

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A KULTÚRAKÖZI MENEDZSMENT ELTÉRŐ KONCEPCIÓI

Egy magyar multinacionális vállalat példáján keresztül

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezetők: Prof. Emeritus Dr. Dobák Miklós és

Dr. Habil Primecz Henriett

Yousef Katul

Budapest, 2021

YOUSEF KATUL

## A KULTÚRAKÖZI MENEDZSMENT ELTÉRŐ KONCEPCIÓI

Egy magyar multinacionális vállalat példáján keresztül

Szervezeti Magartás Tanszék

Témavezetők: Prof. Emeritus Dr. Dobák Miklós és  
Dr. Habil Primecz Henriett

© Yousef Katul

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

## A KULTÚRAKÖZI MENEDZSMENT ELTÉRŐ KONCEPCIÓI

Egy magyar multinacionális vállalat példáján keresztül

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

YOUSEF KATUL

Budapest, 2021



## TARTALOMJEGYZÉK

I. FEJEZET.....	11
1.BEVEZETÉS.....	11
1.1.A kutatás jelentősége .....	12
1.2.Az értekezés struktúrája.....	14
2.A KUTATÁS ÁTTEKINTÉSE.....	16
3.TUDOMÁNYFILOZÓFIAI MEGKÖZELÍTÉS .....	21
3.1.Burrell-Morgan Mátrix .....	21
3.1.1.Szubjektivista-objektivista dimenzió .....	22
3.1.2.Radikális változás és a rend szociológiájának dimenziója.....	25
3.1.3.A négy paradigma .....	27
3.2.Kritikai menedzsment tanulmányok .....	29
4.AZ EMPIRIKUS KUTATÁS ELŐKÉSZÍTÉSE .....	32
4.1.A szervezet kiválasztása .....	32
4.2.Módszertan.....	34
5.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	36
5.1.Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációs elmélete .....	37
5.2.Hall kulturális tényezői .....	40
5.3.Hofstede nemzeti kultúrái .....	42
5.4.Trompenaars és Hampden-Turner kulturális dimenzióinak modellje.....	46
5.5.Schwartz érték kategóriák.....	50
5.6. GLOBE projekt.....	51
6.A CIKKEK RÖVID ÁTTEKINTÉSE.....	55
II.FEJEZET .....	60
7.Első cikk: Four Pillars of Cross-Cultural Management - Systematic Literature Review..	60
7.1.Abstract .....	60
7.2.Introduction.....	62

7.3.Methology .....	65
7.3.1.Scope of the literature review .....	65
7.4.Research result .....	69
7.4.1.Identified main pillars of cross-cultural management .....	72
7.5.Conclusion .....	80
7.5.1.Limitations .....	81
8.Második cikk: Unique Hungarian way of cross-cultural management – Through an example of a multinational company in the oil and gas industry .....	82
8.1.Abstract .....	82
8.2.Introduction .....	83
8.3.Insights from the related literature .....	86
8.4. Methodology .....	88
8.4.1.Organizational context .....	88
8.4.2.Research method .....	90
8.5.Results .....	94
8.5.1.Local meaning of CCM .....	96
8.5.2.Crucial role of leaders in CCM at Hun-Comp .....	98
8.6.Discussion .....	99
8.7.Conclusion .....	100
8.7.1.Further research .....	101
8.7.2.Limitations .....	102
9.Harmadik cikk: Implementing language mandates: English as lingua franca in a Hungarian multinational company .....	103
9.1.Abstract .....	103
9.2. Introduction .....	104
9.3.Literature review .....	105
9.4. Methodology .....	108
9.4.1.Short introduction of the company .....	108

9.4.2. Research method .....	109
9.4.3. Profile of interview participants .....	110
9.4.4. Research process .....	111
9.4.5. Data analysis .....	112
9.4.6. Ethical issues .....	113
9.5. Results .....	114
9.6. Discussion .....	119
9.6.1. Being excluded .....	119
9.6.2. Awareness-raising is important .....	121
9.6.3. Crucial role of managers .....	123
9.7. Conclusion .....	127
III. FEJEZET .....	128
10. Eredmények összefoglalása .....	128
11. Következtetések levonása .....	128
12. A kutatás a tudományhoz hozzáadott értéke .....	131
FORRÁSJEGYZÉK .....	132
MELLÉKLETEK .....	170
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK .....	175



## ÁBRA ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. Táblázat Kutatási célok .....	17
2. Táblázat Kutatási modell.....	18
3. Táblázat A kutatási kérdések és a kiválasztott folyóiratcikkek közötti kapcsolat .....	19
4. Táblázat Codes .....	94
5. Táblázat Summary of Codes and Concepts.....	112
6. Táblázat Text-Code-Concept .....	114
1. Ábra A disszertáció szerkezete .....	15
2. Ábra Kiválasztott cikkek és a kapcsolódási pontok .....	35
3. Ábra Searching Process.....	66
4. Ábra Comparison of the literature searching result and the relevant articles .....	688
5. Ábra Cross-Cultural Management Mind-map.....	71
6. Ábra Global natural gas production growth by region and the shares of the region from the growth, 2005-11, 2011-17 and 2017-23.....	85
7. Ábra Coding map of the analysed contents.....	95
8. Ábra Research process .....	111

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Rengetegen járultak hozzá, hogy ez a disszertáció ilyen formában és mélységben elkészüljön. Első sorban szeretném megköszönni konzulensimnek a rengeteg segítséget. Hálával tartozom Dr. Dobák Miklósnak, aki nemcsak szakmailag támogatott az évek során, hanem bízott bennem, hogy mesterképzésem alatt megkezdett témakörrel akár doktori kutatás keretein belül is tudnék foglalkozni. Ő többet jelent nekem mint témavezető, az általa kedvelt sokatmondó német elnevezésnek megfelelően 'Doktorvater' számomra. Szeretném megköszönni Dr. Primecz Henriettnek, akinek munkája inspirálóan hatott rám. A kultúraközi menedzsment témában az Ő segítségével és maga szintű publikációin keresztül tudtam belátást nyerni. Kutatói hozzáállása tiszteletreméltó és példaértékű, tudományos pályám tekintetében meghatározó számomra.

Szeretném kifejezni hálámat a Vezetéstudományi Intézet minden munkatársának. Nagyon szerencsésnek tartom magam, hogy ilyen kreatív, szakmailag kiemelkedő emberekkel dolgozhatok együtt. Az elvárt magas színvonal engem is szakmailag folyamatosan fejleszt. Köszönöm Baksa Máténak és Vajda Évinek a sok hosszú beszélgetést, hálás vagyok nekik mert, úgy érzem társaim voltak a nehezebb időszakokban is.

Szeretném megköszönni a szüleimnek, az Ő kalandos életüknek és történeteiknek köszönhetően már viszonylag korán megfogalmazódott benne, hogy a kultúrák kutatása és a kulturális kihívások elemzése érdekes és rendkívül fontos téma.

Legnagyobb hálával húgomnak, Kucsinak tartozom, aki kora ellenére az egyik legbölcsebb ember, aki ismerek. Színes egyéniségével az egész doktori folyamatot egy hihetetlen élménnyé tette nekem, ezért mindig hálás leszek neki.

*„Ezért a kölcsönös megértés nyelve valóban más: jobb szívvel megérteni egymást, mint egy nyelvet beszélni. Beszéd, jel vagy írás nélkül is lehet a szívvel tolmácsolni. És a szárnyaló madarak, mint amilyenek a készségek, ismeretek és a gyakorlás, mind titkai lehetnek egymás megértésének”.*

*Jalāl ad-Dīn Muhammad Balkhī*

*(saját fordítás)*

## I. FEJEZET

### 1. BEVEZETÉS

A különböző kultúrákban ugyanaz a szó, mondat vagy szimbólum más és más jelentéssel bír; annak érdekében, hogy mindenki megértse az eredeti üzenetet, a közvetítés helyes módjának megtalálása elengedhetetlen. A kommunikációt minden szinten gondosan meg kell fontolni: egyaránt döntő fontosságú mind a felülről lefelé, mind az alulról felfelé és a vízszintes irányban történő kommunikáció (Schein, 2010). A kollégák közötti, gyakran nagy távolságot áthidaló kommunikáció, továbbá az ötletek vagy félelmek, amelyek a hierarchia alacsonyabb szintjéről érkeznek, mind-mind a megértést szolgálják. A felülről lefelé irányuló kommunikáció mellett a visszacsatolást és annak okait is elemezni szükséges annak érdekében, hogy az eredeti üzenet átadását támogassuk (Cader, 2017; Shah és Barker, 2017). Egy adott vállalatban csapatként való munkavégzés során a közös siker elérése a cél, de a munkavállalók egyéni céljaik elérésére is törekcszenek (Argote, 2015). E kettő kapcsolata, és annak megértése határozza meg a lehetséges együttműködés jövőjét. A kultúraközi menedzsment a távoli leányvállalatok és a székhely közötti napi üzleti kapcsolatot és annak befolyásoló tényezőit elemzi. A kommunikáció, a nyelv és a hozzáállás mind segíti e tényezők jobb megértését, de ezek mind az egyének lehetőségein és hajlandóságán múlnak. Kutatásomban kultúrák közötti kihívásokat vizsgáltam egy magyar multinacionális vállalatnál. A székhely és a leányvállalatok közötti kihívások jobb megértése volt a cél, ezáltal is kiszélesítve a már meglévő, összetett kultúraközi menedzsment kutatási területet.

Annak érdekében, hogy a kultúrák közötti kihívásokat valós, napi példákon keresztül tanulmányozhassam és ezáltal a jobb megértést szolgáljam, egy magyar multinacionális vállalatot választottam a kutatásomhoz. Ez a vállalat az olaj- és gáziparban működik, ezért az iparág áttekintésével kezdtem a kutatásomat. Az olaj- és gázipar tagjai széles kapcsolati hálóval rendelkeznek, amelyek évtizedek óta hatékonyan működnek. Kihívást jelent bejutni és létrehozni üzleti kapcsolatot a meglévő tagokkal. Azokban az országokban, amelyek késve léptek be az iparágba, a verseny még nehezebb. Ezen országoknak olyan régiókat kellett

találniuk, amelyek nyersanyag-erőforrásokban gazdagok, így sok lehetőséget rejtenek, de emellett vannak egyedi kihívásaik is, amelyek miatt még elérhetőek. A kulturális megértés különösen fontos a politikailag vagy gazdaságilag magas kockázatú területeken. Személyre szabott kultúraközi menedzsmentre van szükség annak érdekében, hogy kielégítsük az üzleti partnerek igényeit, amelyek egy meghatározott idő alatt egy bizonyos üzleti környezetben jelennek meg. A sikerebb üzleti kapcsolatok létrehozásához a feleknek rugalmasabbnak kell lenniük.

### *1.1.A kutatás jelentősége*

A multinacionális vállalkozások egyre fontosabb szerepet játszanak a világgazdaságban. Sokan magasabb éves forgalommal rendelkeznek, mint egy kis ország GDP-je. Egy olyan világban, ahol a vállalatok ilyen befolyással bírnak és több ezer embernek adnak munkahelyet, azokat a lehető legjobb módon kell kezelni, mivel nemcsak a szervezeti tagok életét, hanem egyes országok társadalmát is érintik. Ezért ez közvetetten, akár pozitív, akár negatív módon befolyásolhatja az egész világot. Döntő fontosságú, hogy kellő figyelmet fordítsunk a multinacionális vállalkozásokra és azok tevékenységére, mivel az emberi tényező különösen fontos ezekben a szervezetekben. A vállalat erőforrásai között - fizikai, emberi, pénzügyi és szellemi - az emberi erőforrás a szervezeti kultúra szempontjából a legfontosabb. A multinacionális vállalkozásokban a szervezeti kultúrát a szervezeti tagok különböző kulturális háttere nagymértékben befolyásolja, ezért az egyik legérzékenyebb kérdés az emberi erőforrásokkal kapcsolatos. Az alkalmazkodás, a nyitottság és az innováció szándéka ezen a tényezőn alapszik (Lander, 2017). Minden nagy vagy közepes méretű vállalat különféle országokban működik, közösséget építve különböző háttérrel és kultúrával rendelkező emberekből. A multinacionális cégek alakítják a társadalmat, így az országban való megjelenésük módja, valamint a működésük és a márkájuk révén átadott üzenet befolyásolhatja az egyének gondolkodásmódját és az üzleti kapcsolatokat.

Az üzleti siker alapját a hatékony kommunikáció adja, ezért különösen fontos ennek működése a különböző kultúrák között is. A szervezeti kultúrát ezek a tényezők befolyásolják, ezért ezeket elemezve és megértve lehet felépíteni azt annak érdekében, hogy fennmaradjanak a szervezetek. A kutatás komplexitása miatt fontosnak tartottam, hogy csak egy adott vállalatra koncentráljak és megértsem a rá jellemző kultúraközi menedzsmentet. Nehéz sztenderdeket létrehozni, mivel minden vállalatnak megvan a saját kultúrája, ezért egy adott sztenderd nem is hasznos minden esetben. A jelenlegi kutatás feltáró jellegű, ezért kvalitatív módszertannal végeztem kutatásomat. Célom az volt, hogy lássam és megértsem a vállalat szervezeti kultúráját és kultúraközi menedzsment kihívásait. Kutatásomnak nem célja a sztenderdek kidolgozása, vagy általánosságban az ok-okozati feltárás. A kutatásomban fontos volt, hogy jobban megértsem a kiválasztott vállalat magyarországi székhelyét és a távoli leányvállalatainak kapcsolatait és kihívásait. Bár ez a kutatás egy adott szervezetet vizsgál, mégis más esetekben és hasonló helyzetben lévő szervezeteknek is használható eredményeket adhat, hiszen a jobb megértést segíti elő.

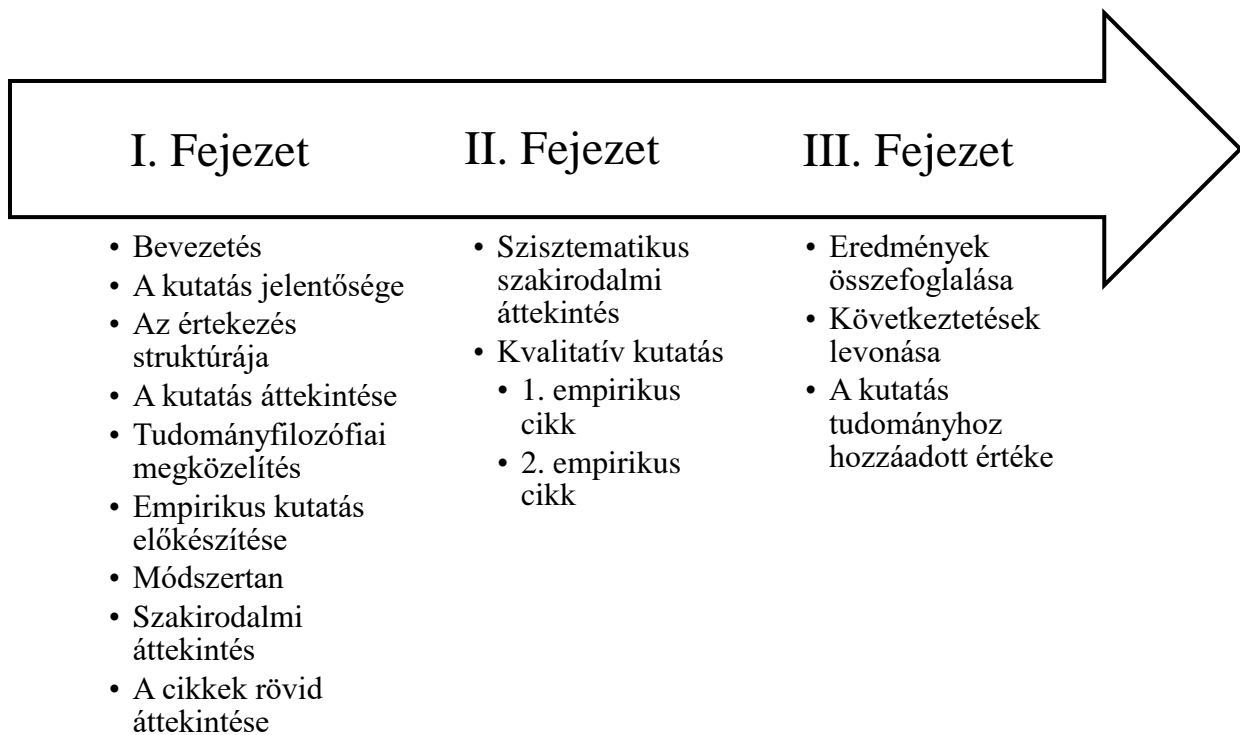
A kultúrák közötti kommunikáció fontos szerepet játszik az üzleti sikerben. Az általam kiválasztott szervezetben kulturális különbség van a székhely szerinti ország és a leányvállalatok fogadó országai között. A diplomáciai kapcsolatok mellett nincs más kapcsolat Magyarország és azon ázsiai vagy afrikai országok között, ahol a szervezet leányvállalatai helyezkednek el. A magyar vállalat több kontinensen működik, de nem rendelkezik hosszú üzleti múlttal, amely alapot adhatott a szervezet terjeszkedésének. Ez egy egyedülálló helyzetet biztosít Magyarországra számára az olajipar tagjai között. Ennek az egyediségnek szokatlan előnyei és hátrányai vannak. Saját hírnevük megteremtése előnyt jelent, másrészt az ipar zárt és nehezen jut be azokba az országokba, ahol az erőforrás található. Az iparágban való működéshez elengedhetetlen a jó kapcsolatok kiépítése a leányvállalati fogadó országokkal, továbbá az üzleti kapcsolatok megfelelő kezelése is kritikus kérdés ezekben az országokban. Ennek az egyedi helyzetnek a kultúraközi menedzsment szempontjából történő tanulmányozása új szint szint visz a kihívást jelentő vezetői feladatok amúgy is széles palettájába.

## *1.2. Az értekezés struktúrája*

A disszertációm cikk alapú. A kutatásom egyes részei külön-külön cikkek formájában publikálásra kerültek, ezek egybe fűzve és összegezve adják az értekezés apját. Három tudományos cikk magában foglalja a disszertációm fő részét. Fontosnak tartom a cikkek kronológiai sorrendbe állítását, amely felöleli a második fejezetet, ezt előzi meg az áttekintés, amely az értekezés elején található, mint az első fejezet, a teljes kutatási folyamat összefoglalásával és következtetések levonásával zárom disszertációm, amely a harmadik fejezete az értekezésnek. Cikk alapú disszertáció választásomnak oka az, hogy a kutatásom minden részét külön is összefoglaltam és az eredményeket értelmeztem, és csak ezt követően határoztam el a következő lépést és folytattam a kutatást. Annak érdekében, hogy a folyamatot átláthatóbbá tegyem és reflektálni tudjak saját magam működésére is, mint kutató és megbizonyosodjak a helyes megértésről, hasznos volt felosztani a kutatási folyamatot. A folyamat során világossá vált, hogy a kutatás minden részének megvan a maga altémája, amely teljes figyelmet igényel. Tisztáztam kutatásom ezen altémáit és alrészeit, majd közzétettem különböző tudományos folyóiratokban. Dolgozatomban ezek a szakcikkek szinergiát teremtenek, ezáltal közvetítve az egész kutatásom eredményét.

A dolgozatomat három fejezetre osztottam annak érdekében, hogy világosan elhatároljam a részeket, különös tekintettel a cikkekre (1. ábra). Az első fejezet részletes áttekintést nyújt a kutatás fókuszáról, céljáról és folyamatáról. Ezt a filozófiai háttér bemutatása követi, a filozófiai pontosításra volt szükség annak érdekében, hogy az olvasó jobban megértse álláspontomat így az eredmények értelmezését is segítve. Kutatóként elhelyeztem magam a Burrell-Morgan mátrixban, hogy kifejezzem az eredmények elemzésének módját és az eredmények megértését a saját szemszögemből. A következő alrész az irodalmi áttekintés, itt felsorolásra kerülnek azok az elméleti modellek, amelyek kutatásom kiindulópontját jelentették. A második fejezet három szakcikkből áll, amelyek mindegyike kiemeli a kutatás egy-egy kritikus részét. Az első cikkben felsoroltam az elméleti alapot, a cikkek összefoglalását, valamint azokat a könyveket, amelyekre kutatásaimat építem. Ebben a cikkben elemeztem a már létező szakirodalmat, így kiegészítve az előző szakirodalmi áttekintési részt, amely összefoglalta a kutatási terület releváns irodalmát. A második és harmadik cikk empirikus, ezek tartalmazzák a kutatásom főbb eredményeit. A doktori disszertációm harmadik fejezete a kutatási eredményeim összegzését és a levont következtetéseket öleli fel.

1. Ábra A disszertáció szerkezete





## 2.A KUTATÁS ÁTTEKINTÉSE

Maxwell (2005) alapján a következő három kategóriába soroltam a kutatási célokat: (1) intellektuális kutatási célok; (2) gyakorlati célok; és (3) egyéni célok. Mindegyik célt tisztázva (1. táblázat) az egész kutatási folyamat során egyértelmű volt a fókusz, így következetesen tudtam felépíteni a kutatás egyes lépésit. A célok átfedésben vannak egymással, mivel a három aspektusnak több találkozási pontja van. Például a személyes célok adták a talajt a kutatásnak, a saját motivációm és meggyőződésem is hatással volt a kutatásra (Mahadevan, 2011). Ezek alapvetően befolyásolják az értelmezést, különösen a kvalitatív módszertanban jelent ez egy fontos tényezőt. Mivel a kutatásom feltáró jellegű, így fokozottan kellett figyelnem a saját működésekre is, folyamatosan reflektálva erre a kutatásban.

## 1. Táblázat Kutatási célok

### Gyakorlati célok

- Támogatni a szervezetet abban, hogy jobban megértse a kultúraközi menedzsment kérdéseiket;
- Segíteni a szervezetek közötti interkulturális kihívások értelmezését, testesztelt és gyakorlati megoldásokkal történő kezelését;
- Kísérletezni, tapasztalatokat szerezni és tőlük tanulni;
- Különböző nézőpontok és megoldások felfedezése kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kérdésekben, így fejlesztve szervezeti környezetüket és kultúrájukat;
- Hozzájárulás a megértés, a nyitottság és a pozitív légkör kialakulásához a multinacionális szervezetekben;
- A kulturálisan tudatos kommunikációs készség fejlesztésének támogatása;
- A megértés következtében gyakorlati ismeretek megteremtése és ezáltal a kultúrák közötti interpretáció jobb megértésének biztosítása egyéni és szervezeti szinten;

### Intellektuális célok

- Megérteni a kultúraközi menedzsment lényegét az egyén megértésén keresztül, olyan helyzetek és nehézségek alapján, amelyeket egy multinacionális szervezet tagjaként tapasztalt;
- Jobb rátást kapni az egyéni hozzáállás és szervezetben betöltött pozíciójuk kapcsolatairól;
- Annak megértése, hogy az egyéni attitűd hogyan befolyásolhatja a szervezeteken belüli kultúraközi menedzsment stratégiát és miben szab ez határt, illetve hogyan járul hozzá a közös célok eléréséhez;
- Megtalálni azokat az okokat, amelyek akadályt jelentenek a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének között;
- A kultúraközi kihívások feltárása (egy magyar szervezetben) és a mögöttes okok megértése;

### Egyéni célok

- Megérteni az egyéni attitűdöket és ezen keresztül megtalálni a folyamat kritikus pontjait;
- Áttekintés adni, eredményeim komplex és lekerekített módon történő bemutatása a disszertációban;
- A kutatás révén jobban megértem saját helyzetemet, mivel kultúraközi kihívásokkal nézek szembe én is külföldiként Magyarországon;
- Nem a saját álláspontomra fókuszálni, hanem a kultúraközi kihívásokkal kapcsolatos saját megértésemet beilleszteni az értekezésbe;

## 2. Táblázat Kutatási modell

<b>Kutatási fókusz:</b> A kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívások a Hun-Comp példán keresztül, fő fókuszban a Budapesti székhely és közép-ázsiai leányvállalatok kapcsolata.		
<b>Kutatott probléma:</b> Kultúraközi menedzsment kihívásokkal kapcsolatos megoldások nem vehetők át vagy másolhatók le. Testreszabott megoldások elengedhetetlenek ahhoz, hogy valóban eredményesen reagáljon a szervezet. Különböző kihívásokkal néznek szembe a vállalatok, mind Nyugat és Kelet Európában. Hun-Comp, mind kelet-közép-európai multinacionális vállalat sajátos helyzetéből adódóan egyéni megoldásokat követel kulturaközi menedzsment kihívásaira.	<b>Kutatási kérdés:</b> A feltáró kutatásomban a Hun-Comp székhely és leányvállalatok közötti kultúraközi menedzsment kihívásainak megértésére irányul a kutatási kérdésem. Ezen szervezetben belül beazonosítani milyen tényezők befolyásolják a szervezeti kultúrát és ezeket, hogyan látják és kezelik a szervezeti tagok.	<b>Kutatási cél:</b> Fő cél megérteni a Hun-Comp tagok kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásait, annak kezelési folyamatát. Továbbá látni az adott nehézségek sajátosságait, konextusba helyezni ezeket.

### **A fő kérdés: Hogyan menedzseli Hun-Comp a kultúraközi kihívásait?**

(Annak érdekében, hogy az anonimitás megtartása mellett a disszertáció értelmezhetősége is megfeleljen az elvárt szintnek, a vizsgált Magyar multinacionális vállalatnak a “Hun-Comp” fantázianevet adtam, a dolgozatban így hivatkozok rá).

#### **Ez a kérdés alkérdésekre bontva:**

- Hogyan látják a Hun-Comp tagjai a multinacionális vállalati létből eredő kihívásokat?
- Milyenek látják a budapesti Hun-Comp székhely tagjai a kulturális különbségeket a székhely és a leányvállalatok között; ehhez képest milyenek látják ezt a leányvállalatokban dolgozó tagok?
- Miben különbözik a Hun-Comp más nyugati multinacionális vállalatoktól - a vállalat tagjai szerint?

### 3. Táblázat A kutatási kérdések és a kiválasztott folyóiratcikkek közötti kapcsolat

<b>Hogyan menedzseli a Hun-Comp a kultúraközi kihívásait?</b>
Első lépésként irodalmi áttekintésre volt szükség a „kultúraközi” kifejezés és a mögöttes tartalom megértése érdekében. A kultúraközi menedzsment az üzleti gyakorlatból nőtte be magát a tudományos világba, több tudományágot érintve, például a pszichológiát, az antropológiát, nemzetközi kereskedelmet és a menedzsment tudományt. A kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos könyvek tanulmányozását követően a jelenlegi kutatások és a legmagasabban rangsorolt, presztízsértektű folyóiratcikkek bevonása a jelen kutatásba elengedhetetlen volt annak érdekében, hogy rálátást adjon a kultúraközi menedzsment jelenlegi alkalmazására és jelentésére. A szisztematikus szakirodalmi áttekintés lehetővé tette az elméletek kategorizálását és elemzését egyszerre párhuzamosan több különböző forrásból dolgozva. A folyóiratok szerint a kultúraközi menedzsment jelenlegi értelmezése négy fő kategóriát különböztet meg: (1) pszichológia, (2) antropológia, (3) nemzetközi kereskedelem és (4) stratégiai menedzsment. Ezt a négy kategóriát a kultúraközi menedzsment fő pilléreiként azonosítják. A további kutatásaim ezen a megértésen alapultak.
A kiválasztott vállalat hivatalos szervezeti kultúrájának áttekintése érdekében a weboldal és az összes közzétett dokumentum elemzésére szükség volt. A tartalomelemzés, mint ennek

módszere, lehetővé tette a szervezet fő üzenetének beazonosítását, amelyet a szervezet kifelé kommunikál. (4) A stratégiai menedzsment és a hivatalos szervezeti kultúra feltérképezése lehetővé vált az összes nyilvánosan közzétett dokumentum elemzésén keresztül. Az elemzési eredmények alapján a „helyi ismeretek” és a „vezetők szerepe” tényezők voltak a legalapvetőbbek azaz e tényezők meghatározóak a szervezet életében. Ez a kezdeti kutatás támogatta a szervezeten belül végzett további kutatásokat. Azáltal, hogy megértettem, a társaság hogyan pozicionálja magát az adott iparágban és hogyan különbözteti meg magát más iparági tagoktól, elősegítette a megértést és megkönnyítette a további kutatást.

**Hogyan látják a Hun-Comp tagjai a multinacionális vállalati létből eredő kihívásokat?**

**Milyenek látják a budapesti Hun-Comp székhely tagjai a kulturális különbségeket a székhely és a leányvállalatok között; ehhez képest milyenek látják ezt a leányvállalatokban dolgozó tagok?**

**Miben különbözik a Hun-Comp más nyugati multinacionális vállalatoktól - a vállalat tagjai szerint?**

A kvalitatív kutatás lehetővé tette a szervezeti kultúra jobb megértését és szerkezetének feltárását. A szervezeti tagokkal folytatott, félig strukturált interjúk és a megalapozott elmélettel elemzett adatok révén világosabbá váltak a tagok hiedelmei és hozzáállása, a társaság légköre pedig jobban látható volt. A kutatás ezen része köthető (1) pszichológia, (2) antropológia és (3) nemzetközi kereskedelem pillérekhez.

2013-ban megtették a legfontosabb lépést a multinacionális vállalattá válás felé, a vállalat elindított egy projektet, amelynek célja egy nyelvi változás megvalósítása: a magyar nyelv helyett az angol nyelv lett a hivatalos vállalati nyelv.

Kezdetben a cél az volt, hogy megkönnyítsék a mindennapi munkát és támogassák az ismeretek megosztását, de ez akadályba ütközött az egyén és a vállalat szintjén egyaránt. Megváltoztatta a hatalmi struktúrát, magasabb szintű angol nyelvtudást igényelt minden pozíció betöltése. Rövid távon nagyobb felelősséget rótt az alkalmazottak és a vezetők vállára. A projekt hat éve után a vállalat továbbra is küzd az angol nyelv használatával. A projekt megvalósítása számos kényes kérdést vetett fel, amelyek közvetlenül kapcsolhatók a kultúraközi menedzsmenthez, többek között: kulturális tudatosság, kultúraközi kommunikáció és idegennyelvi adaptáció nyelvhasználat.

### 3.TUDOMÁNYFILOZÓFIAI MEGKÖZELÍTÉS

Ebben a részben rövid magyarázat található a kutatás filozófiai háttéréről, kutatói világnézetemről, specifikálva ezt az adott szervezetre. Kutatási célom az volt, hogy megvizsgáljam, hogy a Hun-Comp tagjai milyen a multikulturális szervezeti létből fakadó kihívásokkal néznek szembe. Ezen a folyamaton keresztül kívántam jobb áttekintést kapni a vállalat kultúraközi menedzsmentjéről. A mögöttes okok és tényezők megtalálásához úgy döntöttem, hogy kvalitatív módszertannal dolgozok a kutatásomban. A feltáró kutatás emellett megköveteli az elemzést és a tanulmányozást egy előre meghatározott hipotézis nélkül. A kutatásomban a hangsúly a megértésre irányult, nem volt feltétlen célom minden részletet a megfelelő „dobozba” tenni (Denzin - Lincoln, 2011). A kvalitatív adatgyűjtési módszerek széles köréből az élőben folytatott, félig strukturált interjúk készítését választottam annak érdekében, hogy minden szükséges információhoz hozzá tudjak jutni, többek között az interjúalanyok értelmezését és megértését is nyomon tudjam követni. Így sikeresen fel tudtam tárni a szervezeti kultúra mélyen gyökerező struktúráját (Cassell – Symon, 1994). Ezen részletek értelmezését törekedtem transzparenssé tenni, így a saját interpretációm leginkább az filozófiai álláspontom bemutatásával és levezetésével tudom leghatékonyabban megtenni. Az értekezésnek ebben a részében áttekintést adok a Burrell-Morgan mátrixról, és beágyazom saját kutatásomat. Egyrészt önreflexióra ösztönzi a kutatókat (Gelei, 2002; Mahadevan, 2011), így a kutatási folyamatban a kutató szerepe egyértelmű marad, másrészt segíti az olvasót az eredmények megértésében. A mátrixban négy fő csoport kerül kiemelésre, de vannak más iskolák is, amelyek a négy paradigmán belül helyezkednek el (Hidegh, 2015). A Burrell-Morgan mátrixot választottam a mélyebb filozófiai háttér bemutatására, hiszen ez a mátrix keretet ad és „egy adott paradigmában való elhelyezkedés az, egy adott világnézetet sugall” (Burrell és Morgan, 1975. 27. o., a szerző fordítása).

#### *3.1.Burrell-Morgan Mátrix*

A Burrell-Morgan (1979) mátrix a szervezeti paradigmák általánosan elfogadott taxonómiája. Kétféle dimenzió alapján különbözteti meg a paradigmákat. A mátrix vízszintes tengelye képviseli a tudományfilozófia dimenzióját, amely a szervezeti elméleteket a szervezeti valóság szubjektív vagy objektív jellegének feltételezése alapján osztályozza. Ide tartozik: ontológia, ismeretelmélet, emberi természet és módszertan. A függőleges tengely a társadalomelmélet

dimenzióját képviseli, ez a dimenzió megkülönbözteti a radikális változás szociológiáját a szabályozás szociológiájától. A Burrell-Morgan mátrix - a társadalmi és szervezeti jelenség tanulmányozására - négy különböző paradigmát különböztet meg: funkcionalista, interpretatív, radikális strukturalista és radikális humanistát. A paradigmák mindegyike más-más társadalmi-tudományos valóságot azonosít, amelyek el vannak különítve egymástól. A négy paradigma négy nézetet határoz meg, amelyek egymást kizárják, a paradigmák közötti „utazások” ritkák (Burrell és Morgan, 1979, 27. o.). A paradigmák legalább egy ellentétes feltételezésen alapulnak, az egyik feltételezés elfogadásával a többi elvetésre kerül, így kizárható. Saját kutatásom osztályozása érdekében mindegyik a dimenziót megvizsgálom, elmagyarázva állításomat és alátámasztva saját döntésemet.

### 3.1.1. Szubjektivista-objektivista dimenzió

#### Ontológia

Saját kutatásomban az ontológiai elemzés tekintetében a *realista* nézőpont dominál. A nominalizmussal ellentétben, a realizmus a valós, kemény, kézzelfogható és viszonylag megváltoztathatatlan struktúrákból álló világot feltételezi. Még nevek és címkék nélkül is létezik, ráadásul lehet, hogy nem is vagyunk tisztában bizonyos struktúrák létezésével, de ez nem jelenti azt, hogy valóban nem léteznek. Ha nem rakunk rá címkét, vagy ha nem tudjuk pontosan megnevezni, az nem azt jelenti, hogy nem létezik. A társadalmi világ az egyéntől függetlenül létezik. Kutatásom során a kultúraközi menedzsment kihívásait tanulmányozom és ezeket a kihívásokat nehéz volt beazonosítani vagy megnevezni, de ott voltak, léteztek és a szervezet foglalkozott velük. Kutatásom során sikerült beazonosítani őket eltérő kultúrákkal összefüggő kihívásokként, de már a kutatásom előtt léteztek, nem a beazonosításukkal, megnevezésükkel váltak létezővé. A nominalizmus szemszögéből a világ az egyénekre terjed ki, nevekből és címkékből áll, a valóság strukturálása érdekében. Kutatásomat ebből a szempontból elemezve, ha a kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásokat nem lehetne megnevezni vagy meghatározni, akkor azok nem a valóság részei lennének. A Hun-Comp kihívásai már konkrétan léteztek, még mielőtt azonosították volna vagy beillesztették volna őket a kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívások csoportjába.

## Episztemológia

Az episztemológia meg kívánja magyarázni és jósolni, hogy mi történik a társadalmi világban. Ebben a dimenzióban elemezve a *pozitivista* ismeretelmélet dominál a kutatásomban. A pozitivista megközelítés törvényszerűségeket és alkalmi kapcsolatokat keres elemei között. Azt is elfogadja, hogy új ismereteket kell hozzáadni a meglévő állományhoz és meg kell szüntetni a hamisakat. Folyamatosan növekszik, de nem tagadja a tudás létezését, ráadásul idővel ez a tudás csiszolódik és bővül. Kutatásom során a kultúraközi menedzsmentet tanulmányoztam és ezen belül kiemelem azt a tényt, hogy nagyon kevés kutatás terjed ki a közép-kelet-európai országokra. A vita aktív, a kultúraközi menedzsment ismerete széles, de vannak olyan részek, amelyeket eddig nem vizsgáltak. A Hun-Comp, mint magyar vállalat egyedülálló kultúraközi kihívásokkal küzd, ennek elemzése új ismeretekkel bővíti a meglévő szakirodalmat. Az anti-pozitivizmus ismeretelmélete szemben áll a törvények keresésének vagy a társadalmi ügyek alapjául szolgáló törvényszerűségek hasznáival. Ennek a megközelítésnek a lényege a relativista világképben rejlik. Hangsúlyozza, hogy minden esemény csak a résztvevők számára érthető meg, így elutasítja a megfigyelő álláspontját. Kutatóként én mégis megfigyelő voltam, interjúkat folytattam, de az elemzéseket is én csináltam és kerestem azokat az információkat, amelyekre szükségem volt a hiányosságok pótlásához. Megpróbáltam megérteni az interjúalanyok által használt kifejezéseket, célom volt ezáltal megérteni a szervezet tagjai közötti kapcsolatokat és egymáshoz való viszonyukat. Annak ellenére, hogy nem voltam a szervezet tagja, ezen információkkal rálátást kaphattam a szervezet működésére és kapcsolatrendszerére.

## Az emberi természet

Az egyén és a társadalom közötti kapcsolatok természetének meghatározásához meg kell vizsgálni az emberi természet dimenzióját. Az emberi természet vitája akörül a kérdés körül forog, hogy mely modell tükröződik egy adott társadalom-tudományos elméletben. A jelenlegi kutatásban az emberi természet dimenziójában vizsgálódva a *determinista* állásponttal azonosulok. Ez a nézet hangsúlyozza, hogy az egyént a körülmények és a körülvevő környezet határozza meg. Munkámat megelőzte a kritériumok meghatározása arra vonatkozólag, hogy melyik szervezetet válasszam a kutatáshoz. Ez a döntés határozott meg minden azt követő



lépést. Elemeznem kellett a vállalatot, de az interjúalanyok adottak voltak, hiszen a szervezeti tagokat feladatkör és beosztás alapján tudtam bevonni a kutatásba - az én feladatom az volt, hogy megtaláljam őket. Interjúkat kellett készítenem a Hun-Comp minden olyan dolgozójával, akinek munkája nemzetközi projekttel volt kapcsolatos, vagy a vállalat egyik leányvállalatával dolgozott, vagy napi kapcsolatban állt leányvállalattal. A kutatásban való részvétel nem volt kötelező, az interjúalanyok szabadon dönthettek. Mint kutató, nem kérhettem meg őket, hogy több információt osszanak meg velem, mint amennyit ők szerettek volna, sőt a szervezetben lévő kapcsolattartók sem tudtak segíteni abban, hogy kit milyen témakörben tudok megkérdezni. Kutatói helyzetem meglehetősen determinált volt. A másik véglet ebben a dimenzióban a voluntarista nézet. A dimenzió e pólusa szerint az egyén önálló és szabad akaratú. Kutatói szerepem meghatározott volt, meg kellett találnom a válaszokat a kutatási kérdéseimre. Korlátozott idő ált rendelkezésemre, hozzáférésem a szervezeti információkhoz sem volt teljeskörű, így ezek a tényezők mind befolyásolták a kutatást. Nem teljesült a szabad akaratom ebben az esetben.

## Módszertan

A módszertani dimenziót volt a legnehezebb tanulmányozni és beágyazni a kutatásomba. A *nomotetikus* megközelítés kiemeli a protokoll és a technika fontosságát minden társadalmi kutatásban. Előre megterveztem a saját kutatásomat, és minden lépést megpróbáltam menedzselni az arra szánt időn belül. Azonban nem volt hipotézisem, mivel a kutatásom feltáró jellegű volt, így célom az volt, hogy jobban megértsem a Hun-Comp kultúraközi menedzsment kihívásait. Kvalitatív jellegű kutatás elvégzését választottam és ezt találtam a legjobb megoldásnak a kihívások megértéséhez. Kutatásomat a dokumentumok tartalmi elemzésével kezdtem. Ez a módszer szigorú és standard szabályokkal előír minden lépést. Később félig strukturált interjúkat készítettem, az interjúk szövegeit megalapozott elmélettel kódoltam. Így lépésről lépésre tudtam követni a folyamatot, minden kutatási részletet átláthatóbbá és ellenőrizhetővé téve így. Ezekre az okokra alapozva a kutatást közelebb találom a nomotetikus megközelítéshez, mint az ideográfiai megközelítéshez. A dimenzió másik végén található ideográfiai megközelítés hangsúlyozza, hogy a szervezetben lévő folyamatokra csak akkor kaphatunk megfelelő rálátást, ha „bekerülünk” adott helyzetekbe (Burrell és Morgan, 1975., 6. o.), mert így átélhetünk szituációkat és abból következtethetünk, de ki kell emelni, hogy éppen

ezért az eredmény csak szubjektív lehet. Ezekből kiindulva kutatásomat közelebb találtam a nomotetikus megközelítéshez, mivel a kutatást standardizált kutatási eszközökkel irányítottam. A kvantitatív módszertant keretbe foglaltam: időkeretekkel szabványosítottam, továbbá az interjú szövegeket és a dokumentumokat mind standard módon elemeztem.

A társadalomtudományi elemzés során ez a négy dimenzió eszközként szolgál a társadalmi elmélet elemzéséhez. A kutatásom és saját működésem, mint kutató tanulmányozása során elengedhetetlennek találtam a négy dimenzió értelmezését és a kutatásom beágyazását: realiztikus megközelítést az ontológiát vizsgálva, pozitivista episztemológiával, az emberi természet determinisztikus nézettel és nomotetikus módszertant alkalmazva. Ezek a társadalomtudomány objektivista megközelítése, azon belül is szociológiai pozitivista elnevezéssel van specifikálva. A szociológia pozitivista objektív igazságon, szigorú tényeken alapul és nem tartalmazza az értékeket, az etikát és az érzéseket (Primecz, 1999). A szociológiai pozitivista álláspont szerint a kultúrának van struktúrája és azt a vezető hatalmai építik fel és tartják fenn. Továbbá a társadalom adott, megvannak a szabályai az egyéntől függetlenül. A társadalomtudományt azonban kritikus szemlélettel tekintik. A következőkben tovább részletezem a kutatásom kritikai szemléletmódját.

### 3.1.2. Radikális változás és a rend szociológiájának dimenziója

Dahrendorf elemzése két fő elméletet különböztet meg: a rendet és a konfliktust. Eszerint a séma szerint két teljesen ellentétes gondolkodásmódot különböztetünk meg egymástól. A társadalom *rendnézete* a stabilitást, az integrációt, a funkcionális koordinációt és a konszenzust hangsúlyozza. A társadalom *konfliktusszemlélete* a változást, a konfliktust, a szétesést, a felbomlást és kényszert hangsúlyozza (Burrell és Morgan, 1979., 13. o.). Burrell és Morgan ezt a két elméletet helyettesíti, név szerint: a rendet a rend szociológiája váltotta fel; a konfliktust radikális változás váltotta fel. A rend szociológiája egyrészt hangsúlyozza a szabályozás szükségességét az emberi kapcsolatokban. A társadalom olyan entitás, amely összetartó és erősödik a szabályoknak köszönhetően. Másrészt a radikális változás szociológiája a mély elhelyezkedő szerkezeti konfliktusra összpontosít, a modern társadalom jellemzői elsősorban az hatalomra törés és a strukturális ellentmondások sokasága. Saját kutatásom közelebb áll a radikális változás szociológiájához. Részletes elemzés eredményét vezetem le, továbbá az állításomat a két elmélet hét dimenziója mentén indokolom (Burrell és Morgan, 1979., 18. o.):

1. Inkább *radikális változás* mint *status quo*: A Hun-Compnál a mindennapi üzleti kommunikáció megkönnyítése érdekében az angol lett a vállalat hivatalos nyelve. Több kultúraközi menedzsment kihívást is hozott magával ez a nyelvi project. A szervezeten belüli mobilitást, ezáltal tudásmegosztást támogatva hatékonyságnövelést feltételezett, de ez ugyanakkor megnehezítette a helyi munkavállalók mindennapi működését a budapesti székhelyen.

2. Inkább *strukturális konfliktusok* mint *társadalmi rend*: A Hun-Comp az angol nyelvet választotta mint lingua franca, ezt a folyamatot elemezve több kultúraközi menedzsment lehet kiemelni. A központban a magyar, mint hivatalos vállalati nyelv megmaradt annak ellenére, hogy sok külföldi munkavállaló dolgozott magyar nyelvtudás nélkül, ezt orvosolva az angol lett a hivatalos nyelv, de ezzel egy időben több mélyreható strukturális konfliktus került a felszínre.

3. Inkább *hatalomra törekvés* mint *konszenzus*: 2013 előtt azaz az új nyelvi szabályt megelőzve is szükség volt az angolnyelv tudásra, de jelent voltak még olyan értékek és érdekek, amelyek akadályozták a változtatást. A székhelyen a magyar nyelvet részesítették előnyben és tartották fenn a hatalmi struktúra és a status quo fenntartása érdekében.

4. Inkább *ellentmondás* mint *társadalmi integráció és a kohézió*: A Hun-Comp-nál a székhelyen dolgozó, angol nyelvtudással nem rendelkező tagok nehéz helyzetbe kerültek. A hatékony kommunikációra, amely a nyelvváltási folyamatban rejlett, szükség volt. Az új hivatalos nyelv mégis a helyi alkalmazottakat mindennapi munkájuknak ellátásában akadályozta. Több időre van szükségük ugyanannak a feladatnak a kezeléséhez, mivel az angol nyelvtudás hiányában nehezebben kommunikálnak.

5. Inkább *emancipáció* mint *szolidaritás*: Ahhoz, hogy minden tagnak azonos jogot és esélyt biztosítsanak a Hun-Comp-nál, elengedhetlenné vált az angol nyelvre való átállás. Hosszú távon ez a folyamat az egész vállalat emancipációjának tekinthető, nemzetközi viszonylatban, de rövid távon két csoportra osztja a vállalatot: angolul és nem angolul beszélőkre.

6. Inkább *hiány* mint *elégedettség*: A nyelvváltoztatáshoz szükséges támogatási folyamatok szükségessége csak a projekt megvalósítását követően realizálódott a szervezeti tagokban. Mivel nem adtak esélyt a tagoknak, hogy hangot adjanak nehézségiknek, amelyekkel napi szinten néztek szembe, így a felülről-lefelé kommunikált nyelvváltoztatási projekt kihívást

jelentett és nehezen vált elfogadhatóvá a tagok számára. Az angol mint lingua franca a Hun-Comp-ban stratégiai célt szolgál, de hiányoznak azok a platformok, amelyek támogathatják az alkalmazottak abban, hogy visszacsatolást tudjanak adni, így is befolyásolva a változási folyamatot.

7. Inkább *lehetőség*, mint *realitás*: A nyelvváltás hosszú távú stratégiát szolgál. Az angol mint a lingua franca megkönnyíti a kommunikációt és támogatja a munkavállalókat a mobilitásban, ezáltal stratégia célokat szolgál. A projekt azonban jelenleg a nyelvtudás hiánya okozta nehézségek miatt akadályokba ütközik, és a projekt implementálása emiatt még nem történt meg a vállalat egészére nézve.

### 3.1.3.A négy paradigma

Saját kutatásom során igyekeztem mind a négy paradigmát elemezni az elemzési eredmények alapján arra a következtetésre jutottam, hogy kutatásomnak kapcsolható mindegyik paradigmához, de alapjaiban megfelel a radikális strukturalista világnézetének felel meg leginkább. A rend szociológiája által dimenzióban az interpretatív paradigmához hasonlóan funkcionalista paradigma a kultúrákat individuálisan homogénnek látja, egymástól egyértelműen elkülöníthetőnek és stabilnak tekinthetők. A funkcionalista és interpretatív paradigmák világnézete között még is nagy különbség van. Az interpretatív paradigma a világot az egyének értelmezésén keresztül realizálja, a valóságot a társadalmi interakciók kérdése és ezek értelmezéseként fogja fel. A funkcionalisták a valóságot az egyéntől elkülöníthetőnek tekintik, a világ létezik, függetlenül attól, hogy az egyén látja vagy sem. Ezzel szemben a változásszociológiája két radikális paradigmát definiál: radikális humanistát és radikális strukturalistát. Az interpretatívhoz hasonlóan, a radikális humanista is a szubjektivista filozófiát alkalmazza. A világ az egyén értelmezése. Az interpretatív paradigmával szemben a radikális humanista paradigma azt állítja, hogy a társadalmat befolyásoló tagok kezében van a hatalom és az saját érdekeik miatt fenntartják a világot úgy, ahogy van, abban a rendben, még akkor is, ha ez nem szolgálja a többség érdekét. Ezért változtatásra van szükség, de mindenki részvételével kell, hogy ez megtörténjen, így a többség igényeinek eleget téve. A radikális strukturalista viszont a hatalmi struktúrákra és ezeknek az egész társadalomra gyakorolt hatására összpontosít. A társadalom hatalmi viszonyainak igazságtalanságát emeli ki, és azt célozza meg megbontani, akár egy másik sokkal igazságosabb rendszer felállításával.

Kutatásom során egy szervezetet és annak kultúrák közötti kihívásait vizsgáltam. Ezek a kultúraközi menedzsment kérdések léteztek a kutatásom előtt is. A megnevezés hiánya, vagy ezek be nem kategorizálása nem jelenti azt, hogy nem is léteztek. Az interjúalanyok megemlézték a hivatalos vállalati nyelv által a cégen belül okozott nehézségeket, de nem csupán ők élik ezt meg, nem az ő egyéni értelmezésük ez. Ennek okán kizárható az interpretatív paradigma. Ugyanakkor csoportszinten lehetnek olyan értelmezései, amelyek eltérhetnek a teljes, vállalati szinttől, de kutatásom során korlátozott idő ált rendelkezésemre, és csak egy megadott számban tudtam interjúalanyokat bevonni, így a kihívások csoportszintű értelmezését és megélés-elemzést nem készítettem. Kutatásom középpontjában a kultúraközi menedzsment kihívásai álltak, az új vállalati nyelvi projekt implementálás ezen kihívások és kérdések egy részét felszínre hozta. Vállalati szintű problémaként fordul elő, megnehezíti a munkát sok vállalat tag számára és hatással van a Hun-Comp hatalmi egyensúlyára is. Az interjúk során világossá vált, hogy az angol mint lingua franca megváltoztatta a vállalat felépítését. Az egyéni igények megértése ebben a helyzetben kihívást jelentett. Követve ezt a logikát a nyelvi kérdések közvetlenül kapcsolódhatnak a radikális humanista paradigmához, mivel a megjegyzéseiket és kritikát egyéni szinten említették, hangot adva saját véleményüknek miszerint az adott rendszer nem működik úgy, ahogy a többség érdekét szolgálná.

A fenti három paradigmát elemezve bár részben tudok azonosulni velük, de világnézetben mégis eltérő a kutatásom filozófiai alapja. A kutatási folyamatot és a kutatóként betöltött szerepemet elemezve a radikális strukturalista paradigma áll legközelebb a kutatásomban átadott világnézethez. A jelenlegi kutatás objektivista világnézetet fejez ki, a változás szociológiájának elveit vallja. A négy paradigmát kritikus szemlélettel is össze lehet kapcsolni, de érdemes kiemelni, hogy a radikális változás dimenzióján elhelyezkedő két paradigma a vezetéstudományban a kritikai menedzsment világnézetének tekinthető (Primecz, 2018). A kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kutatások a paradigmatis tudatosság növelésével bővíthetnek. Mivel a kultúrák összetettek és nehezen érthetőek, a kultúrákkal kapcsolatos kutatások hatalmi aszimmetrián és torzított adatokon alapulnak, így nem reprezentatívak. Paradigmatikus tudatossággal és kritikai elméletekkel kiemelhető a kontextus és az adott hatalmi rendszer, így több tényezőt vizsgálva valós információ nyugvó eredmények érhetőek el.

### *3.2. Kritikai menedzsment tanulmányok*

Primecz és mtsai. (2018) kiemeli, hogy a Burrell-Morgan mátrix és annak különböző kategóriái adják a szervezetelméleti kutatások elméleti keretét. Valamennyi interkulturális tanulmány értelmezhető szinte bármelyik paradigmában (Primecz, 2008; Primecz, Romani és Topçu, 2015). A kritikai tanulmányok a status quo-ra összpontosítanak, kiemelik, hogy a kutatási eredmény a kutatási folyamat befolyásolásával reprodukálja önmagát. A kritikai elmélettel a kutatók nemcsak egy szervezetet tanulmányoznak, hanem megpróbálják megérteni annak felépítését és egyenlőtlenségeit is (Jack és Westwood, 2009). A kultúrát narratív és diszkurzív konstrukciónak tekintik, amelynek középpontjában az uralkodás és az ellenállás áll (Dörrenbacher és Gammelgaard, 2019). Romani és mtsai. (2018) kiemelik, hogy a kritikai tanulmányok a kontextusra és az adott hatalmi rendszerre kiterjedően végznek elemzést. Figyelembe veszi azt a tényt, hogy a szervezetek bizonyos típusú ismereteket részesítenek előnyben másokkal szemben és csak az ilyen jellegű információk áramlását támogatják a központ és a leányvállalatok között, vagy csak ezeket az információkat kommunikálják felülről lefelé a szervezeten belül.

Romani, Mahadevan és Primecz (2018) felhívja a figyelmet arra, hogy a kultúraközi menedzsment kritikai irányba megy, kiemelve ennek az elméletnek a jellegzetességeit, többek között: a kutatási menetrend, a denaturáció, a reflexivitás és az emancipáció. Ennek a kritikai aspektusnak a kultúraközi menedzsment mainstreambe történő bevezetése igazságosabb bánásmódot biztosít, figyelembe véve a hatalmi egyensúlyt egy bizonyos kontextusban (Dörrenbacher és Gammelgaard, 2019). Mivel a gyarmatosítás utáni kulturális tanulmányokból származik a kritikai elmélet, a gyarmatosítás kulturális hatásait is beemeli (Primecz, 2018). Ezek a hatások megváltoztatták egyes kultúrák felépítését, az új elméletek új kérdéseket vetettek fel, újra értelmezték az identitás kérdését, az attitűddel foglalkoztak és a szervezeten belüli divezitást elemezték. A kritikai menedzsment tanulmányok elemzik a hatalmi struktúrát, az egyensúlyhiányt és annak rejtett okait. Ahelyett, hogy csak egy bizonyos kultúra jelenlegi elemeit emelné ki, a fő cél egy mély elemzés elvégzése (Jack és Westwood, 2009). Saját kutatásom során a Hun-Comp-nál a kultúraközi menedzsment kihívásaival kapcsolatban a hatalmi egyensúly és a hivatalos vállalati nyelv által megerősített status-quo marginális kérdés volt. Céloom nem csupán a Hun-Comp kultúraközi menedzsment tanulmányozása, hanem a rejtett okok megértése és a döntő tényezők beazonosítása, amelyek eddig fenntartották a szervezeti kultúrát és akadályt jelentenek számukra az új vállalati nyelv sikeres

megvalósításához. A nyelvváltási folyamatra összpontosítva azt a tényt vettem figyelembe, hogy a Hun-Comp egy magyar vállalat, ezért a nyelvpolitikával kapcsolatos kihívásaik eltérnek más multinacionális vállalatoktól, amelyeknek székhelyéből adódóan az angol a vállalati nyelv (Jack és Westwood, 2009; Barmeyer és Davione, 2011).

Romani, Mahadevan és Primecz (2018) kiemelik, hogy a radikális strukturalista paradigma arra összpontosít, hogy a hatalmi struktúrák hogyan befolyásolják a menedzsmentet. „A kultúra, egy egyenlőtlen hatalmi viszonyban történő, különböző kulturális csoportok közötti feszültségek és harcok összességének tekinthető” (2018, 407. o.). Az erő tekintetében az egyensúlyhiány diszkurzív konstrukcióban nyilvánul meg. Az objektivista oldalon a másik paradigma a funkcionalista, amely szerint a kutató képes információt gyűjteni, elemezni, megmérni egy kultúrát, és így összehasonlítható lesz az adott kultúra egy másik kultúra hasonló adataival is. Ezek az információk és eredmények manipulálhatók, ezért tovább halad ezen a radikális strukturalista paradigma. E szerint a paradigma szerint a kutató nem csak szemlélődik, hanem aktivistaként működik, kiemelve az egyenlőtlenséget és az igazságtalan hatalmi struktúrát. A szervezeteken belüli kultúrák közötti kutatások - mint saját kutatásom is - objektíven elvégezhetőek, egyszerre több kultúra is tanulmányozható, ezeket össze lehet hasonlítani és következtetéseket levonni. Ez a következtetés általánosítható, kiterjesztheti a kultúráközi menedzsment irodalmát és ismereteit. Kutatóként az volt a célom, hogy megértem a szervezeten belül az uralkodó hatalmat és rávilágítsak a támogatott és priorizált tudásra, így átlátva a hatalmi pozíciókat. Összességében elmondható, hogy a mélyebb okok feltárása volt a cél és nem az összehasonlítható, általánosítható sztenderd eredmények generálása.

Saját kutatásomban a magyar Hun-Comp multinacionális vállalatban bevezetett angol mint lingua franca nyelvi projekten volt a hangsúly. A hivatalos nyelvváltási folyamatot felülről lefelé kommunikálták. Ennek következtében meg kellett változtatni a vállalaton belüli mindennemű kommunikáció nyelvét magyarról angolra. Ez strukturális változásokat eredményezett a Hun-Comp-on belül. A megvalósítással kapcsolatban felmerülő kihívások sok szempontból összetettek. Kezdetben a szervezeten belüli hatalom a tagok pozícióin alapult, a székhely tagjai többnyire a vállalatot és a projekteket vezették, míg a leányvállalat munkatársai voltak felelősek a végrehajtásért és a termelésért. A nyelvváltoztatási projekt megváltoztatta ezt a hatalmi struktúrát. Az angol nyelv bevezetésének számos akadálya volt a központban. Az eredmények nagyban függtek az új nyelvtől, így nyelvtudás elsőbbséget kapott. Ez több erőfeszítést jelentett és több munkát okozott a székhely tagjai számára, a folyékonyan

beszélőknek több esélyük volt, mint a kevésbé folyékonyaknak. A szervezet két csoportra oszlott: az angolul beszélőkre és az angolul nem beszélőkre. Ez annak köszönhető, hogy a Hun-Comp tagjai kétféleképp reagáltak az új vállalati nyelvre: elfogadták vagy ellenálltak. A félig-strukturált interjúk során a cél az volt, hogy feltárjam a mély struktúrát és jobban megértsem a két attitűdöt, ezáltal a szervezet kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásainak fő okait. A radikális változás paradigma, mint kritikai menedzsment megközelítés adja a kutatásom filozófiai háttérét, ennek tudatos kezelése támogatta a kutatási folyamatot annak érdekében, hogy az ellenállást és az elfogadást kontextusba helyezzem és a hatalmi viszonyokat vizsgálva vonjak le következtetést. Ennek a világnépről a részletes leírása ezen a pontján az értekezésnek tisztázza saját álláspontomat a társadalomtudományok megértését és értelmezését illetően.



## 4.AZ EMPIRIKUS KUTATÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

### *4.1.A szervezet kiválasztása*

A kultúraközi menedzsment jelenség mély struktúrájának megtalálásához elengedhetetlen a helyi kultúra értelmezésének megértése. Feltáró kutatásom célja, hogy jobban feltárjak egy adott szervezeti kultúrát, annak mély struktúráját az egyéni interpretációk mentén. A kutatás fontos része volt a szervezeti kultúra elemzése, különböző értékeinek vizsgálata, vezetési és munkastílusának tanulmányozása; de mindenekelőtt a kultúraközi kihívásokhoz való hozzáállásuk és ezen kihívásokra kidolgozott megoldásaik tanulmányozása volt mérvadó. A központ székhelye meghatározza egy adott vállalat általános kommunikációs stílusát. Nem csak a közösen vallott értékeket szükséges kommunikálni, hanem a döntő pont az eredeti üzenet átadása, amely nemcsak a közösen megfogalmazott célokat fejezi ki, hanem támogatja a vállalat hosszú távú, fenntartható növekedését. Kutatásom során a helyi specialitásokat kellett figyelembe venni a szervezeti kultúra megértése érdekében. Céлом az volt, hogy egy nem nyugati vállalatot válasszak, hanem lehetőleg magyar szervezetet vizsgáljak, amely távolról működteti leányvállalatait amelynek egy másik kontinensen vannak, így a kultúraközi menedzsment fontos szerepet játszik mindennapi üzleti életükben. Ezek a tényezők döntő fontosságúak voltak ahhoz, hogy tanulmányozhassak egy olyan vállalatot, amelynek megvannak a maga egyedi kihívásai, amelyekre személyre szabott megoldásokra van szükségük

A kultúraközi menedzsment olyan jelenség, amely komplex, így nem lehet egyszerű definícióval leírni, meghatározásai a kontextuson alapulnak, hiszen a jelentések csak azon a bizonyos helyen és időben érthetőek (Denzin és Lincoln, 2011: 188). Az elméletekre gyakorlati példaként szolgál a kiválasztott magyar multinacionális vállalat - a cég anonimizálása céljából álnevet (Hun-Comp) használok a disszertációmban. Hun-Comp a kelet-közép-európai régió egyik legnagyobb multinacionális vállalata. A szervezetnek Magyarországon, Budapesten található székhelyén és leányvállalatain keresztül elemeztem a kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásokat. Ez a cég minden olyan kritériumnak megfelel, amely a kutatás szempontjából fontos volt:

- Magyarországon van a székhely: közép-kelet-európai vállalat
- méretét és leányvállalatait tekintve multinacionális vállalkozásnak számít
- több mint egy évtizede több országban van jelen (leányvállalatok Ázsiában)

Feltáró kutatás esetén fontos volt olyan céget kiválasztani, amely rendelkezik a fent említett tényezőkkel, amelyek relevánsak a kutatásom szempontjából.

Az empirikus kutatás bemutatása előtt fontosnak tartom, hogy bemutassam a kiválasztott vállalatot és az adott iparágat is. Jobb rálátást biztosít a kutatási folyamatra a Hun-Comp rövid bemutatása, továbbá az olaj- és gáziparra is kitérek, hiszen az iparágra vonatkozó különlegességek kiemelése, mind a kutatási eredmények megértését szolgálják (Means, et al., 2015). Ezeket a tényezőket figyelembe kell venni a megfelelő következtetések levonása érdekében. Mivel egy szervezetben különböző emberek vannak, hátterük, attitűdjük és gondolkodásmódjuk eltérhet egymástól, de a márka, a cégnev és a küldetés összekovácsolja őket (Selmer és Luring, 2016). Az értékek közös értelmezése és a célok megvalósítása egy közös valóságot teremt, ez az alapja a szervezeti kultúrának. A Hun-Comp vállalati kultúrája sok szabályból áll, az írásbeli kommunikáció során merev szabályrendszeren alapuló szervezeti kultúrájuk van. Sztenderdek hoznak létre szervezeten belül és túlszabályozott kultúrát képviselnek, de ez az iparág egészére jellemző. Prioritást élvez a transzparencia és az egyértelmű, szabályozott munkafolyamatok. A szervezeti működés alapját adja a regionális piaci és az helyi igények ismerete (Friesl és Silberzahn, 2017).

A Hun-Comp identitásában megjelenik a régió fontossága, közép-kelet-európai multinacionális vállalatként definiálja magát, ez adja az egyediségét és ez tűnik a legnagyobb kihívásnak is. Fontos látni, hogy ez az identitás hogyan befolyásolja üzleti kapcsolataikat, továbbá meghatározó szerepet játszik a szervezeti kultúrában. Az olaj- és gáziparnak évtizedek óta megvannak a saját tagjai, nehéz belépni az iparágba. A Hun-Comp, mint magyar vállalat, eltérő lehetőségekkel lépett be az iparágba, hiszen nem rendelkezik ugyanazokkal az erőforrásokkal, mint más nyugat-európai vállalatok. Ezen okok miatt más megoldást kell találnia igényeinek kielégítésére (Lvina, et.al., 2012). Hun-Comp vállalja a kockázatot, amelyet egy instabil politikai hátterű ország jelenthet. Ez a helyzet különleges pozíciót ad a vállalatnak az iparágban. A Hun-Comp egyedi helyzete és működése fontos szerepet játszik a kultúraközi menedzsment új oldalainak feltárásában és megértésében. Európát teljes egészében egy kultúrának tekintik, ugyanez igaz Ázsiára is, de a gyakorlatban Európa és Ázsia több különböző kultúrát ölel fel,

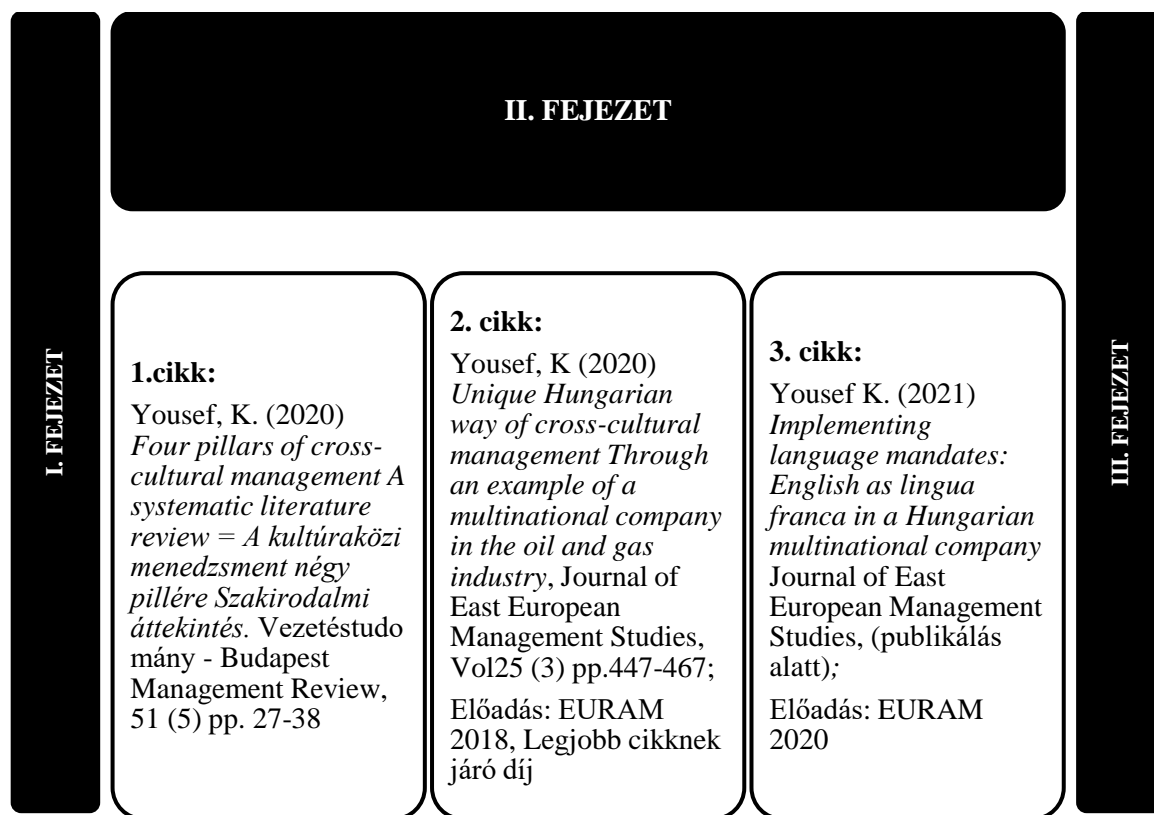
nem egy-egy homogén egész. Nincs általános igazság és sztenderd normák sincsenek, egy régióban sok kultúra létezhet, sőt egy kultúrán belül is vannak éles különbségek (Fischer és Poortinga, 2012; Kaasa és mtsai, 2013; Primecz és mtsai., 2013). A Hun-Comp helyzetét az iparágban, kihívásait és szervezeti egészét vizsgálva lehetőség nyílt új aspektusból elemezni a kultúraközi menedzsmentet.

A Hun-Comp székhelye és a leányvállalatainak országai különböző kultúrát képviselnek, de alkalmazottainak hasonló igényei vannak. A közös értékek kiemelése jó módszert jelent arra, hogy a különbségeket is megértsék. A Hun-Comp közép-kelet-európai multinacionális vállalat, így egyedi kihívásokkal néz szembe, amelyekre nem nyújtanak megoldást a nyugati országokban elhelyezkedő vállalatokban alkalmazott gyakorlatok. A diverzitásnak, a nemzetközi menedzsmentnek és a multikulturális légkörnek Európa nyugati és keleti részén eltérő jelentése van. A kultúrák közötti kommunikációt erre az értelmezésre kell építeni, azaz kiemelni azt a tényt, miszerint már maga a szavak mögötti tartalom sem egyezik sok szempontból, így a kihívások és megoldások is nagyban eltérnek egymástól. Mivel ezek a szavak megalapozzák a kultúraközi menedzsment értelmét, így hatékonyságát is, ezek valóban azok a fókuszpontok, amelyeket elemezni és tisztázni kell a szervezeti kultúra vizsgálata előtt. A Hun-Comp példája mutatja, hogy van a kultúraközi menedzsmentnek egy másik módja is, amely sok szempontból eltér az eddig megszokottól. Az egyedi kihívásokra testreszabott megoldásokra van szükség a kultúraközi menedzsment területén is.

#### *4.2.Módszertan*

A Módszertani szakasz a kutatás átfogó módszerének összefoglalását jelenti az értekezésben, részletesebb leírásokat és alkalmazásokat az egyes publikációkban külön-külön mutatok be (2. ábra). Az empirikus kutatás két részből áll: tartalomelemzésből és félig strukturált interjúkból. Mindkét kutatási módszer kvalitatív. A feltáró kutatásban a fő cél az adott helyzet megértése az egyének értelmezésén keresztül, hiszen így nyílik mód a szervezeti kultúra mélyen rejlő struktúrájának megértésére. Ennek érdekében a kutatásban kvalitatív módszertant volt célszerű alkalmazni.

## 2. Ábra Kiválasztott cikkek és a kapcsolódási pontok



## 5.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kulturális sokszínűség felismeréséhez és kezeléséhez kulturális ismeretekre van szükség. Az egyes kultúrák kiszámíthatóak, az egyének viselkedése, érzése és gondolkodása nem véletlenszerű, mindez a kulturális örökségen alapszik. A másik kultúrából származó emberekkel való interakciók ráébreszthetik az embert a saját és a másik kultúrájának egyediségére. A szervezetekben végzett együttműködés arra készíti az egyéneket, hogy más kultúrájú emberekkel találkozzanak és együttműködjenek a közös célok érdekében. Ezért szükség van egyfajta elemzésre, hogy a másik kultúrát megértésük és ez a megértés útmutatóként is szolgál arra, hogy megfelelően viselkedjünk adott helyzetben. A kultúrák közti menedzsment vonatkozásában eddig végzett kutatásokat ebben a szakaszban részletezem. Ezek az elméletek és modellek a legismertebbek és legszélesebb körben használtak. A legtöbb elmélet a pozitivista nézetet tükrözi. Romani, Primecz és Bell (2014) szerint a pozitivista nézőpontban az értékek a kultúra alapvető elemét jelentik, így ezek az elméletek az értékek szintjén vizsgálja a különböző kultúrákat. A pozitivista világnézet hangsúlyozza, hogy minden kultúra ugyanazokkal a kihívásokkal foglalkozik, ezért csak az ezekre adott válasz különbözteti meg a kultúrákat egymástól. E kihívások és válaszok elemzésével minden kultúra kategorizálható és összehasonlítható. Hat modellt választottam annak érdekében, hogy áttekintést kapjak és saját kutatásaimat összekapcsoljam a meglévő szakirodalommal.

Dolgozatom világnézete azonban közelebb áll a kritikai elmülethez és a posztkoloniális perspektívához, ezek a modellek adták az alapot a kutatásomhoz. A jelenlegi szakirodalmi áttekintésben a következő hat modell részletes áttekintését adom: Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációs elmélete, Hall's kulturális tényezők, Hofstede nemzeti kultúrái, Trompenaars kulturális dimenziói, Schwartz érték kategóriák és a GLOBE projekt. Disszertációm ezen szakasza áttekinti azokat a főbb kereteket, amelyek a kultúrákat kategorizálják és összehasonlítják. A modelleket időrendi sorrendbe helyeztem, hogy kiemeljem a kulturális tanulmányok változását és fejlődését. Kezdve a kultúra első elmületével a XX. Század közepén (Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációs elmélete) a legutóbbi folyamatban lévő tanulmányokig (GLOBE projekt). Thomas és Peterson (2015), Primecz (2006) és Adler (2002), valamint a saját kutatásom alapján arra következtettem, hogy ez a hat elmélet döntő fontosságú a kultúrák közti menedzsment területén végzett kutatáshoz. Az értekezésbe beemelt első cikkemben: A kultúrák közti menedzsment négy pillére, Szisztematikus szakirodalom áttekintése

(Yousef, 2020) elemeztem a kultúraközi menedzsment történetét, fejlődését és jelenlegi alapvető jelentését. Részletes beszámolót tudtam készíteni a kutatási folyamatról és kiemeltem a kutatásom eredményeit ebben a cikkben. Dolgozatom ezen szakasza ezt a cikket egészíti ki, kiemelve a kultúraközi menedzsmentet érintő főbb elméleteket, amelyek ismerete kiindulópontként szolgált a kutatásomhoz.

### *5.1. Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációs elmélete*

Az alapvető emberi értékek elmélete, amelyet Florence Kluckhohn és Fred Strodtbeck (1961) dolgozott ki, kiemeli Kluckhohn és Strodtbeck kezdeti gondolatát, miszerint az emberek hozzáállása néhány közös értéken alapszik. Az első három alapfeltevés (Kluckhohn és Strodtbeck, 1951; Kluckhohn és Strodtbeck, 1952; Hills, 2002, 4. o.):

- "Korlátozott számú általános emberi probléma létezik, amelyekre minden embernek mindenkor megoldást kell találnia".
- "Bár az összes probléma megoldása különbözik egymástól, e problémák száma nem korlátlan és nem is véletlenszerű, de a lehetséges megoldások valóban változatosak".
- "Az összes megoldás minden alternatívája minden társadalomban jelen van, de eltérő módon priorizálják azokat".

Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációs elmélete az egyik legelső kezdeményezés a kultúraközi értékelmélet kidolgozására. Kluckhohn és Strodtbeck (1961) kiemeli azt a tényt, hogy minden kultúrában ugyanazok az alapvető túlélési igények jelennek meg és ugyanazokkal az egyetemes kérdésekkel kell szembenéznük. Ezek az igények adják az alapot a kulturális értékeknek. Munkájukban kiemelték, hogy a társadalmak abban térnek el egymástól, ahogyan ezek a dimenziók tükröződnek az adott társadalom értékeiben (Hills, 2002; Thomas és Peterson, 2015). Az alapvető kérdésekre adott válaszok kultúránként eltérőek, így kiemelik azokat az értékeket, amelyeket egy bizonyos kultúra prioritásként kezel.

Öt alapvető problémátípust állapítottak meg, amelyeket minden társadalomnak meg kell oldania:

- Az idő melyik aspektusára kell elsősorban összpontosítanunk - múlt, jelenre vagy jövőre?
- Milyen a kapcsolat az ember és természeti környezete között - dominálás, behódolás vagy harmónia?
- Hogyan viszonyuljanak az egyének másokhoz - hierarchikusan (ahogy ők neveztek: "lineárisan"), vagy egyenlőként ("kollaterálisan"), vagy egyéni érdemeik alapján?
- Mi az elsődleges motiváció a viselkedésre – hogy az egyén kifejezze önmagát („létét”), növekedjen és gyarapodjon ("váljon valamivé/valakivé"), vagy elérjen valamit (tevékenykedés)?
- Milyen az alapvető emberi természet - jó, rossz („gonosz”) vagy e kettő ötvöze?

Ez az öt kérdés megadja azt az öt dimenziót, amely az értékorientáltságra koncentrál. Kluckhohn és Strodtbeck elméletének azonban volt egy hatodik dimenziója (tér), amellyel a felső öt kérdésre adott válaszok kiegészítésre kerülnek.

- az emberi természet
- az ember és a természet kapcsolata
- az ember kapcsolata másokkal
- emberi tevékenység
- az idő
- a tér

Az 'emberi természet' lehet jó, gonosz és ezek keveréke. Ez a dimenzió egyfajta skála, amely sokféle ötvözést tartalmaz. Az egyik póluson ott van a jó, a társadalom megváltoztathatatlan jónak tekinti az embert, amely mindig jó is marad. A másik póluson a megváltoztathatatlan gonosz áll, ebben az esetben a társadalom úgy látja, hogy az ember született gonosz, képtelen megváltozni. A társadalom különbséget tesz a megváltoztatható és megváltoztathatatlan típusok között. A vegyes típusok egyik fajtája a változtathatóak, ami azt jelenti, hogy az emberben van jó és rossz is, és ez változtatható, azaz az ember megtanulhat jobbnak vagy rosszabbnak lenni. A vegyes típusok másik fajtája a megváltoztathatatlan, ami azt jelenti, hogy az emberben van jó és rossz és ezen nem lehet változtatni.

Az „ember és a természet kapcsolata” lehet dominálás, behódolás és harmóniára törekvés. A dominálás (uralkodó) orientációs társadalom úgy véli, hogy teljes mértékben irányítaniuk kell a természetet. A tudás megfelelő alkalmazása révén az ember megtarthatja az irányítást a természetet és uralkodni kell felette. A harmóniaorientált társadalom célja nem a teljes, hanem a részleges irányítás. A fő cél az, hogy bölcssek legyünk és összhangban éljünk a természettel. A behódolás orientáció egyáltalán nem ösztönzi az irányítást a természet felett, inkább tehetetlennek és az összes erő magasabb hatalmának alanyaként tekint az emberre.

Az „ember kapcsolata másokkal” tekintetében három nézet különböztethető meg. Az individualizmus szerint az ember független a társadalomtól, a döntéshozatalban másoktól függetlenül cselekedhet. Az ember a társadalom elsődleges egysége. A kollaterális gondolkodásmód jellemzője, hogy az embert egy csoport tagjaként tekinti, ahol egyfajta szerepet tölt be. Mindenki egyenlő a csoporton belül, és a döntéshozatal közösen történik. A hierarchikus (lineáris) nézet a szabályok és elvek fontosságát hangsúlyozza a társadalom felépítésével kapcsolatban. Ezekkel a szigorú szabályokkal célja a felsőbb hatalom megkülönböztetése, csoportok létrehozása és a viszonyrendszer egyértelművé és átláthatóvá tétele.

Az „emberi tevékenység” kérdésében az alábbi típusok különböztethetők meg: lét, cselekvés és valamivé válás. A létorientált társadalomban az emberek belső motivációként írhatók le, az eredményeket az egyén maga értékeli, nem pedig a többiek. A cselekvésorientált társadalomban a motiváció külső forrásból fakad, az egyén viselkedését és tevékenységét mások mérik, hagyják jóvá és értékelik, az emberi értékek a teljesítményekben értékelhetőek. A valamivé válás egyfajta meggyőződés, hogy az egyén fejlesztheti képességeit és jobba válhat olyan tevékenységekben, amelyeket ő maga értékesnek tart; mások véleménye, visszacsatolása nem fontos. Az életet a folyamatos változás és az emberré válás folyamatának tekinti.

Az „idő” tekintetében a fókusz lehet múlt, jelen és jövő. A múltra fókuszáló társadalmakban az elmúlt idő áll a középpontban, fenntartva a hagyományos tanításokat és hiteket. Ezek alapján értékelnek mindent a jelenben, mivel a történelemre a tudás forrásaként tekintenek. A jelenorientált társadalmakban a most éppen zajló idő van a figyelem középpontjában. Fontos cél, hogy hogyan lehet megváltoztatni a régi hiedelmeket és hagyományokat annak érdekében, hogy jobban illeszkedjenek a jelenlegi körülményekhez. A jövőorientáció során a társadalom



arra fókuszál, hogy mi fog történni a jövőben. Megtervezi, hogy hogyan lehet helyettesíteni a régit, sőt, hogyan lehet jobbra tenni a jelenlegi helyzetet is. Keményen dolgozik a társadalom a jobb jövő érdekében. Ebben az értelemben különbséget kell tenni a hosszú és rövid távú tervezés között, különösen a gazdasági projekteknél.

Az utolsó értékorientáció a térre koncentrál. Ez a dimenzió hozzáadódott a másik öthöz. A tér lehet magán és nyilvános. A hely akkor magán (privát), ha a tulajdonos privatizálja, egy bizonyos személyhez tartozik és csakis engedéllyel használható. A tér akkor nyilvános, ha mindenki számára nyitott és hozzáférhető a társadalomban, a közjót szolgálja és használatához nincs szükség engedélyre.

## *5.2. Hall kulturális tényezői*

A nemzeti kultúrák fő jellemzőinek elemzése révén beazonosíthatóak a hasonlóságok és különbségek. A nemzeti kultúrák ismeretén túl a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének közötti kommunikáció olyan területet jelent, amelyet kutatni kellett annak érdekében, hogy a kommunikáció során az eredeti üzenetet a kulturális különbségeken keresztül a megfelelő módon továbbítsák. Edward T. Hall antropológus jelentős lépéseket tett az interkulturális kommunikáció tudományos területén (Hall, 1960; Hall, 1966; Roberts, Hart, Miike, 2002). Hall, a nyelvész, George L. Trager együttműködésével alkotja meg a paradigmáját. Az elméletét (1) a Whorf-Sapir nyelvi relativitáselmélet és (2) a freudi pszichoanalitikus elmélet alapján dolgozza ki (Hall, 1976, 1983).

### Kulturális tényezők:

- Gyors és lassú üzenetek: Hall kiemelte, hogy az üzenet sebességét lehet dekódolni, amely emberi kommunikáció jellemzőit írja le (Hall, 1983). Megkülönbözteti a magas és alacsony kommunikációs sebességet. Például a lassú üzenetek a következők: költészet, könyvek, művészet, mély kapcsolatok, kultúra vagy akár maga az ember.

Mindezek olyan üzenetet hoznak létre, amelynek megértéséhez időre van szükség, mivel létrehozásukhoz is időre volt szükség. A gyors üzenetek a televízió, a propaganda, a hírek, az emberi viselkedés. Ezek megértéséhez nincs szükség időre, dekódolásuk szinte azonnal megtörténhet.

- Magas és alacsony kontextus: A magas kontextus olyan társadalmakra vagy csoportokra vonatkozik, ahol az emberek többnyire szoros kapcsolatban állnak egymással már hosszú ideje. A kulturális magatartás szinte egyik aspektusát sem teszik egyértelművé, mivel a tagok többsége már tudja, hogyan kell viselkedni, mit kell mondani és mire gondolni. Például magas kontextus: japánok, arabok, mediterránok. Az alacsony kontextus olyan társadalmakra vonatkozik, ahol az embereknek sok kapcsolatuk van, de egy meghatározott ok miatt és egy meghatározott időre. A szabályok, a jelentések mind egyértelműek, mivel a tagoknak rövid ideje van a tanulásra és gyorsan kell tudniuk, hogyan viselkedjenek az adott társadalomban. Az alacsony kontextusú emberek például amerikaiak, németek, skandinávok.
- Az idő: A nemzetközi üzleti életben az időrendszer két típusát tartják a legfontosabbnak: a monokronikus és a polikronikus időt (Hall, 1983). A monokronikus azt jelenti, hogy egyszerre csak egy dologra kell odafigyelni. Az időt lineáris módon élik meg és használják fel, szegmensekre osztják annak érdekében, hogy az ember egyszerre egyetlen dologra koncentrálhasson. Az időt úgy tekintik, mint a múltból a jövőbe vezető utat, a dolgokat egymás után, rendíthetetlen ütemezésben kell összehangolni. A monokronikus idő uralja az üzleti életet az Egyesült Államokban és Nyugat-Európa legtöbb országában, többek között Németországban és Svájcban. A polikronikus azt jelenti, hogy egyszerre több dologban kell részt venni és elvégezni. Kevésbé kézzelfogható, mint a monokronikus idő. Nagyobb hangsúlyt kap a tranzakció, a már elfogadott ütemtervek betartása. A beszélgetés nem szakad meg hirtelen annak természetes lezárása előtt, az elköteleződés inkább az emberek és az emberi kapcsolatok iránt erős, mintsem a munka iránt. A mediterrán emberek adják a legjobb példát az időben rugalmas, polikronikus társadalomra.

- A tér: A területiség a kultúra által befolyásolt, az emberekre nagy befolyást gyakorló dimenzió (Hall, 1960). A személyes tér a terület egy formája. Ez egy láthatatlan mobil buborékot jelent, amely az ember érzelmi állapotát, a hozzá térben közel lévő emberekhez való viszonyát, kulturális háttérét és tevékenységét tartalmazza. Ennek a buboréknak a mérete a kultúrától függően változik. Görögországban, Spanyolországban és Olaszországban ez a buborék kicsi, a skandinávok, az angolok vagy az amerikaiak számára ez a buborék nagyobb, mert nagyobb személyes térre van szükségük.

### *5.3. Hofstede nemzeti kultúrái*

Az 1960-as években az emelkedő multinacionális vállalatok száma és az új menedzsment kihívások miatt a vezetők tudomásul vették, hogy a szervezeteken belül sok különböző kulturális háttérrel rendelkező munkavállaló van. Az üzleti világ megváltozott, nemcsak a nemzetközi üzleti világban kellett helyt állni és a távolról irányítani a leányvállalatokat, hanem az új globális vállalatok új lehetőségeket is teremtettek: mobilisabbá tették a szervezeti tagokat, egyes munkakörök több utazással jártak. Ezek a szervezetek különböző kulturális háttérrel rendelkező munkavállalókat foglalkoztattak. Az üzleti világ fókusza megváltozott, a multinacionális vállalatok és a bennük lévő különböző kultúrák találkozása egyre fontosabb kérdéskör lett. Noha a nemzeti kultúra hatása nagyobb a szervezeti kultúrához képest, mégis figyelembe kell venni egy bizonyos szervezetet és annak a kultúráját, mivel a tagok egymástól függenek, ezért az együttműködésük elengedhetetlen a szervezet sikeres működéséhez (Hofstede, 1977; Hofstede, 1980). Egyre több gyakorlati kérdéssel kellett foglalkozni, ezért a szervezeti kultúrákat elemezni kellett, amihez elengedhetetlen fontosságúvá vált a tagok viselkedésének megértése.

Geert Hofstede elvégezte az első és az egyik legátfogóbb értékvizsgálatot, amelynek középpontjában az állt, hogy ezeket a munkahelyi értékeket hogyan befolyásolja a tagok kulturális háttére (Primecz, 2019; Milassin, 2019). A nemzeti kultúra a nemzetek csoportjai közötti értékkülönbségeket jelenti. Hofstede elemezte egy adott vállalat munkavállalóit több mint 70 országból gyűjtött adatok alapján. Az adatbázisból az a 40 ország került kiválasztásra, amelyből a legtöbb válaszadói létszám keletkezett. A kutatás az IBM vállalatnál 1967 és 1973 között történt. A leányvállalatokkal rendelkező multinacionális vállalat elsődleges kutatási

adatainak felhasználásával Hofstede négy dimenziót azonosított be: Hatalmi távolság index (nagy és kicsi), Bizonytalanságkerülési index (erős és gyenge), Individualizmus kontra kollektívizmus dimenzió és Férfiasság szemben a nőiességgel. 40 ország relatív helyzetét ebben a négy dimenzióban vizsgálták egy 0–100 pontos skála alapján (Hofstede és Bond, 1988).

Később Hofstede más kutatókkal együttműködve kiterjesztette az érintett országok számát 76-ra, továbbá a kezdeti négyről hatra nőtt a dimenziók száma is. 2010-ben a könyv új kiadása, „Kultúrák és szervezetek: az elme szoftvere”, már ennek a kibővített kutatásnak az eredményeit tartalmazza. E részben az IBM tanulmányának replikációi és kiterjesztései szerepelnek, de kiegészítve különböző lakossági adatokkal, és különféle tudósok hozzájárulásával. A nemzeti kultúra hat dimenziója Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov és kutatócsoportjaik által végzett átfogó kutatáson alapul (Hofstede, Hofstede és Minkov, 2010).

Annak ellenére, hogy Hofstede kutatása az egyetlen, amely magába foglalja az országokat a világ minden tájáról, számos kritika éri. Az egyik legnagyobb kritika az, hogy bár a kutatást világszerte végezték, de csak az IBM alkalmazottaival. A kutatók nem értenek egyet azzal, hogy csak egy szervezetben végzett kutatások eredményeit általánosítsák. Van egy bizonyos szervezeti színvonal és szervezeti kultúra, amely nagyobb hatással lehet az egyénre, mint a nemzeti kultúra. A másik kritika a kutatásba bevont országok számára vonatkozik. Kultúrák között Hofstede kutatása az egyetlen, amely ilyen széles körben végzett kutatás az országok számát illetően, de mégis nehezen általánosíthatóak az eredmények. Több ország bevonása több dimenziót és kérdést vet fel. Végül, de nem utolsósorban az a tény, hogy az eredmények idővel változhatnak, szintén kritika. Sok tényező befolyásolhatja a kultúrát kategorizálását, csak néhányat említve: a változó generációk, körülmények és az életminőség mindezek alapján változnak a kultúrák, így különböző kategóriákba lehetne őket sorolni. A kritikák és a bennük megfogalmazott kérdések és kételyek kezelése érdekében Hofstede kiterjesztette a kutatást. Következésképpen nem csak az IBM tagokkal, hanem több más országot is bevont és kutatócsoportokkal együttműködve frissítették az adatokat. Ez az oka annak, hogy a kezdetben négy dimenziót kiegészítették egy ötödik, majd később egy hatodik dimenzióval is.

### A négy dimenzió:

Hatalmi távolság index (PDI): Ez a dimenzió a társadalom kiegyensúlyozatlan hatalmi struktúráit fejezi ki. Ebben a dimenzióban az alapvető kérdés az, ahogyan a társadalom kezeli az egyenlőtlenséget, amely mértékben elfogadható a társadalom számára a hatalmi távolság. Az emberek a társadalmakban elfogadnak egy bizonyos hierarchikus rendet, amely tisztázza mindenki helyét. Nagy hatalmi távolság-index a kelet-európai, latin, ázsiai és afrikai országokra jellemző. Az alacsony hatalmi távolságú társadalmakban az emberek megpróbálják kiegyenlíteni a hatalom eloszlását és megkövetelik a hatalmi egyenlőtlenségek csökkentését, illetve megszüntetését. A nagy hatalmi távolságú társadalomban a tagoknak szabályokra és pozícióra van szükségük annak érdekében, hogy világosabb és átláthatóbb rendszerben éljenek. Alacsony hatalmi távolságú társadalmak, többek között német és angol nyelvű nyugati országok (Hofstede et al., 2010).

Individualizmus kontra kollektívizmus (IDV): Ebben a dimenzióban a két pólus: individualista és kollektivisták. Az individualista társadalmakban a társadalmi keretek lazán kötöttek, az egyéneknek nagyobb a szabadságuk van, de felelősséget kell vállalniuk önmagukért és közvetlen családtagjaikért. Az individualista szemlélet általában a fejlett, nyugati országokban érvényesül. A skála másik pólusán a kollektivisták társadalmak állnak. Szorosan kötött keretrendszer jellemzi ezen társadalmakat, az egyének támaszkodhatnak rokonaikra, egy adott csoport tagjaira. A csoportok tagjai megkérdőjelezhetetlen hűségért cserébe vigyáznak egymásra. Többek között a keleti országokban a kollektivisták szemlélet érvényesül (Hofstede et al., 2010).

Férfiasság kontra nőiesség (MAS): Ebben a dimenzióban felmérésre került, hogy az adott társadalomban férfias vagy nőies értékkel bírnak. Ez a dimenzió nem egyéni jellemvonásokat mér fel, hanem az értékek eloszlására utal. Ennek a dimenziónak, ha a férfias oldala érvényesül akkor a társadalomban az eredményesség, a hősiesség, az önérvényesség és a siker anyagi előnyeit részesítik előnyben. A munkát nagyon fontossággal bír mint a család, szigorú szabályok szerint különbözteti meg a nemeket a szakmai és a személyes életben. A férfias társadalmak például Japánban és a német ajkú országok. A dimenzió ellentétes pólusa, a nőiesség az együttműködés, a szerénység, az életminőség és a gyengék segítése előnyben részesül. A cél a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, a gyengék gondozása és mindkét nem egyenlő jogokkal való támogatása. A férfias társadalommal ellentétben a nőies a konszenzusra törekszik a verseny helyett. A nőies társadalmak közé sorolható Hollandia és az észak-európai országok (Hofstede, 2011).

Bizonytalanságkerülés index (UAI): A bizonytalanságkerülés nem jelenti ugyanazt, mint a kockázatkerülés. Ez a dimenzió kifejezi, hogy egy bizonyos társadalom tagjai mennyire érzik magukat kényelmetlenül a bizonytalanság és a kétértelműség miatt. Az erős bizonytalanságkerülési indexű társadalmak a jövőt amennyire lehet előre szeretnék látni, ellenőrzés alatt tartani. Nem tolerálják a nem ortodox viselkedést, erőteljesen ragaszkodnak a kódexekhez és a szabályokhoz, még akkor is, ha nem tartják be őket. Meggyőződésük, hogy „csak egy igazság létezik és az az igazság a mienk” (Hofstede, 2011. 10. oldal). Magas a bizonytalanságkerülési index a kelet- és közép-európai országokban, a latinamerikai országokban, Japánban és a német ajkú országokban. A gyenge bizonytalanságkerülési indexű kultúrák nem törekszenek irányítani a jövőt, csak hagyják, hogy megtörténjen, elfogadják minden napot, ahogyan jön. Céljuk a lazább hozzáállás, amelyben a gyakorlat többet számít, mint az elvek. Alacsony bizonytalanságkerülési indexük van az angol nyelvű, észak-európai és Távol-keleti kultúrájú országoknak.

#### A két utólag hozzáadott dimenzió:

Hosszú távú és rövid távú orientáció (LTO): Ezt a dimenziót egy olyan felmérés során azonosították, amelyben a világ 23 országának hallgatói töltöttek ki kérdőívet, amelyet kínai tudósok által készítettek (Hofstede és Bond, 1988; Hofstede, 2011, 13. o.). A társadalmaknak ilyen vagy olyan módon a jelen és a jövő kihívásaira kell összpontosítaniuk, de fenn kell tartaniuk a kapcsolatot a saját múltjukkal. Minden társadalomban más élvez prioritást. Azok a társadalmak, amelyek ezen a dimenzión alacsony eredményt kapnak, rövid távú orientáció jellemzi őket, normatívak. Inkább fenntartják a régóta bevált hagyományokat és normákat, és gyanakodva szemlélik a társadalmi változásokat. Azt állítják, hogy a legfontosabb esemény már a múltban történt, vagy most, a jelenben történik. Rövid távú orientáltak az Egyesült Államok és Ausztrália, a latin-amerikai, az afrikai és a muszlim országok. A magas pontszámú kultúrákat, Michael Harris Bond kezdetben konfuciánus munkadinamizmusnak nevezte, később a hosszú távúnak vagy pragmatikusnak nevezett üzleti környezetben (Hofstede, 2010). Pragmatikusabb megközelítés jellemzi a modern oktatást, mint az ismeretlen jövőre való felkészülés egyik módja, hiszen ebben a megközelítésben a legfontosabb esemény a jövőben fog történni. Leginkább hosszú távú orientáltak kelet-ázsiai országok, majd következik Kelet- és Közép-Európa.

Engedékenység és korlátozás (IVR): A hatodik és egyben új dimenzió egy 2010-ben megjelent könyvben adódott hozzá az előző öthöz. Michael Minkov nyelvész és szociológus nevezte el a két pólust ebben a dimenzióban (Hofstede, Hofstede és Mikov, 2010). Hofstede kiemeli, hogy ez a dimenzió a Világértékek Felmérés (World Values Survey) tételein is alapult és többé-kevésbé kiegészíti a hosszú és rövid távú orientáció dimenziót. Összehasonlítva a többi dimenzióval, ebben vettek részt legszélesebb körben: 93 ország volt részese a kutatásnak. Az engedékenység versus korlátozás dimenzió a „boldogságkutatásról” szóló szakirodalomból ismert (Hofstede, 2011, 15. o.). Összpontosít a természetes emberi hajtóerőkre; azt vizsgálja, ahogyan a társadalom megengedi vagy elnyomja ezeket a társadalmi normákkal. A megengedő társadalmakviszonylag nagy szabadságot biztosítanak a tagjainak az élethez és a szórakozáshoz kapcsolódó alapvető és természetes emberi igények kielégítésére, kiemelve és elfogadva az egyéni emberi akaratot és szabadságot. Ide sorolhatók a dél- és észak-amerikai, nyugat-európai országok és Afrika szubszaharai része. A korlátozás érvényesítése olyan társadalmakra jellemző, amely elnyomja a szükségletek kielégítését és szigorú társadalmi normák révén szabályozza azokat. A skála ezen pólusán lévő társadalmak megpróbálnak olyan homogén közösséget létrehozni, amelynek nincsenek egyéni igényei, mivel ezeket rosszul illeszkedőnek vagy az egész társadalomra nézve károsnak tekintik. Korlátozó társadalmak Kelet-Európa, Ázsia és a muszlim világ országai.

#### *5.4. Trompenaars és Hampden-Turner kulturális dimenzióinak modellje*

Fons Trompenaars kulturális dimenziós modellje, más néven a kultúra hét dimenziója, először a *Riding the waves of culture, Understanding diversity in the global business* (1993) könyvben került publikálásra. 40 ország 46000 vezetőjét vonták be a kutatásba. Trompenaars és Hampden-Turner tíz éven keresztül fejlesztette a modellt, miután kutatták az emberek preferenciáit és értékeit a világ számos kultúrájában. A kutatás inkább a szervezeti tagok kulturális hátterére, mintsem a szervezeti szempontokra összpontosított. Bár a cél a kultúrák jobb megértése volt, ezáltal is a vállalatok globális üzleti tevékenységét szolgálva, a felmérés az egyéneket nemzeti kultúra szempontjából elemezte. Megállapították, hogy a különböző kultúrájú emberek nemcsak véletlenszerűen különböznek egymástól; nagyon specifikus, sőt kiszámítható minden különbség. Minden kultúrának megvan a sajátos gondolkodásmódja,

értékei, meggyőződése, és preferenciái. Hasonlóan Kluckhohn és Strodtbeck értékorientációs elméletéhez és Hofstede nemzeti kultúráihoz ebben a modellben is az értékek elemzése mentén tanulmányozzák a kultúrákat. Trompenaars és Hampden-Turner arra a következtetésre jutottak, hogy hét dimenzió létezik, így kategorizálhatóak a tényezők, amelyek megkülönböztetik az egyik kultúrát a másiktól (Trompenaars és Hampden-Turner, 1997).

#### A kultúra modell hét dimenziója:

Az univerzalizmus kontra partikularizmus: Ebben a dimenzióban a fő kérdés, hogy mi számít még fontosabbnak, a szabályok vagy a kapcsolatok. Az univerzalizmuson alapuló kultúrák a szabályok szerint élnek, próbálnak minden esetet azonosan kezelni, még akkor is, ha barátokat vagy családtagokat érint. A szabályok elsőbbséget élveznek a kapcsolattal szemben. Általánosan elfogadott, hogy az azonos készségekkel és helyzetekkel rendelkező emberek származásuktól függetlenül azonos fizetést, azonos lehetőségeket kapnak. Az univerzalista kultúrák közé tartozik Kanada, az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Ausztrália, Hollandia és a skandináv országok. A skála ellentétes pólusán található a partikularizmuson alapuló kultúrák, a kapcsolatokat fontosabbnak tartják, mint a szabályokat. Megengedett bizonyos szabályok megsértése a barátok vagy rokonok számára. A személyes kapcsolatok és kötelességek fontos szerepet játszanak az etikai döntésekben. Minden esetet meg kell vizsgálni a körülményekkel, még a fizetést is össze kell kapcsolni a jó hírnévvel és származással. Partikularizmuson alapuló kultúrák: Latin-Amerika, Korea, Kína és Oroszország.

Individualizmus kontra kommunitarizmus: Ebben a dimenzióban a hangsúly az egyéni érdek vagy a csoport érdekének preferenciáján van. A kultúrák összpontosíthatnak az egyéni sikerre, vagy prioritást élvezhetnek a csoport céljai és sikerei. Az individualista kultúrák úgy vélik, hogy az élet kimenetele az egyén saját választásának eredménye. Minden tagot egyéni teljesítményük mentén mérnek, még akkor is, ha egy csoportba tartoznak. Ezekben a kultúrákban a döntéshozók dönthetnek, nem kell konzultálniuk a csoporttal, ezért a döntéshozatal viszonylag gyorsan történik. Az egyén felelőssége, hogy vigyázzon boldogságára és kiteljesedésére. Individualista kultúrák: Kanada, az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Ausztrália, Hollandia és a skandináv országok. A kommunitarizmuson alapuló azaz közösségelvű, kollektivisták kultúrák úgy gondolják, hogy az életminőség javulhat azzal, ha mindenki segít a másikon. Így ezekben a kultúrákban az egyének csoportokba szerveződnek és a csoporton belüli



hűség döntő fontosságú. Ennek a csoportos tendenciának az eredményeként a döntéshozatal lassabb, mivel mindenki hozzájárul véleményével a végső döntéshez. A szervezetekben alacsony a munkahelyi fluktuáció a csoporthűség miatt. A csoportokat jutalmazzák a magas teljesítményért, nem pedig az egyént. Kollektivista kultúrák: Latin-amerikai országok.

Specifikus kontra diffúz: Ez a dimenzió azt méri, hogy mennyire különül el a magánélet a szakmai élettől. A specifikus kultúrában az emberek hajlamosak egymástól elkülöníteni személyes és munkahelyi életüket. Az egyéneknek nagy a nyilvános terük, amelyet megosztanak más emberekkel, de van privát terük is, amely sokkal kisebb és csak hozzájuk közel álló embereket engednek be. Ezek a kultúrák nem látnak átfedést a két tér között, általában ütemterv-fókuszáltak, közvetlenek és hatékonyak a kommunikációjuk szempontjából. A hangsúly inkább a célon van, mintsem a kapcsolaton. Példák a specifikus kultúrákra: Németország, az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Hollandia és a skandináv országok. A diffúz kultúrában az emberek általában összekapcsoltnak tekintik magán és munkahelyi életüket. Ezek a kultúrák úgy vélik, hogy a célok jobban megvalósíthatók, ha szoros a kapcsolat, a munkatársak a munkán kívül jobban szocializálódnak egymással. A diffúz kultúrákban fontos az udvariasság, a tisztelet az életkor, a státusz az anyagi háttér alapján alapozódik meg. Diffúzív kultúrák például Kína, India, Indonézia, Argentína és Spanyolország.

Neutrális kontra affektív: Ez a dimenzió azt tükrözi, hogy az érzelmek megmutatkoznak-e, vagy inkább elrejtőznek. Neutrális azaz semleges kultúrákban az emberek általában nem osztják meg érzelmeiket. Érzelmek érezhetők, de kontrollálják őket. E kultúrák tagjait ridegnek és racionálisnak tartják. A semleges kultúrák közé tartozik Németország, Hollandia, az Egyesült Királyság és Japán. Az affektív kultúrákban az emberek hajlamosak megosztani érzelmeiket, ennek a munkahelyen is fontos szerepe van. Az emberek gyakran nevetnek, hangosan beszélgetnek és lelkesen üdvözlik egymást a nyilvánosság előtt. Egy affektív kultúrában normálisnak tartott, hogy az emberek megosztják érzelmeiket. Affektív kultúrák például Olaszország, Spanyolország, Franciaország, Latin-Amerika és az Egyesült Államok.

5. Teljesítmény, vagy egyéb körülmény által orientált: Ez a dimenzió arra vonatkozik, hogy a státusz adott-e, vagy az egyénnek bizonyítania kell ahhoz, hogy megszerezze. Teljesítmény orientált kultúrákban az egyén státuszt szerezhet ismeretek vagy készségek révén. A munkakör megérdemeltnek tekintett, amely tükrözi ezt az ismeretet és készséget. Bárki felszólhat bármely pozíciót, előléptetést érintő a döntést ellen, ha logikus érve van. Példák a teljesítmény orientált kultúrákra: az Egyesült Államok, Egyesült Királyság, Németország és Skandinávia. Ennek a dimenzióknak a másik pólusa az egyéb körülmény által orientált kultúrák, ezekben a kultúrákban a státuszt a társadalmi helyzete, az iskolai végzettség vagy az életkor alapján adják. A tiszteletet ezekben a kultúrákban a szervezet iránti elkötelezettség alapozza meg, nem feltétlenül a képességek. A pozíciókkal kapcsolatos bármilyen döntést csak magasabb jogkörrel rendelkező személy támadhatja meg. Ilyen kultúra: Japán, Olaszország és Franciaország.

Szekvenciális kontra szinkron: Ezt a dimenziót nevezhetjük időorientációs dimenzióknak, mivel arra kérdésre ad választ, miszerint a dolgok egyenként, egymás után történnek-e, vagy sok minden egyszerre? A szekvenciális időkultúrában az idő döntő fontosságú. Az ilyen kultúrákban élő emberek szeretik a szakaszosan megvalósítandó projekteket. Az ő szemszögükből nézve megkérdőjelezhetetlen, hogy az idő pénz, ezért fontos, hogy minden szakasz megfelelő időben legyen befejezve. Példák szekvenciális időkultúrákra: az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság és Németország. A szinkronos időkultúrában az emberek a múltat, a jelent és a jövőt átszövik egymást. Az ilyen kultúrákban az emberek több dolgot csinálnak egyszerre, ezért a határidők rugalmasak, a pontosság kevésbé fontos. Példák a szinkronos időkultúrákra: India és Mexikó.

Belső és külső irányítású: Ez a dimenzió a környezet feletti hatalomgyakorlásra összpontosít, azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy az emberek irányítják-e a környezetet, vagy az irányítja őket? A belső irányítású kultúrákban az emberek úgy gondolják, hogy irányíthatják környezetüket a céljaik elérése érdekében. A győzelem fontos ezekben a kultúrákban. Belső irányítású kultúrák például az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság, Hollandia és Norvégia. A külső irányítású kultúrákban az emberek úgy gondolják, hogy céljaik elérése érdekében a környezetüket dolgozniuk kell. Úgy vélik, vannak olyan erők, amelyeket nem lehet ellenőrizni vagy befolyásolni, ezért alkalmazkodniuk kell ezekhez a külső körülményekhez. Ezekben a kultúrákban a győzelem nem olyan fontos, mint az jó kapcsolat fenntartása. A hangsúly a környezeti tényezőkön, például a kapcsolatokon van, mivel ezek a célok elérését szolgálják. A külső irányítású kultúrák közé tartozik Kína, Oroszország, Japán és Szaúd-Arábia.

### 5.5. Schwartz értékkategóriák

Shalom Schwartz alapvető emberi értékek elmélete elemzi az értékek természetét és kiemeli a közös jellemzőket, továbbá tanulmányozza, mi különbözteti meg az egyik értéket a másiktól (Schwartz, 1992; Schwatz, 1994b). Az elmélet 7 kulturális értéket azonosít. Hofstede kulturális dimenziói ellenére Schwartz kulturális értékmodellje nem próbálja egyszerűsíteni a kutatást az országok csoportosításával és kategorizálásával. Az országok száma, amelyekben Schwartz elemzést végzett folyamatosan nőtt, kezdetben 38 nemzetet vizsgált (Schwartz, 1994a) első publikációban, 1999-ben ez a szám már 49-re nőtt (Schwartz, 1999), majd 2008-ban 73 országot vont be kutatásába (Schwartz, Zamboanga és Weisskirch, 2008). Schwartz (2006) tíz alapvető személyes értéket azonosít. Ezek az értékek erősen összefüggenek a motivációval, így motivációs értéktípusnak is nevezzük őket. Az értéktípusok: önvezérlés, stimuláció, hedonizmus, teljesítmény, hatalom, biztonság, konformitás, jóakarát, és egyetemesség (Primecz, 2006. 8.o.). Az értékek utalnak az egyén származására, az értékei mögött álló tényleges motivációra. Schwartz kör alakú struktúrába helyezi a tíz értéket, amely vizualizálja a konfliktusokat és a kompatibilitást közöttük, amely kulturálisan univerzális. Schwartz munkáinak minden újabb kiadásában történt néhány változás és finomítás, a jelenlegi kutatásban kiemelésre kerül a hét kulturális érték modell, amelyet hárompólusú dimenzióknak is neveznek (Schwartz, 1999).

Beágyazottság versus autonómia: Az autonóm kultúrákban az egyének szabadok és ösztönözve vannak saját érdekeik érvényesítésére. Ebben a dimenzióban az autonómia két alkategóriára oszlik: intellektuális és affektív autonómiára. Az intellektuális, azaz szellemi autonómia elismeri az egyének azon jogát, hogy szellemi érdekeiket és vágyaikat, például a kíváncsiságot és kreativitást gyakorolhassák; az affektív autonómia elismeri az egyének jogát arra, hogy gyakorolják hedonista érdekeiket, például az örömet, az izgalmas és változatos életformát. A skála másik pólusa a beágyazottság, ezekben a társadalmakban az emberek úgy találják meg az élet értelmét, hogy azonosulnak egy bizonyos csoporttal, együtt élnek és közös célokat követnek. A társadalmi rend, a szabályok, a hagyományok tiszteletben tartása, a biztonságot helyezi előtérbe a hedonizmussal szemben.

Hierarchia kontra egalitarianizmus: A hierarchikus társadalmakban szerepekre és társadalmi normákra van szükség az egyének felelősségteljes és produktív viselkedésének biztosításához. Elvárják, hogy az egyének betartsák a helyzetükhöz kapcsolódó kötelezettségeket és szabályokat, tiszteletet tanúsítsanak feletteseik iránt, ez akár többféle formában is megjelenhet: társadalmi hatalom, tekintély vagy alázat és vagyon. Az egalitáriánus társadalmak úgy vélik, hogy az emberek erkölcsileg egyenlőek, önként együttműködnek egymással és törődnek más emberek jólével is. Hangsúlyozzák az önzetlen érdekeket, mint például: egyenlőség, társadalmi igazságosság, felelősség és segítség nyújtás.

Uralkodás versus harmónia: Az uralkodást értékelő társadalmak úgy gondolják, hogy képesek rá és kell is irányítaniuk és megváltoztatniuk a környezetet. Meggyőződésük továbbá, hogy a természeti és társadalmi környezetet uralni kell a csoportos vagy személyes érdekek érvényesítése miatt. Ezek a társadalmak ösztönzik az aktív uralkodási formákat, mint az ambíció, a siker, a merészség és az önellátás annak érdekében, hogy a versenyben felülkerekedjenek a többiekén. Azok a társadalmak, amelyek inkább értékelik a harmóniát, úgy vélik, hogy az embereknek összhangban kell élniük a természettel és meg kell találniuk az egyensúlyt. Céljuk, hogy beilleszkedjenek a társadalmi és a természeti világba, elfogadják szerepüket ezeken belül anélkül, hogy megpróbálnák megváltoztatni vagy kihasználni azokat. Egység a természettel, a környezet védelme, valamint azzal való és benne rejlő béke fenntartása a legfontosabb.

### *5.6. GLOBE projekt*

A GLOBE az Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness rövidítése, amely magyarul a globális vezetést és a szervezeti magatartás hatékonyságát jelenti; ez az egyik legnagyobb tanulmány a társadalomtudományok terén. Az 1990-es években a projekt a társadalmi kultúra, a vezetés és a szervezeti gyakorlatok közötti kapcsolatokat vizsgálta 62 országban több mint 200 kutatóval együttműködve (House és mtsai., 1997). Mivel a GLOBE projekt több országban is végzett kutatást, több témát is felölel kulturális kérdésekkel kapcsolatban. Az első GLOBE-tanulmány 2004-ben egy tízéves kvantitatív kérdőíves

felmérésen alapuló tanulmány összefoglalása volt, amely a szervezeti kultúráról és a hatékony vezetés tulajdonságairól szolt, 62 országra vonatkozólag (House, et.al, 2002; House, et. Al, 2004; Primecz, 2006; Bakacsi, 2013). A projekt eredményeit az élelmiszer-feldolgozás, a pénzügyi szolgáltatások, és a telekommunikáció területén működő 951 szervezet 17300 középvezetőjének adataira alapozták, a kutatás magába foglalta az országok gazdasági jólétét, valamint a vizsgált kultúrák fizikai és pszichológiai jólétét érintő adatok feldolgozását is. A GLOBE projekt eredménye elősegítette annak a tudományos megértését, hogy a kultúra és a vezetés kapcsolata hogyan változik a különböző nemzeti kultúrák tükrében. A 2007-es második GLOBE-tanulmány az első folytatása volt. A kvantitatív kutatások mellett kvalitatív elemzések is történtek annak érdekében, hogy mélyrehatóan leírják a vezetői elméletet és viselkedést a 25 kultúrán belül.

A legújabb GLOBE projekt, 2014-ben, az első nagyszabású tanulmány a vezérigazgatókról és a felső vezetői csoport tagjairól, a kultúrát érintő kérdésekben. A társadalmi kultúra hatása továbbra is konzisztens téma ebben a projektben, valamint az összes GLOBE kutatásban (House, et al. 2014). Ebben a tanulmányban több mint 70 kutató gyűjtött adatokat, több mint 100 vezérigazgatótól és 5000 vezető beosztású szervezeti tagtól, 24 ország különböző iparágában működő vállalatoknál. A tanulmány bemutatja a kultúra jelentős hatását a társadalom vezetőikkel szemben támasztott elvárásaira nézve, valamint annak fontosságát, hogy a vezérigazgatói magatartás az elvártakhoz illeszkedjen a hatékonyság növelése érdekében. A GLOBE jelenlegi, GLOBE 2020 elnevezésű szakaszában a kutatók számos olyan országból gyűjtnek kulturális információkat, amelyek nem voltak részei az eredeti GLOBE tanulmánynak, mint például Afrika és a Közel-Kelet, így lehetővé téve a szélesebb körű és megbízhatóbb kutatást. A fő cél a GLOBE kulturális és vezetői dimenzióinak a felmérése és beazonosítása, valamint a közöttük fennálló kapcsolatok vizsgálata, különös tekintettel azokra a társadalmakra, amelyek gyors kulturális változásokat éltek meg. Főleg a Közel-Keleten és Észak-Afrikában tapasztalható ilyen jellegű változás.

Hofstede nemzeti kultúramodelljéhez hasonlóan a GLOBE kutatói kilenc kulturális dimenziót tártak fel. Öt dimenzió ugyanaz, amelyet Hofstede már feltárt (Hofstede, 2006). Ez további négy dimenzióval egészül ki, amiből kettő hasonló Hofstede dimenziójához: az intézményi és a társadalmi kollektívizmus (hasonló az individualizmushoz / kollektívizmushoz). A GLOBE projekt szempontjából egyedülálló két kulturális dimenzió a következő: az egyik a teljesítményorientáció, azaz hogy a társadalom mennyire hangsúlyozza a teljesítményt és az eredményességet; a másik a humánus irányultság, vagyis a társadalom mennyire tartja

fontosnak a tisztességet, az önzetlenséget és a gondoskodást (Bakacsi, 2006). Hofstede-hez hasonlóan a GLOBE kutatói klaszterekbe sorolták az országokat kulturális jellemzőik hasonlósága alapján. A kategorizálás egyszerű módja az összes kulturális információ összefoglalásának, így az eredmények átültethetőek a gyakorlatba. Leegyszerűsíti a hatékony irányításra törekvő nemzetközi menedzserek feladatát. A GLOBE-tanulmány tíz klasztert azonosított, de csak hét klasztert emelnek ki, mivel ezek a legfontosabbak a nemzetközi menedzserek számára: az angol-, a konfucianista-ázsiai, a germán Európa-, az északi Európa-, Latin-Amerika-, Közép-Kelet- és a Szaharától délre fekvő klaszter.

#### A kilenc kulturális dimenzió:

- 1) Asszertivitás, ez a dimenzió hasonlít Hofstede férfiaság kontra nőiesség dimenziójához. Az asszertivitás azaz az önérvényesítési képesség magas értéke azt jelenti, hogy a társadalom a keménységet és versenyképességet ösztönözi. A skála másik végében az alacsony asszertivitású társadalmak helyezkednek el, itt az emberek értékelik a gyengédséget és az egymással való törődés fontosabb, mint a verseny.
- 2) A jövőorientáció, hasonlóan Hofstede hosszú kontra rövid távú időorientációjához, valamint a Kluckhohn és Strodtbeck elméletéhez, arra utal, hogy a társadalom mennyire ösztönzi tagjait a jövő megtervezésére ahelyett, hogy csak a rövid távon gondolkodjanak.
- 3) A bizonytalanságkerülés, azt a határt jelenti, ameddig a társadalom tagjai elfogadják a bizonytalanságot és kétértelműséget, továbbá az azzal járó kényelmetlenséget. Kifejezi a társadalmon belüli szabálystruktúra iránti igényüket.
- 4) A nemek közötti differenciálás, ez a dimenzió arra utal, hogy a társadalom mennyire maximalizálja a nemi szerepek közötti különbségeket. Alacsony nemi differenciálás, a nők magas státusszal és befolyásoló szereppel bírhatnak a döntéshozatalban. A nagyfokú nemi megkülönböztetés arra utal, hogy az adott ország a magasabb társadalmi, politikai és gazdasági pozíciókat inkább férfiakkal adják.
- 5) A hatalmi távolság, ez a dimenzió szintén hasonlít Hofstedéhez. Arra utal, hogy az emberek milyen mértékben fogadják el az egyenlőtlenséget a kapcsolati intézményekben, kifejezésre adják a társadalmi hierarchiához való viszonyukat.
- 6) A társadalmi kollektívizmus, annak a mértékét határozza meg, hogy az intézmények, mint az iskolák, az üzleti vállalkozások és egyéb szervezetek milyen szorosan kapcsolják össze a társadalmat. Két kategóriát különböztetünk meg: ha adott

társadalomban az embereknek egy csoporton belül megvan a szerepük, akkor kollektivista; ha az egyént, mint a társadalom elsődleges egységét tartják számon, akkor individualista az adott ország.

- 7) Az egyéni kollektivizmus dimenziója nem arra fókuszál, hogy a társadalmi szervezetek melyiket részesítik előnyben az individualizmust vagy a kollektivizmussal, inkább arra utal, hogy az egyének mennyire büszkék arra, hogy egy család tagjai, szoros baráti körük van vagy egy adott szervezet tagjai lehetnek.
- 8) Teljesítményorientáció, a nagy teljesítményű orientációval rendelkező társadalmak nagy hangsúlyt fektetnek a teljesítményre, jutalmaznak az embereket a teljesítmény javításáért és a kiválóságért. Ennek ellenére az alacsony teljesítmény orientációjú társadalom azt jelenti, hogy az emberek kevésbé figyelnek a teljesítményre és a sikerre materialista módon, inkább a tagjait ösztönzik, hogy előnyben részesítsék az összetartozást és nagyobb figyelmet fordítsanak a hűségre.
- 9) Humán orientáció dimenziója arra utal, hogy a társadalom milyen mértékben ösztönzi és jutalmazza az embereket a tisztességes, emberbaráti, nagylelkű és gondoskodó viselkedésért. A magas humán orientációs nemzetekben a társadalom nagy jelentőséget tulajdonít annak, hogy segítsen másoknak és kedves legyen. Egy olyan ország, amelynek alacsony a humán orientációja, elvárja, hogy az emberek vigyázzanak magukra. Ezért az önfejlesztés és önjutalmazás kiemelt fontosságú.

## 6.A CIKKEK RÖVID ÁTTEKINTÉSE

*1. cikk: A kultúraközi menedzsment négy pillére: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés*

(Eredeti cím: Four Pillars of Cross-Cultural Management - Systematic Literature Review)

A hagyományos narratív, szakirodalmi áttekintés mellett fontosnak tartottam a kultúraközi menedzsment irodalmának szisztematikus elemzését. A kultúraközi menedzsment összetett, meghatározása nincs teljesen összhangban azzal, amit értünk alatta vagy ahogyan használjuk. Adler (2002) definíciója rálátást ad, de a jelenlegi legrangosabb folyóiratok cikkeit tanulmányozva több eltérő értelmezést is találunk, így kihívást jelent egy egységes definíciót találni rá. A kultúraközi menedzsment jelentésének tisztázása és a kutatásom stabil megalapozása érdekében szisztematikus szakirodalmi áttekintést készítettem. A hagyományos narratív áttekintések ellenére a szisztematikus szakirodalmi áttekintéssel folytatott kutatási folyamat strukturáltabb és átláthatóbb (Tranfield, Denyer és Smart, 2003). Kutatásom során a kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos legmagasabb rangú nemzetközi folyóiratokat dolgoztam fel. Kutatásomat a SCImago legmagasabb rangú folyóiratokra alapoztam (Q1) és csak kultúraközi témákat választottam ki. A SCImago Journal and Country Rank egy nyilvánosan elérhető portál, amely folyóiratok és országok tudományos mutatóit tartalmazza, amelyeket a Scopus – Elsevier B.V. adatbázisban található információk alapján fejlesztettek ki és rangsorba helyezték (Q1-Q4). A felső kategóriás (Q1) folyóiratok kiemelésre és tanulmányozásra kerülnek a jelenlegi irodalmi áttekintésben. Számos tudományterületet elemeznek: kultúratudomány, üzleti és nemzetközi menedzsment, szervezeti magatartás, emberi erőforrás menedzsment, valamint stratégia és menedzsment. A Scimago rangsora szerint ezek azok a tudományágak, amelyek a legnagyobb hatással vannak a kultúraközi menedzsmentre. A kutatásomban a legrangosabb (Q1) folyóiratokra fókuszáltam, elemzésük során célom volt megérteni, hogy összességében mit jelent a kultúraközi menedzsment ezek alapján a naprakész és rangos források alapján. Az összehasonlítás és elemzés eredménye alapján a kultúraközi menedzsment meghatározása és jobb megértése érdekében az elemzési eredmények kerültek összegzésre ebben a cikkben.

A kultúraközi menedzsment jelenlegi jelentésének jobb megértése érdekében a cikkben kiemelésre kerültek a legfontosabb tényezői. A téma egyre jobban kiszélesedő és folyamatosan változó szakirodalma miatt szükségesnek találtam beazonosítani a legfontosabb pilléreit,



ezeknek a részletezése elősegítette a fogalomtisztázást (Oddou és Menedelhall, 1984; Starfield, 2002; Szkudlarek, 2009). A kultúraközi menedzsment egyre fontosabb tudományággá válik, amelyet gazdagíthatnak alapvető jelentésen túlmutató kutatások eredményei (Tomaselli és Mboti, 2013). A szakirodalom elemzése alapján a kultúraközi menedzsment négy fő pillérből áll: kezdetben (1) a pszichológia része volt, majd (2) az antropológiához kapcsolódott, később ezeket kombinálva az üzleti gyakorlattal kapcsolatos kihívásokkal a (3) nemzetközi kereskedelem majd a (4) stratégiai menedzsment része lett. E négy szempont és azok találkozási pontjai mentén elemeztem a kultúraközi menedzsmentet az első cikkben.

## *2.cikk A kultúraközi menedzsment egyedülálló magyar módja*

### *Egy olaj- és gáziparban működő multinacionális vállalat példáján keresztül*

(Eredeti cím: Unique Hungarian way of cross-cultural management – Through an example of a multinational company in the oil and gas industry)

A kultúraközi menedzsment szakirodalmának tanulmányozása a kezdetektől a mai napig stabil talajt biztosított az empirikus kutatáshoz. Erre a megértésre alapozhattam kutatási tervemet, majd végeztem a kutatást. Az empirikus kutatásom első részeként tartalomelemzést csináltam. A Hun-Comp összes nyilvános, publikált dokumentumát felhasználtam. Ezek a dokumentumok segítettek abban, hogy jobban megértsem a hivatalos szervezeti kultúrát: azt a szervezeti kultúrát, amelyet a vállalat felépített és minden kinyomtatott dokumentumban kinyilatkoztat, továbbá rálátást ad azon értékekre és meggyőződésekre, amelyekben hisznek és a közönség felé kommunikálnak. Fontosnak tartottam, hogy a kutatás során ne szűkebb köröket keressék vagy ahhoz mérjem a Hun-Comp szervezeti kultúráját, hanem a lehető legjobban szemléljem azokat a pontokat, ahol a különböző kultúrák találkoznak egymással ebben a szervezetben.

A dokumentumok kódolása lehetővé tette, hogy feltérképezsem a hivatalos vállalati kultúrát (Géring, 2015). Ez elengedhetetlen volt ahhoz, hogy megértsem azt az alapvető üzenetet, amelyet a vállalat minden közzétett dokumentumban kifejez, mivel ez olyan üzenet, amelyet a vállalatról kifelé kommunikálnak. Ez a fajta kommunikáció kapcsolódik a Hun-Comp márkájához, vonzza azokat az embereket, akik ott szeretnének dolgozni, vagy akik üzletet szeretnének kötni a vállalattal. A Hun-Comp kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásainak jobb megértése érdekében első lépésként a szervezeti kultúrát elemeztem. Következő lépésként az interjú készítés volt leghatékonyabb módszer az adatok összegyűjtésére, de a dokumentumok tartalomelemzése, mint első lépés a szervezeti kultúrába nyújtott bepillantást, amely felülről-lefelé irányuló kommunikációval közvetíti az értékeket. A következő lépés a valódi, mindennapi, élő Hun-Comp szervezeti kultúra megértése volt, ennek érdekében félig strukturált interjúkat készítettem. E két forrásból dolgozva egy teljesebb képet kaptam, párhuzamba állítva egymással a hivatalosan kommunikált üzenet és annak tényleges megjelenése a szervezeten belül, rámutatott kultúraközi menedzsmentet érintő kihívások mögöttes okaira.

A tartalom elemzés kutatási eredménye azt mutatta, hogy a Hun-Comp által a dokumentumokon, a weboldalakon és minden online kommunikáción keresztül közvetített fő üzenet a regionális identitásra és a vezetők döntő szerepére összpontosít. A Hun-Comp kultúraközi menedzsmentje az erős helyi, közép-kelet-európai létükre alapszik; továbbá a hierarchia fontossága kerül még fókuszba, amely szabályok és sztenderdek kialakításában a mutatkozik meg. A kultúraközi menedzsmentben nincs általános igazság vagy sztenderd megoldás. A Hun-Comp jó példa arra, hogyan lehet kiemelni a kulturális hasonlóságokat és ezáltal erős, tartós kapcsolatokat építeni ezekre az alapelvekre alapozva. A Hun-Comp központja és a leányvállalatok országainak kultúrája eltérhet egymástól (Hofstede, 1984), de az alkalmazottainak hasonló igényei vannak (Schein, 2010). A közös értékek kiemelése, ami a Hun-Comp esetében a szabályok és sztenderdek kialakításával létrejövő transzparencia és egyértelműség, ezek mind stabil alapot adnak az együttműködésre, amely akár a különbségek megértéséhez is vezethet (Stoermer, Bader és Froese, 2016).

3. cikk: *Nyelvi célkitűzések megvalósítása: Az angol, mint lingua franca egy magyar multinacionális szervezetben*

(Eredeti cím: Implementing language mandates: English as lingua franca in a Hungarian multinational company)

A kvalitatív módszertan volt a legalkalmasabb a kutatási céloom eléréséhez. A tartalomelemzés megfelelő rálátást adott számomra, de a szervezeti kultúra megértése érdekében a kvalitatív módszertanon belül másképpen kellett folytatnom a kutatásomat. A Hun-Comp kultúraközi kihívásaira összpontosítottam, amelyek a vállalaton belül felmerülhetnek. A kultúraközi menedzsment mély struktúrájának feltárását az egyének értelmezésén keresztül tudtam megvalósítani (Yoo, Matsumoto és LeRoux, 2006; Zhou és Shalley, 2008). Ennek érdekében a kutatási módszer megváltoztatását ütemeztem be a kutatási folyamatnak ezen a pontján. Jobban meg kellett értenem a vállalat tagjait és viselkedésüket, értelmezésüket, mivel ők együtt hozzák létre a szervezeti kultúrát (Smith, 2005; Moghaddam, 2006; Mahadevan, 2012). Félig strukturált, mélyinterjúkat készítettem, ennek előnye abban rejlik, hogy lehetőség van magyarázó és leíró jellegű válaszok mentén jobban megérteni az adott jelenséget, kutatásomban ez prioritás volt. Megalapozott elméletet alkalmaztam az adatok elemzéséhez és az interjúk voltak az adatok forrásai.

Nemcsak a székhely tagjai vettek részt a kutatásban, hanem a leányvállalatok tagjait is. Tanulmányoznom kellett mit jelentenek számukra a kultúraközi kihívások és milyen tapasztalataik vannak, továbbá, hogy ezeket hogyan élték meg, milyen jelentést adtak nekik. A kutatásomban kiemelten fontosak voltak azok a vállalati tagok, akik munkakörük jellegéből kifolyólag mobilisak voltak. A leányvállalatoktól érkező vállalati tagok, hosszabb vagy rövidebb projekt erejéig a székhelyen dolgoztak, továbbá a székhelyről a leányvállalatokba látogatókat is bevontam a kutatásomba (Husted, 1996). A leányvállalati tagok gondolkodásmódja, hozzáállásának megértése fontosnak bizonyult, hiszen a kérdések, hogy hogyan fogadják az üzeneteket a központból, hogyan értelmezik a Hun-Comp magyarországi központjának szabályait és értékeit, eltérőnek bizonyult, mint a székhelyen lévő tagok interpretációja. A hivatalos, írott értékeket és a valós vallott értékeket össze kell hasonlítanom a kommunikáció hatékonyságának felmérése érdekében (Reinecke, 2015). Bár nehéz megérteni

egy kultúrát, de ezzel a módszertannal láthatóvá váltak az alapvető elemek. A szervezetbe való belépés és a különböző cselekvések, viselkedések tanulmányozása, valamint a kontextus megfigyelése elengedhetetlen volt a kutatásom alapvető kérdésének megválaszolásához (Shuter, 1977; Van Maanen, 2006; Lihui, 2015; Gustaffson et al., 2016).

Ez a cikk összefoglalja a 2013-ban meghirdetett új vállalati nyelvi projekt okozta kihívásokat. Az új stratégiával összhangban az angol, mint hivatalos vállalati nyelv lett bevezetve. A multinacionális vállalaton belüli mobilitást segítő, a kultúrán átívelő kommunikációs hatékonyságot növelő projekt a vállalat életében addig még nem látott kihívást jelentett. A Hun-Comp számára ez a nyelvi projekt tűnt a legfontosabb lépésnek a multinacionális vállalattá váláshoz. Az interjúalanyok ezt a bizonyos eseményt említették a szervezet történetének egyik legjelentősebb változásaként. Az angol nyelv, mint lingua franca inkább új felelősséget jelentett és növelte a szakadékot az alkalmazottak között, ellentétben az eredeti célnak, miszerint megkönnyíti a munkafolyamatokat (Brimm, 2015). A kutatásom ezen pontján a cél az volt, hogy jobban megértsem ennek a változási projektnek a hozadékát az alkalmazottak és a vezetők tapasztalatai révén.

Az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a Hun-Comp, mint magyar multinacionális vállalat, eltérő kihívásokkal szembesül a nyelvváltási folyamat tekintetében, mint más nyugati országokban székhellyel rendelkező vállalatok. A Hun-Comp-nál az angol a szervezet szinte minden tagjának idegen nyelvnek számít. Az angol lingua franca nagy kihívást jelentett, mivel több időre van szüksége ugyanazon feladat elvégzéséhez, miközben ugyanazokat a határidőket kell betartaniuk a szervezeti tagoknak és ugyanazon projekteket kell irányítaniuk a vezetőknek. Az új hivatalos nyelv sok kényes kérdést vetett fel. Mivel a magyar nyelv az üzleti világban nem ismert, a Hun-Comp-nál a magyar, mint lingua franca nem volt opció. 2013 óta az új hivatalos vállalati nyelv nagyobb kihívást jelentett a székhely tagjainak, mint a leányvállalatokban dolgozóknak, így a szervezeti struktúrára is hatással volt. A szervezet hasonló gondolkodású emberek csoportjaira vált szét, még jobban megnehezítve a kommunikációt ezen csoportok között. A rövid távon jelentkező kihívások a hosszú távú stratégiai célokat is kockáztatják.

## II.FEJEZET

### 7.Első cikk: Four Pillars of Cross-Cultural Management - Systematic Literature Review

#### *7.1.Abstract*

In the 60s, markets became global, firms became more international, and cross-border joint ventures, increasingly provided firms with opportunities to rapidly expand geographical market participation. Culturally diverse settings, and the challenges linked to these, have become the focus of scholarly conversations. The importance of Cross-cultural management (CCM) significantly growth. The purpose of the present paper is to review CCM related studies and to map all the relevant areas. Summary is made of 95 sources consisting top-tier journals' research papers and management studies texts in order to increase understanding in this under researched field. From many interlinked disciplines, the four major ones are identified and detailed in this paper: psychology, anthropology, international business and strategic management. Based on the analysis, the current understanding of CCM is discussed, and promising ways of further research are identified that can further advance the conversation on CCM.

Keywords: cross-cultural management, strategic management, management studies, international business, international management

## Absztrakt

A '60-as évektől kezdődően egyre nagyobb a nyomás a szervezeteken, hogy nemzetközivé váljanak. A nemzetközi szervezeteknek terjeszkedésének köszönhetően egyre fontosabbá válik a kultúrközi menedzsment. Egyre szélesebb körben vitatott téma, a növekvő szakirodalomnak köszönhetően már nem csak az üzleti világban, hanem az akadémiában is fontos szerepet kap. Az eddigi szakirodalmi áttekintések a kultúrközi menedzsmentnek egy adott részét emelték ki, a jelenlegi cikkben a fogalom egészének tanulmányozása a cél. 95 forrás feldolgozása történt annak érdekében, hogy körbejárható legyen a téma és az alapvető pillérek beazonosíthatóak legyenek. A kutatás során nem csak a szakirodalom összegzésére, hanem az egyes források egymáshoz való viszonyának értelmezésére, továbbá a történelem során bekövetkezett változások kiemelésére is sor került. A legrangosabb szakfolyóiratok és könyvek tanulmányozása során egyértelművé vált, hogy a jelenlegi értelmezés szerint négy alapvető pilléren áll a kultúrközi menedzsment: pszichológia, antropológia, nemzetközi kereskedelem és stratégiai menedzsment. Jelenlegi cikk ezeket vizsgálja a kultúrközi menedzsment jobb értelmezése érdekében.

Kulcsszavak: kultúrközi menedzsment, stratégiai menedzsment, menedzsment tanulmányok, nemzetközi kereskedelem, vezetésstudomány

## *7.2.Introduction*

In the past few decades, the importance of cross-cultural management (termed CCM) has significantly grown. Despite clarifying the meaning of the term, it raises more questions in both academic and business practitioner communities. With growing international and global business opportunities, CCM became a more complex and relevant issue for organizations because of the practical applications; in academia, because of its complexity beyond business. Social media, branding, marketing and selling became the norm after the 1960s in international business. Something was changing; the world of business seemed more global in nature. For most businesspeople and scholars, the term “global” replaced “international”, as the adjective was commonly used to describe organizational and leadership strategies, thinking, and behaviour (Bird and Mendenhall, 2016). New challenges appeared, and created new problems, so far unknown; new solutions were needed. The field of CCM was primarily focused on international business and management (Haider, 1966). This was consistent both in how scholars approached managerial behaviour in an international setting, as well as the thinking around what CCM entailed, in addition to the work that international managers performed. Given organizational structures, internal communications and information systems, international work was primarily managerial in scope. Few activities involved the leadership skills of creating and communicating a vision or leading change (Mackenzie, 2005; Kaminska, 2013; Winter, 2014).

In the 1960s, 1970s and 1980s, with the impact of globalization and the growing number and size of the multinational enterprises, CCM became a crucial part of modern management. The rapid globalisation of business has brought with it an increased need for effective international work (Heidrich, 2009; Karácsonyi, 2016). The changing nature of international organisations, changing economic conditions, and the change in multinational enterprise host locations in the developing countries created unique challenges. These new circumstances needed new skills and mindsets from managers and researchers as well (Harris and Kumra, 2000; Message, 2005). The new needs of multinational enterprises gave CCM space to grow. Initially, the adaptation of CCM and understanding of other cultures was not deemed necessary above an arbitrary minimum level. With time, new challenges appeared and therefore a more detailed discussion is needed.

The existing literature appears relatively broad, delineating definitions of CCM and suggesting its different forms (Adler, 2008). Academic interest in this topic has been rising continuously, both theoretically and empirically, resulting in an increase in the number of publications after the 1960s. Hofstede (1980, p. 398) suggests that the key cross-cultural skills are: (1) the capacity to communicate respect; (2) the capacity to be non-judgemental; (3) the capacity to accept the relativity of one's own knowledge and perceptions; (4) the capacity to display empathy; (5) the capacity to be flexible; (6) the capacity for turn-taking (letting everyone take turns in discussions); and (7) tolerance for ambiguity. There are many other approaches toward CCM as a complex topic, in cross-cultural models like: Trompenaars' research in the cultural dimensions and highlights of national culture differences (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997); Schwartz's aims to compare and measure cultural differences through human values (Schwartz, 1994); and the GLOBE project, in which the researchers try to measure current cultural specialities, and conduct the research in a wider range than Hofstede (House, et al. 2014).

There are several approaches, these analyse CCM from different aspect, focusing on factors such as cross-cultural -skills, -dimensions, -values, -specialties that can be directly linked to CCM but not fully cover the phenomena (Bakacsi, 2012; Milassin, 2019). The current paper focus on Adler's definition that explain CCM. Adler (2008. p. 13) defines CCM the following way: "Cross-cultural management explains the behaviour of people in organizations around the world and shows people how to work in organizations with employee and client populations from many different cultures. Cross-cultural management describes organizational behaviour within countries and cultures; compares organizational behaviour across countries and cultures; and most important, seeks to understand and improve the interaction of co-workers, managers, executives, clients, suppliers, and alliances partners from countries and cultures around the world". Based on this definition literature review has been started regarding CCM, and through the research the current meaning of CCM is highlighted in the current paper.

CCM has changed, not along one path, but growing from one subject area to another, containing a crucial part of each and holding them together. According to the studied sources CCM consist of four main pillars: initially it was a part of (1) psychology, then touching (2) anthropology, later on combining these with business practice related challenges, mostly (3) international business and (4) strategic management. This is the reason why CCM should not be studied as



one single term, but as the summary of many. It is challenging to have a one over all, standard understanding since there are several perspectives from which CCM can be analysed (Romani, Primecz and Bell, 2014). However, the goal of this paper is to map up the current understanding of CCM. According to the top-tier journals have a better overview to CCM and what it consists of.

In this paper, insights about CCM are organized systematically. Despite the traditional narrative reviews, the research process with systematic literature review is more structured and transparent (Tranfield, Denyer and Smart, 2003). This review differs from previous reviews regarding CCM, in a few important ways. First, articles from several disciplines are analysed: cultural science, business and international management, organizational behaviour, human resource management, and strategy and management (Appendix I). These disciplines are acknowledged to be mostly related to CCM. According to the Scimargo ranking of top journals (Q1), these are the disciplines that have the biggest effect on CCM. The focus is on the top journals, and through analysing them, a common understanding regarding CCM in the current research will be shown. Secondly, not only will the original conceptualization of CCM dominate the current paper, but the outcome of the comparison and analysis will be shown too. Highlighting the growing process of CCM, and the most important parts of it, was crucial to understand its current meaning. Thirdly, this review studies CCM from several aspects, such as psychological, social and practical, and gives an overview to the current understanding. This is an important addition since CCM is constantly growing (Oddou and Menedelhall, 1984; Starfield, 2002; Szkudlarek, 2009). and becoming a more and more important discipline, which can be enriched by insights that expand beyond the core meaning (Tomaselli and Mboti, 2013). Four different aspects are identified based on the literature; therefore, through these four aspects, CCM as presented here is also focused on the meeting points of these aspects.

### *7.3. Methodology*

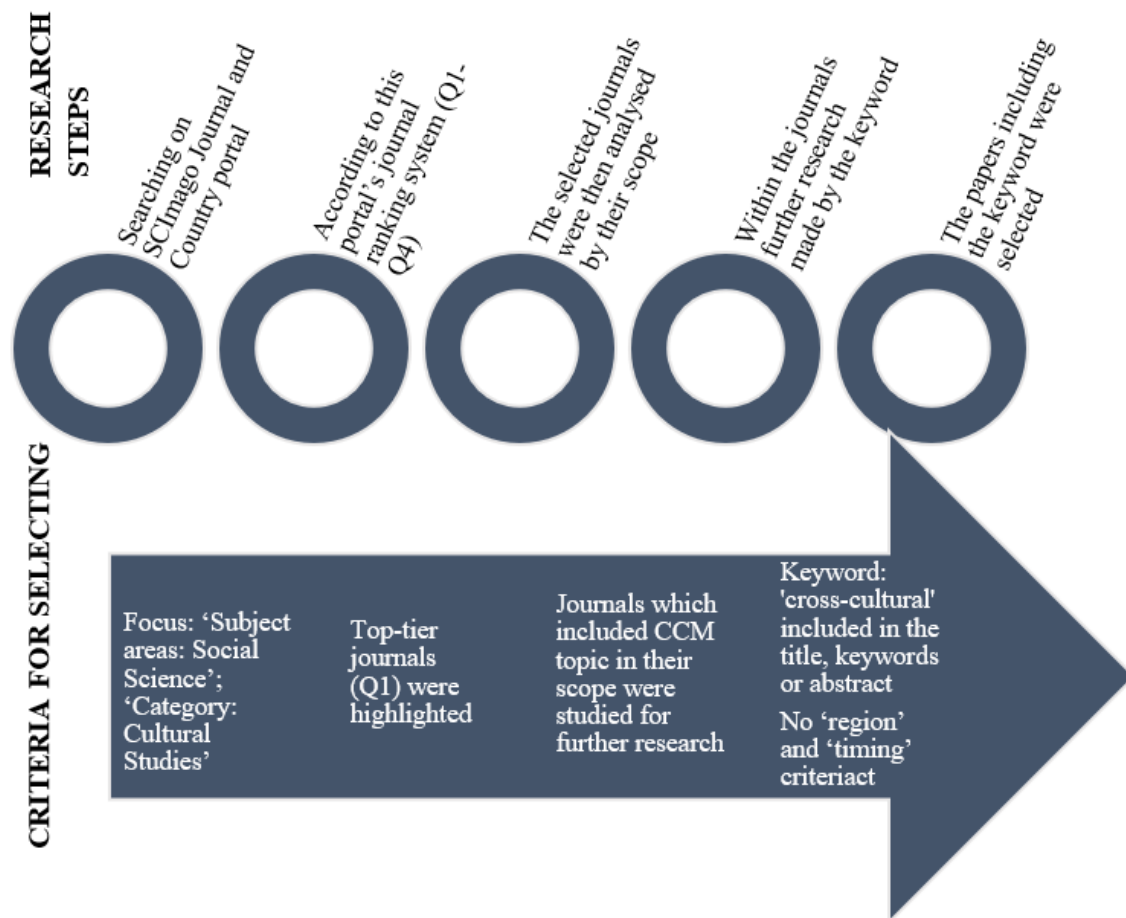
#### *7.3.1. Scope of the literature review*

The aim of this paper is to present a comprehensive, yet focused, literature review of CCM. First, the most important part of the research was to identify the relevant literature on CCM. Full books, and book chapters, were excluded, since the criteria for academic journals and books are not the same. In order to have a standard criteria and scope of literature of these kinds, certain sources had to be excluded from the search (Brocke, et al., 2009). Although, some of the papers were heavily based books therefore, these books, book chapters were studied and added to the research for better understanding. Initially, only review studies published in ranked peer-reviewed academic journals were included in the search. These rankings are subjective, but they provide criteria that authors can use for selecting studies to review (Webster and Watson, 2002).

The current review focused on the SCImago top-ranked journals (Q1), and selected only cross-cultural topics (Figure 1). SCImago Journal and Country Rank is a publicly available portal that includes journals and country scientific indicators developed from the information contained in Scopus database - Elsevier B.V. The current paper's resources are based on this portal's journal ranking system (Q1-Q4), and according to this system the top category (Q1) journals are highlighted and studied for further use in the current literature review. The selected journals were then analysed by their scope. The ones including the CCM topic were included for further research (Appendix I). Within these journals, research had been made by using the key phrase 'cross-cultural' in titles, keywords or abstracts. The articles that mentioned 'cross-cultural', but did not deal with the topic, were not considered (Primecz, Kiss and Toarniczky, 2019). These articles were focusing cultural and behaviour topics but can not be linked to CCM directly. There were, however, academic works heavily based on other already published papers or books; these resources were studied too in order to have a better understanding of the particular research or theory. The ones which gave added information to the papers published in top journals were used too, and mentioned as a reference. Some that were only used in these top papers are reviewed but not used in the current paper, since the theories were not fully developed, and the paper was not strongly built on them; therefore, they are not mentioned as a reference. At the beginning of the research, all the selected papers, and the reference list, were analysed in order to include all the necessary works. Going further with the research process

from the current research point of view, the crucial resources, including the selected top journals' papers, and other works that served as the grounding for these works, where all identified and used for further analyses in the current literature review.

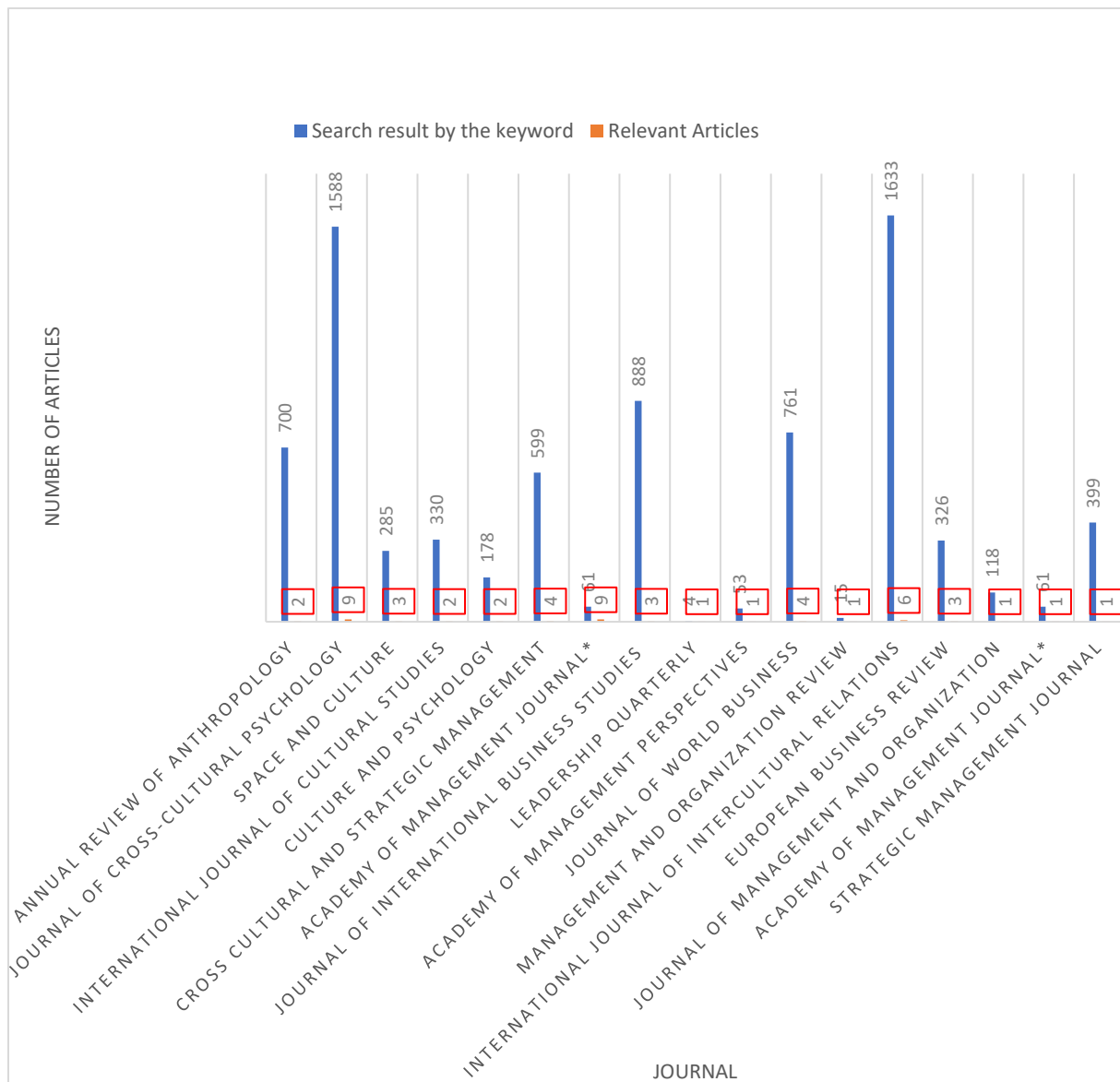
1. *Figure Searching Process*



Source: Own research result

In order to avoid restricting the ability to identify patterns or potential gaps, and then draw conclusions, many scholars advise working with insights from disciplines outside the core areas (Jones and Gatrell, 2014). Following this advice lead the research to the conclusion that the CCM topic was not only studied from an international viewpoint, but also from a psychological and sociological point of view. On SCImago, many 'subject areas' and 'categories' have been analysed (Appendix I). The main focus was 'Subject areas: Social Science' and 'Category: Cultural Studies'; besides this, there were many other top journals that gave important roles to CCM according to their scope (Figure 1). The CCM topic, therefore, has been researched in business, management and accounting related journals, too. There was no 'region' and 'timing' criteria in the research process. According to the scope of the journals, there were 49 that focused on or included CCM as a topic. Further research throughout the journals using the key phrase reduced this number; by this stage there were 17 journals identified (Figure 2). The application of the criteria, the study of the journals' scope and research with the key phrase resulted in 53 selected articles at the end. Analysing these articles other papers and books were identified, that these papers were heavily based on, in addition those were added too. The current review is based on a total of 95 sources.

## 2. Figure Comparison of the literature searching result and the relevant articles



Source: Own research result

A large proportion of the selected articles were from three journals: the Academy of Management Journal with 10 articles (19%); the Journal of Cross-cultural Psychology, which contained 9 articles (17%); and the International Journal of Intercultural Relations, which had 6 articles (11%) that were looked at. These journals had published the majority of the used studies (the initial 53 papers) and the remaining articles have been selected from the other journals (Figure 2), on average 1-2 articles per journal (Appendix I). Occasionally, it had to be reorganized as some of the articles may have dealt with topics directly linked with CCM, but

different terminology was used. These articles were included when they more explicitly discussed CCM, and some of the initial 53 papers referred to these. The journals that were among the top-tier journals, according to the SCImago ranking and that met the inclusion criteria 'Social Science - Cultural Studies', did not publish completely appropriate articles that could have been studied further regarding CCM.

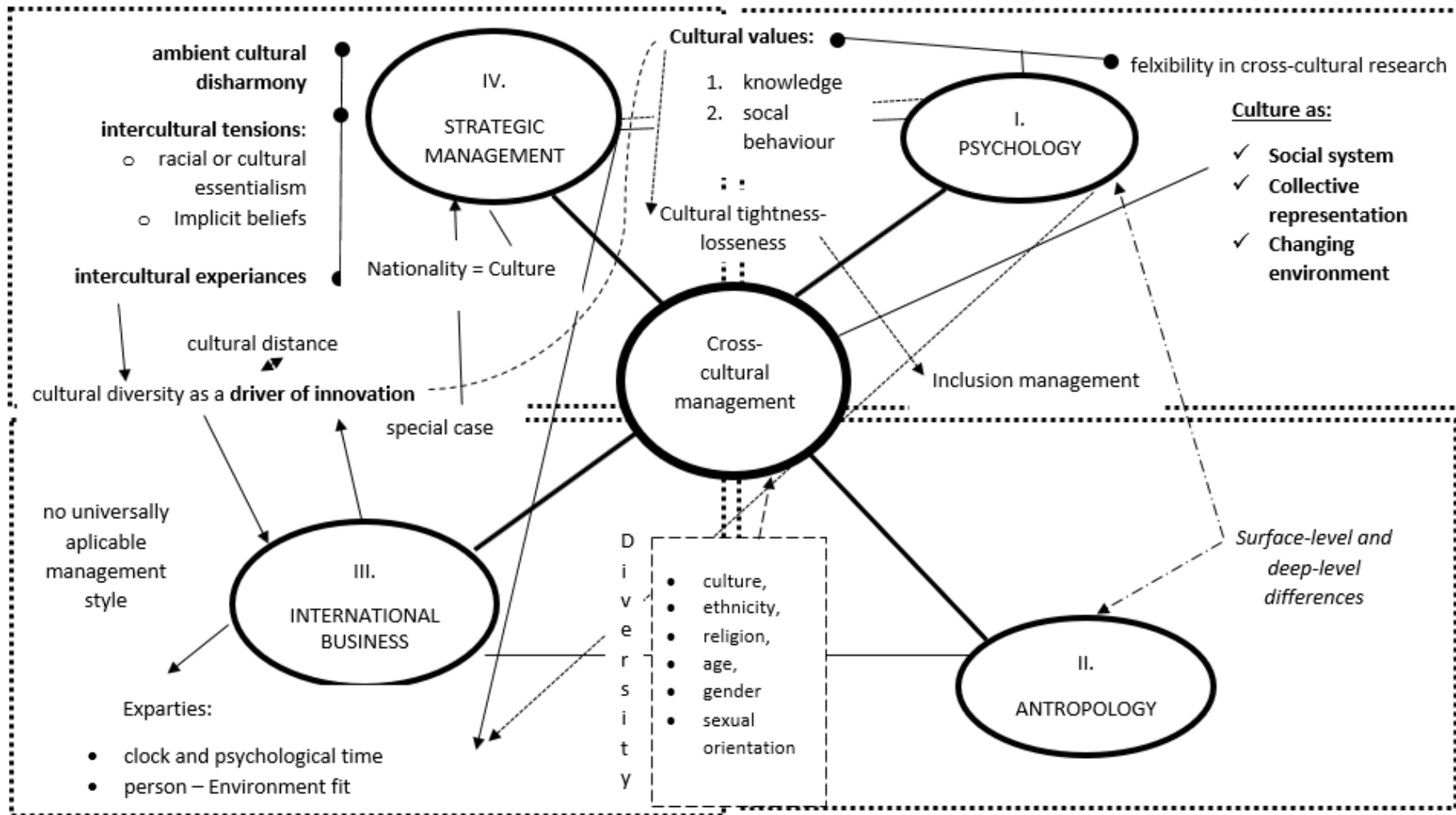
For the purpose of the current study, certain choices needed to be made despite the potential risk. Since only Q1 ranked journals were analysed, there might have been some articles in the lower ranked journals that would have given more insight into various CCM topics which were not included. Also, the identified main pillars are highlighted in the current paper, but with further research others might also appear. This limitation can be lifted by including other key phrases, but in order to have complete coverage for the literature review, and to manage the analysis, this risk had to be taken. In order to give the current research a clear structure and a manageable process, top journals were used as the basis of the research. These journals publish papers that are identified as the best and highest quality papers by the academia therefore the ideas and theories discussed in these papers gives the ground to further research. If these papers give the standard than these leads the academic discussion about certain theories, therefore analysing CCM according to these papers gives an overview of the current understanding of it. Also, this paper can support further research and might be an initial step towards a better understanding of CCM and other papers based on or linked to CCM.

#### *7.4. Research result*

The current understanding of CCM includes four main categories in the social sciences (Figure 3): psychology, anthropology, international business and strategic management. These four major pillars are identified as the main pillars of CCM. The literature emphasizes these four areas since, based on CCM's history, it has grown out of and through these areas of study. CCM is rooted in psychology and anthropology, because these sciences deal with culture and its effect on human behaviour. (2) Psychology highlights the individuals understanding and interpretation of society and cultures Any kind of interaction across cultures is inherently stressful, as it challenges our assumptions, which we assume are universal. Since cultural habits are acquired and internalized from early childhood, they generally elude our awareness, except when we encounter people whose cultural scripts are at variance with our own. As a person changes according to their circumstances, and are affected by others in their societies, (2)

anthropology can help give a better understanding of human behaviour and development (Abe and Wiseman, 1983; Albert, 1986;). (3) International business, and the rising chance of growing as an organization and community, brings different cultures close together, and forces companies to manage groups that consist of individuals with wildly different backgrounds (Osbeck, Moghaddam and Perreault, 1997; Chen et al., 2010). This contains notions of levelling up partnerships, and including cultural matters into (4) strategic thinking (Francis, 1991; Pornpitakpan, 1999; Mohr and Puck, 2005). CCM links many subareas and grows alongside and in parallel with them, include terms and specialties from all the four areas (Figure 3). This process shows that CCM is wide, constantly growing and specifying at the same time.

3. Figure Cross-Cultural Management Mind-map



Source: Own research result



## 7.4.1. Identified main pillars of cross-cultural management

### 7.4.1.1. Psychology

With the internationalization of enterprises in the 1960s, cross-cultural issues started to rise, and addressing these cross-cultural issues was an urgent matter. A new demand for CCM tools started to surface from the multinational enterprises' side, and at the time it was mostly to manage the daily business relationship between the headquarters and the subsidiaries. CCM started to be crucial in strategy making. Cross-cultural psychology as a discipline had already existed, being part of psychology, but initially coming from anthropology (Pedersen, 1991; Y. Kashima, 1998; Singelis, 2000). Most companies faced problems regarding multiculturalism, and CCM related questions and innovations all started as a Western project, since the companies that went global first were Western too. In order to prevent the psychology from becoming exclusively Western, cross-cultural psychologists sought to test the universality of psychological laws via cultural comparative studies (Ellis and Stam, 2015). Attempting to overcome psychology's "culture-blindness" was considered a laudable goal of the early cross-cultural psychologists, whose context was the emergence of cognitive psychology and individualism, the new mechanisms of information processing in psychology, and finally the cultural upheavals of the 1960s and 1970s.

The main definition of cross-cultural psychology was defined in the beginning of the 50s: "Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action. [...] this formula will be modified and enlarged in the future as regards (1) the interrelations of cultural forms: and (2) variability and the individual" (Kroeber and Kluckhohn, 1952, p. 181).

For the first few decades cross-cultural psychologists worked, as a rule, directly with people in other cultures, mostly in face-to-face situations. Their studies were focused on topics like cognition, perception, and developmental and social issues. Expanding the literature further in this new emerging science of complexity Hofstede wrote: “[...] I treat culture as ‘the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another’” (1984, p. 21). These words foreshadowed a new approach in cross-cultural psychology, which has become increasingly social, statistical, and indirect, in the sense that the only contact with participants is through the group administration of questionnaires and scales. Although the literature on cross-cultural psychology does not explicitly mention this, with time and with bigger cross-cultural projects, face-to-face data collection and qualitative information methodologies did not become a priority anymore. The initial idea to address a new demand, the need of a better understanding of another culture and another individual from a different cultural background, faded away. Cross-cultural research became about statistics and generalization (Leong, 2016). In other words, the purpose of the world-wide research started to be about efficiency and not about understanding.

According to Schwartz (2009), “The underlying normative value emphases that are central to culture influence and give a degree of coherence to these manifestations” (p.128). In this view, culture is outside the individual. It is not located in the minds and actions of an individual. It refers to the information to which individuals are exposed by virtue of living in a particular social system. Culture is created – and can be destroyed too – by humans. Currently it is passed on to us by previous generations, but can be and should be shaped with time (Bond and van de Vijver, 2011; Torr ns and K rtner, 2017), even if the globalized world inherits the history of multiple conflicts that are actualized in the trans-generational memory of cultures (Silva and Guimaraes, 2012; Sieck, Smith and Rasmussen, 2013). Culture comprises shared beliefs, values, and group norms of interconnected individuals, such as those from the same nation, racial or ethnic background. People can build emotional connections with a specific cultural group, drawing from it a sense of comfort and safe haven (Peleg and Rahal, 2012; Hong et al., 2013). In their research, Hong and his colleagues have started to examine the role of emotions in meeting intercultural challenges. For example, it has been demonstrated that the ability to recognize emotion in a new cultural context and emotional regulation are important predictors of intercultural adjustment (Jorgensen, 1979). Hong explains that

incidentally, attachment researchers have established that secure and insecure attachment styles can predict adolescent adjustment through emotional regulation and social competence (Cooper, Shaver and Collins, 1998). According to this research, emotions are one of the most important links between an individual and their cultural attachment. Based on this, culture cannot exist without humans, and individuals are indeed the creators and the shapers of culture.

#### 7.4.1.2. Anthropology

It was only in the 18th-century that, in France, the single term “culture” began to be used and to acquire a sense of skill or refinement of the mind or taste. It was rapidly extended to refer to the qualities of an educated person, and this meaning has been retained until today (Jahoda, 2012). In English, in the 19th century, the writer Matthew Arnold held a similar view, describing culture as “the acquainting ourselves with the best that has been known and said in the world, and thus with the history of the human spirit” (Arnold, 1873). Around the same time, the anthropologist Edward Tylor famously began his definition with the words “culture” or “civilization” is that complex whole which includes: knowledge, belief and any other capacity acquired by man as a member of society. “Culture... is that complex whole which includes knowledge, beliefs, arts, morals, law, customs, and any other capabilities and habits acquired by (a human) as a member of society” (Tylor [1871] 1958, p. 1). The word “culture” comes from human science, directly from the positive human skills such as knowledge, values and communication, and is directly linked to the meaning of civilization (Driel and Gabrenya Jr., 2012). It means that the core of culture is the individual in society; it comes from an individual, and creates a whole together.

Any kind of comparative study of social phenomena across two – or more – societies is “cross-cultural.” However, the current usage ordinarily distinguishes “cross-cultural” from “cross-national” research, with the former referring only to comparisons among nonindustrial societies of the variety traditionally studied by anthropologists, and the latter to comparisons among modern nations (Udy, 1973). “Cross-cultural analysis” is directed toward generalizations, and is thereby distinguished from piecemeal

comparisons seeking to describe only one society, by contrasting it with others. As a research activity, “cross-cultural analysis” has been increasing. The comparative study of nonindustrial societies, with a view to discovering or testing general principles, is distinctive, and quite different theoretically, conceptually, and methodologically from both cross-national research and piecemeal comparison. Cross-cultural analysis would seem to be central to both anthropology and sociology, but its basic patterns of operations, as well as the skills it demands, are very different. The typical cross-cultural study is directed toward the analysis of a relatively small number of traits over a relatively large number of societies. The number and type of societies studied, as well as the range and kinds of data required from each society, are all determined by the nature of the generalizations sought.

If several or many societies are involved, the cross-cultural researcher almost always has to rely on secondary source materials for most of the information. Since the sample of societies is usually fairly large, it is necessary to manipulate the data through aggregative statistical techniques in order to gain a clear and understandable result that can be then generalized. Cross-cultural analysis is typically carried on in library, office or laboratory, rather than in the field studying the environment and all the circumstances. Generally speaking, it involves studying secondary ethnographic and historical sources in large numbers of nonindustrial societies, coding relevant data from these sources only, and manipulating these data so that they will yield fairly abstract, theoretical conclusions, according to Stening (1979). The potential for problems in intercultural relationships is greater since cross-culturally there are often major differences in values, attitudes, beliefs, expectations, and the like. Therefore, using a small sample in research and studying this sample, and then making a conclusion, seems not good enough to make reliable outcomes. Triandis (1972)., clarifies “a cultural group’s characteristic way of perceiving its social environment” (p. 3), as a “subjective culture”. As a result, the outcomes of such studies are only true for that certain group. Studying cross-cultural management makes this even more complex, since it not only about a separate group, but the relationships and links between them are also highlighted. Anthropology as a science dealing with humans does not seem as involved in these issues so far, according to the studied literature. For this reason, taking a sample and generalizing the results seems unacceptable and harmful in the long run.

In a number of ways psychology studies are closely related to anthropology research. These two sciences are linked in CCM, therefore they should be analysed in parallel to each other. The central concerns of anthropologists and psychologists are very similar, but there are many differences in their perspectives or approaches that need to be stated. Anthropologists are often concerned with the discovery of acceptable alternatives in a behavioural domain under certain external or environmental conditions (Frake, 1964). Despite this, psychologists are concerned with predictions regarding particular choices in a given group, and the way members will respond to certain stimulus situations. Psychologists have a preference for experiments and the manipulation of variables; furthermore, they often artificially restrict the set of alternatives open to their respondents in the service of experimental rigor. Psychologists see their main purpose as the development of general laws of human behaviour and the application of these laws to different situations. However, a law cannot be considered general unless it holds on to the full range of the variables involved, for example, in various social settings, and for most humans (Triandis, Malpass and Davidson, 1971).

#### 7.4.1.3. International Business

The growing pressure for performance, delivery, and increased globalization have created a debate on the use of standardized “best practices” across countries, versus adaptation to the local context (Nedeem, et al., 2018). On the one side there are the universalists, arguing in favour of ‘convergence’ across countries, claiming transferability of these best practices irrespective of national boundaries (Pudelko and Harzing, 2007). On the other side are those who posit that despite globalization, direct transfer of “best practices” across countries is hindered by many contextual factors, such as social, institutional and cultural factors. Increased globalization and emigration to many developed countries, organizations in these countries have become increasingly more demographically complex, with employees of diverse cultural backgrounds working and interacting on a daily basis (Shore et al., 2009; Jaeger et al., 2016). A culturally diverse workforce poses significant challenges for leaders; furthermore, complexity is added because diversity and

its effects are not very well understood yet (Giddens, 1991; Rupert et al., 2010). Moore (2015) notes that leaders need to be sensitive to cultural differences and must adopt different leadership styles in order to manage employees from diverse backgrounds. This task should be nothing less than a priority (Adler, 1997, Harris, 2000; Hiranandani, 2012; Jansen et al., 2016). Creative solutions for cultural minority related problems must be found. This would also facilitates the development of positive mindsets toward diversity; thus, it directly and indirectly plays an important role in cultural minorities' socialization process (Malik and Singh, 2015). This might be the key to integration by not creating a one over all standard that eliminates the varied cultures, but builds a well-rounded CCM.

Scholars have looked to convergence theory to understand emerging global business ethics. Early accounts of this theory are considered today as ethnocentric because they assumed that the United States and some Western European countries were the "correct" model to which all successful developing countries would eventually converge to (Usunier, 2011). Convergence theory posited that as the world became industrialized, the demands of professional management would cause managerial styles and values in different countries to become more alike over time (Chong and Thomas, 1997). This aims to reduce organizational cultural differences that impede knowledge transfer. In addition, another way to integrate different cultures within an organization or group is by creating a new platform for such transfer. This could mean cultural crossvergence (Sarala and Vaara, 2010). Through cultural integration, one creates a positive social dynamic for alleviating the risks of nationalistic confrontation, reaping the knowledge potential residing in distinctive national cultural systems.

The purpose of cultural integration, on one hand, is quite positive; it helps groups – or organizations – to work together and have an easier way to interpret strategy. Unique challenges come from the cultural differences; these are shown in such aspects as language, values, and expectations. These differences are likely to influence the manner in which work is done and the underlying capabilities needed for success (Yagi and Kleinberg, 2011). Integration of cultures under one standard – overall – culture, might address these challenges. On the other hand, it indirectly creates standards that go against all cross-cultural topics, since the differences vanish and create a new common culture,

but not actually reaching out for each other and not aiming to have an understanding. Business managers have long been interested in the standardization issue, and suggest operational economies and the development of uniform best practices (Dorfman, 2012; Popli, 2016).

#### 7.4.1.4.Strategy Management

In the 60s, markets became global, firms became more international, and joint ventures, particularly cross-border joint ventures, increasingly provided firms with opportunities to rapidly expand geographical market participation. This created economies of scale and critical mass. This lets companies reduce risk, learn new skills and technologies, and facilitate effective resource sharing (Harrigan, 1988; Lei and Pitts, 1999; Michel et. al., 2000). With joint ventures becoming a powerful force shaping firms' global strategies, it is not surprising that partnerships between horizontally related firms have significantly increased since the 1960s (Park and Ungson, 1997). Environmental variables, including pre-departure training, sources of support, family adjustment, and job characteristics, have also been found to influence cross-cultural adjustment (Harrison et al., 1998; Shaffer and Harrison, 1998; Kraimer et al., 2001; Van Vianen et al., 2004). One framework for categorizing cultural differences emerges from research on diversity in work groups.

The diversity concept has also been met with very different interpretations, even within the European context. Point and Singh (2003) found that companies in Europe had different diversity definitions, with emphasis ranging from gender to age to culture to disability (Stoermer, Davies and Froese 2017). Almond et al. (2005) found in their research on American multinationals in the UK that gender was universal when discussing diversity across subsidiaries, although differences on other dimensions and groups emerged (Chatterjee, 1992; Salk and Brannen, 2000; Chuang, 2015). Therefore, if creativity is coming from a diverse team, then it is a complex case, since in a diverse team every individual has another meaning for creativity. For this reason, the first step towards international success in the case of multinational companies is to find a common ground or to have a correct interpretation. As one of globalization's biggest pressures is to make companies innovate in a global multicultural context, as it is increasingly important to cultivate a culturally diverse workplace to enhance employee creativity (Zhou and Su, 2010; Keller, Wen Chen and Leung, 2018).

Cultural diversity is routinely invoked as a driver of innovation and improved performance, for both individuals and organizations (Watson, Kumar and Michaelsen, 1993; Ely and Thomas, 2001; Edgar, et al., 2014). Diversity is a characteristic of groups that refers to demographic differences such as gender, race, ethnicity, nationality, all of which potentially contribute to a cultural identity that stems from membership in sociocultural distinct demographic groups (McGrath, Berdahl and Arrow, 1995). The members of these groups tend to share certain world views, norms, values, goals, priorities, and sociocultural heritage (Ely and Thomas, 2001; Hajro, Gibson and Pubelko, 2017). Diversity of the labour force is a fact, yet knowledge about attitudes towards diversity in different national contexts is limited (Berry, 2016; Traavik and Adavikolanu, 2016). The shape and form of diversity varies from country to country, but diversity in itself is ever present, and organizations are increasingly under pressure to manage it successfully. The growing number of women in the workforce, the escalation of migration from developing to industrialized countries, and the importance of international career mobility all contribute to the diversity of the workforce (Priest, et al., 2014).

Cultural diversity in a workplace ideally provides for the confluence of disparate ideas from different cultures. The appropriate combination of ideas and perspectives from different cultures potentiates creative solutions and addresses business problems in the global economy (Chen et al., 2010; Stahl, 2017). Intercultural disharmony in the workplace, and in society in general, is inevitable, and is not directly under individuals' control. A disharmonious multicultural social environment can easily undermine an individual's creativity. Everything depends on our own understanding, so this makes cross-cultural research even harder, since everyone has their own understanding regarding diversity – which is believed to be the engine of growth and success within multinational enterprises (Ajiferuke and Boddewyn, 1970; Esterby-Smith and Malina, 1999). Esterby-Smith and Malina (1999) refer back to Siegle's (1986) book, where he is pointing out that in terms of the world's roots, something that is reflexive "must turn back on itself, and then turn back on its turning" (1986, p. 2). Reflexivity is a valuable component of CCM, especially when there is a need to combine different perspectives in order to have a clear understanding about diversity within a business setting or social science.



### *7.5. Conclusion*

In the current review, psychology, anthropology, international business and strategic management have been studied. CCM emerged from psychology; the first research and paper publications were made in the journals regarding psychology. Since cultural issues are about human behaviour, mindset, values and beliefs, understanding human psychology was the first step towards understanding each other. First definition of CCM was created by an anthropologist. Humankind and their history, capabilities and skills, are all connected to those that understand themselves, others and the environment they are surrounded by. In order to create links between cultures and gather people with different cultural backgrounds, human-focused studies are needed. Although CCM was an existing science, the growth of it comes from globalization and the international relationship within business settings. New solutions were needed for the unique challenges that came with the globalized world. For this reason, diverse teams started to be the engine of success, and for these teams' new management styles was needed.

The purpose of this review was to systematically analyse the literature on CCM by identifying the main pillars of it, linking the different aspects together and considering the current understanding. Through reviewing the literature and studying the different pillars of CCM, a better understanding has been achieved by developing a mind map. In comparison to former reviews on CCM, the current review distinguishes itself because it is extensive overview of different aspects, and shows the links between these in order to make the structure and meaning visible. The review focuses on the different parts of CCM and brings the connections to the forefront, which previous reviews did not discuss in detail. Highlighting the top journals and top academics' understanding of CCM gives an overview to the term. Through the four pillars, CCM can be brought closer to full knowledge and clarification, and this may serve for a better understanding for future research and discussions.

### 7.5.1.Limitations

The aim of this review is to analyse and synthesize the literature regarding CCM from top journals with no time limit. In order to be able to study the history of CCM, and all the aspects that are directly connected to it. Despite all the efforts, the current study suffers from a few notable limitations. First, in an attempt to test CCM and its development and components, a narrow focus was taken. The literature selection approached only top journals and books that each paper was heavily based on, and left out research that had appeared in lower ranked journals and other sources. Second, during the reviewing process, the focus was on CCM and the different aspects that had been studied, measured and researched so far. The aim was to capture the use and the understanding of these papers. Last, not all the necessary aspects are researched and studied; therefore, these aspects are mentioned regarding the main four pillars but not analysed in detail. Some of the sub areas have not been fully explored yet, and so far not directly linked to CCM; therefore, these could not be included in the current review. Research on CCM will continue to be significant and vibrant topic. Many exciting opportunities lay ahead in further gaining a deeper understanding, as the current research is a step further towards achieving that goal by mapping the current understanding of CCM.

8.Második cikk: Unique Hungarian way of cross-cultural management – Through an example of a multinational company in the oil and gas industry

### *8.1.Abstract*

Multiculturalism is a new phenomenon in Central-East European countries and has a different meaning than in Western Europe. There are many historical and cultural differences within Europe, as the Eastern countries cannot duplicate the West regarding cross-cultural management, and so they have to make their own tailor-made strategy. The countries that later joined the EU have their own unique position in business in accordance with the Muslim countries. One of the biggest multinational company in Central-East Europe is able to make an entrance into the overruled oil industry successfully. Content analyses of the company published documents, websites are summarized in this current paper in order to highlight the uniqueness of their CCM.

Keywords cross-cultural management, Central-East Europe, convergence theory, strategic management, international management

## *8.2.Introduction*

International organizations have to build up a strong and efficient structure for the communication within the company in order to gather the members from different cultural backgrounds, build a team as well as create a synergy (Chua, 2013). Multiculturalism is a well known fact in Western Europe, however, multiculturalism in Eastern Europe appears in another form and raises a number of unique challenges. Multiculturalism in Central and Eastern Europe does not resonate with the one in Western Europe (Lane/Distefano/ Maznewki, 2008a; Adler 2008a). Europe has been seen as one culture overall and the same is true for Asia. In practise, Europe and Asia contain several different cultures. Surely, there are global standards that have to be followed (Festing/Knappert/Dowling, 2012), but besides these requirements, local knowledge is essential (Bacouel-Jentjens/Brandl, 2015). The EU member countries cannot be compared to each other, from an organizational management and organizational culture perspective, every country has its own way of conveying its principles and values (Jardon/Molodchik, 2017). These values derived mostly from the national history, diplomatic relationships and also business strategies. According to these values, the EU member countries have significant differences and cross-cultural management (CCM) is incomparable between East and Western Europe. This phenomenon is new in Central-East Europe and countries such as Hungary have to face other issues than the Western countries (Brahim/Dupuch, 2016a).

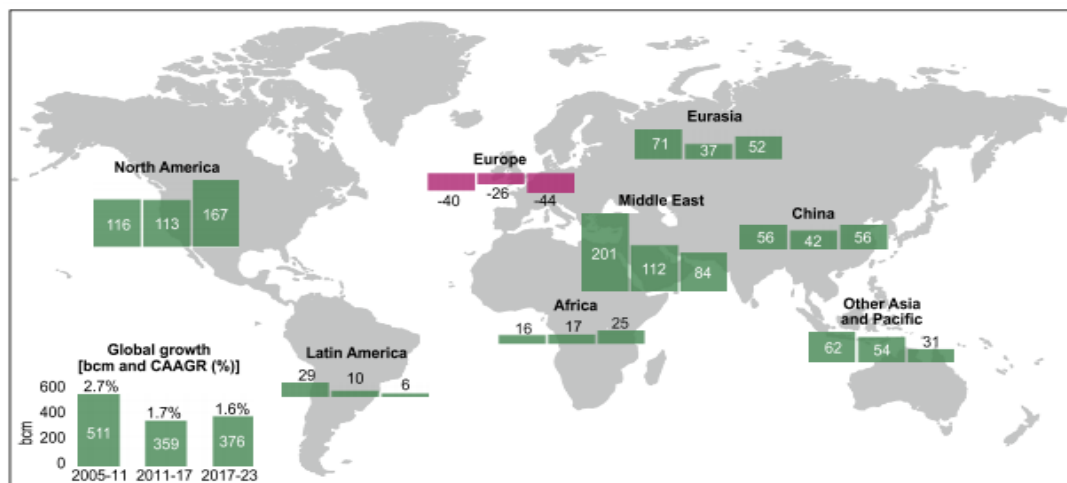
The main purpose of this paper is to highlight the unique way of CCM in Hun-comp (phantasy name), a Hungarian multinational company; to have a better understanding of the CCM challenges from one of the leading Central-East European company's perspective. The word diversity has another meaning in Western and Eastern Europe, furthermore, within each region of the same country (Kaasa/Vadi/Varblane, 2013a; Lane/Distefano/ Maznewki, 2008b). If the CCM is based on the diversity than it has to be clarified first, in order to create an effective strategy. Connected with the already used structures and best practices, tailor made proceedings might be more effective (Dikova/Witteloostuijn/Parker, 2016; Marfelt/Muhr, 2016; Ahonen, et al., 2014). Hun-comp, a Hungarian multinational company has been chosen to present a unique way of

CCM. As a multinational company, there are standards that may be followed at a basic level, such as the English language being the official language within the company (Vigier/Spencer-Oatey, 2017; Reiche, et al., 2015) but can not fully adopt to other companies' best practices. For instance, the Anglo-Dutch Shell oil and gas company's solutions regarding CCM can not be used effectively at Hun-comp. Shell's headquarter is in Hauge, Netherlands and is incorporated in United Kingdom as having different needs and challenges than at the Hun-comp in Budapest, Hungary. The daily work and the unique relationship within the Hungarian headquarter and the Asian subsidiaries need a perfectly fitted solution (Bobina/Sabotinova, 2017; Clark/Polesello, 2017; Peterlin, et al., 2015). The results definitely highlight the individual – Hun-comp's – way to convey their values and standards.

This paper focus on the organization level CCM but in order to have a better understanding, the historical and social aspects regarding the non-native population have to be studied too. These aspects included in the research were needed in order to give better results. As we know, Western-Europe has a long history regarding colonization and immigration. In the UK, Germany, the Netherlands and in the Nordic countries there is also a big non-native population. According to the 2016 Eurostat database the immigration statistics were the following: in UK: 45.9%; in Germany: 49.2 %; in the Netherlands 40.5%; Norway 52.7% of the population is from a non-EU member country. These countries already have a successful management system regarding how to live together. The East European countries do not have the same history and relationship with other continents. In Hungary the percentage of the immigration population is significantly less than it is in the Western countries (according to Eurostat in 2016 it was 24.7% of the population is from a non-EU country). During the Soviet Union there were international relationships even with the far Asian countries, but after the collapse of the Soviet Union, these countries started to shut down (Denéchère, 2014). Since there are many historical and cultural differences within Europe, the Post-Socialist countries cannot imitate the West regarding CCM.

The aim in this current research is not to map up the entire industrial (oil and gas) or historical background (immigration, colonization) but it is nevertheless a crucial to point out the main aspects that have an effect on the chosen organization's CCM (Skinner, et al., 2008) in order to highlight its uniqueness. The energy dependence makes the US and the Western EU countries have a strong relationship with the Arab countries. These relationships look back on a long history and it is hard to get into the inner circles. Other EU countries have not yet had such a relationship; although they have the same needs but have not had the same influence (Shapiro/Hobdari/Hoon, 2018). In Asia, there are countries which have also raw material resources. According to the OECD Annual Gas Market Report, the Middle East region will have the most increase in gas output in the next five years (Figure 1). Besides the tremendous opportunities which these countries have, they also face unique challenges. The cultural, political understanding is crucial. The Western style of business management can not address the rising challenges, and a better understanding in regards to this may help the Central-East European countries bond with the Islamic Asian nations (Topalli, 2016). In order to create more successful business relationships and gain economic success in these emerging markets, the parties undeniably have to be more flexible. The understanding of the local concept is in turn, defining the future of the partnership.

4. Figure Global natural gas production growth by region and the shares of the region from the growth, 2005-11, 2011-17 and 2017-23



Source: OECD iLibrary: Market report series: Gas 2018; p.69.

In the 21<sup>st</sup> century, the negative emotional judgement towards colonization has not faded away. A distance is still felt between the countries in Europe and Asia regarding that specific period of history (Barron, 2013). The lately joined EU countries – mostly Central and East European – are not included in this judgement towards them from Asian countries. They have no effect on this era so the cultural gap is not linked to any kind of perceptions. Cultural distance is not necessarily a disadvantage. There is no historical legacy that might affect the present therefore, it is up to the partners to create a relationship according to their own understanding. This may lead to their success regarding business with the Muslim Asian countries. For Central-East European countries it is a new challenge, therefore, the solution has to be new, too.

### *8.3. Insights from the related literature*

The focus of this paper is close to two standards in international business literature discussing: (1) convergence theory and (2) best-practices versus adoption of local practices. Scholars have looked to convergence theory to understand emerging global business ethics. Early accounts of this theory are considered nowadays ethnocentric because they assumed that the United States and some Western European countries were the "correct" models to which all successful developing countries would eventually converge (Usunier, 2011). Convergence theory posited that as the world became industrialized, the demands of professional management resulted in having managerial styles and values in different countries to become more similar over time (Chong/Thomas, 1997). This aims to reduce organizational cultural differences that impede knowledge transfer. The other way to integrate different cultures within an organization or group is by creating a new platform for such transfer which means cultural crossvergence (Sarala/Vaara, 2010). Through cultural integration one creates a positive social dynamic for alleviating the risks of nationalistic confrontation, and for reaping the knowledge potential residing in distinctive national cultural systems.

The purpose of the cultural integration on one hand is quite positive, it helps the groups – or organizations – to work together and have an easier way to interpret the strategy. Unique challenges comes from the cultural differences which are shown in such elements such as language, values, and expectations. These differences are likely to influence the manner in which work is done and the underlying capabilities needed for success (Park/Ungson, 2016; Shin/Morgeson/Campion, 2007; Chevrier, 2003). Integration of the cultures under one standard – over all – culture might address the challenges. On the other hand, it indirectly creates standards that goes against all cross-cultural topics, since it diminishes the differences and creates a new common culture but not actually reaching out for each other and not aiming to have an understanding (Liu, et al., 2018). Business managers have long been interested in the standardization issue, it suggests operational economies and the development of uniform best practices (Popli, 2016; Nikolic/Vukojanski/Nedeljkovi, 2014; Caligiuri/Tarique, 2012; Dorfman et al, 2012; Griffith/Hu/Ryans, 2000).

The growing pressure for performance, delivery, and increased globalization have created a debate on the use of standardized „best practices” across countries versus adaptation to the local context (Nadeem, et al., 2018). On the one hand, there are the universalists, arguing in favour of ‘convergence’ across countries, claiming transferability of these best practices irrespective of national boundaries (Pudelko/Harzing, 2007). On the other hand, there are those positing that despite globalization, direct transfer of „best practices” across countries is hindered by many contextual factors, such as; social, institutional and cultural factors. Some authors claimed that cross-cultural understanding is actually the key for people to reach one another from different cultural backgrounds and it also serves the companies growth and success. Synergy in a group of people means cooperative or combined action (Harris, 2004; Rohlfer/Zhang, 2016). It occurs when diverse or disparate individuals or groups of people collaborate in a common cause. The objective is to increase effectiveness by sharing perceptions and experiences, insights and knowledge. The complexity and concentrating of today’s global marketplace forces people to capitalize on their differences to progress together. The differences in the world’s people can lead to mutual growth and accomplishment that is more than the single contribution of each party.



Although most authors that have been investigating this issue mention that with increased globalization and emigration to many developed countries, organizations in these countries have become increasingly more complex demographically, and with employees of diverse cultural backgrounds working and interacting on a daily basis (Jeager/Kim/Butt, 2016; Shore et al., 2009; Darling/Fogliasso, 1999). A culturally diverse workforce poses significant challenges for leaders, furthermore the complexity of this issue is that the diversity and its effects are not very well understood yet (Minkov, 2018). With a doubt, the effective leadership would be even more important for cultural minorities who face difficulties in adjusting in a new organization (Rupert, et al., 2010a). Moore (2015) notes that leaders need to be sensitive to cultural differences and must adopt different leadership styles to manage diverse employees and this task should be a priority (Adler, 1997b, Kirkman/Shapiro, 2001). The concern is about how to integrate these cultural minorities within their organizations (Jansen, et al., 2016; Gaur/Bathula/Diaz, 2015; Hiranandani, 2012; Rupert et al., 2010b; Harris, 2000). Creative problem-solving of cultural minorities, and also facilitating the development of positive diversity mind-sets of other employees directly and indirectly plays an important role in cultural minorities' socialization process. (Malik/Singh, 2015). For this reason, it might be the key to integration where people from diverse cultural backgrounds can meet and work or live together but not create a standard that results in the disappearance of cultures.

#### *8.4. Methodology*

##### **8.4.1. Organizational context**

Applying a purposeful sampling method and selecting information-rich cases that have insightful observations to the current research (Patton, 1990), one company has been selected only. The initial sample included four Hungarian companies that had a long history in operating at a global level. Performing focused searches required the clarification of the criteria and narrowing down the focus, therefore, by the end of the process, only one company met the requirements. This firm includes all the criteria that is important from the point of the research: (a) the location is Hungary: Central-East European company; (b) from its size and operating countries, it is considered a

multinational enterprise; (c) for more than a decade it has been operating in several countries all over Asia, Europe and North-Africa. The selected company is the Hungarian multinational company: Hun-comp., which operates in the oil and gas industry and is recognized as the leading regional company in Central-East Europe.

Hun-comp deals with upstream (exploration and production), gas midstream, downstream (refining and petrochemicals) and also Business Innovation and Services (retail and mobility). In this paper the upstream sector is highlighted. At Hun-comp, the upstream sector is responsible for the exploration and mining, therefore, this sector is in daily contact with the majority of Muslim countries, Hun-comp's Asian partner nations. Furthermore, in the upstream sector Hun-comp has subsidiaries with the longest history of over 20 years. The upstream sector means the core activity of the company. In the current research – Christian majority Hungary and its Muslim majority partner countries – upstream partners of Hun-comp were more appropriate to analyse.

Hun-comp has many Asian countries as partners regarding its upstream sector. These subsidiaries would need more quality improvement from relationship aspect. In this phase of business relationship understanding each other's culture is crucial. There are no initial, historical relationships, therefore the learning process may help to create a stable, mutually comfortable ground for further partnership (Hussain, Ismail/Javed, 2017; Ali, 2014). Hun-comp management has to consider the political risk also in the everyday operation in its subsidiary host countries and this leaves a mark on business relationships too (Shoukat/Gomez/Cheong 2017).

Besides the Asian subsidiaries Hun-comp has several subsidies in the neighbouring countries. From the current research point of view, the subsidiaries based in Muslim majority countries are highlighted. Hun-comp's relationship with its subsidiaries' is a „subsidiary role” (Rugman, 2009). The subsidiary role means that the subsidiaries job is mostly just to be in line with the HQ's order and decisions. A strong central control is efficient regarding the industry requirements and the form of the competition within the market (Shah/Barker, 2017). The cultures – meeting in the current business setting – are not close to each other and the communication between them needs to be clear and simple. At the present stage of the partnership the role of the headquarter is essential. Centralized structure and rules support Hun-comp's in building stable business partnership.

#### 8.4.2. Research method

The purpose of this paper is to study Hun-comp's CCM, in order to explore this complex topic content analysis of the company's published documents seemed an appropriate choice. CCM is a definition not broadly shared, the related studies are strongly based on the context and the meanings are all understandable in that certain place and time (Chen, 2018; Tang, 2017; Stahl, et al., 2017; Denzin/Lincoln, 2011b:188). Content analysis is an appropriate method to have a better understanding of the message a certain organization tries to convey and through this the position they aim to fill in (Xiao and Watson, 2017). Several documents have been coded in order to find the main messages and principles that the organizational culture tries to convey. The document analysis through the coding made it possible to see the whole picture. As a result of the coding, the essence of CCM became visible. First and foremost, it was important to find the common meanings and see the differences between the cultures as well as the headquarter and host countries. All the documents that were available for the public were analysed and coded. On Hun-comp's website all the online published documents were in English and in addition to these official documents the organization history and the documents regarding this, the subsidiaries were also included in the research. This was necessary in order to map up the official organization culture (Géring, 2015) and through this reach a better understanding of the CCM at Hun-comp.

Coded data		Comment
<b>Source</b>	company website	Comment: in 2016 Hun-comp launched its new strategy 'Hun-comp 2030' therefore in 2017 several documents were added, and others were updated. The documents published in 2017 were all included in the research since this were appropriate regarding the research;
<b>Date</b>	2017.01.01-2017.12.20.	Comment: Hun-comp official website – all the documents regarding the subsidiaries are uploaded here;
<b>Documents</b>	18	Comment: published documents by the company's official website in English; (Appendix II.)

Analysing all the published documents of Hun-comp in order to find the most commonly used words and to understand the meaning behind them, and have a better understanding of the main message. Besides the national cultures in order to understand Hun-comp's organizational culture the oil industry, and Hun-comp's position within it was also a factor that had to be considered to make the analyses in an integrated way. The following step was to compare this with the theories in the literature. Hun-comp's documents (Appendix II.) such as the Governance Code, Ethic and Compliance, Business Partner Code of Ethics, Fair Market Behaviour, Human Rights to be able to see and frame the organizational culture and the management style. It is important to see what is the written, or – in other words the official culture – that the company tries to convey. Any other subculture and not official culture built on this ground, so these documents are the basics to understanding the official culture and the rules (Cherrstrom/Robbins/Bixby, 2016:5).

Through the eight steps of the content analysis (Table 1) it was possible to capture the organization culture and its main message (Archibald et al., 2015; Zhang/Widermuth; 2009). At the last round of coding there was a long list of codes so these had to be

categorized for better understanding. Three steps of coding were manageable: I. basic codes, II. organizing codes, III. one overall global code. Through these three steps of coding, drawing a map was needed to visualize the outcomes and clarify the hierarchical order (Armborst, 2017:2; Attride-Stirling, 2001). With this approach, the values and messages the management tried to convey to the lower level of the organization (Figure 2).

1. Prepare the data: the documents are all downloadable from the company's website. It consists of the company commitments, board of committees function and duties and the code of ethics. All are available in Hungarian and English in a pdf file. The texts are all clear, simple and understandable.
2. Define the unit of analysis: Each individual theme has been used as a unit. One idea or theme might be expressed in one single word while another might be in a sentence or in a paragraph. Dividing up the text happens according to the structure not according to the themes.
3. Develop categories and coding schemes: in the inductive way of the theories the categories were developed according to the contents of the documents:
  - Our company
  - General
  - Governance of the company
  - Code of ethics

The contents and the categories had been made after the first reading of the documents. There were several similarities and overlaps between the different sections of each document. The categories were built up according to the content discussed within the documents rather than the way the company built it up and published it on its website.

4. Test the coding scheme: the coding scheme had been changed many times and ever since new categories have appeared after rereading all the documents. In order to clarify and make it easy to map up the outcomes, the categories were merged or created but the process – creating categories according to the texts and its contents were not changed.

5. Code all the text: actual coding of the text, after all the data has been coded, the codes were grouped by similarities. Six 'Basic code' group have been developed by the similarity of the codes (Table 1).
6. Recheck the coding: in coding the last step was the map drawing. According to the map the codes had been checked several times so that it could be made sure about the rationality of process and structure.
7. Draw conclusion from the coded data: the similar nature codes have been merged and put into one category, this process has been made several times till the three top levels have been clarified.

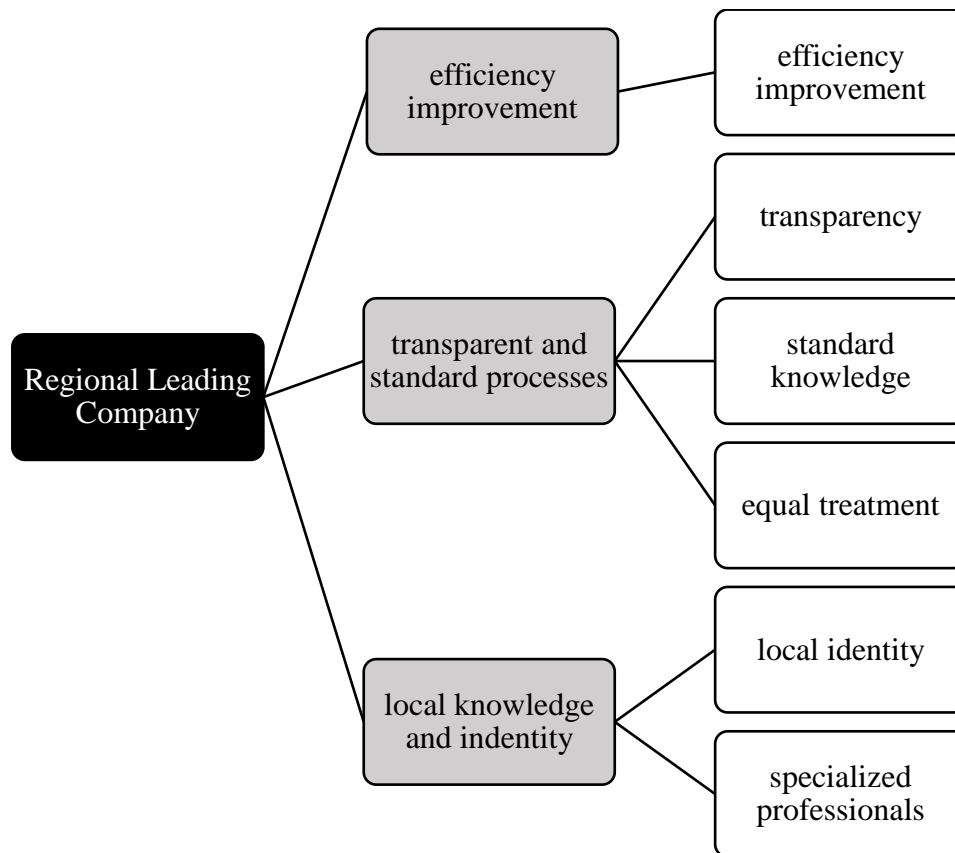
## 8.5. Results

### 1. Table Codes

<b>Codes</b>	<b>Basic code</b>
<b>transparency towards investors</b> <b>ensuring planning processes</b> <b>transparency in compensation</b>	transparency
<b>Central and Eastern Europe</b> <b>leading Central European company</b> <b>Hungarian-European</b>	local identity
<b>improving in international level</b> <b>result-oriented manner</b>	efficiency improvement
<b>shareholders' equality</b> <b>equal treatment</b> <b>independent directors</b>	equal treatment
<b>independent professionals</b> <b>economic/law background</b> <b>appropriate professional background</b>	specialized professionals
<b>international standards</b> <b>respect for governance standards</b> <b>strict timing</b> <b>agenda</b> <b>well-defined</b> <b>standardized systems</b> <b>ethical standards</b>	standard knowledge

Source: own research result

5. Figure Coding map of the analysed contents



Source: own research result

Starting with the coding of all the company's public codes, the information and the website helped to understand the main message Hun-comp wanted to convey. The codes made it easy to see the main pillars the company communication stands on. The code definitions made it possible to put the different codes from different sources in one structured system and highlight the connections (Lacy, 2015:795-796; Saldana, 2013:46-47). Content analyse is similar to constant comptonization analyse, in current research for a better understanding this was crucial. Advancing the search, the coding was combined with analysing the cultural backgrounds of the country's headquarters and the subsidiary host countries. Hungary and partner countries' cultural differences and similarities as well as their CCM factor was also considered in order to keep the codes clear.



According to the content analyse coding results indicate that Hun-comp is a regional – Central-East European – leading company which means it has its own standards and rules. In the documents the regional knowledge was highlighted. The way they manage their international relationships, their history and their limited access cannot be compared to any Western multinational enterprise. Hun-comp tries to make their own road and not follow the paved path. Based on the studied documents the local existence and leading role in the region is crucial for the company, and their present and future strategy is heavily based on this fact. Not every multinational enterprise can efficiently manage at a global level, therefore, regional knowledge is needed, especially when the regional circumstances have many methods of differentiation from the World's standards (Verbeke/Kano, 2016a). Different rules, different routines and different style of business management is followed by Hun-comp. This attitude is conveyed in almost every single document they publish. Aside from many important factors, this study identifies two main pillars that Hun-comp's CCM is standing on: local knowledge and understating; crucial role of the leaders.

#### 8.5.1. Local meaning of CCM

In accordance with the content analyse results it came clear that the regional identity is the most important (Figure 2), within this the local – Hungarian – is dominant. The company highlights the fact of the regional knowledge and the unique position they have. This position allows them to think differently (Chakravarty et al. 2017; Verbeke/Kano, 2016b). Hun-comp and the whole image of the company focuses on the basics, they are not a Western superpower and not related to that (Brahim/Dubuch, 2016b). Hun-comp is a Hungarian company which tries to build a strong relationship with the oil industry members. For example, Shell, being one of the largest companies, has a major impact on the oil and gas industry, Hun-comp does not have the same influence but still manages to address crucial needs and successful international business. Despite the fact that they do not have a long history in the oil industry, the lack of strong partnership regarding business for decades, and the missing tools and practices to manage cultural differentiations within the organization all together gives a new start to the company. Every step towards a successful CCM is based on the present partnerships Hun-comp has with the partner nations.

In the coded documents Hun-comp places a strong emphasis on the Hungarian headquarter and the leading role it has in the region. Upstream sector includes exploration and production as its core activities links Hun-comp to far distance, Muslim countries; the business relationship with them has been managed with this attitude too. Adler (2008c) highlights that both researcher and managers assumed that the American work ethics were universal. This assumption was leading the international business for decades. Also, in Hofstede's research (1984b) he executed a large survey study including 64 countries and 117,000 IBM members. In this study one company's members were studied but many national specific differences were highlighted. Even if a company is large and has a standard recruitment process to people with higher positions yet with the same skills, differences still exist regarding the values and interpretations. Hun-comp follows the values that they agreed on within the company. The headquarter is based in Budapest and they convey their own values and business style toward their subsidiaries.

It is also stressed in each text that Hun-comp is able to build up its organization culture and create their own CCM according to its own needs. Based on common practices, Hun-comp stands on its rules and own standards. All the analysis documents highlight the fact that they have their own identity and way to manage their international business. Not mentioning the industry's best practices only tailor-made solutions were listed based heavily on their present needs. Every company has its own values but the reason behind these values are differentiated (Schein, 2010a), Hun-comp's reason is their headquarter's location and the regional specialities they find important to include in their organization culture. Studying the documents these reasons and values were the most crucial ones thus serving as a link to all the subpart of each document.

Creating the organization's own, unique CCM can be the best advantage Hun-comp has. The psychological negative emotional judgement in the former colonies still remain strong. This judgement is not only true for the Western cultures but also for the Asian empires, where the superior positions are still attached. History and the colonization movements are still in the culture and it appears even in business relationship (Kakar, 2017; Richardson/Yaapar/Low Abdullah, 2017). The fact that Hungary is not included in this group helps Hun-comp find partners in Asia and Africa and also to be able to manage their business on the present needs, without any historical effects. Observing differences and managing these correctly during business cultural awareness is crucial but there is not only one way to do so.

### 8.5.2. Crucial role of leaders in CCM at Hun-comp

In addition to the regional knowledge, the role of the leaders seems to be the second most important factor according to content analyse. Undoubtedly, one of the most crucial points is to have leaders who have skills in order to manage an organizational culture as a whole (Nicolic, et al., 2014; Toegel/Kilduff/Anand, 2013). The role of the managers and leaders are essential in building up the appropriate CCM. The leaders could be the forerunners of any change. The changing and the learning process should be started at the top and it should be promoted as an example to the lower levels. Since Hungary does not have the same statistics regarding immigration as the West European countries, and Hun-comp does not have the same resources as the Western multinational companies. For this reason, the organization culture and the atmosphere will not be the same either (Poór, et al., 2015). In the oil and gas industry IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association) non-profit association member companies for example does not only operate but innovate, and focus on social impact too all together. Such companies are; Shell, British Petrol, OMV, and many American companies: Chevron, Exxon Mobil. The membership depends on many requirements that Hun-comp at this point does not meet. It does not have that much impact but nevertheless is still one of the most successful companies in the industry for decades. Creating its own rules and standards can be a way to build up another CCM style that address their needs.

In the research it became clear that organization culture is made at the top and communicated down, it strengthens the low levels of the company and then changes and rejuvenates with time. The leaders can also keep control on the subcultures in the company and they can manipulate the direction too (Brett, 2018). According to the documents Hun-comp enables the managers in order to address all the needs in their own team. In the documents it has been underlined that since Hun-comp is managing business from afar, and dealing with the subsidiaries on a daily basis, they need to build up a strong and stable ground which is based on clear rules and standards. Shaping this in the future according to their own needs in order to serve their success and address their challenges regarding CCM. The results show that Hun-comp's rule creating, decision making processes are all about to have clearer, standardized systems (Figure 2). In order to make

it easier for the employees all around the world – to connect and have an overall view of all the necessary operations. Despite the world standard regarding giving autonomy to the subsidiaries as much as possible in Hun-comp, this strictness is promoted in order to create a common ground for all the different subsidiaries as well as the headquarter.

### *8.6. Discussion*

Standards and rules help build a common understanding and common language. The leaders' job is to make the employees understand that there are more effective ways to deal with a certain process. Within an organization there are different people and their backgrounds, attitudes and mind-sets can be different from one another, but a brand, a company name and mission can bring them together in an efficient CCM (Selmer/Lauring, 2016). Every culture has its own characteristics and they do not have to give them up and assimilate. Hun-comp's company culture consists of many rules and a strict style is conveyed in the documents. There is a strong belief in standard processes and transparency. The regional special knowledge and experience in business is highly required (Friesl/Silberzahn, 2017), mostly since Hun-comp is specialized in the Central-East European market. The rules try to make the processes easier but it seems too complex. On the other hand, regarding CCM it builds up a structure and helps Hun-comp members and shareholders have an overview on the actions and processes going on within the company. This involves that every member in the daily life of the whole company and engages them even from a far distance.

If we step back and look at the whole picture, we might see that the situation is a paradox. Since the rules, structure and the meaning of all the factors can be very different from each other amongst different cultures. Although the rules and common principles are important in order to build up a manageable multinational company, nevertheless, it still has to be highlighted that the rules and principles in one country may convey a certain message and in another country it may convey a different one (Chen, 2016; Means/Davey/Dewe, 2015). No amount of rules nor authority mean a more effective way to reach the best CCM for a certain company. The crucial point is to put an effort on the understanding process.

Besides the human factor, the structure of a multinational company is also a crucial point to analyse regarding CCM. The way an enterprise is framed and built up define the communication and information flow. It also gives a glance regarding the organizational culture, by looking at the hierarchy, the horizontal and vertical pillars of the organization tell the story of the whole company. From the organizational culture point of view, the company's leadership is the most important focal point (Hernandez/Long/Sitkin, 2014). Hun-comp's members including managers, leaders and employees at every level are strictly selected, the Governance Code refers to professionalism and knowledge. The number of requirements are more and more as we go up the corporate leader. The laws and policies are stated in black and it gives a stable ground to stand on.

### *8.7. Conclusion*

The message that Hun-comp conveys through their documents, website and all online communication focus on the regional identity and crucial role of the leaders. From this perspective CCM at Hun-comp is based on their strong local, Central-East Europe existence; and the hierarchy that conveys rules and standards they created for themselves based on their own needs. There is no overall truth and standard in CCM, therefore the focus might need to be shifted over in order to build a tailor-made strategy (Adler, 2008d). A company can highlight similarities among cultures that they operate in, thus, promoting these and making the differences fade away (Kaasa/Vadi/Varblane, 2013b; Fischer/Poortinga 2012). Hun-comp gives a good example on how to highlight the cultural similarities and thus build a strong long-lasting relationship on these basic principles. Hun-comp headquarter and subsidiary host countries' culture might be different from each other (Hofstede, 1940c) but there are similar needs of their employees (Schein, 2010b). Highlighting the common values can provide a good way to understand the differences and be more resilient towards each other within the company (Stoermer/Bader/Froese, 2016).

According to the documents at Hun-comp, organizational culture builds on clear rules and give important roles to the leaders, thus having to address every upcoming need. Authority is not the best solution in every circumstance, even though the world trend shows it so. The current research shows that Hun-comp creates their own processes and communicate their rules and also helps its partners to have a better understanding. Taking all this into consideration, we can say that Hun-comp has a clear vision of the future. It is a way to build up a more robust relationship with the nations they have subsidiaries in (Li/Park/Selover, 2017). In Hun-comp they highlight similarities and attract people with similar mind-sets. All the parties need clear, standard rules and processes, therefore Hun-comp's strict and standardized way of business management is mutually accepted and serves the company's success. Hun-comp, as a Hungarian multinational company follows its own path. CCM has a different meaning in the West and East part of Europe, so it can not be seen as they are the same. Since these words give the essential foundation to the efficiency of CCM than these are indeed the main focal points that have to be analysed and clarified before building up a strategy and starting a communication with other cultures. The rise of Hun-comp shows that there is another road that can be taken instead of the paved path, a tailor made solution for unique challenges.

#### 8.7.1. Further research

In Hun-comp the new strategy the human side of the company has quite an important role. "Human capital" and "Community" are two of the six main pillars. In the last few years Hun-comp has become more diverse regarding the employees' background and nationality and therefore, plan to keep this ratio. In continuation with the research of understanding and mapping up Hun-comp's CCM, the next step would be to study the new strategy and highlight two pillars: Human Capital and Communities. The best way to accomplish these objectives is to do ethnography research (ER) within Hun-comp, mainly focusing on the Pakistani subsidiary. This certain subsidiary will be highlighted in order to have a better understanding in the CCM challenges within the organization. The Pakistani subsidiary is the first one in Asia and the biggest one, therefore it is an appropriate choice to study it.

### 8.7.2.Limitations

This research has a number of limitations. One limitation is the fact that the sample consists of only one company. This company is not a representative of the whole CCM in Hungary but as an initial step it helps to start a discussion of the many ways CCM is understood. The goal of the current paper is to indirectly contribute to a clarification of the Hungarian peculiarity for future international comparative studies. The other limitation is to have a better understanding of a certain company from a cultural perspective where more research is needed. Addressing this ethnography research is planned as a next step, in order to highlight the deep structure through the individual meaning within the company.

## 9.Harmadik cikk: Implementing language mandates: English as lingua franca in a Hungarian multinational company

### *9.1.Abstract*

This article analyzes the implementation of English as a lingua franca, and the way it induces the power relations within a company, through the example of a Hungarian multinational. Specifically, the article contributes to the field of language-based international management. Semi-structured, in-depth interviews were conducted with 11 company members, and grounded theory was used for data analyses. Findings shows how a common language can be seen as source of power and raises challenges, especially when the chosen lingua franca is not the headquarters' language. The absence of initial support processes can cause the loss of shared values and common company goals.

Keywords: Central-East Europe, language policies, English as lingua franca, international management, grounded theory



## 9.2. Introduction

In this paper, the goal is to study the effect of English as a lingua franca (ELF) on the power relationships at a Hungarian multinational company. The language change process has been analyzed and highlights the unique challenge it raises in a Hungarian multinational. The common language is English, and since it is considered to be neutral – neither the headquarters' nor the subsidiaries' language – it brings a new perspective to language shifting in the studied company (Hun-Comp). A Hungarian, Central-Eastern European company has to face unique challenges regarding cross-cultural management (CCM), especially in the case of intercultural communication or language management (Stark/Bruszt, 2001; Meyer/Peng, 2005; Tenzer, Terjesen/Harzing, 2017; Karhunen, et al., 2018; Alt/Saplacan, 2019). The studied Hungarian multinational company creates many new challenges by choosing ELF. Becoming multinational, and supporting this with a well-known language serves the company's strategy, but in short term creates difficulties that the existing best practices could not address (Sanden/Lønsmann, 2018).

Hun-Comp (pseudonym) is a member of the oil and gas industry operating in Europe, the Middle East and Africa. Due to its operations mobility is frequent, the inpatriates working on an international project are located at the headquarters for at least 8 months and up to 3 years, the engineers are working on 5-month rotations between one of the subsidiaries and the headquarters. Most of the employees based at the headquarters have been relocated for at least one short-term – 8-month – project. At Hun-Comp it was crucial to create a standard language that is not only used among the subsidiaries but also at the headquarters, so to facilitate employee collaboration across cultures, reduce linguistic boundaries, to help so meaningful communication occurs, and to ensure understanding and knowledge sharing (Marschan/Welch/Welch, 1997, Charles/Marschan-Piekkari, 2002; Charles, 2007; Brannen/Doz, 2012; Éltető/Udvari, 2019; Kemppainen/Holden, 2020). In order to harmonize each type of communication, ELF seemed to be the best solution.

The headquarters' language, Hungarian, is not spoken broadly around the world; it seemed rather challenging for the subsidiaries to use it, and it is not efficient in daily communication between multiple parties with different national languages. The Hungarian language is spoken by a total of 14,5 million people, of which 4 million people speak it outside of Hungary, mostly in the surrounding countries (Fenyvesi 2005). In 2013, a new strategy was implemented and English had been chosen as the official organizational language. Despite the fact that English is one of the most widely taught foreign languages in Hungary, it creates many challenges. According to Eurostat 2019 statistics, in Hungary, more than 42% of the population aged 25-64 speak at least one foreign language, mainly English. The English language is used at a higher level at multinational organizations, but employees feel less confident as it is challenging to use English in their professional life as their official working language. The language asymmetry between speakers of English at the subsidiaries and headquarters affects the power balance within Hun-Comp. The current paper focus on the dynamics of the lingua franca usage, the reason of these, and the way these change the power structure.

### *9.3.Literature review*

Despite the obvious practical benefits, such as new opportunities for networking within the company or easing up communication, ELF has many disadvantages (Beeler/Lecomte 2017; Bousebaa/Tienari, 2019). Sanden (2020) highlights that ELF may have unforeseen implications and consequences, and it can bring a range of unanticipated problems. Excluding different ways of language-speaking can create conditions that can be used as a source of power. Based on Griffin and O'Leary-Kelly's definition, the "dark side of the organizational life" (2004) has been applied to the language issue as well. Most of the issues are invisible for managers and these can cause damage to cross-cultural collaboration (Neeley/Hinds/Cramton, 2012). On one hand, linguistic hegemony, a standard language, can be a chance to contribute in a discussion by empowering employees with a certain proficiency level in a certain language. Furthermore, it helps the employees to understand the shared values, and helps the management to have 'informal control' (Marschan/Welch/Welch, 1997:592) over the entire company, especially the subsidiaries. On the other hand, one standard language can silence the less proficient speakers (Vaara et al., 2005; Luring/Klitmøller, 2015; Woo/Giles, 2017).

Beeler and Lecomte (2017) differentiate two main forms of the ‘dark side of language’ (2017:56): (1) linguistic hegemony and (2) in-group behavior based on language. The first is discussing linguistically skilled speakers’ power and the disproportionate dominance of them on meeting agendas and decision-making processes (Andersen/Rasmussen, 2004). This effect decreases the influence of others and highlights the ones that have fluency in certain languages. In a group dynamic, it can activate dormant faultlines, and indirectly harm the effectiveness (Hinds/Neely/Cramton, 2014). The second form of language’s dark side is highlighting the fact that people within a group will bond based on a common language. It can encourage the creation of informal relationships based on the members’ common language, (Marschan/Welch/Welch, 1997), and indirectly exclude the ones with different language skills, or the ones speaking the official organizational language. This process can divide a group, effect trust formation, and cause marginalization (Tenzer/Pudelco/Harzing, 2014). Language choice is too complex and heavily based on the context, skill and willingness of the individual; therefore, it is more the result of an ad hoc situation than official language policies (Cordeiro, 2017; Komori-Glatz, 2018).

Bjørge and Whittaker (2014) highlight that choosing ELF creates a level of stress. The level of language knowledge will determine the access to information, consequently influencing the power of an employee within the organization. It might differ from their organizational power, and it might create even more stress, for example, in those, whose organizational power is devaluated due to his/her poor English language skills. Neeley (2012) highlights when some people cannot express themselves properly, they do not feel as intelligent, which may create an inconvenience when tasks should be given and feedback is needed. Also, there is a hidden cost: people with a lower level of language proficiency spend more time with the same task, e.g., producing a document in a language which they are not fluent in. The existence of differences in language skills creates language clusters, which means that some people will avoid communication with those whose language proficiency is far above theirs (Fredriksson/Barner-Rasmussen/Piekkari, 2006; Kankaanranta/Louhiala-Salminen, 2013; Ristino/Michalak/Małgorzata, 2018).

While in some countries most people learn a good level of English from an early age, they still fail to understand the nuances of the language. Bjørge and Whittaker (2014) insist that a good command of English does not solve all problems. Humor, symbolism, cultural connotations (e.g. cultural references, not so common sayings, hints from children's literature or internationally not well-known local literature, slang, idioms and metaphors), abbreviations, persuasions, and negotiation might be a source of misunderstanding or a lack of full understanding (Hajro/Pudelko, 2010; Vigier/Spencer-Oatey, 2017). Still, inadequate language skills lead to a glass ceiling: a person with good professional knowledge might not be able to reach higher-level jobs, as his/her communication skills fail to meet expectations. Native speakers (with mysterious expressions) lead to unequal participation in meetings. Accent or education might make the whole communication even more difficult; some people that have a different native language, yet their education was pursued in the chosen lingua franca, will almost always have the same advantage as native speakers (Gaibrois, 2018).

Logemann and Piekkari (2015) find that shifting from one language to another within an organization also means the shift of power positions. Often, managers or employees in charge cannot make a big impact on a certain project because of the language barriers (Neeley, 2013; Bjørge/Whittaker, 2014). In other cases, some individuals can gain more power through their language skill than their formal position would indicate (Marschan-Piekkari/Welch/Welch.,1999). In Hun-Comp headquarters, there are more difficulties regarding ELF than in the subsidiaries, this fact effects the company member's impact. It can be challenging for many non-native English speaker professionals that are less fluent to perform at the same level using a second language as they did by using their mother tongue (Clément, 1980; Clément /Kruidenier, 1885; Vaara, et al., 2005; Bouquet/Birkinshaw, 2008; Joyce, Vince/Marton, 2016). In the long term, ELF can give an equal chance to all members, and improve the organization's overall communication (Erjavec/Arsenijević/Starc, 2018; Dahms, 2019). However, in the short term, the limited language knowledge makes efficiency decrease. This fall in performance can be threatening to some company members (Selmer/Lauring, 2014; Sajfert, et. al, 2017; Smokrović et. al, 2019), especially at the manager level (Marschan-Piekkari/Welch/Welch.,1999; Beeler/Lecomte, 2017).

## *9.4. Methodology*

### 9.4.1. Short introduction of the company

An overview of the company and local specialties had to be considered in order to understand the language changing process. In the research, the goal was to choose a non-Western, preferably Hungarian company that operates over a far distance and has subsidiaries on another continent, so that cross-cultural management would have an important role in their daily business life. Hun-Comp is considered one of the biggest multinational companies in the Central-Eastern European region. Through this company's headquarters – placed in Budapest, Hungary – and its subsidiaries, cross-cultural challenges have been analyzed. This firm includes all the criteria that is important from the point of my research: (1) the location is Hungary: it is a Central-Eastern European company; (2) from its size and countries of operation, it is considered a multinational enterprise; (3) for more than a decade, it has been operating in several countries all over Asia, Europe and North-Africa.

Hun-Comp operates in the oil and gas industry and is recognized as the leading regional company in Central-Eastern Europe. Hun-Comp deals with upstream (exploration and production), and downstream (refining and petrochemicals) gasoline production, and also business innovation and services (retail and mobility). Language policy is communicated by the headquarters to the subsidiaries, but in the case of Hun-Comp this process is much more challenging. Most of the barriers regarding the language changing process was at the headquarters. It seems difficult for Hungarian employees to use English in their daily working life, no matter whom they are talking with.

#### 9.4.2. Research method

Semi-structured, face to face, in-depth interviews were conducted. The advantage of a semi-structured interview lies in its possibility for opening up for descriptive answers, and in the current research this was prioritized. These aspects enable researchers to better understand the cross-cultural challenge in communication, language and any other matter, which also allows for follow up on emerging topics given by the interviewees (Wilmot, 2017; Charmaz, 1996). Despite the questions that are raised by the interviewer, the interviewee has a chance to include other topics that are also considered important. This gives much more complete research, flexibility for modifications that was necessary in the current research. Also, it gives the chance to gain more information than would have been possible with the questions that had initially been planned ahead of time.

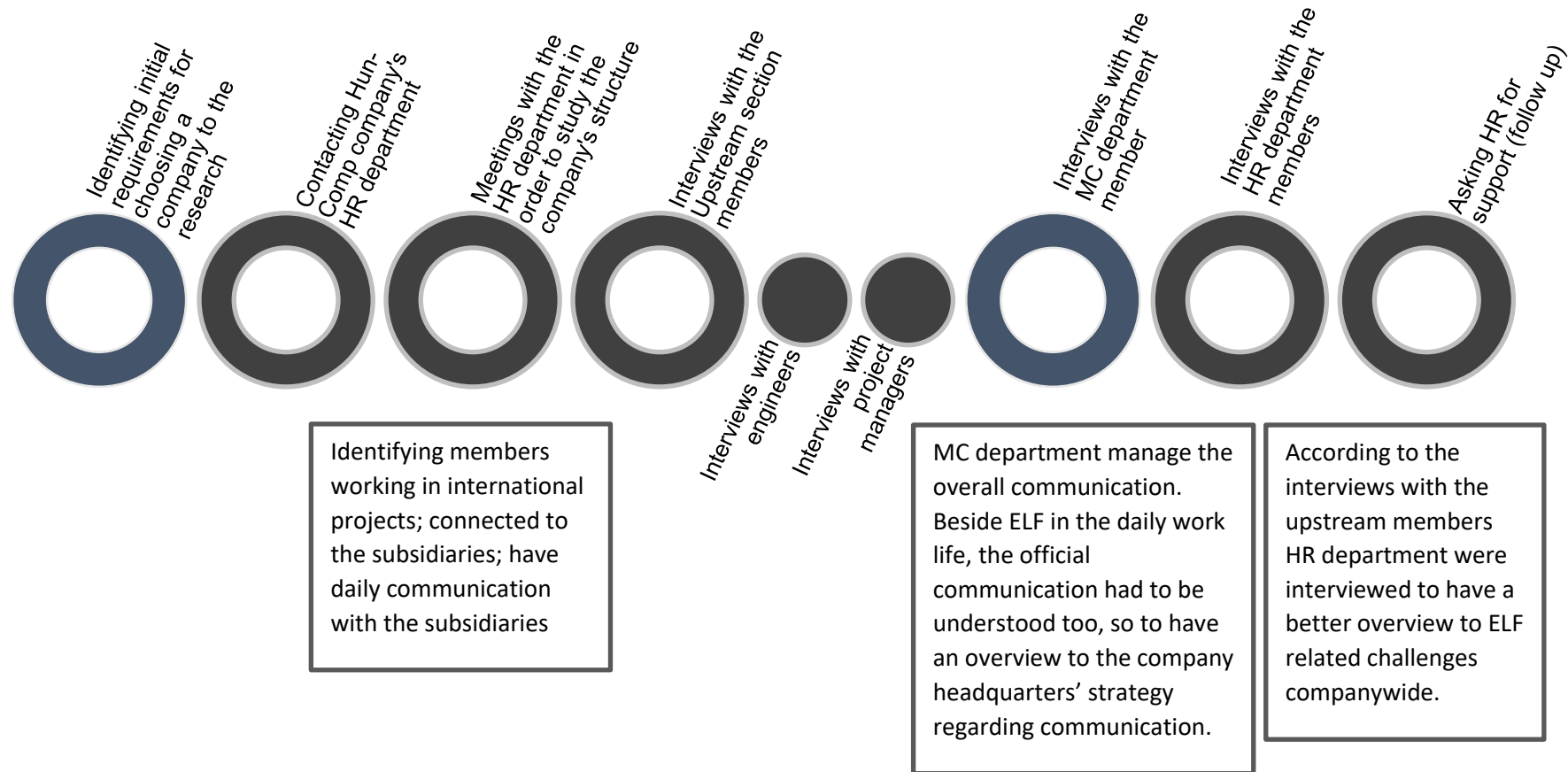
In the current paper, grounded theory has been used for data analysis, qualitative research strategy, and interviews as a source of data collection. Grounded theory is a research method that offers a comprehensive and systematic framework for inductively building a theory (Bryman, 2004:401). It is developed and verified through systematic data collection and analysis of data of a particular phenomenon (Strauss/Corbin, 1990; Douglas, 2003; Jones/Noble, 2007). The qualitative method provides flexibility to tailor the method to certain circumstances; also, its sensitivity helps to not ignore any crucial topic brought up by the interviewees, or feelings and reactions shown by them that might have important meaning regarding the research (Kuada, 2012:94). Furthermore, the qualitative method is reasonable, since it serves for a better understanding of unstructured data. This approach allows the researcher to peruse the most interesting and relevant material by shaping and altering the data collection, and aiming for further theory development (Charmaz, 1996).

#### 9.4.3. Profile of interview participants

Within Hun-Comp, one business unit and two departments were included: (1) the upstream sector (exploration and production business unit), (2) the media and communication (MC) department and (3) the human resources (HR) department. In these departments and this business unit, inpatriates and local staff were included too (Appendix I). Due to initial research these parts of the company were involved in the cross-cultural management challenges in a daily basis. (1) The upstream sector of Hun-comp is where they manage the core product. Within this business unit Hun-Comp has subsidiaries in 8 countries. Although the other business units are also international, this one includes the far distance subsidiaries; therefore, the cross-cultural challenges are the most evident here. Eleven interviewees were chosen all together. From the upstream sector six interviewees were included in the research, four engineers working at the headquarters and in the subsidiaries at the same time, in constant rotation every 5 months; and two inpatriates from the subsidiaries working as project managers. (2) The MC department was also important, one interviewee was asked from this department, since MC is dealing with all types of organization communication, including external and internal, for instance public relations and all sorts of media. (3) Four interviewees were from the HR department, since the organizational culture related challenges were addressed here; also, many language related complaints were managed here. The HR members were crucial to interview in order to gain a better understanding of the process the complaints are about. Collecting information from a member of this department helped to see the main borders and opportunities that the language may create in the culture. Other departments and business pillars were not included in the current research since they were remotely related to the subsidiaries.

#### 9.4.4. Research process

6. *Figure Research process*





#### 9.4.5.Data analysis

In the current paper, focus coding and constant comparison techniques of data analysis have been applied as the model of grounded theory. Focus coding helps to capture data by creating active and brief codes. Having an active code makes it possible to reflect on what is happening and how people act, and keeping the codes brief makes it easy to review them (Charmaz, 1996:40-42). The concept of constant comparison refers to the process of maintaining connection between data and conceptualization, so that the correspondence between concepts and categories is not lost (Bryman, 2004:403). After conducting each interview, reading the interview transcript, the data has been divided to smaller parts in order to highlight the meaning of each part. Then the different parts have been labelled and coded. These codes were compared with each new part of the data with previous codes, so previous pieces have been labelled with the same title or code. After all the parts and all the interview transcripts were coded, the codes were grouped by similarities and themes. By the end of the coding, three groups were differentiated, and these are the concepts (Table 1.).

#### 2. Table Summary of Codes and Concepts

Code	Concept
<b>alienated</b>	Being excluded
<b>self-preservation</b>	
<b>no support</b>	
<b>language</b>	Awareness-raising is important
<b>cultural awareness</b>	
<b>diversity</b>	
<b>top-down action</b>	Crucial role of managers
<b>good examples</b>	
<b>clear strategy</b>	

The three different groups give the whole research a structure, and highlight the main topics that can be linked directly to the ELF at Hun-Comp. This coding system gave the analytical base to understand and interpret the experiences of the company members regarding the language changing process. First, the 'Being excluded' concept includes all the codes that refer to the challenges and difficulties the employees face at Hun-Comp. Second, the 'Awareness-raising is important' concept that refers to the code that collects all the necessary topics that have to be highlighted and have to be addressed in the company's overall strategy, according to the interviewees. Third, the 'Crucial role of managers' concept refers to the role of leaders and managers. The interviewees mention good and bad example of the attitude and behavior managers have. The interviewees emphasized that more pragmatic rules are needed, according to them, at Hun-Comp; so far, only the top-down strict rules were successful. This is especially important since the managers will not be able to skip them, and they have to be in line with these rules.

#### 9.4.6.Ethical issues

In order to achieve confidentiality, anonymity, honesty and respect for all participants, the rationale of the study was explained to the interviewees. Furthermore, participation in the study was on a voluntary basis. Written consents were sent to those who volunteered to participate in the study. Interview transcripts and documents were treated in a way that protected the confidentiality and anonymity of the interviewees.

## 9.5. Results

### 3. Table Text-Code-Concept

Text	Code	Concept
[...] and one of the Russian colleagues came to me and she broke this topic. She is a very talented, young engineer. She said sometimes her colleagues are all speaking only Hungarian [...] and then even in the email she was copied in, it was in Hungarian, she doesn't understand. She received an email in Hungarian. (No1)	alienated	Being excluded
[...] there is six people and one foreigner the six people are talking and laughing and the foreigner don't understand, even for five minutes, it seems a long time. It sets the mood to the meeting too since you already excluded me. (No10)		
I was here 6 months and nobody came and said hi to me. [...] All of these small things they kind of add up, the end you feel complete alien. (No10)		
I will not be part of the atmosphere, and I will not be part of the group. (No8)		
If you hear your name even in the innocent way it might make you feel bad. (No1)		
[...] This happened once, twice, the third time I told him privately, separately I don't want to stop you in front of a junior colleague but if you are talking about work even if it is his assignment you have to speak English since I don't understand. (No10)		

I don't mind the colleague who cannot speak but it is offensive that you can and you won't. (No8)		
Working is not only about working and meeting, but work is about if you meet someone in the corridor and they update you. I never have an update because you speak to him in Hungarian. [...] (No10)		
I am here alone I don't want to be miserable. (No3)	self-preservation	
You don't need to create problems for yourself. What is the word: self-preservation. (No8)		
They are not open to foreigners. They feel this because the political situation. They feel like you take their place. (No10)		
We are working with lots of unconscious distraining and unintentionally do mistakes. (No1)	no support	
As I see HR is not working properly, it struggles and not because of the communication. (No11)		
HR there does not have any clear strategy, that the company member can rely on. (No7)		
[...] it just happened that everything became international and everyone started to speak English, the mailing was in English and the meetings were all held in English. [...] it has been told that everything is in English from now on and it was English since then. (No11)		

Healthy relationship that is the language. (No1)	language	Awareness-raising is important
What my colleagues are experiencing here – that it is worth mentioning – is that English is the official language. (No7).		
Well language. [...] It is not important enough I realized. Which also creates troubles and barriers. (No1)		
Inclusion is important (No4)	cultural awareness	
They accept me with my culture, they don't try to change me or push something on me. (No3)		
Cultural inclusion and cultural diversity. (No4)		
Inclusion as a culture. (No1)		
I have lived in Canada before so it was not about I was not lived abroad. (No10)		
There are Europeans and non-Europeans also, especially in the upstream. (No11)	diversity	
With your colleagues you are not looking to be friends but you are looking to have a healthy relationship. (No10)		
Ability is about how much they want to come and how much they want to help you, and not looking up or down at you. (No9)		
There is a common ground in cultures. (No5)		

<p>[...] English is the official language. I am a foreigner, and I am in a department where everybody speaks English because the boss is kind of speaking English, but in other departments, where the colleagues are Hungarian, some experts are foreigners, so it is not always respected and they feel a bit excluded. (No1)</p>	<p>top-down action</p>	<p>Crucial role of managers</p>
<p>The most important is the understanding, but you know when it is going down it is harder. (No4)</p>		
<p>Exposure, it needs to come now and it is top-down thing. (No3)</p>		
<p>This is cultural something which comes from the management. Inclusion need to come from the top. (No2)</p>		
<p>The Hungarian speakers are sitting in the same room and speaking Hungarian with each other, and the others, Croatians and Romanians, can only wonder. This should change. (No3)</p>		
<p>In 2013 at Hun-Comp there was a program, it said the official language is English, so everything became English (No11)</p>		
<p></p>	<p>managers set examples</p>	<p></p>
<p>As a senior colleague we need to show example, especially in the international environment. (No9)</p>		
<p>The managers they were smart enough they integrated themselves. (No5)</p>		
<p>I don't ask the others what my manager said after the meeting. He knew I don't speak English. (No8)</p>		

<p>The Hungarian come to Pakistan the managing director, the CFOs they integrated [...]. In all my carrier in Pakistan we were pretty isolated. (No10)</p>		
<p>I would suggest diversity to begin with. If there is no diversity it is a job of the bosses to ask the people to speak in English. I know it sounds regimented but you need to be reminded. (No1)</p>	<p>clear strategy</p>	
<p>If you get used to you will get comfortable, but also the unknown kills you, and you are afraid of; the known is ok. (No7)</p>		
<p>Let them know that the pool will include foreigners. In my experience we are better if we know what will come. (No1)</p>		

## *9.6.Discussion*

### 9.6.1. Being excluded

At Hun-Comp the interviewed employees do not feel that they can communicate with everyone freely. They feel alienated and disempowered since they feel that they do not have all the necessary information in time or at all. In order to be part of the community and perform well fluent communication is crucial. Local staff have an advantage since the majority is Hungarian at the headquarters, and they speak Hungarian among each other. According to the Hungarian interviewees, it is strange to use English in the communication, and therefore, the Hungarian language is preferred. The non-Hungarian project manager (No10) see this matter quite differently:

“Working is not only about working and meeting, but work is about if you meet someone in the corridor and they update you. I never have an update because you speak to him in Hungarian. And I refuse to ask him what did you say after you left. It’s bringing me down to a position I am not ok with. I asked him this 3 times and he still wouldn’t”.

The project manager (No10) gives example of non-work situations, which supports work. So, when communication is in Hungarian and it is not directly connected to work, it still has an effect on the job, and in some cases, it also means that work cannot be done effectively (Selmer/Lauring, 2014; Ahmed/Widén, 2018). Minor issues supporting work are communicated in small talk during work, not directly as orders.

A crucial part of professional discussions happen in informal settings. Information regarding a certain project are communicated and discussions during the lunches or coffee breaks, or in the corridor while passing by each others’ offices. The interviewees mentioned situations where they tried to discuss this matter with Hungarian colleagues about using English in all communication. Despite asking, no change appeared in their behavior, and there are situations where a Hungarian-speaking colleague does not use English, not even in official settings like meetings or interviews. These actions and negative experiences have led Hungarian employees to develop coping strategies such as avoiding situations where English as a corporate language



has to be used (Marschan/Welch/Welch, 1997). The non-Hungarian colleagues' initiation is not successful. Verbal professional relationships are affected by this attitude (Zhang, 2018). During the meetings, a feeling of exclusion and a negative atmosphere is created due to the initial small talk happening right before the actual meeting (as reported by one of the non-Hungarian project managers, No10):

“It is a small thing, but still. The meeting is beginning and it is an off time and you can talk about whatever you talk about and there is six people and one foreigner the six people are talking and laughing and the foreigner don't understand, even for five minutes, it seems a long time. It sets the mood to the meeting too since you already excluded me”.

The company is divided up into two groups – Hungarians and non-Hungarians – and these are separated from each other. The employees contact others that they see facing the same challenges. In the context of language, the individual socializing within a workplace has been created through the linguistic background (Hinds/Neely/Cramton, 2014). In the case of Hun-Comp, there are many nationalities, but not in big groups. However, the gap between Hungarian as a national language and non-Hungarian languages as a whole still exists. In official settings, these challenges are part of the daily work, and cause a negative atmosphere, a sense of exclusion, which can polarize the group. One example from a non-Hungarian manager (No1) demonstrates this gap very well:

“[...] and one of the Russian colleagues came to me and she broke this topic. She is a very talented, young engineer. She said sometimes her colleagues are all speaking only Hungarian [...] and then even in the email she was copied in, it was in Hungarian, she doesn't understand. She received an email in Hungarian”.

Certain attitudes to language use and identity issues have an impact on personal relationships, creates a negative atmosphere which can also lead to negative categorization, and results even passive behavior such as communication avoidance (Marschan/Welch/Welch, 1997; Rogerson Revell, 2007; Gaibrois, 2018). These attitudes cause the opposite of the initiation of the common language; these can divide the company members into groups of similar-minded people (Cohen/Kassis-Henderson, 2017).

When English was introduced as a lingua franca at Hun-Comp, supportive processes were not built into their practices. Linguistic issues change organizational culture, not only the social or professional interactions (Tange/Lauring, 2009, Sanden, 2020). According to the interviewees, it did not seem necessary to support the change process. The communication with the subsidiaries had been in English before the official language changes, therefore it made the existing process official. The realization of necessary support happened after the process of change. One of the Hungarian managers (No11), referred to the 2013 Hun-Comp strategy as a big shift from being local to going global:

“[...] it just happened that everything became international and everyone started to speak English, the mailing was in English and the meetings were all held in English. [...] it has been told that everything is in English from now on and it was English since then”.

While the Hungarian managers reported that everything is done in English, in reality those employees who cannot speak Hungarian, could eventually point out many instances when English was not used.

#### 9.6.2. Awareness-raising is important

The marginalization of people and polarizations of work teams have a negative impact on knowledge sharing. The fear to contribute in a certain meeting or project comes from the fear of losing face due to pronunciation errors or lack of vocabulary. Every non-native English speaker has a certain level of insecurity. Simultaneously, the actual importance of the person's level of proficiency is vastly overestimated (Charles, 2007; Lauring/Selmer, 2010; Bjørge/Whittaker, 2014). According to Cohen and Kassis-Herderson's (2017) study, excellent proficiency in a language is less important than wider metacognitive skills. These abilities can be developed by multicultural experiences, “particularly experiences that disconfirms expectations” (2017:14; Rosenblatt/Worthley/MacNab, 2013:374). It would be reasonable to assume that communication in one's everyday work life with colleagues should be possible and easy for every individual in a multinational company operating at a far distance. This way the atmosphere can be positive and understanding, so within the company every member can contribute, regardless to the level of his or her English knowledge (Kankaanranta/Louhiala-Salminen, 2013).

Intergroup tension rises because of differencing members' influence, or by their knowledge of the language used by the manager or majority of the group members. As a result, this can cause marginalization, and therefore, can make members not feel that they have equal status within a group. A Hungarian senior member (No9) highlighted that diversity has to be supported and promoted at every level: "Ability is about how much they want to come and how much they want to help you, and not looking up or down at you". Inequality can put the collaboration at risk, which is needed to achieve shared goals, and knowledge sharing (Lønsmann, 2017). Soft aspects of social processes, such as respect and personal relations, have a crucial role in the successful implementation of a project. Socializing is an important part of company culture, since it effects corporate professional relationships (Lauring/Klitmøller, 2015; Ristino/Michalak/Małgorzata, 2018).

Changing to ELF is challenging since it needs more effort to manage the same task, while still trying to meet the same deadlines and manage the same projects. These facts can lead to incorrect interpretations and cause stress within a company, which makes it challenging to serve the long-term strategy. Hajro and Pudelko (2010) highlight the importance of cross-cultural awareness, motivation and knowledge of a foreign language, which can support the shifting process. "There is a common ground in cultures" one of the Hungarian engineers (No5) opined. Another Hungarian engineer mentioned that some of the members at the headquarters needed to be reminded frequently that English is the official language: "What my colleagues are experiencing here – that it is worth mentioning – is that English is the official language" (No7). Company members consider it challenging to adapt ELF from one day to the next. It slows down the processes, and needs more time and consideration from them in each task they are responsible for. Language policy created by the company and communicated by the HR within the company at Hun-Comp supports long-term strategic goals and does not necessarily make the daily working life immediately easier (Sanden/Lønsmann, 2018). It is challenging for its members to evolve and to accept this language policy, according to the interviewees supporting processes and rising awareness should be part of the strategy.

### 9.6.3. Crucial role of managers

Shifting from one language to another is a top-down strategy and therefore the challenges regarding this project have to be addressed by the managers (Vigier/Spencer-Oatey, 2017). Each manager values this responsibility at Hun-Comp differently.

“[...] English is the official language. I am a foreigner, and I am in a department where everybody speaks English because the boss is kind of speaking English, but in other departments, where the colleagues are Hungarian, some experts are foreigners, so it is not always respected and they feel a bit excluded”.

The non-Hungarian manager (No1) highlights the situation of the department, which is led by an international manager who does not speak Hungarian, where the atmosphere has been changed. More English is spoken. In contrast with the other departments, where the manager is Hungarian, and a few non-Hungarian experts work in different positions. English in the daily business life is not usual there. “The Hungarian speakers are sitting in the same room and speaking Hungarian with each other, and the others, Croatians and Romanians, can only wonder. This should change.” added by the non-Hungarian manager (No3). Use of the official language widens the gap between the Hungarian and non-Hungarian employees. While the in-patriates have a positive attitude towards the changing process, the Hungarian speaking local employees are not as open to it, at the same level. This different attitude creates a barrier at the management level as well as the lower level of the company.

The lack of communication and sociolinguistic competence that comes from the level of a certain language knowledge means risk to the manager of losing face and creates a challenging situation for them. This leads to negative attitudes from both sides, manager and employee, and makes gaining trust even more difficult (Tenzer/Pudelco/Harzing, 2014; Woo/Giles, 2017). Adopting a new language, changing the existing routines and creating new standards in the everyday work places a new responsibility onto managers (Logemann/Piekkari, 2015). Despite the new strategy in 2013, there are still managers finding it challenging to use English language:

“It even happened with my bosses, my previous boss. I was sitting with a colleague and he was young, maybe fresh graduate. He was very open, and spoke in English; the young generation is very open. So, my boss came and he started to talk to him in Hungarian. This happened once, twice, the third time I told him privately, separately I don’t want to stop you in front of a junior colleague but if you are talking about work even if it is his assignment you have to speak English since I don’t understand”.

The above is a non-Hungarian project manager (No10) expressing their dissatisfaction with the boss, whom the interviewee later told that in order to work effectively, more communication in English is needed. This example highlights that language is connected to power and avoiding communication simply shows the existence of shadow hierarchies along language lines (Marschan-Piekkari/Welch/Welch.,1999; Lønsmann, 2017; Sajfert, et. al, 2017; Erjavec/Arsenijević/Starč, 2018).

The interviewee mentioned a situation that’s not only excluding, but also creates a negative example in front of the newcomer. The interviewee pointed out that the lack of language skills of the manager might be because of speaking only Hungarian, even if the newcomer in this case was fluent in English. In order to not be evaluated negatively based on their lack of ability in English, the manager avoided using the common language, so for the interviewee it became clear that the manager was not fluent in English, and there was a lack of trying to include the interviewee. In maintaining not only a certain negative attitude, but also in strengthening it, such behavior can cause the failure of the shifting process (Neeley/Hinds/Cramton, 2012; Neeley 2012).

A certain language within the organization, and the managers’ attitude about this, can most definitely influence the dynamics of the manager-employee relationship (Woo/Giles, 2017). Using a language has an impact on the relationships between group members and their relationship with the manager, and can affect their acceptance by the group (Zhang, 2018). Managers are not only responsible for setting directions and goals at the workplace, but also in the phase of implementation of any teamwork. A non-Hungarian project manager (No8) said: “I don’t ask the others what my manager said after the meeting. He knew I don’t speak English”.

This project manager (No8) also emphasized that the manager's behavior makes him/her lose power. Having to ask everyone for all the necessary information again after a meeting or discussion seems to condone this behavior. The domination of this attitude and behavior jeopardizes team cohesion. Managers not only lead, but are also a part of a team, and their behavior as a team member undeniably expresses a certain type of attitude. If the managers discuss certain details with the Hungarian employees and then only share a part of it with the non-Hungarian employees, it then conveys a special bond, creates an inner-circle, and makes others feel as out-group members.

The three concepts together show that power and position at Hun-Comp are not in line with their language skills, and it makes the adaptation challenging (Beeler/Lecomte, 2017). At Hun-Comp, as a Hungarian multinational company, ELF is not only a change for the subsidiaries, but it is a great shift for the headquarters. English is not the headquarters' language, and is not spoken fluently by all of the members. The reason for avoiding the use of English, and excluding the co-workers fluent in the official language, is not just a matter of language proficiency, but more of the control and power structure changes. The local Hun-Comp members assume they have to give up control over their projects by not using their own native language, but a secondary language; it causes a 'reallocation of power' (Sanden, 2020). Fluency in English is a marginal point, since with more confident language skills, the management of projects would be easier, but the hidden reason of losing control and power seems stronger. The subsidiary members who speak English fluently may gain more influence than they would have had under normal circumstances (Vaara, et al., 2005).

Language barriers have been seen as a risk that can jeopardize one's position or influence (Woo/Giles, 2017). In the subsidiaries, English is more common and well-spoken than it is in the headquarters. In the biggest subsidiary, which is in Pakistan, English is one of the languages they learn in addition to their mother tongue. According to their history, English has been dominant in higher education for decades. Being a colony of the British Empire, the English language became the second most spoken language within the country. Most professionals speak English fluently. These differences can also create a negative attitude in the headquarters, since the power-structure and the language fluency are not in balance. Most projects are managed in the headquarters, and the subsidiaries are mostly responsible for delivering sub-

tasks; with ELF, these dynamics are not the same. It is not only the language challenge, but the fact that subsidiary members are more fluent English speakers than the Hun-Comp members at the headquarters. The subsidiary members can have more affect on each project, they may perform better due to their language skill and the headquarters members are finding this difficult. They feel left behind, with less fluent English language losing face and perform worse or need more time and support than they would using their mother tongue (Vaara, et al., 2005; Neeley/Hinds/Cramton, 2012; Kankaanranta/Louhiala-Salminen, 2013; Lønsmann, 2017).

The interviewees highlighted that supporting processes such as raising cultural awareness, and having diversity within project teams, is needed for ELF project implementation (Karhunen et al., 2018). Understanding the cultural differences and accepting them can create inclusion, and this can give a foundation for a successful ELF project. Also, the importance of rules were mentioned several times during the interviews. According to the Hun-Comp members, only pragmatic, top-down actions are successful at the company. Rules regarding diversity and inclusion can create transparency, support common goals and give equal rights to all the members. The managers and employees, regardless of their position, have to be in line with the rules within the company; this is why it is necessary, highlighted by the interviewees. Then attitude of the managers shows an example, and either helps the adaptation, or creates gaps between the employees. According to the company members initially, long-term strategy of ELF has to be more explicit and putted in action. This way it will remind the members that ELF can support reaching the common goals.

### *9.7. Conclusion*

In this article the focus was on Hun-Comp, a Hungarian multinational company using English as the official organizational language. The Hungarian language is little used in the international arena, therefore a common language, mainly ELF supposed to help the members with the different communication processes, shape their behavior and share knowledge and ideas. Despite the initial goals of the ELF project, at the headquarters due to the new organizational language a loss of some control over the subsidiaries seems to occur. Since 2013 the ELF project implementation is struggling, not just because of the lack of the members' English language knowledge, but because of the power restructuring it is causing. In the Hun-Comp case, it is not the headquarters' language that has been spread to the subsidiary, but another, outside language that is used as the official organizational language, and it is spoken more fluently by the subsidiary members. Therefore, ELF is identified as a risk that can break the dynamic of the existing power-structure. At Hun-Comp, cultural awareness and diversity within teams is needed; first, in order to understand differences between the cultures and languages, and secondly, to see these differences as a neutral fact, and not as a source of power or as a risk of losing control. This can give a foundation for using ELF without causing a gap because of the feeling of positions being jeopardized.



### III. FEJEZET

#### 10. Eredmények összefoglalása

A következő fejezetben összefoglalom a kutatás elején feltett kutatási kérdéseimre adott válaszokat. A folyamat során a kutatás minden fő része külön-külön publikálásra került folyóiratcikk formájában. A cikk alapú disszertáció írása és ebben a formában való gondolkodás segített abban, hogy összegezzem az eredményeimet és reflektáljak az addigi eredményeimre folyamatosan a kutatás során, nem csak a végére hagyva ezt. A három cikk összesített áttekintését és a kutatásom során levont következtetéseket a következő oldalakon mutatom be.

#### 11. Következtetések levonása

Feltáró kutatásomban a hangsúly azon volt, hogy megértsem egy adott szervezet kultúraközi menedzsment és általános stratégiáját, továbbá azokat a nehézségeket, amelyekkel a társaság tagjai szembesülnek, valamint azt, hogy az akadályok ellenére hogyan kezelik az üzleti kapcsolatokat. Célom volt a kutatás során olyan eredményeket összegezni, amelyek hozzájárulnak a kulturális sajátosságok és a kultúrák közötti kapcsolatok megértéséhez. A kultúraközi menedzsment mély struktúrájának megértése az egyéni értelmezés révén olyan tényezőket hozhat felszínre, amelyek döntő szerepet játszanak a kultúraközi menedzsment felépítésében.

A kutatás fő kérdése: Hogyan menedzseli Hun-Comp a kultúraközi kihívásait?

Alkérdések:

- Hogyan látják a Hun-Comp tagjai a multinacionális vállalati létből eredő kihívásokat?
- Milyenek látják a budapesti Hun-Comp székhely tagjai a kulturális különbségeket a székhely és a leányvállalatok között; ehhez képest milyenek látják ezt a leányvállalatokban dolgozó tagok?
- Miben különbözik a Hun-Comp más nyugati multinacionális vállalatoktól - a vállalat tagjai szerint?

A közös értékek kiemelése lehetőséget ad arra, hogy nyitottabbá és megértőbbé váljanak egymás iránt a vállalatban belül a munkavállalók. A Hun-Comp dokumentumait elemezve egyértelművé vált, hogy a weboldalon és az online kommunikáción keresztül közvetített üzenet a regionális jelenlét és a vezetők meghatározó szerepére összpontosít. A Hun-Comp kultúraközi menedzsmentje az erős helyi, közép-kelet-európai létezésükön alapul; másrészt a hierarchia, a szabályok és sztenderdek hangsúlyosak, hiszen ezeket mind saját igényeik alapján hozták létre. A kultúraközi menedzsmentben az egyik legjobb módszer az egyedi, vállalatra szabott stratégia felépítése. A Hun-Comp jó példát mutat be arra, hogyan lehet kiemelni a kulturális hasonlóságokat és ezáltal kiépíteni egy erős, tartós kapcsolatot ezeken az alapelveken. A Hun-Comp központja és a leányvállalat befogadó országainak kultúrája eltérhet egymástól, de alkalmazottiaknak hasonló igényei vannak. A Hun-Comp-nak nem célja, hogy a kulturális különbségekre összpontosítson és egyénileg foglalkozzon velük, a közös értékek és közös célok előtérbe kerülése élvez prioritást. Valamennyi félnek világos, egységes szabályokra és folyamatokra van szüksége; ezért a Hun-Comp szigorú és szabványosított üzleti menedzsmentje kölcsönösen elfogadott és szolgálja a vállalat sikerét azáltal, hogy világos iránymutatást ad a tagoknak.

Annak érdekében, hogy stabil alapot biztosítsunk a napi üzleti kommunikációhoz és a tudás megosztásához a Hun-Comp központjában, valamint a központ és a leányvállalatok között, új szervezeti nyelvet kellett választani. A magyar nyelv, mivel a mindennapi üzleti életben nem ismert nyelv, nem szolgálhatná a vállalat hatékonyságra vonatkozó céljait. Annak ellenére, hogy az angol az egyik legszélesebb körben oktatott idegen nyelv Magyarországon, számos kihívással járt a bevezetése. Az új, vállalat egészére kiterjedő változás, azaz a hivatalos vállalati nyelvi projekt bevezetésének folyamata addig nem ismert, rejtett kérdéseket vetett fel. A Hun-Comp hosszú távú stratégiája, amely a hatékonyság növelését célozta meg és mellyel egyenlő esélyt biztosít minden tagjának, rövid távon csökkentette a hatékonyságot és gyengítette a közös értékek iránti hitet. Félig strukturált interjúk készítése rámutatott arra, hogy a vállalati szabályok és standardok bármilyen mértékű változása számos kérdést vethet fel az egyénekben. A beszélt nyelv a Hun-Comp központban a magyar volt, az angol, mint lingua franca szakadékot hozott létre, megosztotta a vállalatot a magyarul és a nem magyarul beszélő munkavállalói csoportokra.

Egy általános vállalati nyelvi politikát a székhely egyirányúan közli a leányvállalatokkal, de a Hun-Comp esetében ez sokkal komplexebb kérdéskör. A nyelvváltási folyamat nagyobb kihívást jelentett a központban, mivel az összes kommunikációt, beleértve az e-maileket, az értekezleteket és a személyes kommunikáció nagy részét, magyarról angolra kellett váltani. Az angol nyelv ismeretének hiánya, az idegennyelv napi szintű használatának nehézsége, illetve a tapasztalat hiánya nagyobb kihívást jelentett a székhelyen lévő magyarul beszélő kollégák számára. A leányvállalat tagjai az angol nyelvet használták már az új nyelvpolitika előtt is, könnyűnek találták az új követelmények teljesítését. Ez a két eltérő hozzáállás az új hivatalos nyelvhez viszont elidegenítette a tagokat egymástól. A kulturális különbségek nemcsak alkalmi problémák voltak, hanem napi kihívássá váltak. A kultúraközi nehézségeket kommunikációval és átláthatósággal lehet kezelni, de ha már a kommunikáció jelent problémát a vállalatban belül, akkor egymás megértése meghiúsulhat.

Az interjúk eredményei azt mutatják, hogy a Hun-Comp, mint magyar multinacionális vállalat, más kihívásokkal szembesül a nyelvváltási folyamat tekintetében, mint más nyugati vállalatok, ahol a székhely hivatalos nyelve a kezdetektől az angol. A Hun-Compnál az angol nyelv, amely a szervezet szinte minden tagja számára idegennyelv, megnehezítette a székhely számára a nyelvi projekt végrehajtását. Ezekből kiindulva egyértelművé válik, hogy akár egy tényező tekintetében is a kultúraközi menedzsment összességében más jelentéssel bír Európa nyugati és keleti részén. A kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos bevált gyakorlataikat nem lehet átvenni, a nyugat-európai központú vállalatoknak más kihívásokkal kell szembesüniük, mint a budapesti Hun-Comp-nak. A nyelvváltási folyamat megváltoztatja a hatalmi pozíciókat, magasabb szintű nyelvtudást igényel ezért időben is többet kell befektetniük a szervezeti tagoknak ugyan abba a munkafolyamatba, amit eddig is csináltak. Különösen kritikus kérdés ez a vezetőkre nézve, hiszen a Hun-Comp-ban a vezetők szerepe fontos, teljesítményük és viselkedésük példamutatás a munkavállalók számára, így az ő hozzáállásuk meghatározó jelentőséggel bír. A Hun-Compban a lingua franca megváltoztatásával új szervezeti kultúrát teremt. A Hun-Comp szabályai és standardjai szerint stabil alapot adtak a mindennapi munkához mind a székhelyen és mind a távoli leányvállalatokban dolgozók számára. A hivatalos vállalati nyelv megváltoztatásával ezek a szabályok és standardok íródtak át, megváltoztatva a hierarchiát is. Továbbá a helyi, regionális identitás mellett a nemzetközi lét, a multinacionális vállalattá válás törekvése is megjelenik, átstrukturálva a szervezet egészét.

## 12.A kutatás a tudományhoz hozzáadott értéke

Kutatásom legfontosabb eredménye egy új megközelítés hozzáadása a kultúraközi menedzsment területéhez. A kevésbé kutatott közép-kelet-európai, magyar vállalat perspektívájára összpontosítva célt volt új módon rávilágítani a kultúraközi menedzsment kihívásokra. A kutatásom során tanulmányozott források többsége a nyugati vállalatok kultúraközi menedzsment kihívásairól és megoldási gyakorlatairól szólnak. Ezen források homogenitása többnyire hasonló kérdéseket jár körbe, hasonló magyarázatokat és megoldásokat kínál, amelyek csak többnyire azonos jellemzőkkel rendelkező vállalatokra alkalmazhatók. Az Európán belüli országok nagy mértékben eltérnek egymástól, történelmük, diplomáciai kapcsolataik, az országok gazdasági helyzete különbözik. A vállalatok a székhelyük szerinti ország és a leányvállalatok alapján eltérő kultúraközi menedzsmenttel kapcsolatos kihívásokkal szembesülnek, éppen ezért egyénre szabott megoldásokra van szükségük. Kutatásomban törekedtem a kultúraközi menedzsment szakirodalmát jobban megismerni és eredményeimmel szeretnék ehhez a komplex és folyamatosan növekvő tudományterülethez kapcsolódni. Annak érdekében, hogy jobban megértsük a kultúraközi menedzsmentet, különféle szempontból érdemes elemezni. A nézőpontokat össze kell hasonlítani egymással és sok más tényezővel, hogy lássuk a különbségeket és hasonlóságokat. A kultúraközi menedzsment szakirodalom kiszélesítéséhez nagy szükség van különböző megközelítésekre. Bár kutatásomban egy konkrét esetre térek ki, mégis úgy gondolom, hogy ez betekintést nyújthat más, hasonló helyzetbe is, ezzel gazdagítva a kultúraközi menedzsment szakirodalmát.

## FORRÁSJEGYZÉK

Adler, N. Gundersen, A., (2008) *International Dimensions of Organizational Behaviour* 5.edn., *The Impact of Culture on Organizations; Leveraging Cultural Diversity*, Thomson South-Western, Mason, OH, pp. 3-271.

Adler, N. (2002) *International Dimensions of Organizational Behaviour* International Dimensions of Organizational Behaviour, Nancy Adler SWC-Management Series Thomson learning, South-Western, University of California

Argote L. (2015) *A Behavioural Theory of the Firm: An Attractive Organizational Theory*, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 24(3): 321.

Armborst, A. (2017) *Thematic Proximity in Content Analysis*, *SAGE Open* April-June: 1–11

Attride-Stirling, J. 2001 *Thematic networks: an analytic tool for qualitative research*, *Qualitative research*, 1: 385-405.

Bakacsi, Gy. (2006) *Kultúra és gazda(g)ság, - A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései*, *Vezetéstudomány*, 37., Special Issue, pp.35-45

Bakacsi, Gy. (2013) *Értékkutatás a GLOBE rendszerével: House-Smith és/vagy Hofstede?* In: Varga, K. *Fénykönyv, Értékszociológia, nemzetstratégia*, Budapest, Akadémia Kiadó, pp.252-261.

Barmeyer, C; Davione, E. (2011) *The intercultural challenges in the transfer of codes of conduct from USA to Europe*, In: Primecz, H.; Romani, L.; Sackmann, S. (Eds.): *Cross-cultural management in Practice, Culture and Negotiated Meanings*, Cheltenham, Edward Elgar, pp.53-63

Brimm, L., (2015) How to Embrace Complex Change, Harvard Business Review 93, pp. 108–9.

Burrell, G.; Morgan, G., (1979) Sociological paradigms and organizational analysis, Heineman, London, p.1-37.

Cader, A.A., (2017) Islamic principles of conflict management: A model for human resource, International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 17(3): 345–363

Carter, N.; Bryant-Lukosius, D.; DiCenso, A; et.al., (2014) The Use of Triangulation in Qualitative research, Oncology Nursing Forum, Sep., Vol. 41 Issue 5, 545-547.

Cassell, C.; Symon, G. (eds.) 1994 Qualitative methods in organizational research, A practical guide, Sage, London

Cots, J.M., Llurda, E., Garrett, P., (2014) Language policies and practices in the internationalisation of higher education on the European margins: an introduction, Journal of Multilingual and Multicultural Development 35, pp. 311–317

Darling, J.R., Fogliasso, C.E., (1999) Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank, European Business Review 99, pp. 383–392.

Denzin K. N.; Lincoln S. Y., (2011) The SAGE Handbook of Qualitative Research, Apr. 27, Sage, California

Dobák M. et al., (1996) Szervezeti formák és vezetés. KJK, Budapest

Dörrenbacher, C.; Gammelgaard, J. (2019) Critical and mainstream international business research: Making critical IB an intergral part of societally engaged international business discipline, critical perspectives on international business, 15/2-3, pp. 239-261

Fischer, R., Poortinga, Y.H. (2012) Are cultural values the SME as the values of individuals? An examination of similarities in person, social and cultural value structures, *International Journal of Cross Cultural Management* 12(2): 157–170

Friesl, M., Silberzahn, R., (2017) Managerial coordination challenges in the alignment of capabilities and new subsidiary charter sin MNEs, *Organization Studies*, Vol. 38(12): 1709–1731

Gelei, A. (2002) A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése, a szervezetfejlesztés esete, PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem

Gelei, A. (2006) A szervezet interpretatív megközelítése, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 38 (1. ksz). 79-97.

Géring Zsuzsanna (2015) Content versus discourse analysis. Examination of corporate social responsibility in companies' homepage-texts. In *SAGE Research Methods Cases*. London, United Kingdom: SAGE Publication

Guba, E.G; Lincoln, Y.S (1994) Competing paradigms in qualitative research. In N. K.

Gustafsson Jertfelt, I.H., Blanchin, A., Li, S., (2016) Cultural perspective in open-ended interviews – The importance of being adaptable, *Culture and Psychology* 22, pp. 483–501.

Denzin, K.N.; Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, E. T. (1960). The silent language of overseas business. *Harvard Business Review*, 38(May-June).

Hall, E. T. (1966). *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó

Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press, Garden City, N.Y.

HALL Edward T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Doubleday/Anchor Books; translated to Japanese in 1983 by Akira Una as *Bunka Toshiteno Jikan*. Tokyo: TBS Buritanika.

Hidegh, Anna Laura (2016) *Kritikai Emberi Erőforrás Menedzsment. A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezeteinek újratermelése a vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül* = Critical Human Resource Management. The Reproduction of Symbolic Structures in the Organizational Lifeworld through the Case of the Colonization of Corporate Christmas, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Hidegh A. – Gelei A. – Primecz H. (2014) *Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsment elméletek – bevezetés* [What is the problem with modern organizations? Critical management studies – An introduction], *Vezetéstudomány*

Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4)

Hofstede, G. (1977) *Power in Organizations*, issue of International Studies of Management and Organization, New York, Vol7, no. 1, Spring

Hofstede, G. (1980) *Angola Coffee - Or the Confrontation of an Organization with Changing Values in its Environment*, *Organization Studies*, Vol. 1, pp. 21-40.

Hofstede, G., Bond M. H. (1988): *The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth*. *Organizational Dynamics* 16(4), pp. 4–21.

Hofstede, G. (2006) *What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds*. *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 882- 896.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organisations, Software of the mind*, The McGraw-Hill Companies, New York

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp.1-26.

Hofstede, G., Minkov, M. (2011) "The evolution of Hofstede's doctrine", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 no. 1, pp.10-20



House, R.J., Wright, N., & Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership? A critical analysis and a proposed theory. In Early, P. C. & Erez, M. (eds.), *New perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: The New Lexington Press.

House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (Editors) (2004) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage

House, R.J.; Dorfman, P.W.; Javidan, M. et al. (2014) *Strategic Leadership across cultures, The GLOBE Study of CEO Leadership Behaviour and Effectiveness in 24 Countries*, Sage

Husted, B.W., Dozier, J.B., McMahon, J.T., Kattan, M.W., (1996) The Impact of Cross-National Carriers of Business Ethics on Attitudes about Questionable Practices and Form of Moral Reasoning, *Journal of International Business Studies* 27, pp. 391–411.

Jack, G.; Westwood, R. (2009) *International and cross-cultural management studies, A Postcolonial reading*, London, Palgrave Macmillan

Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U., (2013) European Social Survey as a source of new cultural dimensions estimates for regions, *Journal of Cross Cultural Management* 13(2): 137–157

Kealey, D.J., (2015) Some strengths and weaknesses of 25 years of Research on Intercultural Communication Competence: Personal Reflections, *International Journal of Intercultural Relations* 48, pp. 14–16.

Kieser, A. (2002) *Konstruktivista megközelítések*. Ford. Lazányi Kornélia, és Tirnitz Tamás; szakmai szerk.: Kovács Sándor. Kézirat, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék

Kim, Y.Y., (2007) Ideology, Identity, and Intercultural Communication: An Analysis of Differing Academic Conceptions of Cultural Identity, *Journal of Intercultural Communication Research* 36, pp. 237–253.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In Parsons T. & Shils E. A. (eds.): *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, Mass.: Harvard University Press. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>

Kroeber, A. and Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in culture orientations*. New York, NY: Elmsfort. Kluckhohn, C., Florence, R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.

Lacy, S., Watson, B.R., Riffe, D., et. al. (2015) *Issues and Best Practices in Content Analysis, Journalism & Mass Communication Quarterly* 2015, Vol. 92(4): 791–811

Lander, M.W., Heugens, P.P., van Oosterhout J.H. (2017) *Towards an integrated framework of professional partnership performance: The role of formal governance and strategic planning, Human Relations*, Volume: 70 issue: 11, page(s): 1388-1414

Lihui, Y. (2015) *The effectiveness and limitations of „Context” reflections based on Ethnographic research of myth traditions, Asian Ethnology*, Vol.74 Issue 2: 363-377

Lvina, E., Johns, G., Treadway, D.C., et.al., (2012) *Measure invariance of the Political Skill Inventory (PSI) across five cultures, International Journal of Cross Cultural Management* 12(2): 171–191

Mahadevan, J. (2011) *Reflexive guidelines for writing organizational culture, Qualitative Research in Organization and Management: An International Journal*, Vol 6. No.1, 150-170.

Mahadevan, J. (2012) *Translating nodes of power through reflexive ethnography writing, Journal of Organizational Ethnography*, Vol 1. No 1, 119-131

Maxwell, J. A. (2005): *Qualitative research design: An interactive approach*, London, Sage

Maxwell, J. A. (2013): *Qualitative research design: An interactive approach*, Third edition, London, Sage

Means, A., Davey, K.M., Dewe, P., (2015) Cultural difference on the table: Food and drink and their role in multicultural team performance, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 15(3): 305–328

Milassin, A. N. (2019). A szervezetenkultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia, *Vezetéstudomány*, 50(10), 39-50.

Moghaddam, F.M., (2006) Catastrophic Evolution, Culture and Diversity Management Policy, *Culture and Psychology* 12, pp. 415–434.

Oddou, G., Mendenhall, M., (1984) Person perception in cross-cultural settings: A review of cross-cultural and related cognitive literature, *International Journal of Intercultural Relations* 8, pp. 77–96.

Primecz, Henriett (2006) *Étikus és émiikus kultúrakutatások*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 38 (1. ksz). pp. 4-13.

Primecz, H. (2008) Multiparadigmikus közelítés válasza a paradigmavítára, *Vezetéstudomány*, 4. sz., pp.12-23.

Primecz, Henriett (2019) Az interkulturális menedzsment születése és fejlődése Hofstede és a GLOBE-kutatás tükrében, In: Primecz, H; Csillag, S; Toarniczky, A; Kiss, Cs (szerk.) *Leadership, kultúra, szervezetek : tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére* Budapest, Magyarország : Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, pp. 163-174.

Primecz, H. (1999) Szervezeti tudás születése, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* XXX. Issue 6., pp.12-23

Primecz, H.; Romani, L.; Suckmann, S. A., (2009) Cross-cultural Management Research Contributions from Various Paradigms, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 9(3): 267–274

Primecz, H., Romani, L., Topcu, K. (2015) A Multi-paradigm Analysis of Cross-cultural Encounters, in Holden, N., Michailova, S. and Tietze, S. (Eds), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*, London: Routledge, 431-440

Primecz, H., Topcu, K., Toarniczky, A., Bakacsi, Gy., (2013) Central-East-Europe between East and West with socialist past: example of Poland, Czech Republic, and Hungary, Paper presented at BASEES/ICCEES European Congress, Cambridge, apr. 5-8

Primecz, H. (2018) Kritikai interkulturális menedzsment, *Replika*, 106–107, Issue 1–2: p. 41–55

Reinecke, J., Ansari, S., (2015) When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments, *Academy of Management Journal* (2015) Vol. 58, No. 2: 618–648.

Romani, L, Barmeyer, C., Primecz, H., Pilhofer, K. (2018) Cross-cultural management studies state of the field in the four research paradigms, *International studies of management and organizational*, 48, 3. pp. 247-263

Romani, L., Mahadevan, J., Primecz, H. (2019) *Methods of Critical Cross-Cultural Management*, paper presented at the Academy of International Business Copenhagen, June, 24-27

Romani, L; Primecz, H; (2014) Cross-cultural management theories and applications, in the book: Gehrke, B; Claes M-T; 2014 *Global Leadership Perspectives, A cross-cultural management perspective*, Palgrave Macmillan, NY. pp. 13-47

Romani, L.; Barmeyer, C.; Primecz, H.; Pilhofer, K. (2018) *Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms*, *International Studies of Management & Organization*, 48: 247–263

Romani, L.; Mahadevan, J.; Primecz, H. (2018) *Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions*, *International Studies of Management & Organization*, 48: 403–418

Rogers, E., William B. H., Yoshitaka Miike. (2002) Edward T.Hall and The History of Intercultural Communication : The United States and Japan, Keio Communication Review No. 24. pp.3-26.

Saldana, J. 2013 The coding manual for qualitative researchers (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Schein E. (2010) Organisational culture and leadership, 4th edition, Jossey-Bass, San Francisco: 385-438

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25. pp. 1-65. Orlando: Academic Press

Schwartz, S. H. (1994a). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*. 50, 19-45.

Schwartz, S. H. (1994b). Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. C. Choi, and G. E. Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage.

Schwartz, S. H. (1999) A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, *Applied Psychology*, Vol 48. Iss.1. pp.23-47.

Schwartz, S. H. (2006). Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. In Jowell, R. et al. (eds.), *Measuring attitudes cross-nationally – lessons from the European Social Survey*, pp. 169-203. London, UK: Sage Publications

Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., & Weisskirch, R. S. (2008). Broadening the study of the self: Integrating the study of personal identity and cultural identity. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), pp. 635–65.

Selmer, J., Luring, J., (2009) Cultural similarity and adjustment of expatriate academics. *International Journal of Intercultural Relations* 33, pp. 429–436

Selmer, J., Luring, J., (2016) Work engagement and intercultural adjustment, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 16(1): 33–51

Shah, D., Barker, M., (2017) Cracking the cultural code: Indian IT expatries' intercultural communication challenges in Australia, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(2): 215–236

Shapiro, D., Hobdari, B., Hoon Oh, Ch., (2018) Natural resources, multinational enterprises and sustainable development, *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 1, January: 1-14

Shuter, R., (1977) Cross-cultural small group research: A review, an analysis, and a theory, *International Journal of Intercultural Relations* 1, pp. 90–104

Smith, D (2005) *Institutional Ethnography, A Sociology for People, The Gender Lens*, Altamira Press, Lanham

Starfield, J., (2002) Change, continuity and cultural studies: The development of an alternative humanities curriculum for Vista University, Soweto, *International Journal of Cultural Studies* 5, pp. 405–426

Stoermer, S.; Bader, A.K.; Froese, F.J. (2016) Culture matters: the influence of national culture on inclusion climate *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Issue: 2, 287-305

Szkudlarek, B., (2010) Reentry—A review of the literature, *International Journal of Intercultural Relations* 34, pp. 1–21

Thomas, D.C., Peterson, M.F. (2015) *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, Third Edition, Publisher: Thousand Oaks, CA, SAGE

Tomaselli, K.G., Mboti, N., (2013) Doing cultural studies: What is literacy in the age of the post? *International Journal of Cultural Studies* 16, pp. 521–537

Tranfield, D; Denyer, D; Smart, P; (2003) Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, Vol 14. pp. 207-222

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business.* London: Nicolas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business.* New York: McGraw-Hill.

Van Maanen, J. (2006), "Ethnography then and now", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 13-21

Whittle, A., Mueller, F., Gilchrist, A., Lenney, P., et.al. (2016) Sensemaking, Sense-Censoring and strategic inactions: The discursive enactment of power and politics in a multinational corporation, *Organization Studies*, 1-29

Xiao, Y., Watson, M. (2017) Guidance of Conducting a Systematic Literature Review, *Journal of Planning Education and Research*, 1–20

Yoo, S.H., Matsumoto, D., LeRoux, J.A., (2006) The influence of emotion recognition and emotion regulation on intercultural adjustment, *International Journal of Intercultural Relations* 30, pp 345–363.

Zhou, J., Shalley, C.E. (Eds.), (2008) *Handbook of Organizational Creativity*, 1 edition. ed. Psychology Press, New York.

Yousef, K. (2020) Four pillars of cross-cultural management A systematic literature review = A kultúraközi menedzsment négy pillére Szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 51 (5). pp. 27-38

### Első cikk forrásjegyzéke

Adler, E., 1997. Seizing the Middle Ground: Constructivism in World Politics, *European Journal of International Relations* 3, pp. 319–363.

Adler, N. Gundersen, A., (2008) International Dimensions of Organizational Behaviour 5.edn., *The Impact of Culture on Organizations; Leveraging Cultural Diversity*, Thomson South-Western, Mason, OH, pp. 3-271.

Ajiferuke, M., Boddewyn, J., (1970) “Culture” And Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, *Academy of Management Journal* 13, pp. 153–163.

Albert, R.D., 1986. Conceptual framework for the development and evaluation of cross-cultural orientation programs, *International Journal of Intercultural Relations* 10, pp. 197–213.

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J., Wächter, H., (2005) Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 44, pp. 276–306.

Bakacsi, Gy. (2012) GLOBE kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. XLIII. ÉVF, 10. szám, pp. 12-22.

Berry, J., (2016) Diversity and equity, *Cross Cultural and Strategic Management* 23, pp. 413–430.

Bird, A., Mendenhall, M.E., (2016) From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation, *Journal of World Business* 51, pp. 115–126.



Bond, M.H., van de Vijver, F.J.R., (2011) Making scientific sense of cultural differences in psychological outcomes: Unpackaging the Magnum Mysterium. In D. Matsumoto, and F. J. R. van de Vijver (Eds.) - *Cross-cultural research methods in psychology*, UK. Cambridge University Press, Cambridge

Brocke, vom J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. Conference: 17th European Conference on Information Systems (ECIS), Verona, Italy.

Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M., Weber, Y., (1992) Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital, *Strategic Management Journal* 13, pp. 319–334.

Chen, G., Kirkman, B.L., Kim, K., Farh, C.I.C., Tangirala, S., (2010) When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance, *Academy of Management Journal* 53, pp. 1110–1130.

Chong, L., Thomas, D.C., (1997). Leadership perceptions in cross-cultural context: Pakeha and Pacific Islanders in New Zealand, *Leadership Quarterly* 275, Fall

Chuang, A., Hsu, R.S., Wang, A.-C., Judge, T.A., (2013) Does West “Fit” with East? In Search of a Chinese Model of Person–Environment Fit, *Academy of Management Journal* 58, pp. 480–510.

Cooper, M.L., Collins, N.L., Shaver, P.R., (1998) Attachment Styles, Emotion Regulation, and Adjustment in Adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., House, R., (2012) GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, *Journal of World Business* 47, pp. 504–518.

Easterby-Smith, M., Malina, D., (1999) Cross-Cultural Collaborative Research: Toward Reflexivity, *Academy of Management Journal* 42, pp. 76–86.

Edgar, F., Gray, B., Browning, V., Dwyer, K., (2014) Cultural drivers of high performing knowledge-intensive service organisations. *Journal of Management and Organization* 20, pp. 56–78.

Ellis, B.D., Stam, H.J., (2015) Crisis? What crisis? Cross-cultural psychology's appropriation of cultural psychology, *Culture and Psychology* 21, pp. 293–317.

Ely, R.J., Thomas, D.A., (2001) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly* 46, pp. 229–273.

Frake, C.O., 1964. How to Ask for a Drink in Subanun. *American Anthropologist* 66, 127–132.

Francis, J.N.P., (1991) When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations, *Journal of International Business Studies*, pp. 403–428.

Giddens, A., (1991) *Modernity and Self-Identity, Self and Society in the late Modern Age*. Stanford University Press, Standord

Graen, G., (2006) In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership, *Academy of Management Perspectives* 20, pp. 95–101.

Guimarães, D.S., (2012) Scientific concepts and public policies: Semiotic-cultural obstacles concerning intergroup and intercultural relationships, *Culture and Psychology* 18, pp. 345–358.

Hajro, A., Gibson, C.B., Pudelko, M., (2015) Knowledge Exchange Processes in Multicultural Teams: Linking Organizational Diversity Climates to Teams' Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60, pp. 345–372.

Harrigan, A., (1988) Entrepreneurship and the national economy, *Vital Speeches of the Day* 54, pp. 357–360.

Harris, H., Kumra, S., (2000) International manager development – Cross-cultural training in highly diverse environments, *Journal of Management Development* 19, pp. 602–614.

Harris, P.R., (2004) European leadership in cultural synergy, *European Business Review* 16, pp. 358–380.

Harris, P.R., (2000) Globalization leadership in European organizations, *European Business Review*, Vol12. No.5. pp. 274–280.

Heidrich, B. (2009) Változó idők nyomában, Kísérlet a magyar és román szervezeti kultúra összehasonlítására, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. XI. ÉVF, 10. szám, pp. 16-27.

House, R.J.; Dorfman, P.W.; Javidan, M. et al. (2014) *Strategic Leadership across cultures, The GLOBE Study of CEO Leadership Behaviour and Effectiveness in 24 Countries*, Sage

Hiranandani, V., (2012) Diversity management in the Canadian workplace: towards an antiracism approach. *Urban Studies Research*, Vol2012. pp. 1–13.

Hofstede, G., Bond, M.H., (1984) Hofstede's Cultural Dimensions - An independent validation using Rokeach's value survey, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.15. Issue 4.

Hong, Y., Fang, Y., Yang, Y., Phua, D.Y., (2013) Cultural Attachment: A New Theory and Method to Understand Cross-Cultural Competence, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44, pp. 1024–1044.

Jahoda, G., (2012) Critical reflections on some recent definitions of “culture”, *Culture & Psychology*, 18(3), pp. 289-303.

Jansen, W.S., Vos, M.W., Otten, S., Podsiadlowski, A., van der Zee, K.I., (2016) Colorblind

or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.46., No2., pp. 81–93.

Jones, O., Gatrell, C., (2014) Editorial: The Future of Writing and Reviewing for IJMR. *International Journal of Management Reviews* 16, pp. 249–264.

Jorgensen, J.G., (1979) Cross-Cultural Comparisons, *Annual Review of Anthropology* 8, pp. 309–331.

Kaminska, A., (2013) Site-Specificity in the Postsocialist City: Mediation and Memory in the Work of Polish Artists Rafał Jakubowicz and Aleksandra Polisiewicz, *Space and Culture* 16, pp. 416–434.

Karácsonyi, A. (2016) Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. XXXVIII. ÉVF, 10. szám, pp. 25-34.

Kashima, E.S., Kashima, Y., (1998) Culture and Language - The case of cultural dimensions and personal pronoun use, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(3), pp. 461-486.

Keller, J., Wen Chen, E., Leung, A.K.-Y., (2018) How national culture influences individuals' subjective experience with paradoxical tensions, *Cross Cultural and Strategic Management* 25, pp. 443–467.

Kroeber, A.L., Kluckhohn, C., (1952) *Culture: A critical review of concepts and definitions*, The Harvard University Printing Office, Cambridge, Massachusetts.

Leong, F.T.L., (2016) Mapping Cross-Cultural Psychology Models and Methods Onto Societal Challenges: Focus on Psychological Mechanisms Across Levels of Analysis, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 47, pp. 28–32.

Mackenzie, A., (2005) Untangling the Unwired: Wi-Fi and the Cultural Inversion of Infrastructure, *Space and Culture* 8, pp. 269–285.

- Malik, A.R., Singh, P., (2017) Transformational leadership and cultural minorities: a conceptual model, *European Business Review* 29, pp. 500–514.
- Matsumoto, D., (2009) *Teaching about culture*. In R. A. R. Gurung, and L. R. Prieto (Eds.), *Getting culture: Incorporating diversity across the curriculum*. NY: Stylus, New York.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., Arrow, H., (1995) *Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups*, *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, American Psychological Association, Washington, pp. 17–46.
- Millasin, A. N. (2019) A szervezetskultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói, szakirodalmi áttekintés és tipológia, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. L. ÉVF, 10. szám, pp. 39-50.
- Mohr, A.T., Puck, J.F., (2005) Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures, *Long Range Planning*, Vol. 38, No. 2, pp. 163-182.
- Moore, K., (2015) The challenges of managing a diverse work force, *The Globe and Mail*, Nov.
- Oddou, G., Mendenhall, M., (1984) Person perception in cross-cultural settings: A review of cross-cultural and related cognitive literature, *International Journal of Intercultural Relations* 8, pp. 77–96.
- Osbeck, L.M., Moghaddam, F.M., Perreault, S., (1997) Similarity and attraction among majority and minority groups in a multicultural context, *International Journal of Intercultural Relations* 21, pp. 113–123.
- Park, S.H., Ungson, G.R., (1997) The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution, *The Academy of Management Journal* 40, pp. 279–307.
- Pedersen, B.P., (1991) Multiculturalism as a generic approach to counselling, *Journal of Counselling and Development*, Vol.70(1) pp. 6–12.

Peleg, O., Rahal, A., (2012) Physiological symptoms and differentiation of self: A cross-cultural examination, *International Journal of Intercultural Relations* 36, pp. 719–727.

Point, S., Singh, V., (2003) Defining and dimensionalising diversity evidence from corporate websites across Europe, *European Management Journal*, Vol 21., No6. pp. 750–761.

Popli, M., Akbar, M., Kumar, V., Gaur, A., (2016) Reconceptualizing cultural distance: The role of cultural experience reserve in cross-border acquisitions, *Journal of World Business* 51, pp. 404–412.

Pornpitakpan, C., (1999) The Effects of Cultural Adaptation on Business Relationships: Americans Selling to Japanese and Thais, *Journal of International Business Studies* 30, pp. 317–337.

Priest, N., Walton, J., White, F., Kowal, E., Baker, A., Paradies, Y., (2014) Understanding the complexities of ethnic-racial socialization processes for both minority and majority groups: A 30-year systematic review, *International Journal of Intercultural Relations* 43, pp. 139–155.

Primecz, H; Kiss, J; Toarniczky, A., (2019) Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: nemzetközi kitekintés, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. L. ÉVF, 10. szám, pp. 61-73.

Pudelko, M., (2007) Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries, *Human Resource Management*, Vol.46., Issue 4., pp. 535–559.

Romani, L; Primecz, H; (2014) Cross-cultural management theories and applications, in the book: Gehrke, B; Claes M-T; 2014 Global Leadership Perspectives, A cross-cultural management perspective, Palgrave Macmillan, NY. pp. 13-47.

Rupert, J., Jehn, K.A., Van Engen, M.L., De Reuver, R.S., (2010) Commitment of cultural minorities in organizations: effects of leadership and pressure to conform, *Journal of Business and Psychology*, Vol.25., No.1. pp. 25–27.

Salk, J.E., Brannen, M.Y., (2000) National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team, *The Academy of Management Journal* 43, pp. 191–202.

Sarala, R.M., Vaara, E., (2010) Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies* 41, pp. 1365–1390.

Schwartz, S. H. (1994) Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, pp. 19-45

Schwartz, S.H., (2009) *Understanding Culture: Theory, research and application*, Chapter: Culture matters: National value cultures, sources and consequences. Psychology Press.

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., (1998) Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, and Family Influences, *Personnel Psychology* 51, pp. 87–118.

Shore, L.M., Chung-Herrera, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., (2009) Diversity in organizations: where are we now and where are we going, *Human Resource Management Review* pp. 117–133.

Sieck, W.R., Smith, J.L., Rasmussen, L.J., (2013) Metacognitive Strategies for Making Sense of Cross-Cultural Encounters. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44, pp. 1007–1023.

Siegle, R., (1986.) *The politics of reflexivity: narrative and the constitutive poetics of culture*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Singelis, T.M., (2000) Some Thoughts on the Future of Cross-Cultural Social Psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31, pp. 76–91.

Stahl, G.K., Miska, C., Lee, H.-J., De Luque, M.S., (2017) The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research, *Cross Cultural and Strategic Management* 24, pp. 2–12.

Starfield, J., (2002) Change, continuity and cultural studies: The development of an

alternative humanities curriculum for Vista University, Soweto, *International Journal of Cultural Studies* 5, pp. 405–426.

Stening, B.W., Everett, J.E., (1979a) Direct and Stereotype Cultural Differences, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 10, pp. 203–220.

Stoermer, S., Davies, S., Froese, F.J., (2017) Expatriates' Cultural Intelligence, Embeddedness and Knowledge Sharing: A Multilevel Analysis, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 2017, pp. 1–6.

Szkudlarek, B., (2010) Reentry—A review of the literature, *International Journal of Intercultural Relations* 34, pp. 1–21.

Tylor, E.B., (1958) *Primitive culture*, NY: Harper, New York.

Tomaselli, K.G., Mboti, N., (2013) Doing cultural studies: What is literacy in the age of the post? *International Journal of Cultural Studies* 16, pp. 521–537.

Torréns, G. M., Kärtner, J., (2017) The Influence of Socialization on Early Helping From a Cross-Cultural Perspective, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 48, pp. 353–368.

Traavik, L.E.M., Adavikolanu, A.V., (2016) Attitudes towards diversity: Evidence from business school students from Norway, India and the Czech Republic. *Cross Cultural and Strategic Management* 23, pp. 450–466.

Tranfield, D; Denyer, D; Smart, P; (2003) Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, Vol 14. pp. 207-222.

Triandis, H.C., (1972) *The analysis of subjective culture, The analysis of subjective culture*. Wiley-Interscience, Oxford, England.

Triandis, H.C., Malpass, R.S., Davidson, A.R., (1971) Cross-Cultural Psychology. *Biennial Review of Anthropology* 7, pp. 1–84.



Trompenars, F; Hampden-Turner, C., (1997) *Riding the Waves of Culture*. Nickolas Brealey Publishing, London

Udy, S.H., (1973) Cross-Cultural Analysis: Methods and Scope. *Annual Review of Anthropology* 2, pp. 253–270.

Usunier, J.-C., (2011) Language as a resource to assess cross-cultural equivalence in quantitative management research, *Journal of World Business* 46, pp. 314–319.

van Driel, M., Gabrenya, W.K., (2013) Organizational Cross-Cultural Competence: Approaches to Measurement, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44, pp. 874–899.

Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E., Kristof-Brown, A.L., Johnson, E.C., (2004) Fitting in: Surface- and Deep-Level Cultural Differences and Expatriates' Adjustment, *Academy of Management Journal* 47, pp.697–709.

Watson, W.E., Kumar, K., Michaelsen, L.K., (1993) Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *The Academy of Management Journal* 36, pp. 590–602.

Webster, J., Watson, R.T., (2002) Guest Editorial: Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a literature Review, *MIS Quarterly*; 26, 2; ABI/INFORM Global pg

Winter, T., (2015) Cultural Diplomacy, Cosmopolitanism and Global Hierarchy at the Shanghai Expo. *Space and Culture* 18, pp. 39–54.

Yagi, N., Kleinberg, J., (2011) Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity, *Journal of International Business Studies* 42, pp. 629–653.

Zhou, J., Su, Y., (2010) A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity, *Management and Organization Review* 6(3), pp. 391-413

## Második cikk forrásjegyzéke

Adler, E. (1997) Seizing the Middle Ground: Constructivism in World Politics *European Journal of International Relations* 3, 319–363.

Ahonen P./ Tienari J./ Meriläinen S, et al. (2014) Hidden contexts and invisible power relations: a foucauldian reading of diversity research, *Human Relations* 67(3): 263–86

Ali, Z. (2014) Contradiction of Concordance Theory: Failure to Understand Military Intervention in Pakistan, *Armed Forces & Society*\_Jul, Vol. 40 Issue 3: 544-567

Archibald, M. M./ Radil, A. I./ Xiaozhou, Z. et al. (2015) Current mix methods practices in qualitative research: content analysis of leading journals, *International Journal of Qualitative Methods* Vol. 14 Issue 2: 5-33.

Armborst, A. (2017) Thematic Proximity in Content Analysis, *SAGE Open* April-June: 1–11

Attride-Stirling, J. (2001) Thematic networks: an analytic tool for qualitative research, *Qualitative research*, 1: 385-405.

Barron, D. L., (2013) Diasporic pugilists and fighting for national belonging: Haroon Khan and the 2010 Commonwealth Games, *South Asian Popular Culture*, 2013 Vol. 11, No. 3: 313–324

Bacouel-Jentjens, S./ Brandl J. (2015) Cross-cultural responses to performance appraisals in Germany and France: A refinement of the picture, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 15(3): 285–304

Brahim, M./ Dupuch S. (2016) Foreign direct investments in Europe: are the East-West differences still so noticeable?, *The European Journal of Comparative Economics*, Vol. 13, n. 1: 37-61

Brett, J. (2018) Intercultural challenges in managing workplace conflict – a call for research, *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 Issue: 1, 32-52

Bobina, M./ Sabotnova, D. (2017) Bulgarian management in cross-cultural space, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 22 Issue 1, 105-127

Caligiuri, P./ Tarique, I., (2012) Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness, *Journal of World Business* 47, 612–622.

Chakravarty, D./ Hsieh, Y-Y./ Schotter P.J.A/ Beamish, P. W., (2017) Multinational enterprise regional management centres: Characteristics and performance, *Journal of World Business* 52: 296-311.

Chen, M-J (2016) Competitive dynamics: Eastern roots, Western growth, *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Issue: 4, 510-530

Chen, C. C. (2018) Yin-yang dialectics and communitarianism in cross-cultural management research, *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 Issue: 3, 492-500

Cherrstrom, C./ Robbins, S.E./ Bixby, J., (2016) 10 Years of Adult Learning – Content Analysis of an Academic Journal, *Sage*, Volume: 28 issue: 1: 3-11

Chong, L./ Thomas, D.C., (1997) Leadership perceptions in cross-cultural context: Pakeha and Pacific Islanders in New Zealand, *Leadership Quarterly* 275

Chua. R.Y.J., (2013) The cost of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6: 1545–1577.

Chevrier, S., (2003) Cross-cultural management in multinational project groups, *Journal of World Business* 38, 141–149

Clark J.M./ Polesello D., (2017) Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 7/8: 337-349

Darling, J.R./ Fogliasso, C.E., (1999) Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank, *European Business Review* 99, 383–392.

Denéchère, Y. (2014) Eastern Europe - A new Field of Humanitarian History Eastern, Journal of European Studies, December, Volume 5, Issue 2: 5-11

Denzin K. N./ Lincoln S. Y. (2011) The SAGE Handbook of Qualitative Research, Apr. 27, Sage, California

Dikova, D./ Witteloostuijn, A./ Parker, S. (2017) Capability, environment and internationalization fit, and financial and marketing performance of MNEs' foreign subsidiaries: An abductive contingency approach, Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 24 Issue: 3

Dorfman, P./ Javidan, M., Hanges, P./ Dastmalchian, A./ House, R., (2012) GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, Journal of World Business 47, 504–518.

Fischer, R./ Poortinga, Y.H. (2012) Are cultural values the SME as the values of individuals? An examination of similarities in person, social and cultural value structures, International Journal of Cross Cultural Management 12(2): 157–170

Festing M./ Knappert L./ Dowling PJ, et al. (2012) Global performance management in MNEs – conceptualization and profiles of country-specific characteristics in China, Germany, and the United States, Thunderbird International Business Review 54(6): 825–43.

Friesl, M./ Silberzahn, R., (2017) Managerial coordination challenges in the alignment of capabilities and new subsidiary charter sin MNEs, Organization Studies, Vol. 38(12): 1709–1731

Gaur, S.S./ Bathula, H./ Diaz, C.V., (2015) Conceptualising the influence of the cultural orientation of Latin Americans on consumers' choice of US brands, European Business Review 27, 477–494

Géring Zs. (2015) Content Analysis Versus Discourse Analysis: Examination of Corporate Social Responsibility in companies' Homepage Texts SAGE Research Methods Cases, London, 1-21

Griffith, D.A./ Hu, M.Y./ Ryans, J.K., (2000) Process Standardization across Intra- and Inter-Cultural Relationships Journal of International Business Studies 31, 303–324.

Harris, P.R., (2000) Globalization leadership in European organizations European Business Review, Vol 12. No.5. 274–280.

Harris, P.R., (2004) European leadership in cultural synergy European Business Review 16, 358–380

Hiranandani, V., (2012) Diversity management in the Canadian workplace: towards an antiracism approach Urban Studies Research, Vol2012. 1–13.

Hernandez, M./ Long, Ch.P./ Sitkin, S.B., (2014) Cultivation follower trust: Are all leaders behaviours equally influential? Organization Studies, Vol. 35(12): 1867–1892

Hofstede, G. (1984) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (2nd ed.). Beverly Hills CA:SAGE Publications.

Hussain, G./ Ismail, W.K.W./ Javed, M. (2017) Comparability of leadership constructs from the Malaysian and Pakistani perspectives Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 24 Issue: 4, 617-644

Jeager, A.M./ Kim, S.S./ Butt, A.N., (2016) Leveraging values diversity: the emergence and implications of a global managerial culture in global organizations Management International Review 227–254.

Jansen, W.S./ Vos, M.W./ Otten, S., et al., (2016) Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees Journal of Applied Social Psychology 81–93.

Jardon, C./ Molodchik, M. (2017) What types of intangible resources are important for emerging market firms? *Journal for East European Management Studies*, 22 (4), 579-595.

Kaasa, A./ Vadi, M./ Varblane, U., (2013) European Social Survey as a source of new cultural dimensions estimates for regions *Journal of Cross Cultural Management* 13(2): 137–157

Kakar, Q. (2017) Power Discrepancies in cross cultural management, paper presented at 11<sup>th</sup> International Conference in Critical Management Studies Liverpool, July: 3-5.

Kirkman, B.L./ Shapiro, D.L., (2001) The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance *AMJ* 44, 557–569

Lacy, S./ Watson, B.R./ Riffe, D., et al. (2015) Issues and Best Practices in Content Analysis *Journalism & Mass Communication Quarterly* 2015, Vol. 92(4): 791–811

Lane, W. Henry/Distefano, J. Joseph/ Maznewki, L. Martha, (2008) *International Management Behaviour*, Blackwel Publishing

Li, S./ Park, S. H./ Selover, D.D. (2017) The cultural dividend: a hidden source of economic growth in emerging countries *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24 Issue: 4, 590-616

Liu, L.A./ Adair, W.L./ Tjosvold, D./ Poliakova, E.:(2018) Understanding intercultural dynamics: Insights from competition and cooperation in complex contexts *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 Issue: 1, 2-31

Marfelt M.M./ Muhr S.L. (2016) Managing protean diversity: An empirical analysis of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 16(2): 231–251

Malik, A.R./ Singh, P., (2017) Transformational leadership and cultural minorities: a conceptual model *European Business Review* 29, 500–514.

Means, A./ Davey, K.M./ Dewe, P., (2015) Cultural difference on the table: Food and drink and their role in multicultural team performance *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 15(3): 305–328

Minkov, M., (2018) A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 Issue: 2, 231-256,

Moore, K., (2015) The challenges of managing a workforce *The Globe and Mail*.

Nadeem, S./ Raza, M./ Kayani, N./ et al., (2018) Examining cross-cultural compatibility of high performance work practices *International Business Review* Vol.27.Issue3., 563–583.

Nikolic, M./ Vukojanski, J./ Nedeljkovi, M. (2014) The relationship between communication satisfaction, emotional intelligence and GLOBE organizational culture dimensions of middle managers in Serbian organizations *Journal for East European Management Studies*, 19 (4), 387-412

Park H. S./ Ungson, G. R.; (2016) Blind spots in global strategy: applications in emerging markets, *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Issue: 4, 531-550

Patton, M.Q., (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park, CA: SAGE Publications

Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* Oxford: Basil Blackwell, 78-79

Peterlin, J./ Dimovski, V./ Uhan, M./ Penger, S. (2015) Integrating stakeholders' multiple intelligence into the leadership development of cross-cultural entity: Evidence from the CI Ljubljana, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 20 Issue 2, 202-225

Popli, M./ Akbar, M./ Kumar, V. /Gaur, A., (2016) Reconceptualizing cultural distance: The role of cultural experience reserve in cross-border acquisitions *Journal of World Business* 51, 404–412

Poór, J./ Alas, R./ Vanhala, S. et al. (2015) Idealism and relativism in ethics: The results of empirical research in seven CEE countries and one North European country *Journal for East*

European Management Studies, 20(4), 484-505

Pudelko, M., (2007) Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries Human Resource Management 535–559

Richardson, Ch./ Yaapar, Md S./ Low Abdullah, N.F., (2017) Understanding Malay and Chinese work ethics in Malaysia through proverbs International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 17(3) 365–377

Rohlfers, S./ Zhang, Y., (2016) Culture studies in international business: paradigmatic shifts European Business Review 28, 39–62

Rugman A. (2009) International Business, Oxford University Press 2nd edition, 375

Rupert, J. / Jehn, K.A./ Van Engen, M.L./ De Reuver, R.S., (2010) Commitment of cultural minorities in organizations: effects of leadership and pressure to conform Journal of Business and Psychology, Vol.25. No.1. 25–27.

Saldana, J. (2013) The coding manual for qualitative researchers (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

Sarala, R.M./ Vaara, E., (2010) Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions Journal of International Business Studies 41, 1365–1390.

Schein E. (2010) Organisational culture and leadership, 4th edition, Jossey-Bass, San Francisco: 385-438

Selmer, J./ Luring, J., (2016) Work engagement and intercultural adjustment International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 16(1): 33–51

Shah, D./ Barker, M., (2017) Cracking the cultural code: Indian IT expatriates' intercultural communication challenges in Australia International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 17(2): 215–236



Shapiro, D./ Hobdari, B./ Hoon Oh, Ch., (2018) Natural resources, multinational enterprises and sustainable development *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 1, January: 1-14

Shin, S.J./ Morgeson, F.P/, Campion, M.A., (2007) What you do depends on where you are: understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context *Journal of International Business Studies* 38, 64–83.

Shore, L.M./ Chung-Herrera, B.G./ Dean, M.A./ Ehrhart, K.H., (2009) Diversity in organizations: where are we now and where are we going *Human Resource Management Review* 117–133

Shoukat, A./ Gomez, E.T./ Cheong, K-Ch. (2017) Power Elites in Pakistan: Creation, Contestations, Continuity, *Malaysian Journal of Economic Studies* 54(2): 235–253

Skinner, H./ Kubacki, K./ Moss, G./ Chelly, D. (2008) International marketing in an enlarged European Union: Some insights into cultural heterogeneity in Central Europe *Journal for East European Management Studies*, Vol. 13 Issue 3

Stahl, K.G./ Miska, C./ Lee, H.J./ Luque, M.S.D. (2017) The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24 Issue: 1, 2-12

Stoermer, S./ Bader, A.K./ Froese, F.J. (2016) Culture matters: the influence of national culture on inclusion climate *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Issue: 2, 287-305

Tang, W.R. (2017) Watch his deed or examine his words? Exploring the potential of the behavioural experiment method for collecting data to measure culture *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 24 Issue: 4, 669-695

Toegel, G./ Kilduff, M./ Anand, N., (2013) Emotion helping by managers: An emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 56. No.2: .334-357

Topalli, M., (2016) Mapping the evolution of the impact of economic transition on Central and Eastern European enterprises: A co-word analysis *Journal of World Business*, Volume 51, Issue 5, September: 744-759

Usunier, J.-C., (2011) Language as a resource to assess cross-cultural equivalence in quantitative management research *Journal of World Business* 46, 314–319

Verbeke, A./ Kano, L., (2016) An internalization theory perspective on the global and regional strategies of multinational enterprises *Journal of World Business*, Volume 51, Issue 1, January: 83-92

Vigier M./ Spencer-Oatey H., (2017) Code-switching in newly formed multinational project teams: Challenges, strategies and effects *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1): 23–37

Xiao, Y./ Watson, M. (2017) Guidance of Conducting a Systematic Literature Review *Journal of Planning Education and Research*, 1–20

Zhang, Y./ Wildemuth, B. M. (2009) *Qualitative Analysis of Content*, Libraries Unlimited, 1-12

### Harmadik cikk forrásjegyzéke

Ahmed, F./Widén, G. (2018) Knowledge sharing and language diversity in organizations: influence of code switching and convergence, *European Journal of International Management*, Vol.12 No.4, 351-373

Alt, M. A./Saplacan. Zs. (2019) Are bank advertisement appeals adapted to local culture? Lessons from multinational banks present in Romania and Hungary, *European Journal of International Management*, Vo13. No4. 533-552

Andersen H./Rasmussen E. S. (2004) The role of language skills in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal* 9(3), 231–42.

Beeler, B./ Lecomte, P. (2017) Shedding light on the darker side of language: A dialogical approach to cross-cultural collaboration, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1) 53–67

Bjørge, A.K./Whittaker, S. (2014) Cross-cultural communication: Language Management, Chapter 2 in: Behrke, B., Claes, M-T., *Global Leadership Practices*, 51-67

Bousebaa, M./Tienari, J. (2019) Englishization and the Politics of Knowledge Production in Management Studies, *Journal of Management Inquiry*, 1–9

Bouquet, C./Birkinshaw, J., (2008) Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. *Academy of Management Journal* 51, 577–601.

Brannen, M.Y./Doz, Y. (2012) Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?, *California Management Review*, Vol.54. No.3, 77-97

Bryman, A., (2004) *Social research methods*. Oxford, New York.

Clément, R., (1980) Ethnicity, Contact, and Communicative Competence in Second Language. *Language: Social Psychological Perspectives*, 147–154.

Clément, R./Kruidenier, B., (1985) Aptitude, Attitude and Motivation in Second Language Proficiency: A test of Clement's Model. *Journal of Language and Social Psychology* 21–37.

Charles, M. (2007) Language Matters in Global Communication, *Journal of Business Communication*, 44. (3) 260-82.

Charles M./Marschan-Piekkari R (2002) Language training for enhanced horizontal communication - a challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly* 65(2), 9–29.

Charmaz, K. (1996) *The Research for Meaning – Grounded Theory*, in J. A. Smith, R. Harré, L Van Langenhove, (Eds.) *Rethinking Methods in Psychology*, London, Sage Publications, 27-49

Cohen, L./Kassis-Henderson, J. (2017) Revisiting culture and language in global management teams: Toward a multilingual turn, *International Journal of Cross Cultural Management* Vol.17(1) 7-22.

Cordeiro, C.M. (2017) Using systemic functional linguistic metafunction as a tool in identifying Agency in organizational change in cross-cultural management contexts *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1) 125–135

Dahms, S. (2019) The influence of competences and institutions on the international market orientation in foreign-owned subsidiaries, *European Journal of International Management*, Vol 13. No3. 354-380.

Douglas, D., (2003) Grounded theories of management: A methodological review. *Management Research News* 44–52.

Éltető, A./Udvari, B., (2019) Export of Hungarian SMEs – testing network internationalization, *Journal of East European Management Studies*, Vol.24(4) pp. 614-635.

Erjavec, K./Arsenijević, O./Starč, J., (2018) Satisfaction with managers' use of communication channels and its effect on employee-organisation relationships, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 23(4), 559-578

Fenyvesi, A. (2005) *Hungarian language contact outside Hungary: Studies on Hungarian as a minority language*, John Benjamins Publishing company

Fredriksson, R./Barner-Rasmussen, W./Piekkari, R. (2006) the multinational corporation as a multilingual organization the notion of common corporate language, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-23

Gaibrois, C. (2018) It crosses all the boundaries': hybrid language use as empowering resource, *European Journal of International Management*, Vol.12 No.1/2, 82 – 110

Griffin, R.W./O’Leary-Kelly (2004) An introduction to the dark side. In: Griffin, RW, O’Leary-Kelly (eds), *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, 1–19

Hajro, A./Pudelko, M. (2010) An analysis of core-competences of successful multinational team leaders, *International Journal of Cross Cultural Management* 10(2) 175-194

Hinds, J.P./Neely, T.B./Cramton D.C. (2014) Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams, *Journal of International Business Studies* 45, 536–561

Jones, R./Noble, G., (2007) Grounded theory and management research: a lack of integrity? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* Vol2.No2., 84-103

Joyce, N./Vincze, L./Marton, E.J., (2016) Crossing the communication divide: Intergroup contact and the desire to learn the outgroup’s language. *Journal of International and Intercultural Communication* 9, 295–311

Kankaanranta, A./Louhiala-Salminen, L. (2013) “What language does global business speak?” - The concept and development of BELF Ibérica, núm. 26, 17-34

Karhunen, P./Kankaanranta, A./Louhiala-Salminen, L./Piekkari, R. (2018) Let’s Talk about Language: A Review of Language-Sensitive Research in International Management, *Journal of Management Studies* 55:6, 980-1013

Kemppainen, R.P., Holden, N.J., (2020) Intertwining the individual and organizational experience: asymmetries of cross-cultural knowledge sharing, networking and learning, *European Journal of International Management*, Vol.14 No.1, 92 – 117

Komori-Glatz, M., (2018) Conceptualizing English as a business lingua franca, *European Journal of International Management*, Vol.12 No.1/2, 46 – 61

Kuada, J., (2012) *Research methodology: A project guide for university students*. Samfunds Litteratur.

Lauring J./Klitmøller A. (2015) Corporate language-based communication avoidance in MNCs: a multisited ethnography approach. *Journal of World Business* 50(1), 46–55

Lauring J./Selmer J. (2010) Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness, *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3), 267-284

Logemann M./Piekkari R (2015) Localize or local lies? The power of language and translation in the multinational corporation. *Critical Perspectives on International Business* 11(1), 30–53

Lønsman, D. (2017) Embrace it or resist it? Employees' reception of corporate language policies, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1), 101–123

Marschan R./Welch D./Welch L (1997) Language: The forgotten factor in international management, *European Management Journal*, Vol.15, No5, 591-598

Marschan-Piekkari R./Welch D./Welch L (1999) In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review* 8: 421–40

Meyer, K. E./Peng, M. W. (2005) Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600-621

Neeley, T. B./Hinds, P. M./Cramton, C. D. (2012) The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236–244

Neeley T (2013) Language matters: status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science* 24(2), 476–97

Ristino, R.J./Michalak, J./Małgorzata, (2018) Employee Perceptions of Organizational Culture's influence on their Attitudes and Behaviour, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 23(2), 295-322

Rogerson-Revell, P (2007) Using English for international business: a European case-study, *English for Specific Purposes* 26, 103–12

Rosenblatt V./Worthley R./MacNab B (2013) From contact to development in experiential cultural intelligence education: the mediating influence of expectancy disconfirmation. *Academy of Management: Learning & Education* 12(3), 356–379

Sajfert, D./Nikolić, M./Vukonjanski, J./Terek, E./Vulović, M (2017) The impact of leaders' ethical behavior on certain individual and organizational effects: the Serbian case, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 22(4), 444-483

Sanden, G. R. (2020). Ten reasons why corporate language policies can create more problems than they solve. *Current Issues in Language Planning*, 21(1), 22–44



Sanden, G. R./Lønsmann, D. (2018). Discretionary Power on the Front Line: A Bottom-up Perspective on Corporate Language Management. *European Journal of International Management*, 12(1-2), 111-137

Selmer, J./Lauring, J. (2014) Unhappy expatriates at work: subjective ill-being and work outcomes, *European J. of International Management* , Vol. 8, No. 6, 579-599

Smokrović, E./Žvanut, M F./Bajan, A./Radić, R./Žvanut, B., (2019) The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: A survey of Croatian nurses, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 24(3), 398-422

Stark, D./Bruszt, L. (2001) One way or multiple paths: For a comparative sociology of East European capitalism, *American Journal of Sociology*, 106(4), 1129-1137

Strauss, A./Corbin, J. (1990) Grounded theory research, procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, Vol 13. No.1., 3-21

Tange, H./Lauring, J. (2009) Language Management and Social Interaction within the Multilingual Workplace. *Journal of Communication Management*, 13, 218-232

Tenzer, H./Pudelco, M./Harzing A, (2014) The impact of language barriers on trust formation in multinational teams, *Journal of International Business Studies* (2014) 45, 508–535

Tenzer, H./Terjesen, S./Harzing, A.-W., (2017) Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*, Vol 57., No.6. 815-854

Vaara E./Tienari J./Piekkari R, et al. (2005) Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies* 42(3), 595–623

Varela, O.E., (2019) Multicultural competence: an empirical comparison of intercultural sensitivity and cultural intelligence, *European Journal of International Management*, Vol.13 No.2, 177-197

Vigier, M./Spencer- Oatey, H. (2017) Code-switching in newly formed multinational project teams: Challenges, strategies and effects, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 17(1), 23-37

Wilmot, N.V. 2017. Language and the faces of power: A theoretical approach, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1), 85–100

Woo D./Giles, H., (2017) Language attitudes and intergroup dynamics in multilingual organizations, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 17(1), 39–52

Zhang, L.E. (2018) Gaining acceptance from local colleagues: Evidence from Indian colleagues in China, Chapter 5 in: Zhang, L.E., Harzing A-W., Fan, S.X., 2018 *Managing Expatriates in China, A Language and Identity Perspective*, Palgrave Macmillan, UK, 121-151

MELLÉKLETEK

I.Melléklet

<b>SCImago: Subject Areas - Categories</b>	<b>Journal</b>	<b>Issues (From - 2018)</b>	<b>Search result by the keyword</b>	<b>Relevant Articles</b>
<b>Social Science - Cultural Studies</b>	<b>Annual Review of Anthropology</b>	1972	700	2
	<b>Journal of Cross-Cultural Psychology</b>	1999	1588	9
	<b>Space and Culture</b>	1999	285	3
	<b>International Journal of Cultural Studies</b>	1999	330	2
	<b>Culture and Psychology</b>	1999	178	2
	<b>Cross Cultural and Strategic Management</b>	2016	599	4
<b>Business, Management and Accounting - Business and International Management</b>	<b>Academy of Management Journal*</b>	1963	61	9
	<b>Journal of International Business Studies</b>	1960	888	3
	<b>Leadership Quarterly</b>	1996	4	1
	<b>Academy of Management Perspectives</b>	1987	53	1

	<b>Journal of World Business</b>	1997	761	4
	<b>Management and Organization Review</b>	2005	15	1
	<b>International Journal of Intercultural Relations</b>	2005	1633	6
	<b>European Business Review</b>	1989	326	3
	<b>Journal of Management and Organization</b>	1994	118	1
<b>Business, Management and Accounting - Organizational Behaviour and Human Resources Management</b>	<b>Academy of Management Journal*</b>	1963	61	1
<b>Business, Management and Accounting - Strategy and Management</b>	<b>Strategic Management Journal</b>	1980	399	1
* the same journal but searching results with different keywords				

## II.Melléklet

Area	Document
Ethics and Governance	Hun-comp's Ethics Management System
	Ethical cases
	Human rights
	Anti-corruption
	Fair market behavior
Standard-based Management Systems	Management commitment
Business Partner Code of Ethics	Business Partner Code of Ethics
Communities	Social Investment Strategy
	Social Investment
	Green Belt program
	Talent Support and Child Healing programs
	Social Investments in Upstream Operational Areas
	Social impact on communities
	Contributing to local development
Investor presentation	November, 2017
	August, 2017
	May, 2017
	February, 2017

III.Melléklet

**Profile of the interviewees**

<b>Department</b>	<b>Job Role</b>	<b>Experience at Hun-Comp</b>	<b>Nationality (Hungarian; Foreigner)</b>	<b>Daily job-language<sup>4*</sup> (Hungarian; English)</b>
<b>HR</b>	Team Leader (No1)	2003-present	Foreigner	English
	HR Advisor (No2)	2013-present	Hungarian	Both
	Team Leader (No3)	2013-present	Foreigner	English
	HR Partner (No4)	2017-present	Hungarian	Both
<b>Upstream</b>	Senior Drilling Engineer (No5)	1995-2001; 2001-present <sup>1*</sup>	Hungarian	Both (mostly English) <sup>2*</sup>
	Construction Manager (No6)	1988-present	Hungarian	Both (mostly English) <sup>2*</sup>
	Engineer (No7)	2005-2006; 2006-present <sup>1*</sup>	Hungarian	Both (mostly English) <sup>2*</sup>
	Project Manager (No8)	1985 – present (at headquarters: 2016-2019)	Foreigner	English
	Senior expert group business development (No9)	2016-present	Hungarian	Both (mostly English) <sup>2*</sup>
	Project Manager (No10)	2016-2019; 2019-present <sup>1*</sup> (at headquarters: 2016-present)	Foreigner	English

<b>Media and Com.</b>	Communication and Media Team Leader (No11)	2011 - present	Hungarian	Both (mostly Hungarian) <sup>3*</sup>
-----------------------	--	----------------	-----------	---------------------------------------

<sup>1\*</sup>changed their position within the company

<sup>2\*</sup>working language is English but they have to report in Hungarian towards the headquarters

<sup>3\*</sup>every kind of communication is in Hungarian the global communication is translated in English; the leader supervises the translated ones – that are based on the Hungarian content – but not directly creating them;

<sup>4\*</sup>the language they use most frequently during their everyday tasks

## PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

### **Angol nyelvű folyóiratcikkek:**

Yousef Katul (2021) Implementing language mandates: English as lingua franca in a Hungarian multinational company, *Journal for East European Management Studies*, (publikálás alatt)

Yousef Katul (2020) Four pillars of cross-cultural management – A systematic literature review, *Vezetéstudomány*, 51(5), 27-38.

Yousef Katul (2020) Unique Hungarian way of cross-cultural management -Through an example of a multinational company in the oil and gas industry, *Journal for East European Management Studies* 25(3), 448-468.

### **Magyar nyelvű folyóiratcikkek:**

Yousef, Katul (2018) Multinacionális vállalatok regionális stratégiaalkotása: a muzulmán országok esete, *Munkaügyi Szemle* 2018/5, 32-35

### **Nemzetközi konferenciák/konferenciakötetek:**

Cross-cultural challenges: Language management English as lingua franca in a Hungarian multinational company (2020) konferencia előadás és verseny, European International Business Academy, EIASM John H. Dunning Doctoral Tutorial in International, Business, Belgium, Brüsszel, 2020 december, 10-12.



Language policy and real language use (2020) konferencia előadás, European Academy of Management (EURAM) Konferencia, Írország, Dublin, 2020. december, 4-6.

Hungarian success story in Central-Asia (2018) konferencia előadás, European Academy of Management (EURAM) Konferencia 2018., Izland, Reykjavik, 2018. június, 19-22.

- Legjobb cikknek járó díj elnyerése

Dealing with intercultural differences (2017) konferencia előadás, Economic Challenges in Enlarged Europe (ECEE) Konferencia, Észtország, Tallinn, 2017. június, 11-16.

**Hazai konferencia/konferenciakötet:**

Eltérő kultúrák azonos érdekek, Tavaszi Szél Konferencia (2017) Magyarország, Miskolc, Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ), 2017. március 31-április 2.