

Magyar nemzeti kultúra – milyenek vagyunk nemzetközi viszonylatokban?¹

GM Info Consulting Kft. Dr. Mikulás Gábor

információs tanácsadó

mikulasg@gmconsulting.hu

www.gmconsulting.hu

www.kithirlevel.hu

6000 Kecskemét, Csokonai u. 2/a.

tel.:30 239-2293

© 2015. A cikk nyomtatásban nem jelent meg

Népszerű téma a nemzeti karaktertipológia, főként olyan nemzeteknél, amelyek újból és újból keresik önazonosságukat a változó környezetükre reagálva, vagy ahol rendre felmerül a „valahol utat tévesztettünk” érzése. Magyarországon is nagy hagyománnyal bír, sok felületes és kevésbé felületes sablonnal kommunikálva, irodalmi vagy szociológiai megközelítésekkel – vö. pl.: Illyés Gyula, Bibó István, Buda Béla –, tudományos műhelyektől kocsmaasztalokig; a reformkorig visszanyúló történettel. A jelen cikk a közelmúlt menedzsment-irodalmából kínál rövid összefoglalót, a magyar nemzeti kultúrát önmagában illetve más kultúrákkal összevetve. A cikk bemutat a magyar nemzeti kúrára vonatkozó megállapításokat, összehasonlításokat, illetve röviden kitér a megállapítások versenyképességi vonatkozásaira.

Ha az egyén / szervezet / ország saját céljai mentén előbbre kíván lépni, érdemes szembesülnie

- a valósággal (melyet teljesen ugyan soha nem tudunk megismerni), nem keverve azt
- az önimázssal (kép, melyet magunkról alkotunk),
- az arculattal (melyet magunkról a külvilág felé mutatunk) vagy
- az imázssal (melyet mások rólunk arculatunk és más egyéb források támaszkodva alkotnak),

törekedve arra, hogy e szempontok, megközelítések között a lehető legnagyobb legyen az azonoság. E cikk vonatkozó felmérések eredményeinek ismertetésével igyekszik segíteni a pontosabban látást. Bár a valóság nem ismerhető meg teljesen, következtethetünk rá az arculatból és az imázsból.

Az egyértelműség kedvéért a kultúra alatt e cikkben a következőt értjük: „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.”² (p. 15, House et al., 2004)

Számos kutatás mérte fel a magyarokra vonatkozó kulturális jellemzőket (pl.: Illyés Gy. 1938, Bibó I., 1981, Buda, 1991, Bakacsi et al. 2002, Borgulya—Vető, 2007, Kopp—Skrabski, 2008, Tóth I, 2009, Csepeli, 2010)³ és kulturális azonosságot illetve dimenziókat – többféle módszertan és fogalomkészlet alkalmazásával. Éppen ezért az országos értékekkel való vizsgálá-

¹ E cikk alapja a Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban c. PhD-értekezés (Mikulás, 2011)

² E meghatározáson kívül még számos másikat lehetne írni. Ld. pl.: Málovics—Behrends, 2004; Bíró—Serfőző, 2003

³ továbbá: <http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/kapcsolodo.html>

lat, összehasonlítás óvatosságot igényel: „...a különböző kutatóktól különböző időpontokban és eltérő módszerekkel végzett vizsgálatok akár egymásnak ellentétes eredményre is juthattak az egyes nemzetet jellemző kulturális sajátosságok terén.” (Az idézett szerző konkrétan Trompenaars—Hampden-Turner és a GLOBE⁴ módszertanait említi) (Dénes, 2005; id.: p. 39, Fülöp, 2009) Nem könnyű tehát megmondani, milyenek „a magyarok”. Az alábbiakban étikus módon – kívülről, madártávlatból, több kultúrát azonos, kiválasztott szempontok szerint – tekintjük át az irodalomkutatás során gyűjtött megállapításokat (vizsgálati megközelítésről ld.: Primecz, 2007).

Magyar szervezeti kultúra – módszertanok tükrében

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)

E módszertan szerint – mely a válaszadók által *tapasztalt* és az általuk *kívánatosnak tartott* értékeket is méri az egyes kulturális orientációkkal kapcsolatban – a magyar nemzeti kultúra jellemzői (ld. 1. táblázat):

- az átlagosnál kisebb *bizonytalanságkerülés*: kisebb igény a rendszerességre, kidolgozott szabályokra és törvényekre
- a nagy *hatalmi távolság*: a befolyás alapja a pozíció, melyhez privilégiumok kötődnek; emellett azonban kisebb hatalmi távolságot várnak el
- magas *individualizmus*: az egyéni érdekek érvényesítésére való törekvés az elsődleges; ugyanakkor igény a kollektív értékrendre
- kis mértékben *férfias* értékrend (a középértékhez közeli értéket mutat)
- erős a *jelenre koncentrálás*; ugyanakkor vágy a jövőorientált gondolkodásmódra
- alacsony *teljesítményorientáció*; ám igény a magasabb teljesítményorientációra
- alacsony *humánorientáció*; vágy ennek magasabb értékére (Bakacsi—Takács, 1998).

1. táblázat. GLOBE-értékek (tapasztalt), a magyar és világátlag összehasonlítása (Bakacsi et al., 2002 alapján). Az értékeket 1 és 7 között lehetett megadni, 61 vizsgált ország esetében. A táblázatban kurzívan szedettek a versenyképességre prediktív, előrejelző módon befolyással bírói kulturális orientációk.

| tapasztalt kulturális orientációk | magyar átlag | világátlag | versenyképesebb érték | magyar helyezés (n=61) |
|-----------------------------------|--------------|------------|-----------------------|------------------------|
| <i>Hatalmi távolság</i> | 5.56 | 5.2 | az alacsonyabb | 12 |
| <i>Bizonytalanság kerülés</i> | 3.12 | 4.2 | a magasabb | 60 |
| <i>Csoportkollektívizmus</i> | 5.25 | 5.1 | az alacsonyabb | 37 |
| <i>Intézményi kollektívizmus</i> | 3.53 | 4.2 | a magasabb | 2 |
| <i>Jövőorientáció</i> | 3.21 | 3.9 | a magasabb | 58 |
| <i>Teljesítmény-orientáció</i> | 3.43 | 4.1 | a magasabb | 58 |
| Humánorientáció | 3.35 | 4.1 | nem releváns | 58 |
| Nemi egyenlőség | 4.08 | 3.4 | nem releváns | 3 |
| Asszertivitás (érdekérvényesítés) | 3.23 | 3.9 | nem releváns | 8 |

- a világátlaghoz képest kevésbé versenyképes érték

⁴ Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness; nemzetközi kultúrakutatási projekt és módszertan. További módszertanok pl.: Geert Hofstede-féle, Trompenaars és Hampden-Turner módszertana.

A kívánatosnak tartott (normatív) és a gyakorolt (leíró) értékek közötti nagy távolság; ami ingathatásra utal (Bakacsi, 2014).

Más módszertanok megállapításai röviden:

Trompenaars—Hampden-Turner-féle módszertan

Az eljárás hét dimenziót határoz meg:

1. Univerzalizmus / partikularizmus (univerzalista kultúrában a szabályok mindenkire vonatkoznak, a partikularistában a család, barátok jogai fontosabbak)
2. individualizmus / kollektívizmus (a GLOBE-bal ellentétben e módszertan egy individualizmus / kollektívizmus dimenziót használ)
3. semleges / emocionális (az érzelmek kinyilvánításának mértéke)
4. specifikus / diffúz (a specifikusnál az emberek a részleteknél kezdenek)
5. szerzett / öröklött státus
6. időorientáció (múlt / jelen / jövő; a múlt felé irányuló a jövőre úgy tekint, mint a múltbéli tapasztalok ismétlődésére)
7. külső / belső orientáció.

E dimenziók alapján a magyar nemzeti kultúrára jellemző az univerzalizmus, individualizmus, semlegesség és specifikusság, kisméretű szerzett státus és külső orientáció. (Gaál—Kovács, 2006)

Vannak szektorok szerinti eltérések is: „Magyarországon a profit-orientált szektor dolgozói eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek a nonprofit szektorban dolgozókhöz képest. A profitorientált szektor dolgozóira magasabb fokú jövőorientáció, a nonprofit szektor dolgozóira pedig magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció a jellemző.” (Kovács, 2006)

Hofstede-i dimenziók

Hofstede öt kulturális dimenziója: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus / kollektívizmus, maszkulinitás, hosszú távú orientáció. Felmérése szerint a magyarokra a nagy hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés, individualizmus, férfiaság, rövid távú orientáció jellemző (p. 82, Kovács, 2006; p. 311-14, Csath, 2008). Megjegyzendő, hogy a GLOBE-vel ellentétben Hofstede egy individualizmus / kollektívizmus indexet használ, és a bizonytalanságkerülés Hofstedenél kockázatvállalás, a GLOBE-ben pedig következetességként értelmezendő (Bakacsi, 2013).

Ingelhard kultúratérképe

szerint Magyarország GDP-vel mért gazdasági fejlettségéhez képest zártabb gondolkodású ország. Ennek jelei:

- bizalmatlanság közintézményekkel, a politikai intézményekkel szemben
- alacsony fokú politikai/közéleti szerepvállalás
- a másként gondolkodás elutasítása
- paternalizmus.

A posztmodernizációs értékek elfogadottsága nagyon alacsony, nagyon legtöbbször konfliktusokkal terheltnek látjuk a társadalmat. (Tóth 2010; HVG, 2010).

Émikus összehasonlító példák

A kulturális jellemzők a szervezetek, illetve a társadalmi gyakorlatban számtalan formában kitapinthatók. Émikus szemlélettel a magyar—nem magyar viszonylatok, először általános

(magyar–más nemzetcsoporthoz), később kétoldalú (magyar—konkrét másik nemzet) viszonylatokban. Az utóbbi (teljesség igényével messze nem bíró) példák nemzetközi projektek során, vagy vegyesvállalatokban válnak érdekessé.

- A mai magyar társadalom érték szerkezete tehát inkább keleti és déli-délkeleti szomszédjainkhoz hasonló, bár szeretjük magunkat Nyugat-Európához hasonlítani. Ugyan a vallási, családi, nemzeti értékek tekintetében a lakosság megoszlása megfelel az európai átlagnak, Magyarország pozíciója a világ értéktérképén: szekularizált értékek, zárt gondolkodású, magába forduló társadalom. (Tóth, 2009)
- Magyarországon az EU-átlaghoz képest alacsonyabb a szerzett státuszú orientáció. Hazánkban nem jellemző széles körben, hogy a státust és teljesítményt az elért eredményekhez kapcsoljuk. Magyarországra kevésbé jellemző a teljesítmény díjazása. Pedig a szerzett státusz önmagában is szignifikánsan erősíti a versenyképességet. *„A versenyképességet legjobban leíró modell a szerzett státuszú és a semleges orientáció mellett a múlt orientációt is tartalmazza. Az azonban nem meglepő, hogy a múlt-orientáció negatív irányba befolyásolja az ország versenyképességét, hiszen a folyamatos fejlődést egyértelműen gátolja a múltbeli események előtérbe helyezése, a múltra koncentráció és a múltban elért eredményekre való támaszkodás.”* (p. 191, Kovács, 2006) A semleges orientációban ugyanakkor élmezőnyben vagyunk. Az időorientációnk is kedvező. (Gaál-Kovács, 2006)
- Külföldön számottevően többen igyekeznek a csőd eljárás keretén belül megoldani a nehéz helyzeteket, Magyarországon inkább a problémák szőnyeg alá söprése a divat – azaz addig várunk, amíg elkerülhetlenné nem válik a felszámolás – Ézsias Tünde (Opten Kft.) szerint (Gábor, 2009).
- *A vállalatvezetők szerint a magyar munkaerő nem eléggé mobil; munkájával nem azonosul igazán, számára a „pénz az egyetlen motiváló erő”; nehezen, vagy sehogy sem vállal felelősséget saját munkájáért; passzív, még akkor is, ha saját érdekei kerülnek veszélybe; konfliktuskerülő, szereti a problémákat a szőnyeg alá söpörni; jellemző rá a „nyitottság hiánya”, fél a hibák beismerésétől; nem igazán lojális – bár fontos számára a cég híre és jó hírneve, de munkájánál a magánéletét és a családját sokkal fontosabbnak tartja; nem jellemzi életútja megtervezése, a munkát nem tekinti az előrejutást kívánó, tanulást biztosító lehetőségnek; jellemző viszont a stabil értékrend hiánya; a nyílt véleménynyilvánítástól való idegenkedés még a külön e célból szervezett vállalati fórumokon is; a magyarok nem jó csapatjátékosok, a vezetőket inkább elszigetelik, mintsem együttműködnének velük a közös célok érdekében; rugalmatlanok, hiányzik belőlük a gyorsan változó munkafeltételekhez való alkalmazkodó készség. Továbbá a vállalatvezetők egybehangzó véleménye a nem megfelelő nyelvtudás, illetve a szakmai gyakorlatok hiánya vagy elégtelensége. A megkérdezettek ennél jóval kedvezőbb képet festettek önmagukról, talán valamiféle elvárásnak megfelelően. Néhány ponton különösen szembevetendő a különbség a megkérdezett menedzserek válaszaival összevetve* (Sei 2009).
- *„A magyar menedzserek általában autokratikusabbak és jobban érzik magukat hatalmuk nyílt gyakorlása közben, mint nyugati kollégáik.”* (Danis—Parkhe, 2002, id.: Borgulya—Vető, 2007)
- A magyarok nem vállalják a nyílt verbális konfliktust. Információ-visszatartás jellemzi a kelet-európaiakat. Lengyelországban és Szlovéniában kevesebben vannak, akik „vakon” követik az utasítást. A munkahelyeket a munkanélküliség réme miatt nagyra értékelik. A magyar vállalati struktúrában nincsenek világosan lehatárolva a hatáskörök és a kompetenciák, ezért nem világos, ki dönthet, és ki a felelős (Borgulya—Vető, 2007).

Osztrák—magyar viszonylat

A magyarok szignifikánsabban többször törekednek egyenlőségre, mint az osztrákok. (Kovács Judit, Kovács Zoltán, 1998) Az individualista értékek ellenére a személyes kapcsolatok még mindig nagyon fontosak Magyarországon. Ám a csapatmunka és a problémamegoldó stratégiák pl. brainstorming, a nyugati országokkal ellentétben nálunk kevésbé sikeresek. A magyarok csodálják a konfrontációhoz a bátorságot, de sokkolónak is tartják. Ausztriában gyakoribb a konfliktus nyílt, közvetlen megnevezése. A magyarok inkább célzásokkal fejezik ki a problémákat. Aki a véleményét érthetően kinyilvánítja, és nem válaszol azonnal sértetten az érdemi kritikára, jóval szívesebben látott az osztrák, mint a magyar munkahelyeken (Jarjabka, 2003).

Német—magyar viszonylat

2. táblázat. A GLOBE-alapú összehasonlítás a keleti németeket döntően a nyugati németek és a magyarok között helyezi el (Hernecky 2005).

| | Magyarország | Németország (kelet) | Németország (nyugat) | Világátlag |
|----------------------------------|--------------|------------------------|-------------------------|------------|
| <i>Hatalmi távolság</i> | 5.56 | 5.54 | 5.25 | 5.15 |
| <i>Bizonytalanság-kerülés</i> | 3.12 | 5.16 | 5.29 | 4.16 |
| <i>Csoportkollektívizmus</i> | 5.25 | 4.52 | 4.02 | 5.12 |
| <i>Intézményi kollektívizmus</i> | 3.53 | 3.56 | 3.79 | 4.24 |
| <i>Jövőorientáció</i> | 3.21 | 3.95 | 4.27 | 3.87 |
| <i>Teljesítményorientáció</i> | 3.43 | 4.09 | 4.25 | 4.09 |
| <i>Humánorientáció</i> | 3.35 | 3.40 | 3.18 | 4.09 |
| <i>Nemi egyenlőség</i> | 4.08 | 3.06 | 3.10 | 3.40 |
| <i>Asszertivitás</i> | 3.23 | 4.73 | 4.55 | 3.86 |

Az adatok szerint a (kurzívval szedett) prediktív szempontból versenyképesebb értékek rendre a nyugati németeknél jelennek meg.

A magyarok „*kevésbé analitikus probléma-megközelítése, kevésbé strukturált munkavégzése, improvizálása, kevésbé kiforrott önállósága, mérsékelt felelősségvállalási készsége, patriarchális, kevésbé kooperatív vezetési stílusa, a felelősség delegálásának és a világos célok kommunikálásának hiánya, a pontosságnak a németekhez, viszonyítottan kevésbé fontossággal kezelése, a magyarok udvarias, a nyílt vitakultúrát megakadályozó érintkezése, a nők kevésbé emancipált viselkedése emelhető ki.*” (Szalay, 2005)

Francia—magyar viszonylat

„*A magyaroknak csak a százszázalékosan biztos információ az információ.*” A vezetők lehetőségük szerint aláterveznek. „*A magyarok nagyon kreatívak körülhatárolt problémák megoldásában.*” A megoldást inkább feletteseiktől várják. „*A magyaroknak maguktól valahogy nemigen jut eszükbe, hogy megosszák egymással az információkat, hogy megvitassák a felmerülő problémákat, közösen keressenek megoldásokat.*” A csapatmunka, együttműködés nem természetes velejárója a munkának. „*Az információhoz való ragaszkodáshoz párosul a hierarchiában elfoglalt hely megőrzésének, illetve védelmének szándéka.*” ... *A magyarok büszkesége „nem egy esetben akadályozza a jó csapatmunkát.”* (Hurton, 2001)

A francia fiatalok a magyarokhoz képest fontosabbnak tartják a versengés folyamatát, számukra fontosabb az út, mint az eredménye. A magyarok az eredményt tartják fontosabbnak. A

franciák kevésbé szeretik a versengést, de jobban elfogadják a gazdaságra gyakorolt pozitív hatását. A magyar fiatalok ellenben a személyközi versengést tekintették kevésbé elfogadhatónak, és a gazdasági versengést látták kevésbé pozitívnak. Mindkét csoport egyetértett abban, hogy a versengés ritkán old meg gazdasági problémákat. (Verges, 1994, idézi: Fülöp, 2009)

Lengyel—magyar viszonylat

A magyarok más csoportoknál pozitívabban értékelték az adócsalást, a megvesztegetést, annak elfogadását és az orgazdaságot. Nemcsak elfogadhatónak tartották, hanem hasznosnak is tekintették a társadalom számára („szociális cinizmus”). A lengyelek kevésbé bizonyultak cinikusnak és elfogadónak a törvényteleniségekkel szemben. (Antonides-Faragó-Ranyard-Tyska, 1997, idézi: Fülöp, 2009)

Japán—magyar viszonylat

A magyarok a versenyt rövid távú, egyszeri győzelem—vesztés eredményként fogják fel. A japánokhoz képest lényegesen többen tekintik a riválist ellenfélnek. Ez a felfogás jóval kevésbé teszi lehetővé a versengő felek közötti együttműködést. A japán fiatalok számára a versengés legfontosabb szerepe az egyéni fejlődés, a versengő felek egymásra gyakorolt fejlesztő hatása, amely a csoport és a társadalom legjobb potenciáljainak kibontakozását szolgálja (p. 124-148, Fülöp, 2004., id.: Fülöp 2009).

A japán fiatalok számára a versengés legfontosabb szerepe az egyéni fejlődés, a versengő felek egymásra gyakorolt fejlesztő hatása, amely a csoport és a társadalom legjobb potenciáljainak kibontakozását szolgálja. A magyar válaszadók versenykonceptiójában a versengés legfőbb feladata a kiválasztás. A japánok a versengést és annak eredményét egy hosszú távú folyamat egyik állomásának fogják fel. A magyarok rövid távú, egyszeri győzelem—vesztés eredményként fogják fel. A magyarok a japánokhoz képest lényegesen többen tekintik a riválist ellenfélnek. Ez a felfogás jóval kevésbé teszi lehetővé a versengő felek közötti együttműködést. (Fülöp, 2004)

USA—magyar viszonylat

Az amerikaiakkal összevetve a magyar diákok esetében az egyetemi tanulmányokkal nem növekedett jelentősen az elkötelezettség (egyéni vélemény és annak mérlegelés utáni érvényesítése) és az empátia (mások nézeteinek megértése és elfogadása). A magyaroknál ugyanakkor a korrallal növekedett a dualizmus-skála, amely merevebb, tekintélyirányultabb gondolkodásra vall. (Barratt, Pléh, Vargha, 1992, idézi Fülöp, 2009)

„A magyaroknak erős érzéseik vannak, hogy nem urai saját sorsuknak, ennél fogva kívülről irányítottak: úgy hiszik, hogy ellenőrizhetetlen külső erők, nem pedig az egyén akarateréje a döntő a sors meghatározásában. Ennek egyik munkahelyi manifesztációja a hajlandóság, hogy másokat okoljanak a problémákért; egy másik egy nehéz feladatra való első reagálás, hogy miért nem lehet megcsinálni, még ha a magyar büszkeség és leleményesség végül is megtalálja az utat.” (Marer—Mabert, 1996)

„Egy hazánkban dolgozó amerikai főnök például arra panaszkodott, hogy nehéz őszinte választ kapni a magyar kollégáktól. ... A különbség oka, hogy a magyar magas kontextusú kultúra, ahol "a sorok között kell olvasni", szemben azon nyelvekkel, ahol a szavak tényleg csak azt jelentik, amit. "Hazánkban az elmúlt évszázadokban annyiféle megszólalás volt, hogy kifejlődött a magyarok képessége a jelbeszédre, a rejtett üzenetekre" – magyarázza Bakacsi Gyula.” (Mártonffy 2003)

Az amerikai szemlélet szerint a kockázat mértéke múlt—jelen—jövő viszonylatában folyamatosan csökken (optimista szemlélet), a magyaroknál a kockázati tényezők csúcspontja a jelenben volt. (Engländer-Czvetkovich, 1993, idézi: Fülöp, 2009)

A magyarok a versengés társadalomban játszott szerepét szignifikánsan gyakrabban ítélték meg negatívabban, mint a japán és az amerikai / kanadai kortársak (egyetemisták és tanárok). A versengésnek tulajdonított legfőbb negatív következmények: tisztességtelen verseny, agresszió, pénzorientáltság. Leggyakrabban említették a versengés immoralitását (korrupció, csalás, hazugság, mint a politikai, mind a gazdasági életben). Ezt a magyar tanároknak csaknem fele, a gimnazistáknak és egyetemistáknak közel egyötöde említette. A versengés immoralitására vonatkozóan a külföldi mintákban a max. említés 6% volt. Jellemző magyar nézet volt, hogy a sikert nem a kiváló képességek, egyéni tulajdonságok, hanem agresszív és immorális eszközök teszik elérhetővé. (Fülöp, 2009)

A felsorolt jellemzők nemzeti vagy legalábbis elvileg összvállalati szinten értelmezendők. Pedig a magyarság jellemzői területenként⁵ vagy szociológiai szegmensenként (pl.: Füleki—László, 2005) is eltérhetnek egymástól.

Problématudat és jövő

A fentebb említett zártabb gondolkodás – vö.: országos szinten alacsonynak érzett intézményi kollektívizmus – a változás lehetőségét korlátozva következményei a jövőre is kihatnak. Így nehéz a helyzettel való szembesülés, kevésbé alakul ki problématudat, illetve elmarad a változás lehetőségeinek azonosítása:

- A Magyarországon működő multinacionális vállalatok külföldi vezetői többre értékelik a rugalmasság, türelem és tisztelet, valamint az empátia meglétét, mint magyar társaik. Ugyancsak ez látható a kikapcsolódás esetén is. Egyedül a humor az, amit a magyar vezetők magasabbra értékelnek a külföldieknél.
- A külföldi vezetők igen erősen meg vannak győződve arról, hogy amennyiben a kulturális különbségeket nem kezelik, az visszaüt a termelékenységre, a nyereségre, az üzleti életük alakulására, míg a magyar vezetők közel ötöde nem így gondolja.
- A magyar vezetők meglehetősen szkeptikusak a multikulturális környezetben rejlő értékek hasznosíthatóságával kapcsolatban. (Rudnák, 2010)

Következmények

A jövőbeni versenyképességet befolyásoló kulturális orientációkban következetesen a világtalagnál rosszabb tapasztalt értékeket mutatunk. Rontja a helyzetet a problématudatosság alacsonyabb szintje. Gond lehet az is, hogy vegyesvállalatok esetén például a francia vezetők nem az otthoni vezetési kultúrát viszik tovább a magyar környezetben (p. 40, Fülöp, 2009), mely nemzetközi összehasonlításban versenyképesebb lenne. Másik szempontból ugyanakkor

⁵ Eredmények a Székelyföldön: nagy hatalmi távolság, a kollektívizmus-érték individualista társadalomra utal, a csoportbüszkeség és az összetartozás a kinyilatkoztatások szintjén igaz, a nemi szerepek társadalmi szintű differenciáltsága igen alacsony, miközben igény van ennek csökkentésére. Továbbra is kívánatosnak tartják a rámenősséget és a határozottságot. Nagyon alacsony a teljesítménymotiváció, ám ezt nagyon változtatandónak látják. A rövidtávú szemlélet jellemző, és ezt is meg kívánják változtatni. A humánorientáció észlelt értéke nagyon alacsony. A személyközi kapcsolatokban kis szerepet tulajdonítanak az igazságosságnak, az önzetlenségnek, a kedvességnek és a gondoskodásnak. Igény jelentkezik a nagyobb toleranciára és a gondoskodó—jószívú magatartásra. (Tankó, 2004)

csökken a munkát akadályozó kulturális súrlódás. Remény azonban, hogy ezekhez képest törekvéseink a helyzet jobbítására, a versenyképesség fokozásának óhaja felé irányulnak.

Hivatkozott irodalom

- ANTONIDES G.-FARAGÓ K.-RANYARD R.-TYSKA T. (1997): Perception of economic activities : A cross-country comparison. In: ANTONIDES G., RAAIJ W. F., MAFFAL S. (eds.) *Advances of Ecologic Psychology*. 39-61 Wiley and Sons, Chichester
- BAKACSI Gy. (2014): A kulturális ingahatás. In: *Vezetéstudomány* 45 (3) p. 4-18
- BAKACSI Gy. (2013): Értékkutatás a GLOBE rendszerével – House-Smith és/vagy Hofstede. p. 252.261. In: VARGA K.: *Fénykör - Értékszociológia, nemzetstratégia*. – Budapest : Akadémiai, 676 p.
- BAKACSI Gy.-TAKÁCS S. (1998): Honnan – Hová? In: *Vezetéstudomány* 29 (2) p. 15-22
- BAKACSI Gy. et al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. In: *Journal of World Business* 37 p. 69-80
- BARRAT, W.-PLÉH Cs.-VARGHA A. (1992): Amerikai és magyar bölcsészek és mérnökhallgatók fejlődésének összehasonlítása. *Pszichológia* (12) p. 29-40
- BIBÓ I. (1981): Eltorzult magyar alkat, zsákutcás magyar történelem. In: KEMÉNY I. és SÁRKÖZI M. (sajtó alá rendezte): Bibó István összegyűjtött munkái. Bern : Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem, 255–289. p.
- BÍRÓ B.-SERFŐZŐ M. (2003): Szervezetek és kultúra. p. 481-541. In: HUNYADI Gy. –SZÉKELY M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris. (Osiris tankönyvek) 941 p.
- BORGULYA I.-VETŐ Á. (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. In: *Vezetéstudomány* 38 (7-8) p. 51-66
- BUDA B. (1991): Identitásproblémák a Kárpát-medencében. A magyar lelki bajok történeti-politológiai háttértényezői. *Végeken* (3) p. 3–8.
- CSATH M. (2008): Interkulturális menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. 335 p.
- CSEPELI Gy. (2010): Társadalmi szolidaritás. Előadás a Közösségfejlesztők Egyesülete Nyári Egyetemén, 2010. július 28-án.
- DANIS W. M.-PRAKHE A. (2002): Hungarian–Western partnerships: A grounded theoretical model of integration processes and outcomes. In: *Journal of International Business Studies* 33 (3) p. 423-55
- DÉNES E. (2005): Kultúra és vezetés : Francia—magyar felsővezetők vezetési eszközei. In: *Magyar Pszichológiai Szemle* 60 (1-2) p. 65-90
- ENGLÄNDER T.-CZVETKOVICH G. (1993): A társadalom mint vonatkoztatási keret magyar és amerikai diákok kockázatszéléseben avagy mi marad meg egy ideológiából. In *Pszichológia* (13) p. 333-369
- FÜLÖP Á. (2004): Competition as a culturally constructed concept. In: BAILLE C.-DUNN E.-ZENGG Y. (eds.): *Travelling facts : The social construction, distribution and accumulation of knowledge*. Frankfurt / New York: Campus Verlag
- FÜLÖP M. (2009): A kultúraközi és a kulturális összehasonlító pszichológia Magyarországon. In: *Magyar Pszichológiai Szemle* 64 (1) p. 3-82
- GAÁL Z.-KOVÁCS Z. (2006): Jöttünk! Láttunk. Győztünk? In: *Harvard Businessmanager* 8 (6) p. 6-19
- GÁBOR F. (2009): Válságban is körömszakadtáig ragaszkodnak cégükhöz a magyarok. In: *Menedzsmentforum* (március 12.)
http://www.mfor.hu/cikkek/A_ valsagban_sem_csappant_meg_a_cegalapitasi_kedvunk.html
- HERNECZKY (2005): Nemzeti szervezeti kultúrák II. In: *Consultation Magazin* 4
<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=%20427>
- HOUSE R. J. et al. (2004): Culture, leadership, and Organizations : The GLOBE study of 62 societies (Vol. 1.). Thousand Oaks, CA: Sage. 818 p.
- HURTON J. (2001): Kontrolling Magyarországon – francia szemmel. In: *Kontrolling* 1 (mutatványszám) p. 22-24

- ILLÉS Gy. (1938): Magyarok. Budapest: Nyugat Kiadó és Irodalmi Rt.
<http://mek.oszk.hu/02500/02522/02522.htm>
- JARJABKA Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben : empirikus felmérés alapján. In: *Marketing & Menedzsment* 37 (1) p. 29-45
- KOPP M. – SKRABSKI Á. (2008): Magyar lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- KOVÁCS Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában : PhD-értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/kovacsoltan/Kovacs_Zoltan_Tezisfuzet_Kulturak_versenges_e.pdf
- KOVÁCS J. - KOVÁCS Z. (1998): A nyereség és méltányosság szempontjai hosszú és rövid távú kapcsolatokban. In: *Pszichológia* 18 (2) p. 191-207
- MÁLOVICS É,-BEHREND S Th. (2004): A szervezeti kultúra megközelítései : a komplexitás nyomában. In: *Marketing & Menedzsment* 38 (3) p. 68-75
- MARER P.-MARBERT V. (1996): A Tungram a GE alatt: az első öt év. *Vezetéstudomány* 29 (6) p. 5-18
- MÁRTONFFY Zs. (2003): Nyugatra kalandozók : Magyar menedzserek az EU-ban. In: FigyelőNet (2003. július 3.) http://www.mgyosz.hu/gazdhirek/20030703/kalandozok_b.htm
- MIKULÁS G. (2011): Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban 199 p. A projekt honlapja: <http://www.gmconsulting.hu/szervezeti-kultura/versenykepességi-orientációk-vezetői-szövegekből/>
- PRIMECZ H. (2007): Étikus és émikus kultúrakutatások. In: *Vezetéstudomány* 38 (Különszám) p. 4-13
- RUDNÁK I. (2010): A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok körében [doktori értekezés] – Gödöllő, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, 2010
http://www.szie.hu/file/ti/archivum/Rudnak_Ildiko_ertekezes.pdf
- SEMEI Gy. (2009): A magyar munkaerő kultúrája globális környezetben. In: *Consultation Magazin* (5), <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=%20670>
- SZALAY K. (2005): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. p. 23-43. In: BORGULYA Á. (ed.): The enlarged EU: Cross-cultural and communication aspects. Pécs: PTE KTK. 196 p.
- TANKÓ Z. (2004): A vállalati kultúra vizsgálata az erdélyi tömbmagyarság körében. In: *Vezetéstudomány* 35 (2) p. 3-10
- TÓTH I. Gy. (2010): A társadalmi kohézió elemei: bizalom, normakövetés, igazságosság és felelősségérzet – lennének... In: KOLOSI T.-TÓTH I. GY. (szerk.): *Társadalmi riport 2010*, Tárki, Budapest, 2010 http://www.tarsadalomkutatás.hu/kkk.php?TPUBL-A-921/publikációk/tpubl_a_921.pdf
- TÓTH I. Gy. (2007): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében : A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest: Tárki. 64 p,
http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf
- VERGES P. (1994) Approche du noyau central : propriétés quantitatives et structurales. In: GUIMELLI C. (ed.) *Structures et transformations des représentations sociales* p. 233-255. Delachaux et Niestlé, Neuchâtel