

Gaál Gréta

## **Expatek hálójában – expatek a hálóban?**

### **Kapcsolatépítés nemzetközi környezetben**

*Szakmailag ellenőrizte: Baksa Máté  
(Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet)*

*Tudományos dolgozatom témájaként a tartósan Magyarországon dolgozó, külföldi munkavállalók (expatrióták) helyzetének elemzését választottam. Az expatrióták élményeinek vizsgálatával kapcsolatépítési stratégiájukat térképeztem fel, megvizsgáltam beilleszkedésük folyamatát, identitásukat, valamint kapcsolathálójuk kiterjedtségét is. Dolgozatom a kapcsolathálózati kutatások eredményeire épít; e megközelítés segítségével a külföldi, magas beosztású munkavállalókat különleges és újszerű módon tudtam kérdezni. Módszertanom alapjául a félig-strukturált interjút választottam, amely nemcsak a konkrét kérdések összehasonlítására adott lehetőséget, hanem az egyéni témák kifejtésére, részletezésére is. Interjúalanyaim olyan vállalati szakemberek voltak, akik különböző országokból, vállalati kultúrákból és iparágakból származnak, ezzel is elősegítve egy minél inkább többszólamú kvalitatív kutatás elvégzését. Kutatásom során megállapíthattam, hogy a legnagyobb, beilleszkedést elősegítő faktorok a különböző szervezeti tagságok és Facebook-közösségek jelentették, legtöbb esetben ugyanis hiányzott a vállalati mentorprogram. Az interjúk során felrajzolt egyéni kapcsolathálókat összevetve megmutattam, hogy munkájukat legtöbbször más expatriótákkal együtt végzik, valamint azt is, hogy a munkán kívüli barátságaikat helyiekkel vagy expatriótákkal kötötték, saját országból származó kapcsolatok ritkán fedezhetők fel.*

#### **1. Bevezetés**

Habár a nemzetközi kereskedelem 2020-ban a világjárvány kialakulásával megtorpant, a gazdaság újjáéledésével és a multinacionális vállalatok keleti piacokon való terjeszkedésével az expat menedzserekre a közeljövőben is egyre nagyobb lesz a szükség (Harrison et al., 2004; Harzing, 2001a, 2001b). Az expatrióták, vagyis a hazájukat tartós munkavégzés céljából elhagyó, továbbra is az anyavállalatnál dolgozók foglalkoztatása számos előnnyel jár a vállalatok számára (Horak & Yang, 2016).

21. századi világunkat hálózatok sokasága fedi le. A globális ellátási láncok idejében nemcsak a világhálón kapcsolódnak össze az emberek, de a gazdasági, üzleti szervezetek versenyképessége is az értékteremtő, stratégiai szövetségeken alapuló hálózatokon alapul. Ezeket az összekapcsolódásokat tekintve a hálózatelméleti megközelítés a gazdálkodástudomány területén is igazán népszerűvé vált. A munkavállalók kapcsolódási rendszerén túl a szervezetközi kapcsolatokat is folyamatosan vizsgálják és kutatják (Baksa & Drótos, 2021). Korábbi kutatások szerint azok az egyének, akik különböző és több csoporttal vannak kapcsolatban, mint mások, olyan információkhoz férnek hozzá, amelyekhez senki más a szervezetből (Shipilov et al., 2014). Az ilyen egyéneket a szervezetek magasabbra értékelik,

hiszen jobban megértene fontos összefüggéseket, stratégiai célokat, és pontos, ugyanakkor kreatív megoldásokkal segítik a szervezeti működést (Burt, 2004).

A fentiek alapján belátható, hogy a 21. századi munkavállalónak ahhoz, hogy a lehetőségek tengerében a számára legmegfelelőbb munkalehetőséget válassza ki, szükséges és fontos felderítenie saját kapcsolathálózatát. Az innovációs hálózatokban elfoglalt pozíciók ugyanis jelentősen befolyásolják az egyének lehetőségeit (Gelei & Mandják, 2017). Ezen felül számos hálózatkutató szerint az emberi tőke csak részben határozza meg az adott karrier sikerességét, nagyobb hatással van az előléptetésre a kapcsolati háló (Brass, 1985). Ez a kapcsolat azonban fordítva is igaz: a multinacionális vállalatok sikere a legtöbb esetben az ilyen munkavállalókon múlik, kulcsszereplőnek számítanak (Wang & Nayir, 2006).

Dolgozatom célja a Magyarországra érkező, külföldi munkavállalók helyzetének vizsgálata. Az expatrióták élményeinek megismerésével szeretném megállapítani azt, hogy magyarországi dolgozói éveik során miként építették ki kapcsolataikat, kiterjedtté vált-e a kapcsolathálójuk, és ezáltal hogyan változott a beilleszkedésük és a munkához való hozzáállásuk a leányvállalatnál. Számos szervezeti kapcsolathálózatokkal foglalkozó kutatás vizsgálja a kapcsolatok kialakulásának (tie formation) körülményeit (például Elfring & Hulsink, 2007; Hallen & Eisenhardt, 2012), azonban ezek között egyedülálló elemzési helyzetnek számít az expatriótáké, hiszen többnyire egyetlen helyi kapcsolattal sem rendelkeznek, amikor megérkeznek a fogadó országba.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A hálózat kutatás népszerűsége az utóbbi évtizedekben exponenciálisan növekedett. A hálózat, vagyis network, olyan létező rendszer, amely egyaránt jelentheti fizikailag is létező összeköttetések rendszerét (mint informatikai hálózatok), valamint egy erőteljes metaforát, amelyen keresztül komplex társadalmi rendszerek, például a szervezetek, elemezhetők (Baksa & Drótos, 2021). A szervezetkutatásokban a hálózatos megközelítést leggyakrabban a munkatársak közötti kapcsolatok elemzéséhez használják. A két egyén közötti kapcsolat megnevezésére a diád (dyad) elnevezést használják a szakirodalomban, amelyet Borgatti és társai írtak le először. A hálózatkutatók vizsgálódásuk tárgyát általában matematikai eszközökkel elemzik, így ebben az értelemben a hálózat és a gráf szinonimák, a gráfelmélet technikakészletét lehet a hálózatelemzésben is hasznosítani (Borgatti et al., 2009).

Borgatti és társai (2009) említik, hogy a társadalomtudósok négy különböző tipológiát használnak a kapcsolatok, vagyis a diádok jellemzésére. Ez a négy alaptípus statikus és dinamikus jellemzőkre tagozódik. A statikus jellemzők közé tartoznak a hasonlóságok (például azonos lakóhely, tagság vagy attitűd) és a társadalmi kapcsolatok (például rokoni kötődések, baráti körhöz való tartozás); a dinamikushoz az interakciók (a közösen végzett tevékenységek) és az áramlások (például információk, hiedelmek terjedése). Az említett négy kategóriából a hasonlóságok az első és így a legerősebb a megismerési folyamatban, a továbbiakban ez alapján tekintem a kapcsolatokat (Borgatti et al., 2009).

Shipilov et al. (2014) kutatásai alapján tudható, hogy az egyéni kapcsolati hálókat a kiterjedtség (kapcsolatok száma), a diverzitás (kapcsolatok különbözősége) és az összekapcsoltság (az ismerősök közötti ismeretség) hármásával lehet jellemezni (Baksa, 2021). Marissa King az említett három faktor alapján hozta létre osztályozását, ami szerint a legtöbb ember hálózata alapján besorolható a következő három típus egyikébe: terjeszkedő (expansionist), összehívó (convenor) és közvetítő (broker) (King, 2021). Fontos megjegyezni, hogy lehetséges, hogy az egyénre egyszerre több típus is jellemző, illetve jellemzően az idő múlásával, gyermekvállalással vagy lokáció változtatásával az igények, és így a korábbi típus is megváltozhat.

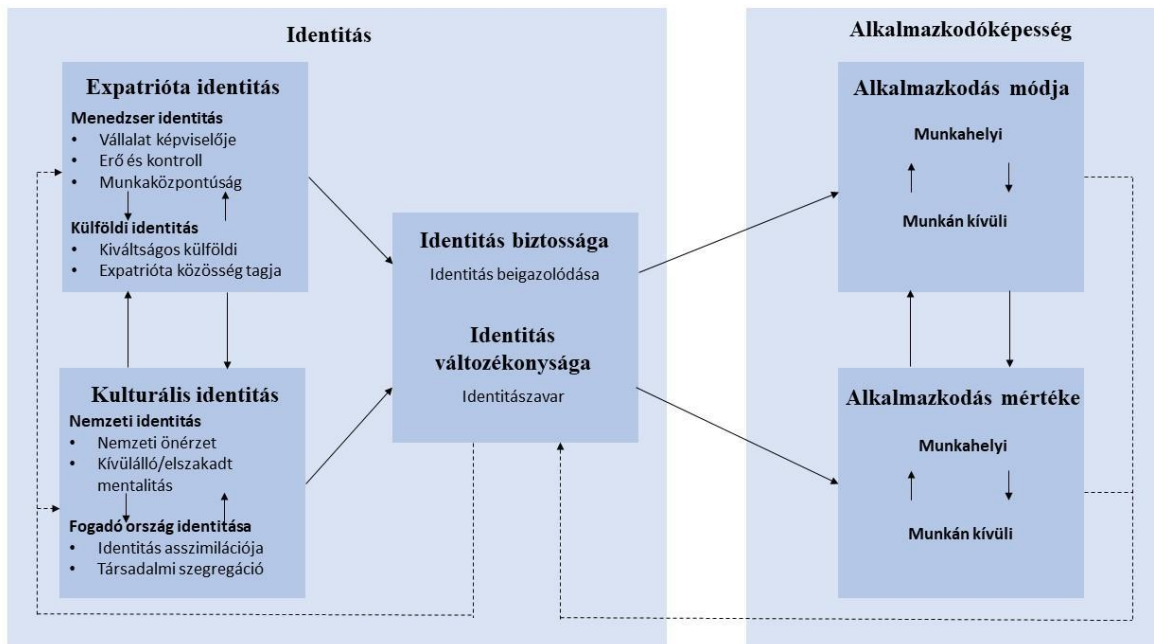
Az expatrióták fogalmát ezen a ponton érdemes is definiálni. Több mint 50 évvel ezelőtt is megjelent már a szakirodalomban a sojourner kifejezés, amelyet leginkább a vendég kifejezésnek lehet megfeleltetni magyarul. E vendégutazók alatt olyan külföldi országba tartó személyeket értünk, akik önként és ideiglenesen egy idegen országba költöznek, általában nem üzleti célból, hanem turizmus, háborús vagy emigrációs helyzet miatt, esetleg vallási kiküldetésből (Gudykunst & Hammer, 1984). A sojourner kifejezés azonban nem bizonyult elégségesnek, hiszen csak a nem-üzleti célból utazókra volt alkalmazható. A piacok bővülésével és a globalizáció térnyerésével egy új fogalom megalakítására lett szükség, ami az expatrióta (expatriate) lett. Az 1980-as évektől kezdődően az expat olyan gazdasági szervezetek kiküldetésben résztvevő dolgozójának megnevezése, akit ideiglenesen küldenek külföldre. Az utazás és külföldi tartózkodás kapcsán az anyavállalat által adott munkafeladatokat köteles elvégezni, e megbízatás akár lehet meghatározott időre szóló is (Harrison et al., 2004).

A következőkben a nemzetközi szakirodalom által használt expatrióta típusokat fogom sorra venni. Az osztályozást a származási ország szerint készítették el; eszerint négy különböző expat kategóriát különböztetnek meg: 1) anyaország állampolgárai (parent country nationals, PCNs), 2) inpatrióták (inpatriates), 3) harmadik országbeli állampolgárok (third country nationals, TCNs) és 4) fogadó országbeli állampolgárok (host country nationals, HCNs). A PCN kategóriába tartozók jellemzője, hogy azon ország állampolgárai, amelyből az adott szervezet is származik. Az inpatrióták olyan munkavállalók, akik az állampolgárságuknak megfelelő országban élnek, viszont az adott vállalat külföldi részlegéből a vállalat székhelyébe lettek áthelyezve. A TCN olyan alkalmazott, akinek mind származása és munkahelye különbözött a fogadó országtól. Végezetül a HCN alatt a vendéglátó munkavállalókat definiáljuk, akik annál a szervezetenél dolgoznak, ahová az expatek kiküldetésre kerülnek. A továbbiakban az expatriótákra mint külföldre kiküldetett munkavállalókra fogok hivatkozni a PCN, inpatrióták és TCN helyett, mivel a szakirodalomban is összevonva használják a fentebb ismertetett fogalmakat (Harrison et al., 2004).

Peltokorpi és Zhang kutatása szerint az expatrióta identitás (mint a menedzseri és a külföldi identitás egysége, azaz az expatrióta mint a leányvállalat külföldi menedzsere) és a kulturális identitás (azonosulás mind a küldő, mind pedig a fogadó ország kultúrájával) egyaránt számít a külföldi kiküldetés alatti munkavégzés megítélésében. A munkavégzés módja és mértéke pedig befolyásolja a munkahelyi kapcsolatokat és hatékonyságot, valamint a munkán kívüli kapcsolatteremtés mértékét is. Az említett kutatók a következő identitásokat különböztették meg japán és kínai expatriótákról szóló tanulmányukban: expatrióta (menedzser vagy külföldi identitás) és kulturális identitás (nemzeti vagy a fogadó ország identitása).

A menedzser identitásra jellemző, hogy a vállalat képviselőjeként van jelen az expatrióta, az erő és kontroll megtestesítője, főként a munkavégzésre koncentrál. A külföldi identitás fókuszában a nemzetköziség érvényesül a munkahellyel szemben. Nemzeti identitás esetén a kiutazó önértékét megtartva, kívülálló gondolkodásmóddal él az országban. Ezzel szemben a teljes asszimiláció esetén a fogadó ország identitásának felvételére kerül sor. A kutatók szerint létezik egy kevert kulturális identitás is: ekkor mind nemzeti, mind fogadó országbeli elemek keverednek az identitásban (Peltokorpi & Zhang, 2020).

1. ábra: Identitásmodell az expatrióták vállalati alkalmazkodására

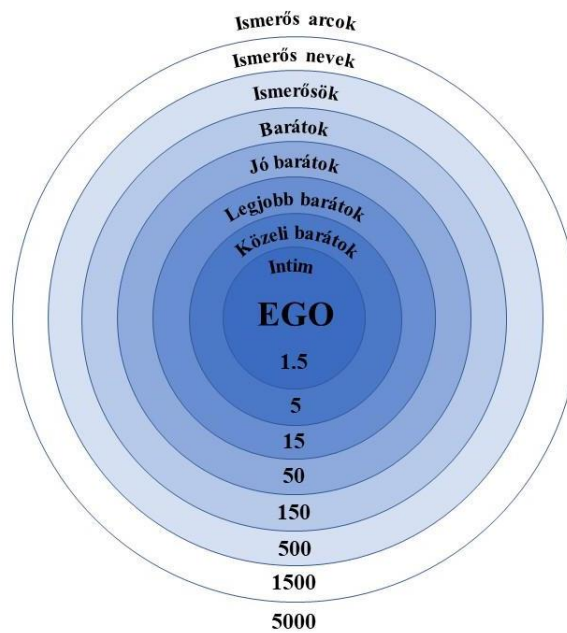


Forrás: Peltokorpi & Zhang, 2020, p. 11. alapján saját szerkesztés

Az ábra azt szemlélteti, hogy az identitáselmélettel kapcsolatos tényezők áttekintésekor az egyes identitások milyen ellentétes hozzáállásokat igényelnek az expatriótáktól. Egyrészt érdemes különbséget tenni a kiutazó vállalati szakember és a külföldi látogató között: az a munkavállaló, aki menedzseri, csapatvezetői pozícióba is kerül, sokkal inkább ki van téve annak a feladatnak, hogy csapata számára bebizonyítsa, hogy nem csupán egy rövid, külföldi utazáson vesz részt a fogadó országban. Ezen felül az asszimiláció során a különböző kultúrákkal, vagy azok ötvözésével is szembesülni fog. Az egyéni identitás esetén egy hivatalos, magabiztos szereplésre van szükség, míg külföldiként a bizonytalan helyzeti kiismerés jellemzőbb inkább. Az ábra felhívja arra a figyelmet, hogy abban az esetben, ha a különböző identitások összeegyeztetése nem vagy nem megfelelően történik, akkor identitászavar alakulhat ki. Ezzel szemben az identitáselmélet pozitív felfedezése az, hogy az expatrióták képesek proaktivitásuk révén mások környezetét is átalakítani, hiszen a különböző identitások kiválasztásakor és preferenciáik megalkotásakor új életteret hoznak létre, amivel így mások életterének átalakításában is részt vesznek (Peltokorpi & Zhang, 2020).

A beilleszkedés folyamatát fontos nemcsak az identitások, de az emberi kapcsolatokat alakító számok irányából is megközelíteni. Robin Dunbar brit antropológus szerint az ember által kezelhető társas kapcsolatok száma véges, átlagosan mindössze 150-250 fő. Ezt a számot Dunbar később kiegészítette a koncentrikus körök elméletével, amely egy körülbelüli határt szab a barátságok, ismerősök számosságára vonatkozóan. Az egyes körszeleteken a közelitől a távolabbi barátokig számok jelzik a kategóriák nagyságát. A legszélső szelet azokat az ismerősöket jelöli, akiket névről be lehet azonosítani (ez közelítőleg 1500 főt jelent), az utolsó szeleten kívül található 5000 fő pedig az arcról felismerhető ismerősökre vonatkozik (Dunbar, 2018).

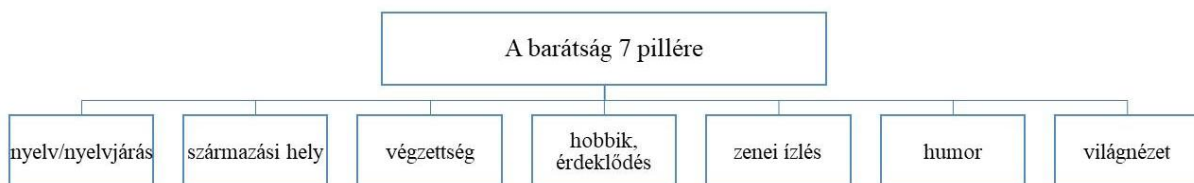
**2. ábra:** A barátság koncentrikus körei



*Forrás: Dunbar, 2018, p. 36. alapján saját szerkesztés*

A fent ismertetett körök elsősorban azért keletkeznek, mert a társas interakciókra szánt idő és kognitív kapacitás nem végtelen. A fenti körök is erre reflektálnak: az 50 fő a törzs, vagy nagycsalád határa, a 150 fő pedig az első falvak, nagyobb emberi közösségek mérete. A kapcsolatok alakításakor minden egyénnek szükséges szem előtt tartania, hogy az egyes kapcsolataira mennyi időt szán, hiszen a kapcsolatok erőssége közvetlenül összefügg azzal, hogy mennyi a rá szánt idő és erőfeszítés. Az expatrióták esetében különösen is érdekes a közeli barátok vizsgálata, hiszen a lokáció megváltoztatása a kategóriákat felbontja. A fogadó országban kialakuló új kapcsolatok (Dunbar elmélete alapján) egy-egy régi barátságot sorolnak hátrébb dominószerűen. Ez alapján az expatrióták körében a legszűkebb rétegek változását érdemes megvizsgálni a beilleszkedést követően (Dunbar, 2018).

**3. ábra:** A barátság 7 pillére



*Forrás: Curry and Dunbar, 2013, p. 336. alapján saját szerkesztés*

Madarat tolláról, embert barátjáról – Curry és Dunbar szerint a 3. ábrán látható hét pillér képezi azokat a tényezőket, amelyek mentén egyezésekor baráti kapcsolat alakulhat ki az emberek között. Ezek a pillérek a következők: a nyelv és nyelvjárás, közös származási hely, azonos végzettség, megegyező érdeklődés, zenei ízlés és humor, illetve az azonos világnézet. A közös tulajdonság különösen is felértékelődik, ha olyan környezetben találkozunk két egyén, ahol a hasonlóság meglétének valószínűsége alacsony (Launay & Dunbar, 2015a, 2015b). A beilleszkedési folyamatban az expatrióta-expatrióta kapcsolatok ezért elterjedtebbnek számítanak, mint az olyan barátságok, amelyek egy fogadó országbeli és az expat között alakulnak ki (Dunbar, 2018). Marissa King szerint az új kapcsolatok létrejöttében a legnagyobb szerepet a közelség (proximity) játssza, amely a kapcsolathálózatok esetében mind a fizikai, mind a társas térben is értelmezhető közelséget jelenti (Baksa, 2021). A barátság ott fog kialakulni, ahol az emberek találkoznak – ez szintén alátámasztja azt a megállapítást, hogy az expatrióták munkahelyi kapcsolatai nemcsak hasznosak lesznek az információszerzés szempontjából, nemcsak különlegesebbek lesznek az eltérő kulturális háttérrel miatt, hanem szükségszerűen is kialakulnak a munkahelyen.

Kubovcikova és van Bakel (2021) is megállapította, hogy az expatrióták szívesebben és gyakrabban segítenek a szintén expatriótáknak, mint a helyi lakosok. Munkahelyi körülmények esetén azonban nem igaz az, hogy csak expatrióta támogatásban fog részesülni a kiutazó, hiszen a munkahelyi kommunikáció kevésbé függ a szocializáció gyakoriságától (Kubovcikova & van Bakel, 2021) vagy a dunbari pillérektől. Ez utóbbi azzal magyarázható, hogy míg a munkán kívüli társas kapcsolatoknak feltétele az érzelmi támogatás, addig a munkahelyi kommunikáció elsődleges célja az információk átadása, melyhez nem szükséges a közös alapok megléte (van Bakel et al., 2016).

Számos kutatás bebizonyította, hogy azok az expat kiküldetések, amelyekhez rövidebb időintervallumot kapcsoltak, sokkal hatékonyabbak voltak az időtartamban hosszabbaknál (Harrison et al., 2004; Latham & Locke, 1991; Shaffer & Harrison, 1998). Általánosságban elmondható, hogy két kategóriát különböztetnek meg az időtartam vonatkozásában. A rövid idejű megbízás 6-12 hónapra szól, a hosszabb idejű kiküldetések alatt 1 évtől 5 évig terjedő időtartamot értenek (Harrison et al., 2004). A célmeghatározás nézete szerint azoknak a munkavállalóknak, akik a megbízás elvégzésére célként tekintenek, önszabályozó mechanizmusként szolgálhat kiküldetésük időtartama (Latham & Locke, 1991). Ez a célkitűzés a motiváció és a munkavégzés szempontjából is feltétlenül fontos, azonban a munkán kívüli tevékenységekre, szórakozásra és a munkatársakkal való kapcsolatokra is nagy hatással van a kiutazók lelki állapota (Shaffer & Harrison, 1998).

Nemcsak egy idegen munkahely, ország, nyelv és kultúra azok a faktorok, amelyekkel az expatriótáknak szembe kell nézniük, hanem az otthoni lét, esetleg a családtól való eltávolodás is. Minden újdonság és hátrahagyott tényező együttesen stresszállapotba helyezheti a dolgozót, valamint minél távolabbi kultúrának lesz része a kiküldött, annál nagyobb megrázkódtatásban lehet része, amíg az alkalmazkodás állapota meg nem történik. Az említett stresszfaktorokat a szakirodalomban a következő osztályozás szerint jegyzik (Harrison et al., 2004):

1. személyes tulajdonságok (demográfiai jellemzők és belső tulajdonságok, például nyelvismeret szintje és korábbi tapasztalatok)
2. munkahelyi tényezők (a pozíció és körülmények tisztázottsága, a munkatársakkal való kapcsolat, vállalati kultúra, fejlődési lehetőségek)
3. családi szempontok (partnerrel való kapcsolat, távolság, közösen eltöltött idő)
4. környezeti körülmények (kultúra és életkörülmények)

Ezek alapján összegezhető, hogy az 1-es és 3-as szempontok függenek csak a kiutazótól, míg a 2-es és 4-es elemek külső tényezők, melyeken nem, vagy csak nehezen lehet változtatni. A továbbiakban ezért a személyes és a vállalati beilleszkedést segítő tevékenységeket külön is áttekintem.

A multinacionális szervezetek mindig is a változatos globális tehetségkészletre támaszkodnak, hogy sikeresek legyenek a globális piacon (Kuptsch & Pang, 2006). A fenti körülmények sokszínűségén látható az, hogy egy-egy külföldi megbízatás kiválasztási folyamata a vállalati HR szakemberekre is nagy terhet helyez. A vállalatok évről évre egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalati fenntarthatóságra, amely egyre inkább „emberi fenntarthatóságként” jelenik meg (Aust et al., 2020). Az expatek megfelelő időben, megfelelő helyre küldése korántsem kétfaktoros döntési helyzet. Egyrészt az „emberi fenntarthatóság” tendenciája előtérbe helyezte a munkavállalók jólétét, ösztönözve ezáltal a teljesítmény szélesebb körű megítélését, rávilágítva a pozitív társadalmi légkör szükségességére (Cooper et al., 2019). Másrészt a helyzetet csak nehezíti, hogy a kiküldetés után számos nehézséggel kell az expatriótáknak szembenézniük, mely nehézségeket gyakran a szervezet támogatása nélkül kell megoldaniuk (Lauring & Selmer, 2018).

A közösségi hálózat támogatása rendkívül fontos minden expatrióta számára (van der Laken et al., 2019). Egy, az expatrióták boldogulásáról szóló tanulmányban (Kubovcikova & van Bakel, 2021) a következő megfigyeléseket összegezték: az információszerzési elméletnek megfelelően a magasabb státuszú egyének kevésbé elérhetőek az expatrióták számára, holott értékes munkahelyi információkat tudnának biztosítani. Maleka és társai (2015) tanulmánya szerint a szervezet részéről edukációra lenne szükség, hiszen nemcsak az étkezési, öltözködési, viselkedési formák, de az üzleti tevékenység hagyományai is különbözhetnek a korábban megszokottaktól (Maleka et al., 2015). A javasolt intézkedések között a mentorprogram is megjelenik, mely keretében az új, nemzetközi közegből érkező alkalmazottakat a szervezet egy menedzserével párosítják (Kubovcikova & van Bakel, 2021). Marissa King ismerteti még a szponzorálás lehetőségét, amely a szakmai támogatáson túlmutató tevékenység: egy védelmi funkció, és leginkább a kapcsolati hálóba történő bevezetést segíti elő. Ez utóbbit főként a karrier életút elején javasolják (King, 2021). Fontos különbség a mentorálás és a szponzorálás között, hogy míg a mentor szakmai tudást ad át, addig a szponzor a kapcsolati tőkét osztja meg. Ez a javaslat megoldást javasol arra a felvetett problémára, hogy az expatrióták nem tudnak kapcsolatba kerülni magasabb státuszú személlyel, aki valószínűleg értékes ismeretekkel rendelkezik a szervezetről, és azok átadásával gyorsabban menne végbe a beilleszkedési folyamat (Kubovcikova & van Bakel, 2021).

A külföldi lét megkezdése során új közösségüket keresve az expatrióták egyre inkább felhagynak a régi kapcsolatok ápolásával (Wang, 2002), majd pedig az elérhető forrásból többnyire saját hazájuk szülöttjeit, a fogadó ország lakóit, vagy más országból érkező, de szintén expat kapcsolódásokat keresnek (Van Bakel et al., 2017). Az említett három forrás közül azonban csak kettőről mondható el, hogy olyan kapcsolódásokat biztosít, akik felé az expatek magabiztossággal fordulnak tanácsért vagy segítségért (Johnson et al., 2003). A helyiek segítségét kevésbé veszik igénybe a külföldre költözők, az eltérő értékek, hátterek és kultúra miatt a biztonságérzet csökken (Bruning et al., 2012). Azok az expatek, akik biztonsági köreikből nem törnek ki, az úgynevezett expatrióta buborékban ragadnak, melynek hosszú távon számos negatív következménye lehet – ezek közül egy a kultúrsokkon (Oberg, 1960) való felül nem emelkedés. A szakirodalomban az 1. táblázat szerinti kategorizálást használják az expatrióták támogatására.

**1. táblázat:** A külföldi munkavállalók (expatek) támogatásának szakirodalmi kategorizálása

Kategóriák	Példák	Funkcionalitás
érzelmi támogatás	elfogadás, értékelés	elszigeteltség és magány leküzdésében segít
társas foglalkozás	megértés, problémamegoldás	
tájékoztató tevékenység	pihenő-szórakoztató tevékenységek	materiális problémák megoldásában nyújt megoldást
közreműködő támogatói tevékenység	pénzügyi támogatás, anyagi hiányok, szolgáltatások igénybevétele	

*Forrás: Van Bakel, Van Oudenhoven and Gerritsen, 2017, p. 4. alapján saját szerkesztés*

A szorongás és bizonytalanság kezelésének elméletére (Anxiety Uncertainty Management theory, AUM) támaszkodva a kutatók megállapították, hogy az expat partnere sokat segíthet a kezdeti fázisban minimalizálni az új kulturális környezet adta különbségeket és a stresszt. A partneren kívül a HCN-ek (host country nationals, vagyis a fogadó országbeliek) segítségére lehet még nagyban számítani a kutatók szerint, azonban a legtöbbet a multinacionális vállalat tud segíteni azzal, hogy az alapvető információkat (például család esetén bevásárlóközpont javaslása vagy a legjobb oktatási intézmények bemutatása) már a nemzetközi megbízatás előtt a munkavállaló részére bocsátja. Más értelmezés szerint a kiutazó véleményét is érdemes lehet kikérni a döntés előtt, mellyel egyúttal könnyedén jelezhetik a munkavállaló számára azt is, hogy a multinacionális vállalat törődik az alkalmazottai jólétével (Maleka et al., 2015).

A 21. századi javaslatok közé tartozik helyiek képzése és az online megvalósítás is. Fontos megemlíteni a HCN-ek képzését is, amelyről a vállalati menedzserek gyakran megfélekednek (Puck et al., 2008; Waxin & Panaccio, 2005). A helyiek képzésének fontossága azzal magyarázható, hogy a fogadó országbeli alkalmazottak igazságos bérezése és karrierlehetőségei nagyban befolyásolják a hajlandóságukat a külföldiek segítségével (Yamao et al., 2020). Az expatrióták munkahelyi beilleszkedését vizsgáló kutatások azt mutatják, hogy online platformokon jelentős támogatást szerezhetnek azok, akik erre a kommunikációs formára is nyitottak (Canhilal et al., 2020). Az online lehetőség ugyanakkor számos módon segíti a kommunikálást: csillapítja azt a szorongást, amelyet az eltérő kulturális háttér és nyelvtudás okoz (Reiche & Neeley, 2019).

Az online megoldások említésekor a Facebook csoportokra érdemes külön is kitérni. Az elmúlt évtizedben a Facebook csoportok használata az expatrióták körében is elterjedtté vált. Az adott országban élő összes külföldi dolgozót tömörítő oldalak mellett az adott városra specializálódott csoportok is megalakultak. A csoportok száma is folyamatosan növekszik, amellett, hogy a csoportösszetételek is folyamatosan változnak. Az online információátadásra nemcsak a kényelem vagy visszakereshetőség miatt van igény, hanem a „valódi” közösség hiánya miatt is: a külföldön élők nagyobb valószínűséggel használják a közösségi médiát a keresés mellett virtuális közösséghez csatlakozás végett is. Egy Ázsiában elvégzett kutatásból kiderült, hogy a háztartás és az adás-vétel témájú posztok mellett a közösséget kovácsoló, ismerkedő posztok legalább annyira kedveltek, mint az információgyűjtésre irányulók (Sharma & Govindan, 2016). Ezek a csoportok a már korábban említett expat-expat barátságok kialakulásának kedveznek erőteljesebben; azonban a helyspecifikus információk átadása esetén a helyiekre számíthatnak jobban a külföldiek, akik önkéntesen csatlakoztak ezekhez a közösségekhez.



A közösségi oldalakon szerzett ismeretségek hatékonysága mellett az ismerősök száma is hatással van a külföldi országban való boldogulásra. Kutatások szerint az online közösségi hálózatok szerkezete rendkívül hasonlít a személyes hálózatokhoz (Dunbar et al., 2015). Amennyiben feltételezzük, hogy az online kapcsolatok legalább annyira előmozdítják az egyén helyzetét, mint az offline párjaik, úgy kijelenthető, hogy egy minél szélesebb és diverzebb ismeretségi kör megszerzése lenne a legmegfelelőbb az expatrióták szempontjából. A már korábban ismertetett Marissa King-féle hármas osztályozása alapján a terjeszkedő típusú személy az, aki a legtöbb információt megszerezheti a kapcsolathálója segítségével.

### **3. Vizsgálati probléma és kutatásmódszertan**

Az expatrióta szakirodalom számos területe felfedezetlen és így új kutatásokra ad lehetőséget. Dolgozatom szereplőinek ezért a magyarországi expatrióta közösség tagjait választottam, illetve témámat hálózatkutatói szempontból közelítettem meg, így vizsgált alanyaim tapasztalatait kapcsolathálójuk segítségével követtem végig. Elsőként szeretném bemutatni kutatásom környezetét és annak szereplőit.

A magyarországi expatrióta helyzetről elmondható, hogy folyamatos változáson megy keresztül és vállalati oldalról is számos fejlődés tapasztalható. Közép-európai viszonylatban is kiemelkedő a Magyarországon működő multinacionális vállalatoknál (MNV) dolgozó külföldi kiküldöttek alkalmazása: Poór et al. (2013) szerint az MNV-k magyarországi leányvállalatainál alkalmazzák a legnagyobb arányban az expatriótákat (48 százalék), míg Romániában a leányvállalatok 40 százalékánál és Szlovákiában a vállalatok 28 százalékánál dolgoznak külföldi munkavállalók. Ez az arány a magyar munkavállalók kiküldetésére vonatkozóan meglepően alacsony, bár közel hasonló a tendencia a kiküldetésre és a fogadásra vonatkozóan (Poór et al., 2013).

A fejlődések terén kiemelendő változás a vezetők hozzáállása és a vállalati értékelésük, valamint az is, hogy a szervezeti kultúrában az üzleti határidőket és menetrendeket is egyre komolyabban veszik, amely tényezők együttesen egy kiszámíthatóbb szervezeti működést biztosítanak az expatrióták részére, és így könnyebb beilleszkedési folyamatot is (Dabic et al., 2015).

Egy, a közép-európai helyzetet vizsgáló kutatásból kiderült, hogy az informális kapcsolatok (a barátságok kollégákkal és partnerekkel) folyamatosan gyengülnek, valamint az üzlet és a hierarchia elkezdte a személyes kapcsolatokat és a vállalati kultúrát is felülmúlni. A tanulmány szerzői kiemelték, hogy a közép-európai régióban különösen is kiemelt feladatnak kellene lennie a kulturális intelligencia és a nemzetközi coaching fejlesztésének (Dabic et al., 2015); egy másik kutatás szerint a soft skillek, vezetői készségek fejlesztésével (melyek a KKE-régió gazdasági elmaradottsága miatt említendőek (Suutari & Riusala, 2001)) és a bérek együttes emelésével (Buzady, 2016) lehet további változásokat elérni.

Hálózatkutatások során általában kvantitatív szemléletű kutatásokat alkalmaznak, a szervezetfejlesztésben és a szervezetek vizsgálatakor ennek ellenére is gyakran használják ezt a megközelítést. Vállalati környezetben nem minden esetben szükséges a teljes vizsgálati sokaság megkérdezése, hiszen a hálózatelmélet segítségével számos következtetést lehet levonni, és a mintázatokot könnyedén meg lehet találni kvalitatív kutatás segítségével is (Molnár, 2010). Az interjúk ezzel szemben kivételes mélységű megértést tesznek lehetővé (Babbie, 2008). A kvalitatív kutatások általában kisebb elemszámú vizsgálattal dolgoznak, mint a kvantitatív párjaik; használatukkal a vizsgált témát összefüggéseiben és több nézőpontból lehetséges megragadni (Babbie, 2008).

Vizsgálódásom során a félig strukturált interjú módszerét alkalmaztam. Ezzel a módszerrel a specifikált kérdések segítségével a válaszok az elemzéskor egymáshoz hasonlíthatók lettek, valamint a kérdéssorban eredetileg nem szerepelt, azonban fontosnak minősülő témák részletezésére is lehetőségem volt (Molnár, 2010). Ezen interjúváltozat főbb előnyei közé tartozik a nagyfokú rugalmasság és a reflexitásra való törekvés (Boncz, 2015), amelyek együttesen nagyobb odafigyelést igényelnek a kérdező részéről. A félig strukturált interjú előnyeit hasznosítva előre elkészített interjúkérdésekkel készültem, amelyeket igyekeztem témák szerint is csoportosítani, biztosítva az interjú ívét. Emellett a kapott válaszok és reakciók alapján pontosító vagy kifejtést igénylő kérdésekkel kértem újabb információkat alanyaimtól a minél árnyaltabb kutatási kép biztosításához.

Interjúalanyaimnak olyan vállalati szakembereket igyekeztem választani, akik számos különböző kultúrából származnak, ezzel is elősegítve egy minél több nézőpontot bemutató kutatás végzését. Ezen felül külön figyelmet fordítottam arra, hogy milyen iparágakban dolgoznak, milyen vállalati kultúrából jönnek és milyen pozícióra küldték őket Magyarországra. Kilenc külföldi munkavállalóval készítettem interjút, akik közül hét interjúalany forprofit, kettő pedig nonprofit szférában dolgozik.

#### 4. Gyakorlati probléma elemzése

Kutatásom során kilenc munkavállalóval készítettem félig-strukturált interjút. A minél reprezentatívabb elemzés érdekében törekedtem arra, hogy az alanyok minél több és különböző kultúrából származzanak. Nemzetiségi megoszlás szerint a következő kontinensekről származó alanyok élményeiről volt lehetőségem kérdezni: Európa (Egyesült Királyság, Belgium), Afrika (Kenya, Nigéria), Amerika (Bolívia) és Ázsia (Vietnám, Malajzia, India). Az alábbi táblázatban összefoglaltam az alanyok elemzés szempontjából releváns adatait:

**2. táblázat:** Az interjúalanyok főbb adatai

Interjúalany	Nem	Nemzetiség	Munkahely típusa	Magyarországi tartózkodás időtartama	Kiküldetés célja
1. válaszadó	férfi	maláj	forprofit	1,5 év	iroda áthelyezése
2. válaszadó	férfi	kenyai	forprofit	1,5 év	iroda megszűnése
3. válaszadó	férfi	bolíviai	forprofit	2,5 év	munkavállalás
4. válaszadó	férfi	nigériai	forprofit	4 év	egyetemi tanulmányok
5. válaszadó	férfi	brit	forprofit	15 év	új központ létrehozása
6. válaszadó	férfi	indiai	forprofit	12 év	vállalatfelvásárlás
7. válaszadó	férfi	belga	nonprofit	3 hónap	projekt kiküldetés
8. válaszadó	nő	indiai	forprofit	17 év	ügyfél kitelepülés
9. válaszadó	férfi	vietnámi	nonprofit	6 év	missziós út

*Forrás: saját szerkesztés*

Válaszadóim közül ketten dolgoznak nonprofit szférában, hét munkavállaló forprofit vállalatban dolgozik. A kiküldetések céljai minden esetben különbözőek voltak, azonban jellegük alapján vállalati és egyéni célokat különböztethetünk meg (lásd 3. táblázat).

A Harrison és társai (2004) által ismertetett elmélet alapján látható, hogy alanyaim között rövid idejű (6-12 hónap) és hosszabb idejű kiküldetésben (1-5 év) résztvevő expatrióták is találhatóak. A rövidebb időtartamhoz a projekt célú kiküldetés tartozik (7. válaszadó), míg a hosszabb kiküldetésben résztvevők az 1,2,3,4,9. válaszadók. Harrison és társai (2004) elmélete nem terjed ki a Magyarországon véglegesen letelepedőkre, így egy harmadik kategóriát képez az 5 évnél régebb óta itt élők csoportja: 5. válaszadó (15 év), 6. válaszadó (12 év) és 8. válaszadó (17 év). Ezek az expatrióták új központ létrehozása (5. válaszadó) és vállalatfelvásárlás menedzselése (6. válaszadó) céljából érkeztek, azonban megfigyelhető, hogy egyéni vagy családi szempontok mellett magas beosztásuk (Sales Organizer Manager és Senior Director) is hozzájárulhatott ahhoz, hogy az országban maradjanak. A 8. válaszadó (17 év) esetében a lejáráó ügyfél kitelepülés után a saját vállalkozás alapítása volt a cél, így szintén egy egyéni faktor módosította az öt éves időtartamot a végleges tartózkodásra.

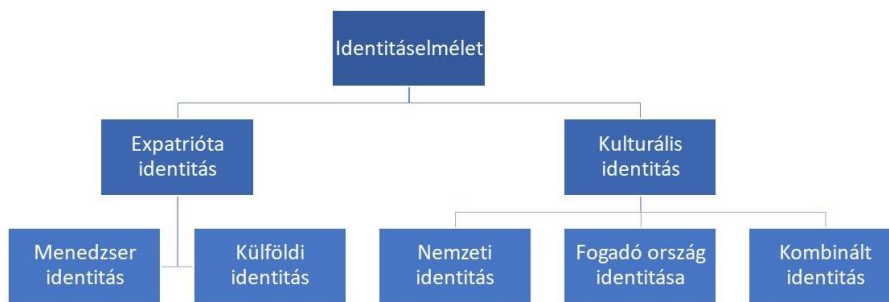
Az utazás előtti kapcsolatfelvétel esetén elmondható, hogy a kilenc megkérdezett expatrióta közül hat esetében kizárólag a vállalat intézett minden adminisztrációs tevékenységet. Két személy jelezte, hogy magyarországi ismerős segítette a kezdeti folyamatokban (helyspecifikus információk és lakáskeresés esetén), illetve egy expatrióta teljesen egyedül maradt a teendőkkkel és a Google segítségét vette igénybe. A Facebook csoportok használatához azon személyek fordultak, akiknek a vállalatuk segítségükre volt az alapvető teendőkben, azonban úgy láthatták, hogy további vagy bővebb információkat kizárólag a közösségi oldal csoportjaiból helyiektől és szintén expatriótáktól tudhatnak meg.

Interjúalanyaim válaszaiból az is felismerhető, hogy az internet adta lehetőségekkel (például az említett Google kereső használata, e-mailes kapcsolatfelvétel) a Facebook széles körű elterjedése előtt is éltek azon munkavállalók, akiknek helyi ismerős nem tudott segíteni. A válaszadók mindegyikének segítette az adminisztrációs feladatokban a vállalatuk (például a TAJ-kártya beszerzésében, asszisztens biztosításában, néhány esetben ideiglenes szálláslehetőség keresésében is), azonban mentor- vagy orientációs program nem volt az esetek több mint felében. Szakirodalmi kutatásomból kiderült, hogy kiemelt vállalati tevékenységként jelölték meg a mentorprogramot (Kubovcikova & van Bakel, 2021), illetve a régiós kutatásban (Dabic et al., 2015) is fejlesztendőként jegyezték fel. Ezzel egybevág, hogy négy interjúalanyom is jelezte, hogy külföldi munkavállalóként nagy igény lett volna rá, illetve ketten megjegyezték azt is, hogy belépésük óta már szerveznek a beilleszkedést segítő eseményeket. A vállalaton kívüli eseményeket tekintve a sportszervezeteket és a vallási közösségeket említette öt válaszadó, amelyek nagyban hozzájárultak az integrációs folyamat felgyorsulásához.

Kutatásom során interjúalanyaimmal ismertettem az identitáselmélet által felvetett kérdéseket. Két lépésben érdeklődtem viszonyukról az általuk képviselt identitásokkal kapcsolatban: elsőként a munkahelyi helyzetük feltérképezése érdekében kérdeztem meg, hogy expatriótának (vállalati képviselőnek) vagy külföldi dolgozónak tekintik-e magukat. Érdekes reakcióknak tartottam, hogy többször is elgondolkoztak a válaszon és hogy egy esetben nem a dolgozó (worker) vagy a menedzser kifejezés mellett döntött az interjúalany, hanem a teamtag feleletet adta. A válasz jelentőségét a háttértörténet alapján lehet értelmezni: anyaországából a helyi iroda megszűnése miatt költözött el, valamint akkori munkatársaival a mai napig is munkakapcsolatban van, így valószínűsíthető, hogy ez a szervezeti működés generálta a különleges reakciót.

Az identitáselmélet folytatásaként, a kulturális adaptációjuk megismerése végett tettem fel azt a kérdést, hogy az anyaországbeli vagy a fogadó országbeli kultúrát érzik-e közelebb magukhoz interjúalanyaim. Peltokorpi és Zhang (2020) modellje szerint (1. ábra) a két identitás területére egy-egy válasz adható, azonban interjúalanyaim körében azt tapasztaltam, hogy a második, a kulturális identitáshoz kapcsolódó témakörre nem az egyértelmű anyaországbeli vagy fogadó országbeli kultúra identitását nevezték meg, hanem egy válaszadó kivételével a mix, kombinált választ adták. Egy interjúalany adta az „egyik sem” választ, melyet azzal indokolt, hogy saját hazájának identitását nem, de a régiós, latin-amerikai identitást érzi magához a legközelebb. Az alábbi ábrát a megismert modell kiegészítésére és kapott válaszaim szemléltetésére készítettem:

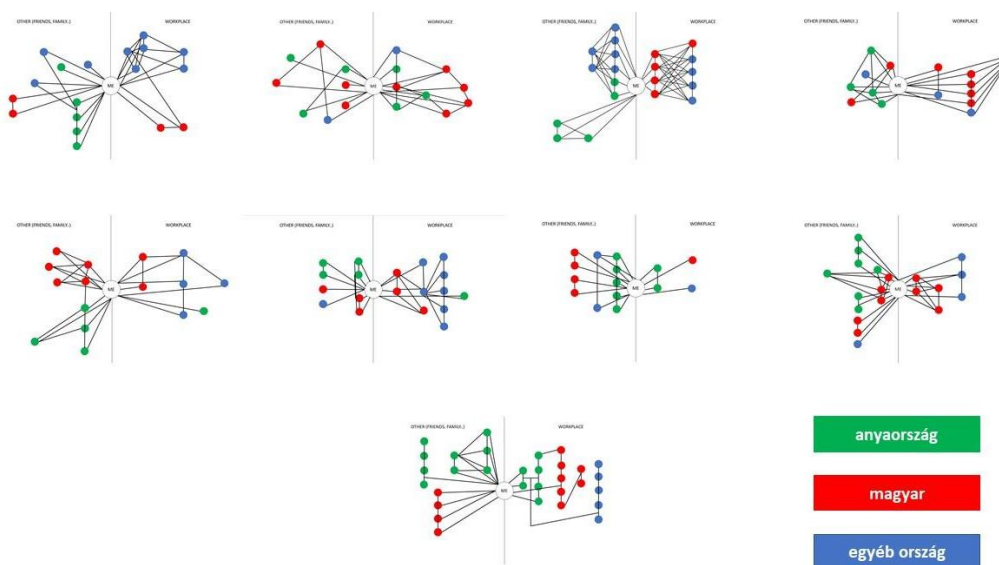
**9. ábra:** Az identitáselmélet típusai az interjúk tapasztalatai alapján



*Forrás: Peltokorpi & Zhang, 2020, p. 11. alapján saját szerkesztés*

A kutatásom zárásaként interjúalanyaim interaktív együttműködésével a kapcsolati hálókat felrajzolását végeztem el. A kapott ábrákat együttesen jelenítem meg a jobb áttekinthetőség érdekében:

**10. ábra:** Az interjúalanyok kapcsolati hálói, munkahelyre és magánéletre elkülönítve, a származások jelölésével

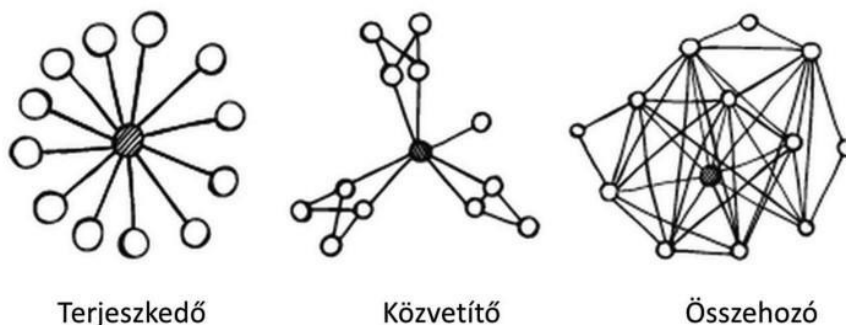


*Forrás: saját szerkesztés*

A kapcsolati hálók középpontjában az interjúalanyok állnak, a középtől (egótól) jobbra lévő sáv a munkahelyi kapcsolatokat szemlélteti, a bal oldalon pedig a magánéleti ismeretségek, barátságok és családtagok láthatóak. A származásbeli különbségek a zöld (anyaországbeli), a piros (fogadó országbeli, vagyis magyar) és a kék (egyéb, az előzőektől különböző ország) színek segítségével figyelhető meg. Interjúim alapján arra az eredményre jutottam, hogy kihelyezésük ellenére az expatrióták sokszor anyaországbeli kollégáikkal is munkakapcsolatban vannak vagy maradnak: elsődlegesen a menedzseri kapcsolattartás végett lehetséges ez, vagy abból az okból, hogy egy nemzetközi csoport tagjai lettek. Ezzel szemben az anyaországbeli ismeretségek minden esetben erős bázisát képezték a munkahelyen kívüli kapcsolatoknak: az expatriótákhoz legközelebb eső személyek zöld színnel láthatóak. Egy válaszdóm a következőt emelte ki anyaországbeli kapcsolataira vonatkozóan: „*Sok brit emberrel találkoztam. Ha összefutsz néhány brittel, akkor ők bemutatnak az ő brit ismerőseiknek és ez valahogy így megy tovább.*” (5. interjúalany). Emellett az intim (1.5 fő), közeli barátok (5 fő) kategóriákban (Dunbar, 2018) megjelenő piros szín a magyar családtagokat jelentette az interjúalanyok elbeszélése alapján. Ez a két említett megfigyelés alátámasztja a dominó effektus (Dunbar, 2018) elméletét: az expatrióták új közösségüket keresve egyre inkább felhagynak a régi kapcsolataikkal (Wang, 2002), majd a fogadó országban kialakuló új kapcsolatok dominószzerűen hátrébb sorolják a régi kapcsolataikat.

Sok esetben felfedezhető az ábrákon a magánéleti kapcsolatok esetén a kék és a zöld szín dominanciája a pirossal szemben. Ez a Launay-Dunbar (2015a, b) elmélettel vethető össze: a közös tulajdonság vagy háttér felértékelődik, amennyiben az egyének hazájuktól messze találkoznak. Emiatt egy fogadó országbeli–expat kapcsolat helyett az expat–expat kapcsolat kialakulása lesz valószínűbb (Dunbar, 2018; Van Bakel et al., 2017).

#### 11. ábra: A kapcsolódási stílusok fajtái



Forrás: Baksa, 2021, p. 72.

Szakirodalmi kutatásomban feltételeztem, hogy egy külföldi kultúrában való boldogulás legfontosabb lépése a helyiekkel való ismerkedés. A fenti ábra alapján összevethető, hogy mely válaszdóm milyen kapcsolódási stílust alkalmazhattak külföldi ismerkedésük során. A 3. és 4. válaszdóm látszólag az összehozó taktikát alkalmazta, amelynek segítségével az információkhoz hozzáférést biztosíthatott a szintén expatrióta ismerőseinek. A 8. válaszdóm hálója egy közvetítőéhez hasonlít, hiszen a különböző háttérű csoportok között csak ő biztosít átjárást. A terjeszkedő típusra leginkább az 1. és 5. válaszdóm feleltethető meg. Sejthető, hogy nincs egyetlen „tökéletes” stílus, hiszen minden expatrióta más módon, de hozzáfér a számára releváns információkhoz, valamint beilleszkedésük a közvetlen környezetük mintázatát tekintve sikeresnek mondható (King, 2021).

## 5. Összefoglalás

Dolgozatom témájaként a tartósan Magyarországon dolgozó, külföldi munkavállalók (expatrióták) helyzetét választottam. Az expatrióták élményeinek vizsgálatával kapcsolatépítési stratégiájukat, útjaikat térképeztem fel, beilleszkedésük folyamatát, identitásukat, valamint kapcsolathálójuk kiterjedtségét is megvizsgáltam. Dolgozatom a hálózatok elméletére épít, mely segítségével a külföldi, magas beosztású munkavállalókat különleges és újszerű módon tudtam kérdezni.

Szakirodalmi kutatásomat az expatrióták típusainak áttekintésével indítottam. Vizsgálatom alapját az identitáselmélet (az expatrióta és a kulturális identitás típusainak áttekintése), a beilleszkedési folyamat szakaszmodellje és Robin Dunbar antropológus koncentrikus köreinek elmélete képezte.

Módszertanom alapjául a félig-strukturált interjút választottam, mely nemcsak a specifikált kérdések összehasonlítására adott lehetőséget, hanem az egyéni témák kifejtésére, részletezésére is. Interjúalanyaim olyan vállalati szakemberek voltak, akik különböző országokból, vállalati kultúrákból és iparágakból származnak, ezzel is elősegítve egy reprezentatív kvalitatív kutatás elvégzését.

Kutatásom során megállapíthattam, hogy a legnagyobb, beilleszkedést elősegítő faktorok a különböző szervezeti tagságok, Facebook-csoportok jelentették, legtöbb esetben ugyanis hiányzott a vállalati mentorprogram. Gyakorlati tanácsként az expatrióták számára a Facebook helyi expateket tömörítő csoportjainak felkeresését javasoltam dolgozatomban, a külföldi dolgozókat fogadó vállalatok részére az orientációs és mentorprogram szervezésének fontosságát emeltem ki. Az interjúk során felrajzolt egyéni kapcsolathálókat összevetve megmutattam, hogy munkájukat legtöbbször más expatriótákkal együtt végzik, valamint azt is, hogy a munkán kívüli barátságaikat helyiekkel vagy expatriótákkal kötötték, saját országból származó kapcsolatok ritkán fedezhetők fel.

## Irodalomjegyzék

- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (6th ed.). Balassi Kiadó.
- Baksa, M. (2021). A kapcsolatok kémiájáról. Az egyéni viselkedés hálózatformáló hatásai. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 52(11), 71–73. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.11.06>
- Baksa, M., & Drótos, G. (2021). A szervezetek hálózatelmélete: gondolati lépések egy új paradigma felé • The Network Theory of Organizations: Conceptual Steps towards a New Paradigm. *Magyar Tudomány*, 182, 69–80. <https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.1.11>
- Boncz, I. (2015). Kutatásmódszertani alapismeretek. In: *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. <http://nbn.urn.hu/N2L?urn:nbn:hu-6315>
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. In *Science* (Vol. 323, Issue 5916, pp. 892–895). <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Brass, D. J. (1985). Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 216–240. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90036-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90036-6)
- Bruning, N. S., Sonpar, K., & Wang, X. (2012). Host-country national networks and expatriate effectiveness: A mixed-methods study. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 444–450. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.5>
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Buzady, Z. (2016). Talent management & Staffing in Central and Eastern Europe -An Analysis of Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Poland, Romania and Slovakia. In *International Business and Management* (Vol. 32, pp. 189–226). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032008>
- Canhilal, S. K., Canboy, B., & Bakici, T. (2020). Social support for expatriates through virtual platforms: exploring the role of online and offline participation. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1752283>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Curry, O., & Dunbar, R. I. M. (2013). Do Birds of a Feather Flock Together?: The Relationship between Similarity and Altruism in Social Networks. *Human Nature*, 24(3), 336–347. <https://doi.org/10.1007/s12110-013-9174-z>

- Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970–2012). In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 26, Issue 3, pp. 316–337). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845238>
- Dunbar, R. I. M. (2018). The Anatomy of Friendship. In *Trends in Cognitive Sciences* (Vol. 22, Issue 1, pp. 32–51). Elsevier Current Trends. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2017.10.004>
- Dunbar, R. I. M., Arnaboldi, V., Conti, M., & Passarella, A. (2015). The structure of online social networks mirrors those in the offline world. *Social Networks*, 43, 39–47. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.005>
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie-formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1849–1872. <https://doi.org/10.1177/0170840607078719>
- Gelei, A., & Mandják, T. (2017). Dzsungel vagy esőerdő? In *Dzsungel vagy esőerdő?* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598682>
- Gudykunst, W. B., & Hammer, M. R. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or culture general? *International Journal of Intercultural Relations*, 8(1), 1–10. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(84\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(84)90003-8)
- Hallen, B. L., & Eisenhardt, K. M. (2012). Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms Obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, 55(1), 35–70. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0620>
- Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). GOING PLACES: ROADS MORE AND LESS TRAVELED IN RESEARCH ON EXPATRIATE EXPERIENCES. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 23, pp. 199–247). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23005-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23005-5)
- Harzing, A. W. (2001a). Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 40(2), 139–158. <https://doi.org/10.1002/hrm.1004>
- Harzing, A. W. (2001b). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366–379. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00061-X)
- Horak, S., & Yang, I. (2016). Affective networks, informal ties, and the limits of expatriate effectiveness. *International Business Review*, 25(5), 1030–1042. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.006>
- Johnson, E. C., Kristof-Brown, A. L., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Klein, M. R. (2003). Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2003.00251.x>
- King, M. (2021). *Social Chemistry: Decoding The Patterns Of Human Connections*. Dutton Books.
- Kubovcikova, A., & van Bakel, M. (2021). Social support abroad: How do self-initiated expatriates gain support through their social networks? *International Business Review*, 101894. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101894>



- Kuypsich, C., & Pang, E. (2006). Competing for global talent. In *Internat. Insti. for Labour Studies*. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Competing for global talent&author=E.F.Pang&publication\\_year=2006#d=gs\\_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AYMUi-KUG2tQJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dhu](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Competing+for+global+talent&author=E.F.Pang&publication_year=2006#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AYMUi-KUG2tQJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dhu)
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Launay, J., & Dunbar, R. I. M. (2015a). Does implied community size predict likeability of a similar stranger? *Evolution and Human Behavior*, 36(1), 32–37. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2014.08.005>
- Launay, J., & Dunbar, R. I. M. (2015b). Playing with strangers: Which shared traits attract us most to new people? *PLoS ONE*, 10(6), e0129688. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0129688>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2018). Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates. *International Business Review*, 27(5), 982–992. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.010>
- Maleka, M. A., Budhwarb, P., & Reiche, B. S. (2015). Sources of support and expatriation: A multiple stakeholder perspective of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 258–276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.937968>
- Molnár, D. (2010). *Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben*. [http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72\\_md.pdf](http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf)
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(4), 177–182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
- Peltokorpi, V., & Zhang, L. E. (2020). Exploring expatriate adjustment through identity perspective. *International Business Review*, 29(3). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101667>
- Poór, J., Karoliny, Z., Szabó, K., Kerekes, K., Zaharie, M., Machova, R., & Szlávicz, Á. (2013). Az emberi erőforrás menedzsment legújabb trendjei a nemzetközi cégek helyi leány-vállalatainál. *Tudásmenedzsment*, XIV(1), 140. [http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/2012\\_hszosz\\_pte\\_konfkulonszam.pdf#page=140](http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/2012_hszosz_pte_konfkulonszam.pdf#page=140)
- Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182–2197. <https://doi.org/10.1080/09585190802479413>
- Reiche, B. S., & Neeley, T. B. (2019). Head, heart, or hands: How do employees respond to a radical global language change over time? *Organization Science*, 30(6), 1252–1269. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1289>
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87–118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x>

- Sharma, P., & Govindan, S. (2016). Institutional Knowledge at Singapore Management University Information Seeking Behavior of Expats in Asia on Facebook Information Seeking Behavior of Expats in Asia on Facebook Open Groups. *Singapore Journal of Library & Information Management*, 44, 35–57. [https://ink.library.smu.edu.sg/library\\_research/64](https://ink.library.smu.edu.sg/library_research/64)
- Shipilov, A., Labianca, G., Kalnysh, V., & Kalnysh, Y. (2014). Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed. *Social Networks*, 39(1), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2014.03.006>
- Suutari, V., & Riusala, K. (2001). Leadership styles in Central Eastern Europe: Experiences of Finnish expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*, 17(2), 249–280. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(99\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(99)00037-8)
- van Bakel, M., Gerritsen, M., & van Oudenhoven, J. P. (2016). The Importance of Relationship Quality: Maximizing the Impact of Expatriate Contact with a Local Host. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 41–54. <https://doi.org/10.1002/tie.21740>
- Van Bakel, M., Van Oudenhoven, J. P., & Gerritsen, M. (2017). Expatriate contact with a local host: An intervention to increase social support. *Human Resource Development International*, 20(3), 215–235. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1248720>
- van der Laken, P. A., van Engen, M. L., van Veldhoven, M. J. P. M., & Paauwe, J. (2019). Fostering expatriate success: A meta-analysis of the differential benefits of social support. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100679. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.003>
- Wang, X. (2002). Expatriate adjustment from a social network perspective: Theoretical examination and a conceptual model. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(3), 321–337. <https://doi.org/10.1177/147059580223003>
- Wang, X., & Nayir, D. Z. (2006). How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. *Journal of International Management*, 12(4), 449–472. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.02.014>
- Waxin, M. F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! In *Personnel Review* (Vol. 34, Issue 1, pp. 51–67). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/00483480510571879>
- Yamao, S., Yoshikawa, T., Choi, D., & Toh, S. M. (2020). When do host country nationals help expatriates? The roles of identification with the multinational enterprise and career development support by the subsidiary. *Journal of International Management*, 26(3), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100778>