

# **Hogyan közelítsük meg Oroszországot?**

**Elemzés kulturális metaforákkal és kulturális  
dimenziókkal**

Országos Tudományos Diákköri Dolgozat

Készítette:

**Mucsi Attila**

2012.03.26.

## **Absztrakt**

Napjaink kutatási témái között egyre gyakrabban szerepelnek a kulturális értékeket szem előtt tartó interkulturális menedzsment gyakorlatának finomítását célzó munkák, illetve az emberi erőforrás menedzsment kulturális technikáinak tárháza is dinamikusan bővülni látszik az elmúlt évtizedek tükrében.

Jelen dolgozat keretében először a kvantitatív kutatási módszerek segítségével fogom elhelyezni az orosz kultúrát, majd a dolgozat fő témájaként egy kvalitatív kutatási módszerrel, a kulturális metaforával szemléltetem az orosz nemzet sokrétűségét.

Összességében a végső eredményekből következtetéseket tudunk levonni az Oroszországban jellemző emberi kapcsolatokról, az orosz emberek számára kiemelkedő fontosságú értékekről, amelyek induktív módon rávetíthetők a helyi üzleti, gazdasági, interkulturális menedzsmentre és tanácsokkal szolgálhatnak arra, hogy a gyakorlatban mely módszerek lehetnek a még célravezetőbben alkalmazhatóak az orosz kultúrában.

## Tartalom

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| ABSZTRAKT .....                                                  | 2         |
| TARTALOM .....                                                   | 3         |
| BEVEZETÉS .....                                                  | 4         |
| A MÓDSZERTAN ÁTTEKINTÉSE – OROSZORSZÁG ELHELYEZÉSE .....         | 5         |
| <b>ÉTIKUS MÓDSZER.....</b>                                       | <b>5</b>  |
| ELEMZÉS KULTURÁLIS DIMENZIÓKKAL .....                            | 6         |
| DIMENZIÓANALÍZIS .....                                           | 7         |
| <b>ÉMIKUS MÓDSZER.....</b>                                       | <b>11</b> |
| A METAFORAALKOTÁS FOLYAMATA .....                                | 11        |
| AZ OROSZ BALETT, MINT KULTURÁLIS METAFORA .....                  | 13        |
| AZ OROSZ BALETT – DIMENZIÓANALÍZIS .....                         | 14        |
| EGY TÁRGYALÁS LEVEZÉNYLÉSE – BALETTAL .....                      | 16        |
| MILYEN TEHÁT AZ OROSZ EMBER? .....                               | 17        |
| CSAK A BALETT MŰKÖDIK? – EGY ÚJ METAFORA KÉPZÉSI FOLYAMATA ..... | 18        |
| AZ OROSZ ORTODOX EGYHÁZ.....                                     | 21        |
| AZ EGYHÁZ, MINT METAFORA .....                                   | 21        |
| A TEMPLOM ÉS A SZERTARTÁS .....                                  | 22        |
| AZ EGYHÁZ SZEREPE A DÖNTÉSHOZATALBAN .....                       | 25        |
| ÖSSZEFOGLALÁS .....                                              | 27        |
| IRODALOMJEGYZÉK.....                                             | 29        |
| FÜGGELÉK .....                                                   | 31        |

## Bevezetés

Bármerre is fordul meg az ember a világban, szinte biztos, hogy emberek tömegével találkozunk majd, akikben rengeteg sztereotípiát él Oroszországgal kapcsolatban. Amerikában és Európában javarészt a Hollywood-i filmesek által felépített jellemzők és szokások jutnak eszünkbe az orosz emberekről, amely szerint az oroszok nagyon szívósak és kitartóak, némán tűrik a fájdalmat és a hideget, medvékkel barátkoznak és a reggeli fogmosás után vodkával öblögetnek.

A Szovjet birodalom fennállása alatt Magyarországon még több negatív kép alakult ki az oroszokról, de akik a rendszerváltás tájékán születtek, azok is számtalan, sokszor becsmérlő hangvételű gondolatot hallottak már, leggyakrabban talán a közmondást, hogy „annyian vannak, mint az oroszok”. Tulajdonképpen a fenti néhány gondolat önmagában is kiválóan reprezentálja azt, amit jelenleg az emberek többsége tudni vél Oroszországról.

A dolgozat célja a kulturális metaforák meghatározása orosz anyanyelvű, jelenleg is Oroszországban élő személyek interjúi alapján, annak érdekében, hogy a nem orosz emberek által elképzelt Oroszországot közelebb hozzuk a valósághoz. Az (orosz) egyének által fontosnak ítélt kulturális értékek, preferenciák alapján metaforákat lehet kiépíteni és ennek révén jellemezni tudjuk az orosz kultúrát a saját magukról alkotott kép alapján. A képi megjelenítés abban segít, hogy a puszta szavak mellett könnyebben felidézzük magunkban az árnyalatnyi különbségeket az adott kultúrában.

A kutatás kvantitatív összegzései és kvalitatív eredményei mintegy útikalauzként szolgálhatnak azok számára, akik fontolgatják vagy már el is döntötték, hogy Oroszországban dolgoznának, vállalatot alapítanának, avagy meglévő vállalatukat szeretnék kiterjeszteni kelet felé, és a kulturális különbségeket figyelembe véve hatékonyabb vezetői munkát és szervezeti működést akarnak biztosítani érdekeltségeik számára.

Gannon (2002) a következőképpen határozza meg a kulturális metafora fogalmát: egy jól definiálható jelenség, intézmény vagy tevékenység, amely az adott kultúra tagjainak, vagy

legalábbis többségük számára fontos intellektuálisan és érzelmileg közel állnak hozzá, azonosulni tudnak vele. A metafora tulajdonságai segítségével ezt követően jellemezni tudjuk magát a társadalmat, a metaforát képező dolog és a társadalom attribútumainak, egymásnak való megfeleltetésével.

Gannon már idézett művében kiemeli, hogy a kultúraközi különbségek még óvatos becsléssel is 25% és 50% közötti mértékben kulturális alapértékekre vezethetők vissza és ezek figyelmen kívül hagyása egy nemzetközi vállalat esetében milliárdos beruházásokról folyó tárgyalásokat tarthatnak fel, vagy akadályozhatnak meg teljes mértékben. Egy nagyobb léptékű projekt megvalósítása esetében a külföldi piacra való belépést megelőzően egyes cégek akár 6-10 évet is kutatásra fordítanak, és ennek szerves részeként jelenik meg az adott ország kultúrájának részletes, kvantitatív és kvalitatív módszerekkel egyaránt közelítő megismerése. Az orosz kultúra elemzése során is a módszereket vegyesen alkalmazva, mintegy egymást erősítve és alátámasztva.

Ahhoz hogy más kultúrák tagjainak értékeit megérthessük, tiszta lapot kell indítanunk a fejünkben, és a számunkra normálisnak, sztenderdnek ítélt nézőpontokat újra kell, hogy értékeljük. (French, 2007)

## **A módszertan áttekintése – Oroszország elhelyezése**

### **Étikus módszer**

Morris et al (1999, p.781) alapján az étikus vagy kívülálló kutatási módszer a viselkedés-pszichológia és az antropológia hagyományait követve (Skinner, 1938) próbál meg kapcsolatot teremteni a kulturális szokások és olyan külső tényezők között, mint például a közgazdaságtan, vagy ökológiai körülmények, amelyek az adott kultúrát belülről tapasztalók nem feltétlenül érzékelnek vagy érzékelték eddig. A kutatás során jellemzően rövid, előre megszerkesztett megfigyelési módszereket alkalmaznak, és mindezt egyszerre több kulturális csoporton végzik el.

Pike (1967) szerint az étikus módszer egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy a megfigyeléseket egymással párhuzamosan végzik, több környezeti szempontot figyelembe véve, ügyelve arra, hogy bizonyos tényezők változnak a kultúrák sajátosságainak megfelelően. Mivel a fókusz a külső, mérhető attribútumokon van, egy általános keretet meg lehet határozni, amellyel a kultúrák közös tulajdonságai lehetővé teszik a későbbi egymással való összevetést, elemzést (1. melléklet). A dolgozat első kutatási módszereként ezzel fogok dolgozni, és ennek segítségével elhelyezem az orosz kultúrát más kultúrákhoz viszonyítva.

### **Elemzés kulturális dimenziókkal**

A kvantitatív, (Gannon (2009) által általános kultúraként elnevezett) értékelési lehetőség tárházából ízelítőként említeném a kultúrakutatás legismertebb szakembereit és munkáikat: Geert Hofstede nagymintás, 5 dimenziót alapul vevő kutatása, Kluckhohn és Strodtbeck értékorientáció vizsgálata, Edward T. Hall magas és alacsony kontextusú kulturális modellje, valamint Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner dimenzióanalízise. Továbbá Salom H. Schwartz elmélete, amely már átmenetet képez az étikus és énikus kutatási módszerek között, hiszen kifejezetten énikus dimenziókat is alkalmazott (Primecz, 2006., p.5-9). A Hofstede (2008), Kluckhohn és Strodtbeck és Schwartz dimenzióira alapozott GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) modell kulturális dimenzióinak segítségével kvantitatív adatok révén helyezhető el az adott kultúra, esetünkben elsősorban Oroszország. A dimenzió a kultúra olyan aspektusa, amely más kultúrákhoz viszonyítva mérhető. (Hofstede, 2008, p.57)

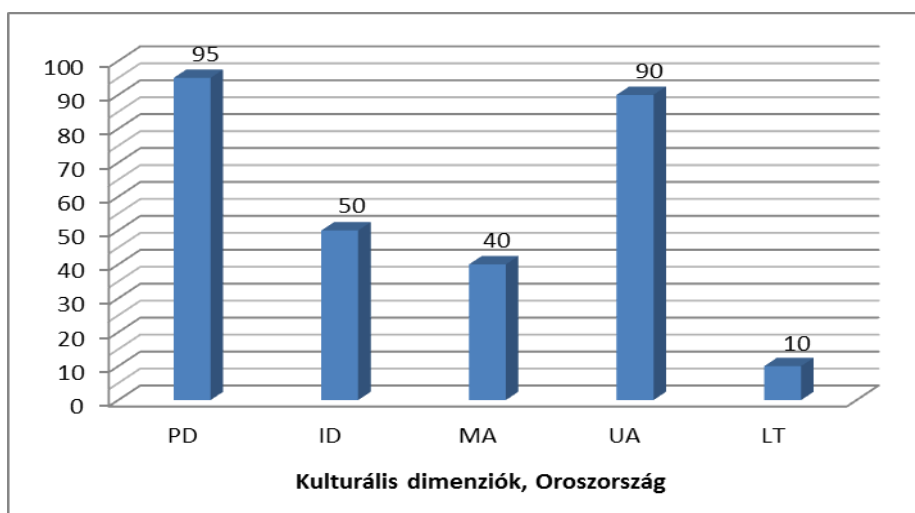
Gannon and Karen (2002) szerint az interkulturális menedzsment vizsgálata során kapott eredmények esetében a hangsúly a gyakorlati alkalmazhatóságon van, azonban nagy sok tudományág fontos szerepet játszik az alapok megértésében, mint például a pszichológia, a szociológia vagy a közgazdaságtan. A nemzeti kultúrának a szervezeti szinten való beépülését vizsgálva, mélységében válik érthetőbbé a szervezeti és vezetői magatartás az adott kultúra viszonylatában.

A kulturális metafora felépítése és támogatása szempontjából jelen dolgozat keretén belül elegendő, ha a Hofstede kutatásai alapján megállapított 5 dimenzió rövid magyarázata mellett párhuzamosan értékelem az orosz kultúrát kvantitatív értékek alapján, a korábban említett keret kialakítása érdekében.

Továbbá folyamatos ellenőrzésként is szolgálnak majd a dimenziók, amelyek mintegy kontrollt biztosítanak az interjúk során felmerült szubjektív torzításainak minimalizálása érdekében. Mindezekhez hozzáadott értéként jelenik meg majd a Gannon által kifejlesztett kulturális metaforára építő kutatási módszer, amellyel majd egy színebb képet alkothatunk az egyének kulturális jellemzőiről. (Primecz, 2006., p.5)

### Dimenzióanalízis

A dimenziók számszerűsítésére egy 0-100 – ig terjedő skála alapján osztották ki a pontokat (a későbbi kutatásokat ehhez a skálához viszonyítva adták meg, ezért elképzelhető 0-nál kisebb és 100 – nál nagyobb érték is, de ez Oroszország szempontjából nem releváns).



Ábra 1. b IBUS 681, Dr. Yang – Culture and Organizational Behaviour 14. diája alapján

Az első dimenzió a hatalmi távolság (Power Distance, PD), amely az emberi kapcsolatok egyenlőtlenségének mértékében nyilvánul meg. A társadalom tagjai minél inkább

hajlamosak elfogadni a köztük fennálló hatalmi egyenlőtlenséget, annál nagyobb hatalmi távolságról beszélhetünk. A nagy hatalmi távolság alapvető jellemzője a kelet európai csoportba sorolt országoknak (Albánia, Grúzia, Görögország, Magyarország, Kazahsztán, Lengyelország, Oroszország és Szlovénia). (Bakacsi et al, 2002)

Amennyiben a társadalmi és hatalmi egyenlőtlenséget negatívumként értékelik az emberek, akkor a skála másik végén fog elhelyezkedni az ország, kis hatalmi távolságot tapasztalunk majd. Oroszország esetében ebben a dimenzióban egyértelműen a nagy hatalmi távolság dominál, tehát az emberek normális jelenségeként élik meg a hatalmi egyenlőtlenségeket.

Ennek megfelelően a vezetők szava parancs, az alkalmazotti ellenszegülésnek nincs helye, a kiadott utasítások nem megkérdőjelezhetőek. Természetesen céges szinten ez magában hordozza a vezetők önkényes döntéseit, és a munkahelyi szerepek is ennek megfelelően kötöttek: a vezető feladata az alkalmazott védelme és konkrét feladatokkal ellátása, míg az alkalmazott a céghez való hűségével és a vezető elfogadásával hálálja meg az „apai gondoskodást”. (Hofstede, 2008, p.80-82)

A második dimenzió, az individualizmus és kollektívizmus (Individualism – Collectivism, ID) a társadalmon belüli kapcsolatokat tárgyalja, a skála az egyén fontosságától halad a csoportos tevékenység, a csoportmunka előnyben részesítése felé. Tehát ha az egyén fontosabb, mint a csoporthoz tartozás, akkor a társadalom individualista, fordított esetben kollektivistá társadalmi beállítottságról beszélünk. Az orosz nemzet esetén a kollektivistá hozzáállás felé tolódik el a mérce, a család, de főként az egyén érdekei elé helyeződik például a céges érdek, vagy más nagyobb csoporthoz, törzshöz való tartozás értéke. (Hofstede, 2008, p.114-115).

Harmadik dimenzióként a társadalmi szerepeket és értékrendeket vizsgálja (Masculinity – Femininity, MA); amennyiben a társadalom jellemzően teljesítményorientált, fűti a versenyszellem, maszkulinnak nevezzük, ezzel szemben áll a finomabb megoldásokat előnyben részesítő, harmonikus állapotra törekvő feminin társadalom.

Talán meglepőnek tűnhet, de talán a kollektívizmusból részben következik is, hogy Oroszország a mérce feminin oldalára került, az emberi kapcsolatok esetében a minőségre (vagy adott esetben érdekekre) törekszenek, a barátságokat, a munkahelyi kapcsolatokat is

igyekeznek ennek fényében szelektálni, a csoportos munkák során az együttműködés kiemelkedő szerephez jut a cégek életében. (Hofstede, 2008, p.161-164).

A negyedik dimenzió a bizonytalanságkerülés (Uncertainty Avoidance, UA), amely tulajdonképpen a társadalomnak a véletlennel és az ezzel járó kockázatokkal kapcsolatos viszonyát taglalja. Ha a társadalom tagjai kifejezetten félnek a bizonytalan szituációktól, akkor a társadalom erősen bizonytalanságkerülő, amennyiben a kétes helyzeteket kínáló lehetőségeknek tekintik, a társadalom gyengén bizonytalanságkerülő.

A kutatások alapján Oroszország azon országok egyike, ahol szembetűnően erős a bizonytalanságkerülés. A cégek életében ez szigorú és részletes szabályozási folyamatokban nyilvánul meg, a munkaköri leírások és egyértelmű munkahelyi szerepek a kiszámíthatóságot hivatottak megteremteni a munkavégzők számára. A kötött munkahelyi szerepek egyébként jól megfigyelhetően korrelálnak a hatalmi távolság mértékével. (Hofstede, 2008, p.211-213).

Az ötödik, utólagos kutatásokat követően bevezetett idődimenzió (Long / Short – term Orientation, LT) pedig a hosszú és rövid távú orientáltságot vizsgálja, szemléltetve, hogy a társadalom mennyire részesíti előnyben az előre tervezést. Ez alapján az orosz társadalom igyekszik inkább a jelenben élni, és a jövőbeni kötelezettségekkel, javakkal kevésbé számolnak, tehát alapvetően rövid távú orientáltságúak. (Hofstede, 2008, 263-265).

Az alábbi táblázatot és a grafikus megjelenítést a kulturális dimenziók mentén kialakult különbségek érzékeltetése céljából készítettem. (ábra 1. a, b, c: Hofstede (2008): IBUS 681, Dr. Yang – 14. diája alapján: Excel táblázat, valamint oszlop és sugárdiagram)

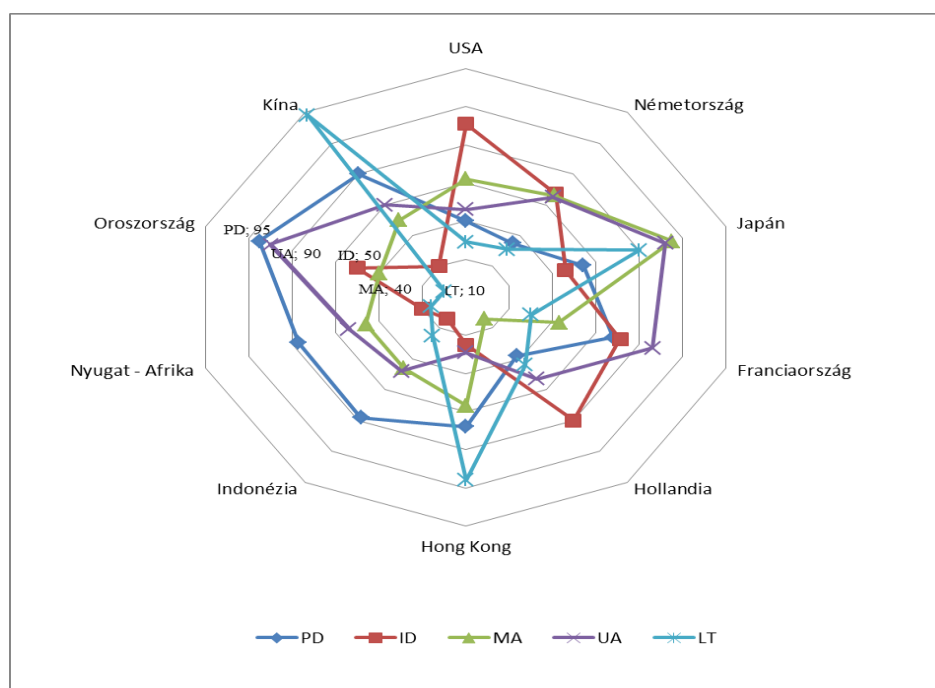
Az orosz kultúra *ábra 1.b* grafikonján látott abszolút értékek szemléletesebb elhelyezése érdekében érdemes megtekinteni a más csoportokat képviselő országokban mért értékeket. Amikor figyelembe vesszük a dimenziók értékeinek differenciáltságát, több gyakorlati probléma lehetősége is felmerül, mivel Oroszország legfontosabb kereskedelmi partnerei az táblázatban említett országok közül többek között Németország, Hollandia, az Amerikai Egyesült Államok és Kína is, és az országok nemcsak az orosz kultúrához képest mutatnak diszkrpanciát, hanem páronként összevetve is szakadéknyi különbséget tapasztalunk. Az alábbi táblázat alapján, az együttműködés megteremtése érdekében a

nemzetközi kapcsolatok kezelése során mindenképpen számításba kell vennünk ezeket a kulturális eltéréseket.

| Ország        | Power Distance | Individualistic Collectivistic | Masculinity Femininity | Uncertainty Avoidance | Long - Short Term Orientation |
|---------------|----------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| USA           | 40             | 91                             | 62                     | 46                    | 29                            |
| Németország   | 35             | 67                             | 66                     | 65                    | 31                            |
| Japán         | 54             | 46                             | 95                     | 92                    | 80                            |
| Franciaország | 68             | 71                             | 43                     | 86                    | 30                            |
| Hollandia     | 38             | 80                             | 14                     | 53                    | 44                            |
| Hong Kong     | 68             | 25                             | 57                     | 29                    | 96                            |
| Oroszország   | 95             | 50                             | 40                     | 90                    | 10                            |
| Kína          | 80             | 20                             | 50                     | 60                    | 118                           |

Ábra 1.a: IBUS 681, Dr. Yang – Culture and Organizational Behaviour 14. diája alapján

Az alábbi sugárdiagramon a középpontból kifelé haladó értékeket figyelve láthatjuk az orosz kultúra és más kultúrák mért értékeinek eltérését. Korábban az ábra 1.b alapján is láttuk a dominánsabban kiugró adatokat, és természetesen itt is tetten érhetőek: a nagy hatalmi távolság és rendkívül alacsony időorientáltság vonatkozásában.



Ábra 1. c IBUS 681, Dr. Yang – Culture and Organizational Behaviour 14. diája alapján

## **Émikus módszer**

Morris et al (1999) korábban említett munkájában tárgyalja az émikus kutatásokat is, amelyek javarészt a népi hitekre épülő pszichológiai szemléletet részesítette előnyben (Wundt, 1888) és a kulturális antropológia tudományában igyekeztek mindent a belföldi lakosok szemszögéből vizsgálni. Pike (1967) alapján az émikus megközelítésben hangsúlyosabb a cselekvő (az adott kultúra lakosa) gondolatainak vizsgálata összevetve a kulturális és történelmi háttérével, az emberek megértésén keresztül szerezhethetünk árnyaltabb információkat a kulturális rendszerükről, amelyet egy nagy egészként kell elképzelni.

Természetesen ezzel együtt jár az, hogy terepmunkát kell végezni és a kutatás során az interjúknál figyelni kell arra, hogy aktívan részt vegyünk a beszélgetésben. A vizsgálat lényege, hogy közös pontokat találva minél hatékonyabban megközelíthessük a belső nézőpontot, a lehető legtöbb személyes információt gyűjtve az információt szolgáltató személyektől és ebben az esetben a kutató a legjobb eszköze kutatásnak (Primecz et al, 2011, p.90).

Az émikushoz kapcsolódó kutatási technikák közül érdemes említeni még a „kulturstandard” - dal végzett bikulturális viszonyokat feltáró vizsgálati módszert (Topcu, 2005). A számunkra fontosabb módszer a kulturális metafora, – Gannon (2009) kultúra specifikus kutatásként említi – amely a dolgozat második fő kutatási módszereként szolgál. Ennek köszönhetően mélységében jobban megérthetővé válik majd a kultúra egésze, illetve a számunkra releváns üzleti élet vonatkozásában lelhetünk hasznos információkra, az eredményesebb üzletvitel reményében.

## **A metaforaalkotás folyamata**

Lakoff and Johnson (1980, p.1) rámutatott arra, hogy ahogy gondolkozunk, amit megtapasztalunk, és amit minden nap csinálunk leginkább egy metaforával foglалható össze. Az emberek egy új és számukra bizonytalan helyzetet egy már jól ismert dologhoz viszonyítják, a jobb megértés érdekében.

Gannon (2009) szerint a metafora testesíti meg azt a módszert, amellyel közvetíteni tudjuk magunk felé a világot és a benne történő eseményeket reprezentálhatjuk. Természetesen soha nem is lehet tökéletes azonosságot, egyfajta speciális metaforát kiépíteni egy olyan elvont fogalom, mint a nemzet és bármilyen intézmény, jelenség vagy tevékenység között. Azonban a célunk nem is ez, hanem a kultúra és a metafora közös tulajdonságaira alapozott párhuzam lényeges elemeinek, mindenki számára látható formába öltése.

A hangsúly teljes egészében az orosz kultúrában élő emberek véleményén van, a saját kontextusukban értelmezett jelenségek, szokások, tárgyak válhatnak kulturális metafora alapjává, amelyeket mélyinterjúk révén lehet részletesen feltárni és megismerni. (Primecz, 2006).

„Az érvényességet a kutatók által alkalmazott *grounded theory* módszer biztosítja. A módszer részeként a kialakuló metaforát összevetik az adott nemzet történelmének, szokásainak és társadalmának szakirodalmával (trianguláció), olyan alapvető intézményt, jelenséget vagy tevékenységet keresve, amellyel a kultúra tagjai azonosítják magukat. Ellenőrzésképpen ezt összehasonlítják más jellegű kultúrakutatásokkal, hogy az ott talált értékek, attitűdök, alapfeltevések összhangban vannak-e, illetve a metaforát és az azonosított tulajdonságot validálják más nemzetek hasonló statisztikáival (statisztikai vizsgálat) (Gannon – Audia, 2000:98)” (Primecz, 2006., p.9).

Egy kultúrát több metaforával is leírhatunk, amely az egyénnel végzett interjúk szubjektivitásából, illetve preferenciarendezéséből is fakadhat, és támogató jellegű szubmetaforák is kialakulhatnak. (Primecz, 2006.)

A Gannon által létrehozott metafora rövid bemutatását követően látni fogjuk, hogyan is hasznosítható ez az üzleti életben. A gazdasági vonatkozású következtetéseket a saját, szubjektív értékelésem és a korábban bemutatott kvantitatív kultúraértékelési módszerek szerint fogom elemezni és ellenőrizni. Ezt követően az általam végzett kutatás eredményét, egy új metafora képében fogom bemutatni.

## **Az orosz balett, mint kulturális metafora**

Gannon (2004, p.335-348) az oroszországi kutatásai alapján az orosz kultúra jellemzésére a balettet vélte a legkifejezőbbnek. Habár maga a táncművészeti ág nem orosz eredetű, mégis ott fejlesztették tökélyre az évszázadok során. Ez párhuzamba állítható az orosz történelemmel, mely során az országot többször darabolták fel, szállták meg, így az őseik (alapítók) által kialakított eredetisége csorbát szenvedett – csakúgy, mint a baletté, amelyet eredetileg Olaszországból származtatnak.

Az orosz balett bonyolultsága reprezentálja az összetett orosz kultúrát, és a kulturális tudatosság függvényében sokaknak sokfélét jelenthet. Van, akinek a Bolshoi (Moszkva) és Kirov (Szentpétervár) akadémiák jutnak az eszébe, mások egy konkrét korszakkal azonosítják; a metafora ereje éppen ebben rejlik, hogy szubjektív magyarázatokkal közelebb hozzuk magunkhoz a kultúrát és a későbbi, üzleti jellegű döntéseinknél, beosztottaink irányításánál a számukra fontos összefüggéseket mi is láthatjuk, és mindezt mérlegelve alakíthatjuk ki stratégiánkat.

A társadalmi ranglétra megfeleltethető a balettben kialakított lépcsőfokoknak is: a legelismertebb pozícióban a „prima ballerina” van, aki mintegy jelképe a társulatnak, a női főszerep a feminin társadalommal is harmonizál. Ugyan nem feltétlen keres sok pénzt, egyéb kiváltságai nem is mérhetőek pénzben. Közvetlen utána fontos szerepet tölt be a producer, a koreográfus, a karmester, akiket nagy becsben tartanak. Egyet lejjebb lépve a ranglétrán, a rendezőt, díszlettervezőt, jelmeztervezőt, akik általában korábbi munkáik révén szereztek hírnevüket.

Őket követik szorosan a rendező keze alá tartozó menedzserek, akik a világítással, zenével, táncokkal és sminkkel foglalkoznak, számukra van a legközelebb az elithez való tartozás esélye. Legnagyobb számban azonban a balett társulat „teste” van jelen, a táncosok, akik létrehozzák az színdarabot. A hierarchia alsó rétegébe kerülnek a támogató funkciókat ellátó technikusok, zenészek, egyéb specifikus tudással rendelkező szakemberek.

A szovjet korszak idején a rangoknak megfelelő mértékű jutalmakban részesítették a közreműködőket. Ezt alapul véve, a hierarchia csúcsán elhelyezkedő kisszámú csoport kapta a legtöbb juttatást, míg az alsóbb rétegek valószínűleg ki is maradtak, (a kívülállók, akik nem

tartoztak a társulathoz (pl.: technikus réteg) nem is nagyon kaphatott további juttatást) mint ahogyan a nemzet alsóbb köreit képviselő egyének sem kaptak jutalmakat. Talán a legfontosabb üzenete ennek a hierarchiának, hogy aki a kiváló teljesítményt nyújt, megérdemli a jutalmat és a kiváltságokat, azonban aki csupán átlagosan teljesít, kevésbé javadalmazott.

A felsőbb rétegek jutalmazása az alsó szférákban negatív szemléletet eredményezhet, hiszen megérdemeltsége és mértéke olykor vitatható volt, illetve egyéb kapcsolatok (úgy mint kommunista párttagság) a jutalmazásnál sokat nyomtak a latba.

Annak ellenére, hogy a szegényebb orosz réteg nem feltétlen látott még előadást a fent említett híresebb társulatoktól, nemzeti szinten magukénak tekintik, büszkék arra, hogy nemzetközi viszonylatban kiemelkedőt nyújtanak honfitársaik; ugyanolyan nemzeti hőst látnak a „prima ballerina” személyében, mint az amerikai kultúra a neves sportolóik személyében, legyenek azok futballisták, kosarasok vagy olimpiai sportágakban elismerést szerzett emberek.

### **Az orosz balett – dimenzióanalízis**

A Hofstede (2008) által kialakított dimenziókkal jól összekapcsolható a fenti, metaforán keresztüli társadalmi értelmezés. A társulat hierarchiája a nagy hatalmi távolságnak megfelelően szeparált, mindenkinek meghatározott feladata van, és ezt mindenki rendjén valónak is tartja. A természetes fluktuáció a pozíciók között előfordul ugyan, de a vezető mindig el fogja várni a neki kijáró tiszteletet és ennek megfelelően fogja vezetni az alá tartozó alkalmazottakat.

Mint ahogyan egy cég struktúrájában, itt is egy szűk vezetői réteg adja az utasításokat és kapja meg az elismerés nagyobb és általában nyilvánosabb részét is. Individualista törekvései alapvetően csak ennek a rétegnek lehetnek, talán az elithez közelebb álló személyektől ezt még burkoltan elfogadják, de a társulat többi tagjától és kívülálló szakemberektől feltétlen odaadást, és parancskövetést várnak el.

A nemi egyenlőség fejlődése a baletten keresztül kifejezetten szembeszökő, hiszen az olasz balett fénykora idején jellemzően férfiak alkotta színtársulatok voltak, manapság azonban a balettet mindenki női táncművészetként képzei el. A maszkulin teljesítményorientált jelleg természetesen valamilyen arányban itt is megjelenik, a jól teljesítő táncost tisztelik különleges képességeiért, ugyanakkor a minőségi előadáshoz együtt kell, hogy dolgozzanak, csapatként válhat egésszé a színdarab. A skála mindkét oldalán megjelenő tulajdonságok kiegyensúlyozottsága a Hofstede által megállapított közepes értékeket (1. ábra b) hűen tükrözi. A bizonytalanságkerülés is határozott formát ölt a balett szigorú hierarchiájában, az írott és íratlan szabályok tömkelegében, azok megszegéséért büntetés vagy akár kizárás járhat.

Véleményem szerint a táncosok is szeretnék minél feljebb kerülni a rangsorban és ennek megfelelően hajlandóak keményen dolgozni, szeretnék majd lenyűgözni a nézőket, mint ahogy az átlagos orosz alkalmazott is igyekszik kivívni főnöke elismerését a későbbi előléptetés reményében. Mindezek ellenére a leghatékonyabb előrejutási mód továbbra is a kapcsolati háló kiépítésével érhető el, amely egyúttal jóval kisebb kockázatot hordoz magában. Továbbá az érzelmek kimutatása a hiteles alakításhoz elengedhetetlen, az orosz virtus szerves része az őszinte érzelmek felszínre engedése.

Gannon (2004) szerint a drámai színjáték minél erősebb, annál népszerűbb; az érzelmi síkon való fejlett kommunikáció ugyanígy megjelenik a hétköznapi életben, amikor az orosz vásárló az eladóval alkudozik az árakról. Mivel az orosz rendszer viszonylag zárt, és szigorú keretet ad a bizonytalanságok és szabályszegési lehetőségek eliminálása végett, az alkalmazkodó személyek a minimális konfrontáció melletti szabálmegkerülő képességeiket kellett, hogy fejlesszék.

Tulajdonképpen maga a rendszer alapozza meg a korrupció melegágyát, a nagy közösségekhez való tartozást egyébként is favorizáló orosz ember szívesen alakít ki kiterjedt kapcsolati hálót, amelyet aztán előszeretettel fel is használ az előrejutás érdekében (Gannon – Carroll, 1997). Kissé meglepőnek tűnhet az az ajándékozási szokás is, amely mintegy apró szívességekkel való figyelemfelkeltő módszer, amivel a vezető jövőbeni nagylelkűségére építenek.

## Egy tárgyalás levezénylése – balettel

A balettben nincsenek kompromisszumok a teljesítmény terén, minél nagyobb társulaton belüli rang, annál nagyobb az elvárás is. Az üzleti életben is tapasztalható extrém nézetek alakulhatnak ki, illetve egy tárgyalás során a másik féllel szembeni túlzott engedmény gyengeséget jelent számukra, ehhez tartva magunkat egy orosz féllel való tárgyalás esetén ne várjuk azt, hogy bármilyen kedvezményt kapunk.

Természetesen ezen sok körülmény módosíthat, például ha orosz nyelven tárgyalunk velük, az óriási előnyt jelenthet számunkra, olykor nagyobb bizalmat élvezhetünk egy ilyen esetben, mint egy anyanyelvű orosz tárgyalófél. Továbbá a hatalmi különbségek miatt fontos megjegyezni, hogy ha egy tárgyalás során nem a döntéshozóval beszélünk, hanem egy képviselőjével, akkor a számára előre elrendezett forgatókönyvet kell követnie (mint ahogy a balettben is tartani kell tervezett mozdulatsort). Mivel jóval kisebb a mozgásterük, mint például egy amerikai képviselőnek hasonló helyzetben (akik sokkal inkább fel vannak ruházva az azonnali döntés meghozásának lehetőségével), döntéseiknek megalapozottnak és előre kiértékeltnak kell lenniük. A stratégiai döntések ok-okozati viszonyait, lehetséges utóhatásait előre átgondolva fogják végigvinni a tárgyalást, legyen az támadó vagy védekező jellegű. (Gannon 2004, p.341)

A felkészülési periódus során mintegy projektszerűen dolgozik mindenki, egy-egy tárgyalás (vagy balett előadás) van a fókuszban, a koncentráció teljes mértékben csak a soron következő feladatra korlátozódik – a rövid távú orientáltsággal összhangban. Az előbbieken az alapos tervezésről beszéltem, ezzel együtt jár az időigényesség is, amit tetéz a legendásan lassú bürokratikus rendszer is. A magyar emberek számára nem újdonság a határidők betartásának hiánya, késések, határidők eltolása, azonban Oroszországban mindez már társadalmi hozzáállást tekintve is elfogadottnak látszik.

Egy tárgyalás során a megállapodások hosszú időt vehetnek igénybe, számukra az általában kényelmes tempó a megszokott, vélhetően nem érdemes túlzott nyomást gyakorolni rájuk ezekben az esetekben, hiszen csak magunk alatt vágnánk a fát. Ugyanakkor nem is biztos, hogy végig kell járjuk ezt a kompromisszumkötési kálváriát, hiszen a fent említett érzelmi síkon való közelítés sokkal célravezetőbb lehet, például a tárgyalás személyes

történettel indítása, vagy egyéb, személyesebb indíttatású kezdést valószínűleg szimpatikusabbnak értékelik majd. (Gannon, 2004)

### **Milyen tehát az orosz ember?**

Az évszázadok során az ország nagy területe miatt mondhatni a határvonalak hosszával egyenesen arányosan nőtt a bizonytalanság és a gyanakvás a környező országokkal szemben. Ennek megfelelően igyekeztek mind politikailag, mind nyersanyagok tekintetében önállóvá válni, mint ahogy tapasztalunk ellenállást ma is a nyugati hatásokkal szemben, illetve a kínai gazdaság „fenyegető” növekedése mentén. Az országban levő hihetetlen földrajzi távolságok szintén jóval nagyobb erőfeszítést igényelnek a közös kultúra megőrzése érdekében. Ehhez legalábbis erős akaratra volt szükség, és komoly belső, lelki utánpótlásra, majd ezekből származtatható a magabiztosság is.

Az északi népekről köztudott a világtálat megahaladó alkoholfogyasztás mértéke, az orosz kultúrában sincs ez másképp; a hideg elviselése mellett azonban segítségül szolgál a társadalmi csoportok kohéziójának megtartásában is. Az alkohol minden egyéb negatív társadalmi hatása mellett, mégiscsak azt kell, hogy megállapítsuk, hogyha felmerülne a kérdés, hogy egy külföldi vállalat által szervezett céges rendezvényen lehetővé tegyük-e az alkoholos italok fogyasztását vagy ne, vajon mit válaszolnánk? Az orosz kultúrát jellemző alkoholhoz való kötődésre építve valószínűleg hosszú távon érdekesebb alkalmazkodni a helyi szokásokhoz.

Talán érzékletesebb egy ehhez tartozó nem túl régi példa: 2011 nyarán fogadták el azt a törvényt Oroszországban, mely értelmében a sör az üdítőitalok kategóriájából átkerült az alkoholos italokéba. A korábbi törvény arról szólt, hogy 10%-os alkoholtartalomig nem beszélhetünk alkoholos italról, ami azt gondolom, hogy jól reprezentálja a szakadéknyi különbséget az európai, amerikai, távol-keleti és orosz alkoholfogyasztási szokások között. (Anonymus<sup>1</sup>)

Gannon (2004) is említi és egyben személyes tapasztalatom is, hogy sokszor a felszínen komolynak, megközelíthetetlennek és érdelemmentesnek tűnő arckifejezés mögött

igazából az orosz balettben is nyomon követhető drámai vonulatok vannak, elegáns, olykor rideg maszkkal elfedve, mely maszk mögött megtaláljuk a szenzitív, nyílt és őszinte orosz mentalitást. A kreativitást, vakmerőséget, tisztességtudatot, becsületességet és erkölcsi jószágot csakúgy, mint a színpadon, úgy a való életben is magukénak tekintik. Számíthatunk az intenzív szemkontaktusra, érintésekre, a magyaroknál megszokotthoz képest kisebb az intimszféra, természetesen ez alapvetően az orosz emberek között működik, de az általam készített interjúk alapján is megdöbbentő volt az a segítőkészség, ahogy minden erejükkel azon voltak a megkérdezettek, hogy tényleg tudjanak segíteni; legyen szó akár a kultúrájukról, akár a nyelvvel kapcsolatban felmerült kérdésekről.

A türelmük végtelen, Grachev et al (2007) ezt részben a gyakran kegyetlen természeti viszonyokkal magyarázta, amelyek az évszázadok során megtanították az orosz embereket arra, hogy a feljebb álló erőkkal szemben a türelem az egyetlen hatékony fegyverük továbbá a nagy földrajzi távolságok miatt különösen nagy erőfeszítést igényelt az összetartás.

A művészeteken keresztül, legyen az a balett, színészet, írás; törekedni tudnak a nagyságra, ugyanakkor a családi életben a közeli, intim viselkedés a normális, amely egyébként a Hofstede dimenziók feminin, kollektivistá vonalával és a család fontosságával is egybeesik a kelet európai országoknál (Oroszország ilyen tekintetben kelet-európainak számít) (Bakacsi et al, 2002). A balett táncos belső dinamikája más kultúrák tagjai számára nehezen reprodukálható, legyen szó mély fájdalom vagy öröm kifejezéséről, a valóságban hasonlóan mély és fontos tulajdonságokat vallanak magukénak, mint például a hűség (Gannon, 2004 és interjúk).

### **Csak a balett működik? – egy új metafora képzési folyamata**

Sokakban felmerülhet a kérdés, hogy vajon az élet minden szegmensével párhuzamot lehet kiépíteni a balett és az orosz nemzet között? Természetesen ez nem lehetséges, és mint korábban említettem, Gannon célja sem ez volt. A kultúrák sokszínűsége miatt azonban elfogadható az a nézőpont, hogy egy országot több metafora segítségével is lehet jellemezni, illetve az interjúalanyok egyéni különbségei egészen új dolgokat hozhatnak a felszínre.

Az általam végzett kutatásban 10 személlyel (ebből 6 nő volt) készítettem mélyinterjút, 6-an voltak 25-30 közöttiek, illetve 4-en 30-45 év közötti korosztályban, férfiak és nők vegyesen mindkét csoportban. A fiatalabbak vagy még egyetemen tanultak (közgazdaságtant, filológiát) vagy frissen kezdtek el dolgozni multinacionális cégeknél (például Samsungnál: marketing területen, Szberbanknál: banki elemzőként). Az idősebb korosztályban mérnök, tanár, óvónő és eladói asszisztens is volt, így tulajdonképpen a kultúra széles spektrumával találkoztam, amely megerősíti azt, hogy a metafora gyökere valóban a kultúrából táplálkozik, és nem csupán a hasonló emberek viszonylag homogén múltja miatti közös asszociáció.

A kutatás során nagyban megkönnyítette a munkámat az, hogy interneten keresztül (kifejezetten nyelvtanulásra és gyakorlásra kifejlesztett honlapon) mindegyik személyt legalább fél – egy éve ismertem már. Ebből fakadóan – az alapvető társalgás helyett – egyszerűen elmagyaráztam nekik, hogy milyen kutatás kapcsán szeretném a közreműködésüket, és készségesen segítettek.

Az interjúk angol nyelven, azonnali üzenetekkel, írásban folytak, egy-egy személlyel mindig egyhuzamban voltak a beszélgetések, amelyek 4-6 órát vettek igénybe emberenként. Néhol az angolban számukra megfoghatatlan fogalmakat oroszul fejezték ki, amelyeket az eddigi alapfokú orosz tanulmányaim és szótár révén könnyedén le tudtam fordítani, és így ilyenkor is gördülékenyek maradtak a beszélgetések.

Az ekképpen szerzett információkat névre szóló fájlokba mentettem, és így a feldolgozás folyamatában, a hasonlóságok keresése és a lehetséges metafora ötletek átgondolása során könnyedén vissza tudtam keresni a közös pontokat, fontos gondolatokat. Az orosz történelmi háttér tanulmányozása és Gannon metaforája sokat segítettek az összekapcsolási pontok meghatározásában és megfogalmazásában, és ezeknek köszönhetően egy sok dimenziót felölelő, színes metaforát tudtam megformázni.

Az interjúk során alkalmam nyílt a személyek mélyebb megismerésére, mindehhez nagyban hozzájárult az orosz nyelv iránt mutatott őszinte érdeklődésem is, hogy valóban el szeretném sajátítani a nyelvet, amely tökéletes kiindulópont volt a hosszabb dialógusokhoz. A Gannon (2004) által javasolt 23 átfogó témakörben felmerülő lehetséges pontok közül mindig az adott személyre szabottan igyekeztem feltenni a kérdéseimet. (2. melléklet) Érzésem szerint egy sokkal őszintébb metafora alakulhatott ki úgy, hogy nem szigorú keretek között,

tematikusan irányítottam, hanem az interjúalanyokra bíztam a beszélgetés menetét, és csak akkor váltottam én témát, ha kimerült az adott tárgykörben az érdemi beszélgetés. Minden egyéb esetben az interjúalany spontán váltogatta a témaköröket, én pedig alkalmazkodtam hozzájuk – ami nem volt nehéz, hiszen tulajdonképpen régi ismerősökkel kellett 4-5 órás beszélgetéseket folytatni. Természetesen a korábban említett 23 témakört szem előtt tartottam, és jelöltem magamnak azokat, amikről már szó esett, és pótlólagosan még részleteztük a kimaradt dolgokat is (bár nem véletlenül maradtak ki, általában nem volt a metaforához köthető relevanciájuk).

Alapvető fontosságú volt az interjúalanyok önálló gondolkifejtése, voltaképpen az interjú alatt ismerték meg önmagukat. Hiszen a gyakorlatban, ki az, aki mélyen elmélkedik azon, hogy különböző sportok milyen módon jelennek meg a kulturális alapértékeiben, vagy például jellemzően milyen, nonverbális kommunikációs eszközöket használ a hétköznapi élete során? A fent említett kérdéskörök olyannyira automatizáltak, hogy nyilván nem is szükséges ilyen mélyen foglalkoznia ezzel senkinek, azonban amikor valaki rákérdez, megdöbbenünk, hogy magunk sem tudjuk rá azonnal a választ, pedig eszerint élünk.

Különösen nehéz volt többek között a vallással kapcsolatos, minél részletesebb képet összeállítani az egyének véleményéről. Azonban nem számított tabu témának, csupán előfordult, hogy valaki azért akarta kihagyni ezt a témakört, mert nem érezte magát kompetensnek és vélhetően nem szeretett volna ebből fakadóan rossz fényt vetni magára, esetleg „rossz” válaszokat adni, amely egyébként egyúttal az orosz bizonytalanságkerülés iskolapéldája is lehetne.

A Gannon (2002) által javasolt interjúzási technikák, mint például a kényelmet elősegítő bevezető kérdések, gyakorlati feladatok alkalmazása és a rávezető videó megkönnyítette a kutatást, ennek köszönhetően a többség számára nem okozott problémát komolyabb témákat érintő részletes beszámoló sem, nagyon mély érzések és egyedi attribútumok jelentek meg.

Összességében az interjúk alapján metaforaként az orosz Ortodox egyház jelent meg, a megkérdezettek közül legtöbben az egyházi ceremóniák különlegességével és az életükben megjelenő hozzáadott értékekkel tudtak azonosulni. A metafora ebben az esetben tulajdonképpen az érzések és értékek kombinációjának eszményi képe, segítségével a

kulturális dimenziók és a balett metaforája mellett tovább lehet árnyalni az orosz nemzetről kialakult képet. Természetesen a balett is megjelent, mint fontos elem, a kutatás már ilyen kis mintában is tökéletesen visszaigazolta Gannon eredményeit, és az általa választott metafora helyességét.

### **Az orosz ortodox egyház**

A továbbiakban az orosz ortodox egyház (*Русская Православная Церковь*), az emberek számára hangsúlyos jellemzői és eme két tényező együttes, a gazdasági életben előtérbe kerülő gyakorlati hasznát fogom részletezni, azonban egy rövid történelmi áttekintés indokolt az ortodox egyház vonatkozásában.

Az orosz egyház 1448-ban állami segítséggel kikiáltotta Konstantinápolyal szembeni függetlenségét. Az ortodox kereszténység a kereszténység egyik fő irányzata, önmagát a kereszténység egyetlen legitim utódjának tekinti. Az egyházszervezet nem központosított, a vezetői szerep tartományonkénti patriarchátusok kezében van, és az orosz ortodox egyház központja Moszkvában található, vezetője a Kirill pátriárka, Moszkva és Oroszország pátriárkája. (Cserhádi, 2011). A vallás történelme során hasonlóan nagy töréseket szenvedett, mint az ország maga (a balett kapcsán került említésre a feldarabolás), hiszen az 1917-es, októberi orosz forradalom után tilos volt a vallásgyakorlás. A második világháború alatt az államnak érdekében állt az egyházi feladatok engedélyezése, azonban a 60-as évektől kezdődően ismét megtorlásra számíthatott az, aki vallási tevékenységet folytatott. 1988 –tól kezdődően az egyház visszakapta autonómiáját. (Curtis, 1996)

### **Az egyház, mint metafora**

Az alábbi fejezetekben az interjúk során elhangzottakat fogom bemutatni és összevetni a Hofstede által kidolgozott dimenzióanalízissel, valamint több helyen felfedezhető lesz a Gannon (2004) által kifejtett balett metaforájával.

Az egyház történelmi jelentősége vitathatatlan, egyes korszakaiban királyokat emelhetett trónra vagy éppen taszíthatott bukásba. Az egyház előző fejezetben tárgyalt, a történelem során elszenvedett veszteségei véleményem szerint összefügghetnek a Hofstede által megállapított bizonytalanságkerüléssel (részben indukálhatták azt), hiszen megesett, hogy egy generáción belül is váltotta egymást a vallás szabad gyakorlása és üldöztetése; amely beépíthette az orosz tudatba az óvatosság és a megfontoltság fogalmait.

Több interjúalany véleménye volt, hogy az elmúlt évtizedek vallásszabadsága hihetetlen mértékben növelte Oroszországban az orosz ortodox vallást gyakorló emberek számát, a vallási szabadság egyfajta kiéléseként, az elmúlt évtizedek vallási tilalmának kárpótlásaként emlegették és ebbe beletartozik a fiatalabb (25-30 év közötti) korosztály is. Több országban is (például Szerbia, Bulgária) jelen van az ortodox vallás, azonban a kutatás során egyértelművé vált, hogy a szertartások, és az alapvető rendszerfelépítés hasonlósága ellenére az alanyok több egyedi momentumot is elkülönítettek, és az ortodox vallás, valamint az orosz kultúra sokszínű kapcsolódása okán biztosak lehetünk abban, hogy nincs még egy ugyanolyan ország, ahol az Oroszország esetében létrejött kombináció kialakulhatott volna.

Pontosan emiatt ragadható meg a metafora, mert nem konkrétan az egyháznak az intézményi mivoltát jelképezi, hanem az orosz emberek személyes és kulturális tapasztalatait és értékrendszerét reprezentálja az egyházzal összefüggésben. Tehát a metafora azt fogja szemléltetni, amit számukra jelent az egyház. A metafora tulajdonképpen az egyház képét – az orosz ortodoxiával együtt járó pozitívumokat – az oroszok egyházzal kapcsolatos érzéseinek mikéntjeként testesíti meg.

### **A templom és a szertartás**

Az interjúkon egyhangúlag megjelent a templomba való belépéskori különös érzések megjelenése, az egyikük ekképpen fogalmazott: *„russian church is unique by its atmosphere at first and for every russian person, even if they are far from religion”*. Tehát az orosz ortodox templomba való belépéskor az emberek, még azok a személyek is, akik egyébként elég távol állnak a vallásosságtól, például kísérőként mennek templomba – érzékelik az

egyedülálló atmoszférát, a megteremtett légkör szinte már otthonosnak mondható. A Hofstede által tapasztalt dimenziók szinte mindegyikébe elhelyezhető az otthon szerepe, legyen szó akár a feminin harmóniára törekvésről, vagy a kollektív jellegű és biztonságos hangulat kiépítéséről. Ezzel összhangban, egy irodaház esetében is gyakran előfordulhat, hogy otthonosan van berendezve, a kultúra tudatos orosz ember irodájában sok, számunka akár ismeretlen tárgy is találkozhatunk.

Ha az illető saját irodájába vagyunk hivatalosak egy tárgyalásra, jó kezdés lehet, ha dicsérő szavakkal illetjük a nagyra becsült szerzeményeit (akár egyenrangú tárgyalópartnerként, akár alkalmazottként vagyunk jelen). Amennyiben mi ülnénk a vezetői székben, szintén jobb benyomást kelthetünk alkalmazottainkkal szemben, segítve ezzel a jó kapcsolat kialakítását, és megszokott nagy hatalmi távolság miatti esetleges félelemérzet csökkentését.

Sokszor szinte leírhatatlannak tartották azt, hogy az emberi érzékszervek által befogadható maximális impulzust kapták, a látvány, illetve a tömjén és a gyertyák illata; az egész élményt úgy definiálták, mintha az emberek lelkét érintené meg a hangulat: *„it is like an impact on your sense of smell and hearing, in order to touch your soul”*. A korábban többször említett mély érzelmi vonulatok jól tükröződnek a fent leírt képekben is. Azonban amikor a balettben érzékeltük ugyanezt, akkor inkább a drámai érzelmek voltak előtérben, ebben az esetben érzésem szerint inkább egyfajta meghatódottság, érzelmi telítettség dominanciája jelenik meg.

Ellentétben például a katolikus gyónással, itt a pappal szemtől szembe ülve kell meggyónni bűneiket, ami óriási akaraterőt, és sokkal valósabb (feltehetően egyúttal őszinte is) megbánás tanúsítását igényli. Véleményem szerint még az angol megfogalmazásban is (oroszul lehet, hogy még kifejezőbben mondták volna) lehet érezni egyfajta átütő erőt: *„it is very difficult to stand before a priest and confess your sins face to face, it is a difficult step to overcome your shame and confess to a priest, and before the Lord”*.

Egy gazdasági szervezet szempontjából erre azért érdemes ügyelnünk, mert saját tapasztalataimból kiindulva, amikor valakinek megvan a lehetősége, hogy bizonyos időközönként „őszinte” megbánást mutasson, sokkal valószínűbb, hogy egyéb esetekben nem fog erre törekedni. A munkahelyen ellátott teendői során nyilván mindenki hibázik olykor, de ha az alkalmazottban az a gondolat él, hogy bármit elrontott (esetleg a következményektől

tartva el sem mondja), megvan a pontos időpontja, hogy mikor és hol hozhatja helyre – a templomban. Az egyházi képben a büntudat érzése és a gyónás egy mindenki számára ismert fogalom, és a fenti egyszerű példa alapján érdemes lenne arra a bizalmi szintre törekednünk vezetőként, hogy a (közel) vallási szintű bizalmat élvezhessük a főnöki fotelban is.

Többen hangsúlyozták az interjúk alatt, hogy az egyediséget nem csupán az szolgáltatja, hogy orosz nyelven folynak a szertartások, hanem például a maguk által kiválasztott zene (amelyet alapjaiban az orosz kultúra egyedisége határoz meg), amely egy újabb érzékszervet kapcsol be a rituáléba. Továbbá érdekes volt számomra az a megfogalmazás, miszerint a legnagyobb különlegességet az orosz lélek hordozza – természetesen itt az egyházi élmények átélése kapcsán beszélünk a lélek megjelenéséről. A kifejezés arra enged következtetni, hogy a részben individualista törekvések fontossága nem elhanyagolható, csakúgy, mint a balettban, itt is igyekszik az egyén arra, hogy jobba váljon, ebben az esetben nem fizikálisan, hanem szellemileg.

Egy jól működő orosz szervezet munkafeltételeinek kialakításánál tehát lehetőséget kell biztosítanunk arra, hogy a megfelelő teljesítmény újabb szintre engedjük lépni alkalmazottainkat. A lélekben benne van ugyanakkor egyfajta végtelenség képze is, hiszen nincs konkrét forma, amivel körbe lehetne azt határolni, ez jelképezheti a végletekig való kitartást, amelyet elvárhatunk beosztottainktól, ha megfelelő perspektívát és jövőképe biztosítunk számukra.

További gondolatok és asszociációk az egyházba való belépéskor a „hódolat” vagy „nagyrabecsülés” voltak, volt, aki ezt pontosan így fogalmazta meg: *„I don't know how to explain that but I feel reverence when I enter, it is just beautiful. It is better to visit a big church and a little temple too, you'll feel it everywhere”*. Fontos megjegyezni, hogy itt nem egy általános, minden vallásban megjelenő összképet tapasztalunk, hanem több önálló és páratlan részegység (érzések, érzékek, gondolatok) mutat egy egyedi képet az orosz egyházzszemléletről. A két szó üzleti kontextusban némiképp ellentétesnek is vélhető, mivel a hódolat egy egyirányú cselekvést feltételez, míg a nagyrabecsülés a magyarban a „kölcsonös” kifejezéssel igen gyakran használatos.

Alkalmazotti szemüvegen keresztül vizsgálva a vezetőkkel kialakított viszonytól függően mozoghatunk egy skálán, ahol a hódolat a nagy hatalmi távolságnak megfelelő teljes

odaadást és engedelmességet takar, míg a nagyrabecsülés – kvázi kétirányú hódolatként értelmezve – a kiváló munkavégzésért cserébe védelmet és továbbra is kellemes munkahelyet biztosít a vezető jutalmaképpen.

Sajnos megjelenik egy újszerű vonás is, amely a modern kori problémák miatt alakulhatott ki. Az orosz ortodoxiát gyakorlók soha nem mulasztják el megemlíteni, hogy nem fanatikusak. Az interjúk során szó esett az iszlámban előforduló, terroristatámadásokról elhíresült szélsőséges csoportokról is. Mivel sajnos a legtöbb ember nem tudja mi az az ortodox vallás, gyakran egyszerűen az iszlámmal azonosítják (mert arról hallanak a televízióban, és ugyanannyit tudnak róla, mint az ortodoxiáról), emiatt érzik fontosnak hangsúlyozni azt, hogy ők „nem olyanok”.

Ez a negatív motívum egyébként is kísérti az orosz nemzetet, a bevezetésben tárgyalt tévképzetek ebben a metaforában is alakot öltenek, hiszen sokan előítéletekkel vágnak bele minden Oroszországgal kapcsolatos dologba, és vallási tevékenységüket is ugyanennyire ismerik, mint magát az orosz embert – mindez komoly korlátokat emel a hatékony interkulturális kommunikáció elé (French, 2007, p.88). Mind üzleti partnerként, vezetőként vagy alkalmazottként mérhetetlen versenyelőnyünk van abban az esetben, ha az átlagnál jobban ismerjük a kultúra ezen vonásait, és amennyiben tudomásunkra jut az, hogy az a személy akivel kontaktusba fogunk kerülni vallásos, akkor saját érdekünkben érdemes felkészülni legalábbis az alapokból, és már rögtön az elején megszerezni a partner szimpátiáját.

### **Az egyház szerepe a döntéshozatalban**

Számos interjúalany egybehangzóan kiemelte, hogy előfordul, hogy a nagyobb horderejű döntések előtt tanácsért vagy csupán megerősítés gyanánt templomba mennek az orosz emberek. Azok, akik a 70-es években nőttek fel, a Szovjet rendszer miatt javarészt ateistaként nőttek fel, azonban a 1988 – tól napjainkig is, saját kezükbe vehették a döntést, és szabadon választhattak vallást. Jelenleg az orosz népesség 82% -a gyakorol valamilyen vallást, (Anonymus<sup>2</sup>) ebből 75 % (~106 millió fő), tehát elmondható, hogy az orosz nemzetre széleskörűen jellemző az orosz ortodoxia, és ugyan jellemzően az 40 év feletti korosztály

számára van kiemelkedő fontossága, de a kutatásom során is tapasztaltam az erősödő tendenciát a fiatalok körében terjedő vallásgyakorlási igyekezet tekintetében.

Az is egyértelművé vált, hogy döntéshozás segítése mellett, sokszor az alapvető értékek preferenciája is a vállas alá van rendelve, példaként kiemelném az egyik interjú során leírtakat: „*religion facilitates decisions, it defines the whole style of life, the priorities*”. Gyakran említették az interjúk során, hogy bizonyos nagyobb döntések előtt, legyen az akár egy lakásvásárlás, akár egy nagyobb horderejű üzlet megkötése, előbb kikérték Isten véleményét. A balett metaforája alapján már láthattuk, hogy például egy tárgyalás során a képviselőknek alig van módosítási lehetőségük, de a döntéshozók sem preferálják a helyszíni, kevésbé megfontolt döntések meghozását.

Az egyházzal kapcsolatos motívumok képében a balett által megfogalmazott dolgoknak mintegy előzményét tapasztalhatjuk, hiszen egy vallásos embernél gyakran előfordulhat az a gyakorlati eshetőség, hogy egy döntéssel kapcsolatban Istennel már megosztotta a döntési szándékát, (természetesen továbbra sem babonás alapon gondolkozó emberekről beszélünk) és kényelmetlennek érezheti az azonnali döntést további jóváhagyás nélkül, bár valószínűleg kívülről ennek nincsenek látható jelei.

A fenti példa a már sokszor említett bizonytalanságkerüléssel is hasonlóképpen szoros összefüggésben van, az a biztos, ami meg van tervezve és adott esetben le is van írva. Alapvetően a fontos döntésekről beszéltünk az eddigiekben, kisebb horderejű problémák esetén biztosra vehető, hogy önállóan is meg fogják oldani.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy ugyan a 75% - os vallásossági arány elég magas, bőven akadnak ateisták vagy nem orosz ortodoxiát követők is az országban. Vélhetően a metafora az ő kulturális értékeikbe is beépült valamilyen szinten, csak kisebb tudatossági szinten, vagy másképpen érzékelik azt. Ennek megfelelően ne várjuk el azt, hogy mindenki az általunk elképzelt módon fog reagálni, dönteni, csak azért, mert a metafora alapján mi azt gondoljuk helyesnek.

Ugyanez a hibaszázalék adódhat azonban az adott személy személyiségtypusából is, de a metafora lényege továbbra is a finom árnyalatok képi megjelenítése (nem pedig minden

ember jellemzése, ami nem megvalósítható), amelyre az egyház környezete, egy a baletthoz képest új nézőpontokat tartalmaz.

## **Összefoglalás**

A méretben és számban egyaránt növekvő multinacionális vállalatok komplex nemzetközi kapcsolatrendszere miatt kritikus fontosságú, hogy két vagy több multinacionális vállalat között - vagy akár egy vállalaton belül, a kiszervezett munkák és leányvállalatok miatt – az interkontinentális munkavégzés hatékony legyen. Az effektív működés biztosításában komoly szerepet játszik a kultúrakutatás, vagy legalábbis a kultúrákat kutató szakemberek munkáinak figyelemmel kísérése, és a gyakorlati eredmények beépítése az üzleti - és munkakapcsolatokba is.

Amennyiben úgy döntünk, hogy orosz területen szeretnénk bármilyen jellegű menedzsment tevékenységet folytatni, vegyük figyelembe a következő paramétereket. Grachev et al (2007) alapján az interkulturális menedzsmentnél nem lesz célravezető az, ha elveszítjük az eredeti személyiségünket és kulturális szokásainkat, hiszen pont ezekből kellene előnyöket kovácsolnunk. Tehát ahelyett, hogy szerepjátékként átélve, felvennénk az orosz menedzseri habitust, inkább a saját kultúránkkal kombinálva, tanulás útján hozzunk létre egy jól működő rendszert, amelyben a különböző kultúrák összekapcsolható értékei szinergikus hatását élvezhetjük.

Ahhoz, hogy ez a gyakorlatban is működhessen, nyitottnak kell lennünk az orosz kulturális értékekre és preferenciákra, érdemes mellőzni mindenféle korábbi előítéletet, akár az orosz nemzeti kultúrával, akár az orosz üzleti kultúrával kapcsolatban. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján az orosz piac egyre dinamikusabban és átláthatóbb módon működik, egyre inkább közelítve a nyugati gondolkodásmódhoz. Azonban a kulturális diverzitás továbbra is erősödni látszik, tehát az alkalmazkodás, és a saját kultúránk megőrzése és az abból való építkezés továbbra is kényes kérdés marad (Grachev et al, 2007).

Az orosz kultúra megismerése során a kulturális dimenziók kézzel foghatóak voltak, hiszen mérhető különbségeket mutattak fel, ami tökéletes kiindulópontja bármely kulturális kutatásnak.

Azonban az étikus módszerekkel kapott eredményeket addig érezzük önmagukban is teljes mértékben elfogadhatónak, amíg személyesen részesévé nem válunk az adott kultúrának. A kulturális metaforák által kialakult kvalitatív eredmények – minden szubjektivitásuk ellenére – igen jól korreláltak a Hofstede által megállapított dimenziókkal, ami a kutatás ellenőrzéseként kielégítő támpontot szolgáltat. A hozzáadott érték szintén vitathatatlan, az étikus vizsgálatnál érdemben nagyobb felbontásban volt alkalmunk betekinteni az orosz kultúrába.

Véleményem szerint mindkét metafora hozzájárult ahhoz, hogy a számok mögött meghúzódó, a kultúrát képviselő egyént megismerjük, közelebb kerülve az üzleti és egyéb jellegű céljainkat megvalósításához. A kulturális dimenziókkal összhangban, azokat kiegészítve, egy a valósághoz közelítő, sokrétű és részletekben gazdag orosz nemzetet ismerhettünk meg, segítve az eligazodást az interkulturális különbségek útvesztőjében.

## Irodalomjegyzék

B. F. Skinner (1938): The behaviour of Organisms: An experimental Analysis, Century Psychology Series

Bakacsi Gyula, Takács Sándor, Karácsonyi Sándor and Imrek Viktor (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition, Journal of World Business 1., p.69-80

Curtis E. Glenn (1996): Russia: A country Study, Washington: GPO for the Library of Congress

Gannon and Carroll (1997): Ethical Dimensions of International Management, 1. kiadás, Sage Publications, Inc.

Gannon M. J. (2002): Cultural metaphors: Their use in management practice and as a method for understanding cultures, Online Readings in Psychology and Culture (Unit 16, Chapter 4)

Gannon M. J. (2004): Understanding Global Cultures 3. kiadás. Sage Publications, Inc., USA (3-18, 335-348)

Gannon M. J. and Karen L. Newman (2002): Handbook of Cross – cultural management, 1. kiadás, Blackwell Publishers Ltd.

Gannon M. J. (2009): The Cultural Metaphoric Method: Description, Analysis, and Critique International Journal of Cross Cultural Management December, 2009, 9, p.275) Sage Publications

Geert Hofstede és Gert Jan Hofstede (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere 2. kiadás. VHE Kft., Pécs

House J. Robert, Brodbeck C. Felix and Chhokar S. Jagdeep (2007): Leadership accross the world; Grachev V. Mikhail, Rogovsky G. Nikolai and Raktiski V. Boris: Leadership and Culture in Russia: The Case of Transitional Economy 1. kiadás, Lawrence Erlbaum Associates

Kluckhohn F. R. and Strodtbeck F. L. (1961). *Variations in Culture Orientations*, Elmsfort, New York

Lakoff and Johnson (1980): Metaphors we live by, 1. kiadás, University of Chicago Press, Chicago

Morris W. Michael, Leung K., Ames D. and Lickel B. (1999): Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment, Academy of Management Review, Volume 24, No. 4, 781-796

Pike, K. L. (1967): Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour. The Hague: Mouton

Primecz H. Romani L. and Sackman S. (2011): Cross-Cultural Management in practice: Culture and Negotiated Meanings, 1. kiadás, Edward Elgar Publishing Ltd.

Primecz Henriett (2006): Vezetéstudomány különszáma XXXVII. évfolyam, december; különszám, kiadó

Ray French (2007): Cross-Cultural Management in Work Organizations, 1. kiadás, Chartered Institute of Personnel and Development

Topcu Katalin (2005): A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. Vezetéstudomány 10., p. 2-16

Wundt, W. (1888): Über Ziele und Wege der Volkerpsychologie, Philosophische Studien, 4.

#### Internetes források:

Anonymus<sup>1</sup> :

[http://www.erdely.ma/vilag.php?id=96087&cim=oroszorszag\\_alkoholos\\_italnak\\_ismerte\\_el\\_a\\_sortletoltés](http://www.erdely.ma/vilag.php?id=96087&cim=oroszorszag_alkoholos_italnak_ismerte_el_a_sortletoltés)  
dátuma: 2012.03.12.

Anonymus<sup>2</sup>: <http://www.online812.ru/2011/05/04/003/> : Hány hívő ember van Oroszországban? (fordítás: a felmérések szerint 82%); letöltés dátuma: 2012.03.14

Cserhádi Mátyás (2011): Ortodox kereszténység, Evangéliumi hitvédelmi blog

## Függelék

### 1. Melléklet

1999

Morris, Leung, Ames, and Lickel

783

**TABLE 1**  
**Assumptions of Emic and Etic Perspectives and Associated Methods**

| Features                                              | Emic/Inside View                                                                                                                                                                   | Etic/Outside View                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Defining assumptions and goals                        | Behavior described as seen from the perspective of cultural insiders, in constructs drawn from their self-understandings<br>Describe the cultural system as a working whole        | Behavior described from a vantage external to the culture, in constructs that apply equally well to other cultures<br>Describe the ways in which cultural variables fit into general causal models of a particular behavior                                                               |
| Typical features of methods associated with this view | Observations recorded in a rich qualitative form that avoids imposition of the researchers' constructs<br>Long-standing, wide-ranging observation of one setting or a few settings | Focus on external, measurable features that can be assessed by parallel procedures at different cultural sites<br>Brief, narrow observation of more than one setting, often a large number of settings                                                                                    |
| Examples of typical study types                       | Ethnographic fieldwork; participant observation along with interviews<br><br>Content analysis of texts providing a window into indigenous thinking about justice                   | Multisetting survey; cross-sectional comparison of responses to instruments measuring justice perceptions and related variables<br>Comparative experiment treating culture as a quasi experimental manipulation to assess whether the impact of particular factors varies across cultures |

*Morris et al (1999, 783. p): Émikus és étikus perspektívák*

## 2. Melléklet

- religion
- early socialization and family structure
- small-group behavior
- public behavior
- leisure pursuits and interests
- total lifestyle: work/leisure/home and time allocations to each
- aural space or the degree to which members of a society react negatively to high noise levels
- roles and status of different members of a society
- holidays and ceremonies
- greeting behavior
- humor
- language: oral and written communication
- non-oral communication such as body language
- sports as a reflection of cultural values
- political structure of a society
- the educational system of a society
- traditions and the degree to which the established order is emphasized
- history of a society, but only as it reflects cultural mindsets or the manner in which its members think, feel, and act; not a detailed history
- food and eating behavior
- social class structure
- rate of technological and cultural change
- organization of and perspective on work such as a society's commitment to the work ethic, superior-subordinate relationships, and so on
- any other categories that were appropriate

*Gannon (2004) által javasolt témakörök a mélyinterjúkhoz: az interjúk során nem került mindegyik témakör feldolgozásra, az interjúalanytól függött, hogy mely témák volt mélyebben érintve*