Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban

PhD-értekezés

Mikulás Gábor, 2011.

A doktori iskola megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Tudományág: gazdálkodás- és szervezéstudományok

Vezetője:
Dr. Szűcs István
egyetemi tanár; tudomány doktora, közgazdaságtudomány
Szent István Egyetem, Gazdaság– és Társadalomtudományi Kar,
Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

Témavezető:
Dr. Komor Levente
egyetemi docens
Szent István Egyetem, Gazdaság– és Társadalomtudományi Kar,
Társadalomtudományi Intézet

……. ……...
Az iskolavezető jóváhagyása A témavezető jóváhagyása

Tartalom

1. Bevezetés 1
1.1 A koncepció 1
1.2 Néhány példa magatartások, tulajdonságok feltérképezésére 3
1.3 Hipotézisek 4
2. Elméleti alapozás 5
2.A Szekunder források gyűjtése 5
2.B Kultúrakutatás 5
2.B.2 A GLOBE-kutatás 6
2.B.2.1 Változók generálása és tesztelése 7
2.B.2.2 Kultúradimenziók 7
2.B.2.3 Leadership-változók 12
2.B.3 Versenyképesség és (szervezeti) kultúra 12
2.B.3.1 Versenyképesség… 12
2.B.3.2 Létezik-e legjobb kultúra-mix a versenyképességre? 13
2.B.3.3 A szervezeti kultúrára ható tényezők 15
2.B.3.4 Kutatások a versenyképesség és a kultúra kapcsolatáról 17
2.B.3.5 A GDP és a prediktív versenyképesség mutatói a GLOBE alapján 18
2.B.3.6 Versenyképesség országos és szervezeti szinten – PVKO-k 21
2.B.3.7 Törésvonalak a versenyképességben; szervezetek és személyek 28
2.B.3.8 PVKO-k a válságban, vagy azután 30
2.B.4 Magyar nemzeti kulturális tapasztalatok 30
2.C Tartalomelemzés – személyes és szociális identitás feltárására 33
2.C.1 A tartalomelemzés eljárásai 34
2.C.2 Gyakorlati példák a tartalomelemzésre 36
2.C.3 Tartalomelemzési példák a kultúrakutatásban 38
2.C.4 A GLOBE-féle PVKO-kal kapcsolatos kutatási témák 39
2.D Motivációkutatás, PVKO-k azonosítása céljára 42
2.E Kiegészítő elemzés 43
3. Módszertan 45
3.A Szekunder források gyűjtése 45
3.B GLOBE-kérdőívek adatainak felvétele 47
3.C Tartalomelemzés – PVKO-k azonosítása 48
3.D A motivációelemzési módszertan összeállítása 52
3.E A kiegészítő elemzés módszertana 54
4. Eredmények 57
4.A Szekunder források gyűjtése 57
4.B A GLOBE-kérdőívek eredménye 57
4.C Az interjúk tartalomelemzésének eredménye 59
4.D Az interjúk motivációkutatásának eredménye 60
4.E A kiegészítő elemzés eredményei 62
4.F Együttjárások: GLOBE – tartalomelemzés – motivációelemzés 63
5. A használt módszertanok egybevetése 67
5.1 PVKO (GLOBE), tartalomelemzési és motivációelemzési együttjárások 67
5.2 Ingajelenségek a tartalomelemzésben és a motivációkutatásban 75
5.3 GLOBE, narratív tartalomelemzés és motivációkutatás – trianguláció 77

6. A vizsgált szervezetek jellemzése 79
6.1 A kiadóvállalat 81
6.1.1 Összefoglaló elemzés és értékelés 81
6.1.B A kiadóvállalat a GLOBE-eredmények tükrében 82
6.1.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében 83
6.1.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében 84
6.1.E Kiegészítő elemzés 85
6.2 A tanácsadó szervezet 89
6.2.1 Összefoglaló elemzés és értékelés 89
6.2.B A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében 90
6.2.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében 91
6.2.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében 92
6.2.E Kiegészítő elemzés 93
6.3 Az állami nagyszervezet 97
6.3.1 Összefoglaló elemzés és értékelés 97
6.3.B A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében 98
6.3.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében 99
6.3.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében 100
6.3.E Kiegészítő elemzés 101
6.4 Az állami nagyszervezet regionális részlege 103
6.1.1 Összefoglaló elemzés és értékelés 103
6.4.B A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében 104
6.4.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében 105
6.4.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében 106
6.4.E Kiegészítő elemzés 107
6.5 Szervezeti típusok szerinti különbségek 111
6.5.B GLOBE-eredmények alapján 111
6.5.C A tartalomelemzés adatai alapján 113
6.5.D A motivációkutatás adatai alapján 114
6.5.E Kiegészítő elemzés 114
6.6 A nyilatkozók személye; életkora és neme 115
7. Következtetések és javaslatok 117
7.1 A disszertáció korlátai 117
7.2 A hipotézisek ellenőrzése és további eredmények 119
7.3 További kutatási lehetőségek 121
Összefoglalás 123
Summary 125
8. Irodalomjegyzék 127
9. Mellékletek 139
1. melléklet – A GLOBE Gamma kérdőíve (minta) 139
2. melléklet – Kódolt interjúszövegek 146
3. melléklet – Tartalomelemzési kódolási instrukciók 177
4. melléklet – Szövegpragmatikai vizsgálat 179

1. Bevezetés

Növeli az információs szolgáltatások hitelét, ha a döntéshozatali folyamatot több forrásból vagy több szempont szerint összeállított információs csomag támogatja, hiszen így javul a döntés megalapozottsága. Információforrások lehetnek az ügyben érintettek korábbi sajtómegjelenései, üzleti tranzakciós adatai, vonatkozó céginformációk, továbbá az illetékesek nyilatkozatai is, melyeket praktikusan telefonos vagy személyes kapcsolatfelvétel útján lehet „beszerezni". Ez utóbbiak gyakran a legértékesebbek, mert olyan adatok merülhetnek benne fel, melyek (még) nem léteznek mások által is elérhető formában. Ezek a narrációk (szöveges közlések) – ha pr-es szakember, újságíró vagy más közvetítő nem módosította őket – tényadatokon túl, szélesebb közönség által kevéssé azonosítható szövegmélyi információt is tartalmaznak. Ezek szövegelemzéssel azonosíthatók, és unikális információt kínálnak a megrendelőnek. Az információszolgáltatás tehát szélesedhet általuk (vö.: Wormell, 1999).

A konkurensről, beszállítóról vagy megrendelőről beszerzett információk között nem az üzleti titkok a legérdekesebbek, hanem a hírszerzési eszközökkel nehezebben beszerezhető, a szervezet belső kultúráját jellemző *lágy információ*, mely – ellentétben a titkos dokumentumokkal – nehezen másolható. Ilyenek például: „innovatív légkör", „hibákból tanulás szokása", „bűnbakkeresés szokása". Az erős és rugalmas kultúra tehát nehezen másolható versenyelőnyt eredményez (Heskett—Sasser, 2008). A kultúra felmérésében is izgalmasabbak az ún. *gyenge jelek*, melyek a változások jeleit a versenykörnyezetben nem harsányan, hanem megbújva jelzik. Ezek lehetnek mondjuk titkolt tervek, melyek például ügyvezetői nyilatkozatokban, a sorok között, vagy más, a szervezetben akár nem is tudatosuló megnyilvánulásokban érhetők tetten (Zanassi, 2001; Day—Schoemaker, 2006).

Az információk között is talán a legérdekesebb a jövőbeni versenyképességre utaló, mely meghatározhatja: érdemes-e együttműködni a lehetséges partnerrel, szervezettel. Vagy: mire érdemes vigyázni a következőkben, változott-e valamilyen szervezeti—vezetői orientáció a közelmúltban. A jövőre vonatkozó – prediktív – információt jellemzően a múltbéli adatok megismert mintázatai alapján vetítjük előre. Ugyan ennek megbízhatósága korlátozott, ám a minták alaposabb megismerésével növelhető a bizonyosság.[1]

E dolgozat kulturális mutatók által vizsgálja a majdani versenyképességet. A humán erőforrás aktuális állapotának feltérképezését a HR-accounting és az Intangible Asset Monitor (Kaplan—Norton, 2004) végzi. E módszertanok közös fő célja a predikció; előrejelzés.

1.1 A koncepció

Az értekezés célja az adott szervezeteket jellemző prediktív versenyképességi információ kinyerése. A célhoz rendelt eszközök jelentik a kutatás munkafázisait, jelezve, hogy az adott munka mennyiben önálló kutatás, illetve kinek a hozzájárulása:

[1] Jelzésképpen néhány egyéb, a versenyképesség egyes összetevőinek előrejelzését célzó metriai, adatbányászati megközelítés (Portfolio, 2006): tudásdomének azonosítása a szervezeten belüli információ-felhasználás (GE, Motorola) (Milhofer, 2009), információ-megosztás (Microsoft) figyelésével; kilépés-előrejelzés (SAS-alkalmazás) ; beszerzési menedzser index (BMI); Versenyképességi index (VEX), Üzleti környezeti index (ÜX) (GKI, 2009); HR-igények előrevetítése (IBM) (Baker, 2009)

1-1. táblázat. A kutatás munkafázisai

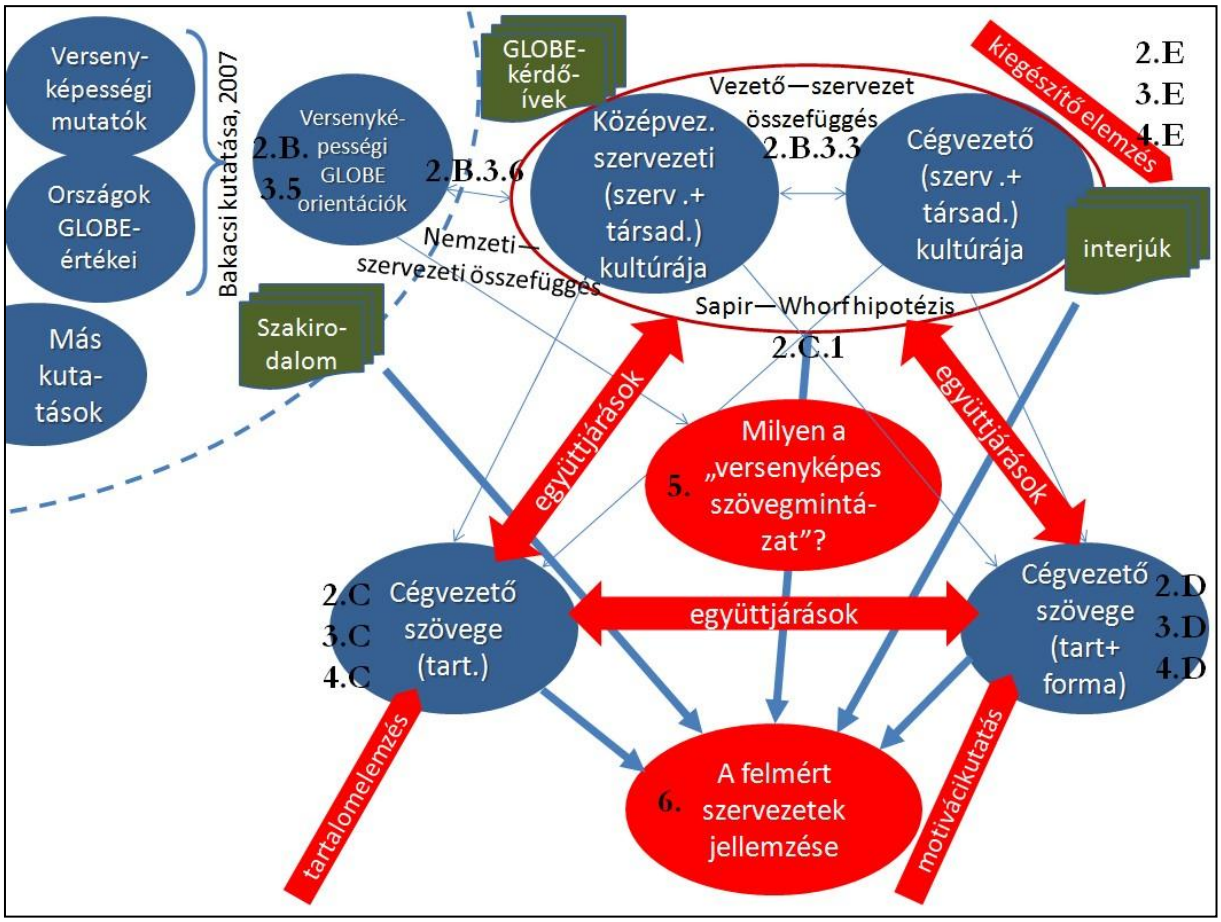
	a végzett munka	munkavégzés jellege
Alapozás	Irodalomkutatás (5 db adatbázis) és szakértői—konzulensi konzultációk, a téma környezetének és előzményeinek megismerése, a tapasztalatok rendezése	önálló kutatás
Kutatási inputok	• GLOBE Gamma-kérdőívek elkészítése (16+40+119+20) db kérdőív • Vezetői interjúk elkészítése (önálló kutatás)	részben önálló kutatás; 40 db felmérést Erős Zita készített
	Az interjúk kiegészítő elemzése: a szakirodalom alapján néhány érdekesebbnek tűnő egyéb szempont, illetve szó, kifejezés keresése a szövegekben	részben önálló kutatás; a szövegpragmatikai elemzés Galuska László Pál munkája
Új módszerek kidolgozása	A tartalomelemzés és motivációkutatás metszeteként az értekezés kísérlet új kutatási módszerek kialakítására (a feltételezett versenyképességi orientációk azonosítása) - az interjúk tartalomelemzése - az interjúk motivációelemzése	önálló kutatások
Adatok feldolgozása	• A GLOBE-féle versenyképességi orientációk és a tartalomelemzési eredmények együttjárás-vizsgálata • A GLOBE-féle versenyképességi orientációk és a motivációkutatási eredmények együttjárásainak vizsgálata Trianguláció: a tartalomelemzés és a motivációkutatás eredményeinek összevetése	önálló kutatások, statisztikai apparátus: SPSS (jogosult feldolgozó: a Corvinus Egy. Szervezeti Magatartás Tanszéke)
Eredmények	• Következtetések levonása • A szervezetek értékelése	önálló kutatás

A négy szervezet vizsgálata a módszertani megerősítést és nem a módszer széles körű ellenőrzését célozta. A vizsgálati eredmény – a szervezetek versenyképességének jellemzése – a módszer alkalmazhatóságát bizonyítja, orientáló jellegű, a széles értelemben vett tájékozódó információszerzést szolgálja. Segíti a későbbi diagnózis fókuszpontjainak meghatározását. A kvalitatív eszközök a kvantitatív módszereket egészítik ki a triangulációban. A dolgozat az 1-2 táblázat és a 1-2 ábra logikája mentén mutatja a kutatási eredményeket:

1-2. táblázat. A dolgozat logikai lépései

Logikai lépések a kutatásban	Vonatkozó pontok a tézisekben
A vezetői és szervezeti kulturális orientációk összefüggései	**2.B.3.3** / A felső vezetők hatása; Felső vezető és kultúra – hatásirányok
A versenyképességi kulturális orientációk azonosítása (leíró, országos szint)	**2.B.3.5** – 2-6. táblázat, Társadalmi szintű GLOBE-féle versenyképességi mutatók
Az országos és szervezeti szintű versenyképesség összefüggései	**2.B.3.6** – orientációnként felsorolva
A nyelvstruktúra befolyásolja beszélőinek világszemléletét (Sapir—Whorf-hipotézis)	**2.C.1** / Identitásfejtés tartalomelemzéssel
A vezetői szöveg tartalomelemzése	**2.C** / a személyes és szociális identitás azonosítása **3.C** Tartalomelemzés – versenyképességi orientációk azonosítása **4.C** Az interjúk tartalomelemzésének eredménye

Az 1-2 táblázat folytatása	
A vezetői szöveg motivációelemzése	**2.D** Motivációelemzés PVKO-k azonosítására **3.D** A motivációelemzési módszertan összeállítása **4.D** Az interjúk motivációkutatásának eredménye
A versenyképes szövegmintázat keresése. Trianguláció, a motivációkutatás, a tartalomelemzés, és a GLOBE-eredmények közötti együttjárások	**5.** A használt módszerek egybevetése
Kiegészítő elemzés	**2.E** Kiegészítő elemzés **3.E** A kiegészítő elemzés módszertana **4.E** A kiegészítő elemzés eredményei
A vizsgált szervezetek jellemzése	**6. A** vizsgált szervezetek jellemzése



1-2. ábra. Kutatási koncepció (a vastag szám—betű jelzések az értekezés fejezeteit jelzik)

1.2 Néhány példa magatartások, tulajdonságok feltérképezésére

A beszélt szövegből számos dolog azonosítható a közlő szándékától függően és attól függetlenül is. A mesterséges intelligenciára alapuló alkalmazásokról szóló hírek szinte hetente je-

lennek meg, melyek a napi szintű érdeklődésre is számot tartanak[2]. Ha ezeket[3] párhuzamban tekintjük a nonverbális megnyilatkozások géppel támogatott értelmezésével komoly és folyamatosan tökéletesedő eszköztárat kapunk.

A tartalomelemzéssel kinyerhető információk csoportjának egyike a szervezeti kulturális orientációra vonatkozó változók, melyeket ez a dolgozat vizsgál. Ez az értekezés a kulturális orientációk felől közelíti a szervezetekkel kapcsolatos tulajdonságokat.

1.3 Hipotézisek

1. GLOBE—tartalomelemzés együttjárások. A GLOBE-módszertan által azonosított kulturális orientációk versenyképességgel szignifikáns kapcsolatba hozható értékei (leíró, szervezeti szintű átlagértékek) együttjárnak ugyanezen változóknak, a GLOBE kulturálisorientáció-definíciók szerint kapott, *tartalomelemzés* által előállított értékekkel.

2. GLOBE—motivációkutatás együttjárások. A GLOBE-módszertan által azonosított kulturális orientációk versenyképességgel szignifikáns kapcsolatba hozható értékei (leíró, szervezeti szintű átlagértékek) együttjárnak ugyanezen változóknak, a GLOBE kulturálisorientáció-definíciók szerint kapott, Kapitány-féle *motivációkutatás* által előállított értékekkel.

3. Kulturális orientációk – narratív elemzéssel. A prediktív versenyképességi kulturális orientációk azonosíthatók narratívák kódolása által.

4. Szervezeti diagnózis támogatása. A kulturális orientációk narratív elemzése támogatja a szervezetfejlesztést. A kvantitatív GLOBE-elemzés és a narratív elemzés kvalitatív eredményeiből a végzendő szervezeti diagnózis kritikus pontjait azonosító következtetések vonhatók le.

5. Ingajelenség – narratív kutatásból. A GLOBE-elemzés országos normatív és leíró eredményei közötti ingajelenség narratív elemzés által is kimutatható.

6. Profitérdekelt—költségvetési szervezeti dichotómia. Korábbi kutatások szervezeti kulturális különbségeket állapítottak meg profitérdekelt és költségvetési szervezetek között. Feltételezhető, hogy a három kutatási eljárás szintén kimutatja ezeket.

A hipotézisek ellenőrzése a 7.2 pontban található.

---

[2] Jelzésszerűen: hazugság azonosítása (FigyelőNet, 2007), jellemrajz készítése általában (Genda 2007), a személyközi közelítés—távolítás mérése (Pohárnok 2006), kogníció és testtartás összefüggései (Miles—Nind—Macrae, 2010; ism: HVG, 2010), érzelmi állapot felmérése (Bizó 2008; Vajna, 2007), hozzáállás adott témákhoz (p. 138-40, László, 2005) vagy termékekhez (Simon, 2007), elkötelezettség és munkával kapcsolatos attitűd (Pentland, 2010), bűnelkövetés azonosítása (Menedzsmentfórum, 2005; Prím 2005), csalási szándék felderítése (Szentgyörgyi, 2002), tartós frusztráció (Ehmann, 2005) vagy hangulat (FigyelőNet, 2006), szervezeti belső dinamika (Dorriots, 1999), gondolkodási stílus (pl. ok—okozati viszonyok struktúrája) meghatározása (Ferenczhalmy—László, 2006; Papp—Mészáros, 2005), tudásszint mérése (Perrin—Petry, 2003).

[3] Pl.: grafológia (Körte, 2006), mimika (Bíró, 2005), hangsúly, hanglejtés, hazugságvizsgálat céljára (Világgazdaság, 2006), személyazonosítás (Dezső, 2005), korábbi online megnyilvánulások (Menedzsmentfórum, 2006), gondolatvizsgálat MRI-vel (HVG, 2007).

2. Elméleti alapozás

2.A Szekunder források gyűjtése

A tézisek készítését részben az interdiszciplináris területeknek megfelelő források kutatása – folyamatos szemlézés és retrospektív adatbázis-kutatás –, részben szakemberekkel készült interjúk és konzultációk tették lehetővé. Mindez részletesebben: 3.A, 4.A pontok.

2.B Kultúrakutatás

A szervezeti kultúrára irányuló figyelem növekszik, ahogyan a szervezet más immateriális javai is jellemzően értékesebbek a megfogható tőkénél. Scholz felsorolásából (id.: p. 61-63, Kovács, 2006) kitűnik, hogy a menedzsment-kultúrakutatások 1960 előtti „kulturális tudatlanság" állapotából a makro- majd mikroszintű kutatásokon keresztül az 1990-es évek környékére eljutottak az integrációs szakaszba. Kovács szerint 2000-től a globalizált környezetben a kultúra-pointillizmus irányzata kerül előtérbe (ld.: p. 63, Kovács, 2006). Az utóbbi évtizedekben számos iskola dolgozta ki módszertanát. E tanulmány a GLOBE[4] eszköztárát használja.

„A [szervezeti] kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége."[5] (p. 15, House et al., 2004) Jellemzői:

- Stabilizálja a világról alkotott képet (ami egyben korlátot is jelent)
- Természete alapvetően rejtett (a jéghegy csúcsa: ceremóniák, történetek, sztorik, nyelv, szakzsargon, szimbólumok; a jéghegy nem látszó részei: értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök),
- Az egész szervezetre, sőt, környezetére is kihat
- Akik nem tudnak alkalmazkodni hozzá, azt „büntetik"
- Állandóan jelen van
- Nem önálló és független, hanem mindent behálóz
- Az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg
- Alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van
- Kialakulásához, módosulásához hosszú idő szükséges
- Kevés egzakt, kvantitatív módon megragadható eleme van.

Kultúrakutatás-szegmens több, nem kimondottan kultúrára fókuszáló felmérésben is található, pl.: PewResearch Center, World Values Survey (Pew, 2009).

[4] A kutatási projekt honlapja: http://www.thunderbird.edu/sites/globe/

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

2.B.2 A GLOBE-kutatás

(A következő irodalmak felhasználásával: House et al., 1998; House, et. al., 2002; Gupta—Hanges—Dorfman, 2002)

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatást Robert J. House indította 1991-ben. A leadership, valamint a nemzeti és szervezeti kultúra közötti belső különbségeket vizsgálja 62 kultúrában, ami több mint 800 szervezetet és közel 20.000 főt takar (Dickson—Aditya—Chokar, 1999, id.: Erős, 2006). 1994-97-ben 170 önkéntes dolgozott 17 ezer, az élelmiszeriparban, a pénzügyi szolgáltatásokban és a telekom szektorban, nem multinacionális cégnél dolgozó menedzser felmérésén a Föld 62 országában. A nemzeti és szervezeti kultúrára, és a leadership tulajdonságokra vonatkozó kérdőív összeállítását, majd a lekérdezést követően elemezték a visszaérkező kérdőíveket. Bővítették a változókat, és újradefiniálták a leadership[6] faktorokat. A kérdőíves, kvantitatív felmérés mellett kvalitatív kutatásokat is végeztek az adatok könnyebb és pontosabb értelmezhetősége érdekében. A vezetői magatartást és a kulturális dimenziók egymásra hatását vizsgálva a kiváló és hatékony vezetéshez hozzásegítő magatartásokat igyekeztek feltárni; univerzálisakat és kultúra-specifikusakat is. Majd újabb kísérletekkel ellenőrizték az eredményeket. A projekt fő kérdése, hogy a kulturálisan elfogadott vezetői magatartások megegyeznek-e a hatékony vezetéshez ténylegesen hozzájárulókkal (Tábor, 2003, id.: Erős, 2006).

A GLOBE célja, hogy meghatározza a kultúrától független társadalmi és szervezeti jellemzőket, vezetői tulajdonságokat. Ebből kiindulva 6 kérdésre keresi a választ (House et al., 1998):

1. Van-e a különböző kultúrákban univerzálisan elfogadott és hatékony vezetői tulajdonság, magatartás és szervezeti gyakorlat?
2. Van-e nemzet-, vagy kultúra-specifikus vezetői tulajdonság, magatartás és szervezeti gyakorlat?
3. Hogyan hatnak a kulturális különbségek a vezetői és szervezeti gyakorlatokra?
4. Mivel jár a vezetésre és szervezeti gyakorlatokra vonatkozó normák megszegése?
5. Milyenek a kultúrák a 9 alapvető kultúradimenzióban elért értékek tekintetében?
6. Alátámaszthatók-e egy kulturális különbségeket magyarázó átfogó elmélettel a vezetés és szervezeti gyakorlatok nemzet-specifikus és univerzális aspektusait?

A GLOBE a kultúrát két dimenzió mentén vizsgálja:

- *leíró* (ahogy a dolgok vannak - AS IS)
- *normatív* (ahogy a dolgoknak lenniük kellene - SHOULD BE).

Tehát az észlelt és a kívánatosnak tartott szervezeti és nemzeti kultúrát együttesen méri.

A kérdőívek a szervezeti és nemzeti kultúrára, és a leadershipre tartalmaznak kérdéseket:

- Alfa kérdőív: a szervezeti kultúrára és leadershipre vonatkozó kérdéseket tartalmazza
- Béta kérdőív: a nemzeti kultúráról és a leadershipről kérdez
- Gamma kérdőív: a magyar kutatásban az Alfa és Béta kérdőívek tartalmát egyesíti.

[6] A GLOBE CCI-k konszenzusos definíciója: *„the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization of wich they are members”* (azaz: egyéni képesség mások befolyásolására, motiválására és az emberek képessé tétele arra, hogy előmozdítsák azon szervezet eredményességét és sikerét, melynek tagjai). (House et al., 1998)

A minél pontosabb eredmények, az összehasonlíthatóság és a kérdőív több nyelven való elérhetősége érdekében a kérdőívet oda-vissza fordították, hogy kiküszöböljék a torzításokat. Nem szószerintiségre, hanem a pontos megfogalmazásra és értelmezésre törekedtek. Az egyes kultúrákban megfelelővel nem bíró szavakat körülírták. A kérdéseket doktoranduszok dimenziókba rendezték. Csak azok a kérdések maradtak a kérdőívben, amelyek dimenziójában a hallgatók 70%-a egyetértett. Kiszűrték a több dimenzióba is besorolható kérdéseket. Ellenőrizték, hogy alkalmasak-e a kapott adatok összehasonlító kutatásra, meghatározták a megbízható eredmények érdekében szükséges elemszámot, és hogy van-e kapcsolat az egyes dimenziók között leíró és normatív szinten. Ezek alapján megállapították:

- a kérdések valóban az előzetesen definiált kilenc dimenziót írják le
- a leíró és a normatív skála valóban mást mér
- az adatok összesíthetőek országon belül
- a nemzetek közötti eredmények összehasonlíthatóak.

A következő próbakérdezésnél szétválasztották a leadershipre, szervezeti, ill. nemzeti kultúrára vonatkozó kérdéseket, majd új mintán tesztelték a kérdőívet. Az eredmények megerősítették a tapasztalatokat, bár néhány dimenzióban változásokat is végre kellett hajtani.
A Gamma kérdőív (ld. az 1. mellékletet) kérdéscsoportjai:

1. Ahogy a dolgok vannak a szervezetemben;
2. Vezetői viselkedés I.;
3. Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a szervezetben;
4. Vezetői viselkedés II.;
5. Hogyan vannak a dolgok a társadalomban;
6. Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban;
7. Demográfiai kérdések.

A kérdésblokkokat hétfokozatú Likert-skálával számszerűsítik.

2.B.2.1 Változók generálása és tesztelése

A skála-változókat – eredetileg 754 volt (383 leadership és 371 kultúra) – kilenc dimenzióra osztották. Ezekből felülvizsgálat után csak azt tartották meg, melyeket

- a hétből öten azonos dimenzióba soroltak
- egynél nem többen sorolták ugyanabba a nem megfelelő dimenzióba
- kettőnél nem többen sorolták két helyre.

A problémás tételeket kihúzták, vagy egyértelműsítve átfogalmazták. Majd ezt egy célnyelvre visszafordítás követte a próbatesztelés előtt (p. 19-24, House et al., 1998a).

2.B.2.2 Kultúradimenziók

A GLOBE projekt eredetileg 8 kultúradimenziót vizsgált: bizonytalanságkerülés, hatalmi távolság, individualizmus/kollektivizmus, Triandis-féle (Triandis, 1995, id.: House—Javidan—Dorfman, 2001) lojalitás/büszkeség, azaz csoportkollektivizmus, férfias/nőies értékek, teljesítmény orientáció, jövőorientáció és humán orientáció. A hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus és a férfias—nőies dimenzió Hofstedetől, a teljesítményorientáció McClelland implicit motivációs elméletéből, a jövőorientáció és a humánorientáció Kluckhohn—Strodtbeck módszertanából származik (House—Javidan—Dorfman, 2001). A Két új dimenzió: humán- és teljesítményorientáció került a vizsgálatba. Kérdőívében megkülönböztet *érzékelt* és *kívánt* állapotokat is (Hofstede, 2006).

A hofstedei *férfias—nőies dimenziót* a GLOBE felbontotta asszertivitásra és nemi egyenlőségi faktorra. E dimenziónak azonban nincs köze a nemi egyenlőséghez. Sokkal inkább a férfiak és nők közötti érzelmi szerepek megoszlására utal. Pl. családorientáció vagy hivatásorientáció. Az erős dicsőítése versus a gyengék támogatása. Egyensúly a bibliai istenszeretet parancsa és a felebarát szeretete között. Az amerikaiak feltehetően azért kerülik ezt az értelmezést – fejti ki Hofstede –, mert náluk ez a különbségtétel politikailag inkorrekt.

2-1. táblázat. Individualizmus—kollektivizmus mátrix (Triandis—Gelfand, 1998 alapján). Kapcsos zárójelben a GLOBE-féle orientációnak való megfeleltetés, a *csoportkollektivizmus* kurzívval, az intézményi kollektivizmus aláhúzással kiemelve.

hangsúly a hierarchián→		
	VI – Vertikális individualista [Gyenge intézményi kollektivizmus = „intézményi individualizmus”]: szeret megkülönböztetett lenni, státuszt szerezni, melyet másokkal való versenyben ér el. „Én akarok lenni a legjobb.” Hedonista. A versenyre alapozva a kreativitásban hozhat eredményt. De extrém stresszel is járhat, pl. veszítés esetén, lerontva az immunrendszert, szív- és érrendszeri problémákkal járhat, amely negatívan hat a teljesítményre (Triandis et al., 1988).	**VC – Vertikális kollektivista** [Erős *csoportkollektivizmus*]: a saját csoport integritását tartja fontosnak, szükség esetén feláldozza saját céljait a csoportért, a saját és mások csoportja közötti versenyt szorgalmazza, ha a belső csoport vezetője számára veszélyes feladatot ad, aláveti magát. Összegzi a belső csoport egyéni erőfeszítéseit. Védelmet és biztonságot nyújt, csökkenti az egyénre nehezedő választási kényszert. Autoritáriánus mintázatként lehetővé teszi az egyénnek a szabadságtól való menekülést (vö.: Fromm, 1941, id.: Triandis—Gelfand, 1998). Diktatúrához, etnikai tisztogatáshoz vezethet.
	HI – Horizontális individualista [Gyenge *csoportkollektivizmus* = „csoportszintű individualizmus”]: önbizalommal rendelkezik, egyéniség szeret lenni, különbözni a csoporttól, „saját dolgaimat akarom tenni”, magára számít, nem kimondottan versenyez ill. törekszik magas státuszra. Az emberek a belső csoport korlátozása nélkül tehatik dolgaikat. Viszont szociálisan elkülönülhetnek a tagok, ezért nem ismerik (el) egymás teljesítményeit.	**HC – Horizontális kollektivista** [Erős intézményi kollektivizmus]: hasonló jogúnak tartja magát a többiekkel (pl.: egy ember, egy szavazat), a többiekkel közös célt fogalmaz meg, kölcsönös függés, szociális érzék, de nem szívesen veti alá magát másoknak. Szociális támogatáshoz juttat, és szociális érzékenységet épít. Viszont sok energiát vehet el az egyéntől, ami csökkenti a produktivitást.
		hangsúly az egyenlőségen →

A kollektivisták nagyobb figyelmet fordítanak döntéshelyzetben a helyzetre (kontextusra). Jól megkülönböztethetők a kommunikációs tartalom elé helyezett kontextus által (Shweder—Bourne, 1982; Marsella—White, 1984; Triandis—Gelfand, 1998).

Bár az individualizmussal, kollektivizmussal kapcsolatos nemzetközi irodalom egyetért az alapvető különbségekben, a bizonyítékok természete nem egybehangzó. Nem mindig egyértelmű, hogy egy adott hatás az individualizmusnak, kollektivizmusnak, mindkettőnek, vagy harmadik hatásnak köszönhető-e (pl. egy harmadik kulturális szempontnak). A nemzetek közötti különbségek nem statikusak, hanem dinamikusan következetesek, az individualizmus és kollektivizmus hosszantartó és pillanatnyi elsőbbségei miatt (Oyserman—Lee, 2008). Meg-

említendő még a kultúra lassú változása, illetve az „alacsonyabb", úgymint regionális, szervezeti, osztály-, sőt interperszonális szintű különbségek jelenléte is. Nem feltételezhető, hogy egy bizonyos személy, pusztán azért, mert ott lakik, ténylegesen elfogadja az őt körül vevő kultúrát. Sőt, bármely kultúrában élő emberek követhetnek bizonyos időkben különféle normákat. Nem azért, mert értékeiknek megfelelő vagy hiteles számukra, hanem mert a külső környezet azt szorgalmazza (Inghilleri, 1999, id.: Chirkov et. al., 2003).

A GLOBE kulturális orientációi

A fentebb sorolt változások után a GLOBE-kutatók 9 dimenziót azonosítottak:

2-2. táblázat. A GLOBE kulturális orientációi (Idézőjelben szerepelnek a „hivatalos" orientáció-fordítások (pl.: p. 5-6, House et al., 2002).

Kulturális orientáció	Definíció	Példa, jellemző
Hatalmi távolság (power distance)	„Annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjére rétegződjön, és oda koncentrálódjon."	*A követőktől elvárják, hogy fenntartás nélkül kövessék a vezetőt. (el kellene várni)* Magas hatalmi távolság esetén a nézeteltéréseket sokkal gyakrabban kezeli felettes, mint társak vagy beosztottak (pl.: Smith et al., 1998).
Bizonytalanságkerülés (Kockázatkezelés[7]) (uncertainty avoidance)	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előre jelezhetetlenségét."	*A legtöbb embernek megtervezett életvitelt kell folytatnia, kevés váratlan eseménnyel. (kellene ilyet folytatnia)* *Erős bizonytalanságkerülő kultúrákból érkező kutatók jellemzően deduktívan (levezető módon; általános felől az egyes felé) gondolkodnak, a bizonytalanságtűrők viszont induktívan (az egyestől az általános felé haladva) gondolkodnak* (pl.: Steinwachs, 1999).

[7] A GLOBE bizonytalanságkerülése a kockázatvállalás, illetve kockázatkerülés értelmezéshez áll közel. (Bakacsi, 2007, p. 7) Tehát a bizonytalanságkerülő kockázatvállalónak, kockázatkezelőnek feleltethető meg.

Kult.or. (folyt.)	Definíció	Példa, jellemző
Intézményi kollektivizmus (collectivism I. – institutional collectivism)	„Annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazzák az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.”	*Az embereknek nagy hűséggel kell viseltetniük a nagyobb közösség iránt. (kellene viseltetni)* A kollektív kultúrák munkahelyein (svéd, japán, dán) érték az együttműködés, a csoportharmónia. Az emberek inkább hasonlítani szeretnek egymásra. Az egyének között szorosak a kötelékek. Az individuális kultúrákban (görög, magyar, német, olasz) nagyra értékelik az autonómiát és a függetlenséget. Az egyének között lazák a kötelékek. (Elsősorban a munkahelyi tevékenységben) (p. 23., Gyökér, 2007). Közép-Kelet Európában az önérdek az anyagi értékek reprezentációs klaszterében helyezkedik el, a közérdek pedig az elvont társadalmi klaszterben, azaz egymástól távol találhatók. Nyugaton az egyéni- és közérdek egymáshoz közel álló, társadalmi alapértékekhez tartozó fogalmak (Marková et al., 1998).
Csoport kollektivizmus (Triandis) (collectivism II. – in-group collectivism)	„Annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozásérzésüket.”	*A vezetőknek a csoporthoz való hűséget kell támogatniuk az egyéni célok ellenében. (kellene támogatniuk)* Magas csoportkollektivizmusú országokban (pl. Irán, India, Egyiptom, Kína) a családtagoknak és a közeli barátoknak elvárásuk van egymással szemben. A lojalitást teljesen máshogy értelmezik itt, mint az ebben alacsonyabb értékű országokban (Dánia, Svédország, Finnország, Hollandia). A családtagok és a közeli barátok nem várnak el és nem is mutatnak megkülönböztetett bánásmódot egymás irányában (Herneczki, 2005). A kollektivista nemzetek a nézeteltéréseket inkább kezelik szabályokkal. Az individualisták sokkal gyakrabban támaszkodnak saját tapasztalatokra, képzettségre külső és belső vitákban is (pl. Smith et al., 1998).
Nemi egyenlőség (gender egalitarianism)	„Annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.”	*A fiúknak magasabb képzettséget kell szerezniük, mint a lányoknak. (kellene szerezniük) (ellentétesen értékelve)* A feminin értékvilág pozitív előrejelzője a várható élettartam, az általános elégedettség és a human development nemzetközi indexeinek (id. Bakacsi, 2007).
Rámenősség / asszertivitás (assertiveness)	„Annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.”	*Személyközi kapcsolatokban dominánsan kell viselkedni. (kellene viselkedniük)* Magas értékkel bíró országokban (Németország, Görögország, USA, Spanyolország) jellemzően versengőek az emberek, „nyomulnak”, de elismerik, tisztelik a győztest. Alacsony érték esetén (Svédország, Új-Zéland, Svájc, Japán) ennek ellenkezője tapasztalható. (Ez azonban nem zárja ki az eredményes munkavégzést.) (Herneczki, 2005)

Kult.or. (folyt.)	Definíció	Példa, jellemző
Teljesítményorientáció (performance orientation)	„Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.”	*A diákokat egyre nagyobb teljesítményre kell sarkallni. (kellene sarkallni)* A leginkább teljesítmény-orientált országokban (Szingapúr, Tajvan, Új-Zéland, USA) igen erős az emberek teljesítménykényszere és kezdeményező készsége is. A direkt és lényegre törő kommunikációt kedvelik. A másik véglet országaiban (Görögország, Olaszország, Oroszország és a többi volt szocialista ország) a munka folyamata gyakran fontosabb, mint eredménye. Nincs tradíciója a mérés, értékelés, visszajelzés hármasának, és a tényleges teljesítmény alapú értékelés, ösztönzés sem jellemző (Herneczki, 2005).
Jövőorientáció (future orientation)	„Annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.”	*Az embereknek inkább a jelennek kell élniük, mint a jövőnek. (kellene élniük) (ellentétesen értékelve)* Jövőorientált országokban (pl. Szingapúr, Svájc, Hollandia) hosszabb gondolkodási és döntéshozatali időtáv a jellemző. Alacsony érték esetén – pl. Oroszország, Argentína, Lengyelország, Magyarország, Olaszország – az azonnali döntéseket, ad hoc megoldásokat kedvelik, illetve viselik el (Herneczki, 2005).
Humánorientáció (humane orientation)	„Annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, illetve azért, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.”	*Az embereknek jellemzően toleránsak kell lenniük az elkövetett hibákkal szemben. (kellene lenniük)* Humánorientált országokban (Írország, Indonézia, Egyiptom) az emberek gondoskodóak, korrektek, barátságosak, önzetlenek, toleránsak egymással. Alacsony érték esetén (Németország, Franciaország, Spanyolország, Magyarország) gyakori az érzéketlen, bizalmatlan, másokat kizsákmányoló magatartás, elterjedtebb a szegénység, a kisebbségek elutasítása, barátságtalanság. Gyakran a legszűkebb körre korlátozódik a törődés, az összefogás (Herneczki, 2005).

A GLOBE-féle bizonytalanságkerülés nem keverendő a Hofstede-félével. Az előbbinek normatív és leíró értékei erősen negatívan korrelálnak. Akár a *hatalmi távolságnál*, a leíró érték erősen korrelál a vonatkozó hofstedei értékkel. Ám a *hatalmi távolságnál* a korreláció pozitív, a *bizonytalanságkerülésnél* viszont negatív. (A GLOBE gyakorlati értékei megfelelnek a hofstedei „osztott” értékeknek.[8]) Hofstede kritikái továbbá:

- a leíró és normatív állapotok válaszai nem függetlenek egymástól.
- megkérdőjelezhető eljárás a vezetői stílust vezetői nyilatkozatok alapján felmérni.
- kissé félrevezető nemzeti és szervezeti különbségekre is a kultúra kifejezést használni.
- a GLOBE empátia nélkül közeledik a szervezeti kulturális különbségek lényegéhez.
- naiv dolog a normatív állapotra kérdezés alapján kultúrák közötti különbséget tenni (Hofstede, 2006).[9]

E kritikák jelzik Hofstede és a GLOBE különböző megközelítéseit.

[8] Argyrisnél: *követett értékek* és *vallott értékek* (Argyris, 1992, id.: Bakacsi, 2007a)
[9] Válasz Hofstede kritikáira: (Javidan et al., 2006)

2.B.2.3 Leadership-változók

Mivel e dolgozat felsővezetői szövegekből következtet versenyképességre, kézenfekvő lett volna a GLOBE-féle leadership-változókra vonatkozó felmérési eredményeket is felhasználni. Ám a leadership-változók és versenyképesség-mutatók közötti korrelációs vizsgálat keresés után sem volt fellelhető, a lehetőséget a dolgozat nem használja ki. Ugyanakkor e kutatási irány izgalmas eredményekkel kecsegtet.

2.B.3 Versenyképesség és (szervezeti) kultúra

Az irodalomkutatás alapján elmondható, hogy van kapcsolat a versenyképesség és a szervezeti kultúra között. Ám annak természete és iránya nem teljesen egyértelmű (Smith, 2006). A hatás összetett (Heskett, 2010); a kutatások szerint a versenyképesség az aktuális kultúra mellett függ a történelemtől (Smith, 2004, id.: Smith, 2006), vagy akár az éghajlattól (Van de Vliert—Huang—Parker, 2004) is. Ingleharték megfogalmazása szerint: a gazdasági fejlődés az abszolút normák és értékek felől a racionális, toleráns, bizalommal teli és részvételi értékek felé való elmozdulással van kapcsolatban (Inglehart—Baker, 2000).

2.B.3.1 Versenyképesség…

A versenyképességre (felmérés pl.: Schwab, 2009, Garelli, 2010) számos meghatározás létezik, és ezek koronként is változtak. Klasszikus közgazdászok például Adam Smith számára a föld, tőke, természeti erőforrások, munka jelentette a versenyképesség forrását. David Ricardo a komparatív előnyöket emelte ki, a marxisták: a társadalompolitikát, Max Weber az értékrend és vallás összefüggéseit, Joseph Schumpeter a XX. században magát a vállalkozót, Alfred P. Sloan és Peter Drucker a menedzsmentet, Robert Solow az oktatást, a technológiai innovációt és a know-how-t, Nicholas Negroponte a tudást. Michael Porter pedig megpróbálta a korábbi koncepciókat versenyképességi gyémántba szervezni. Ennek elemei: vállalati stratégiák, tényező feltételek, kereseti feltételek, kapcsolódó és támogató iparágak (p. 100-101, Kovács, 2006). (A GKI Gazdaságkutató évkönyvében az országos versenyképességet meghatározó fő tényezők: termelékenység, költség-versenyképesség, üzleti környezet, infrastruktúra, kutatás-fejlesztés és innováció, humán erőforrások (Viszt, 2009). Egyetemek, kutatói közösségek versenyképességét publikációik impaktja, témáik hivatkozottságának trendjei, interdiszciplinaritásuk és hasonló tényezők együttesen határozzák meg, mely szoftveresen mérhető (Glenn, 2009).)

Bár a Porter-féle gyémánt-modell megszületése óta több kritikát is kiváltott, a modern közgazdasági gondolkodásban a nem gazdasági tényezők (oktatás, tudomány, politikai stabilitás és értékrend) hatását; az immateriális javakat is figyelembe veszik a versenyképesség vizsgálatában. Garelli nemzetekre és szervezetekre egyaránt alkalmazott definíciója: *„A versenyképesség elemzi, hogy a nemzetek és a vállalatok hogyan menedzselik kompetenciáik összességét annak érdekében, hogy jólétet és profitot érjenek el.”* (Garelli, 2005, id.: p. 99, Kovács, 2006; Gaál—Kovács, 2006)

A versenyképesség koncepciója nem állandó, és meghatározásába egyre több „lágy(abb)" elem kerül bele, mint fenntarthatóság, CSR, vagy éppen boldogság-indexek. A területeket a kulturális orientációk részben fogják át.

Bár jólétet és profitot bizonyos csoportok elérhetnek hatalmi manipulációkkal, vagy demokratikus társadalmakban illegálisnak számító eszközökkel is, ez a szempont nem tárgya az értekezésnek.

2.B.3.2 Létezik-e legjobb kultúra-mix a versenyképességre?

A nemzeti kultúra és versenyképesség kapcsolata közötti hatásmechanizmus bizonytalansága visszavezethető a többféle versenyképességi koncepcióra és kultúrafelmérő módszertanra, s a kultúra időközbeni változására egyaránt. Néhány kutatási tapasztalat erről:

- Pozitív kapcsolat a teljesítményorientáció és gazdasági növekedés között (McClelland, 1976, id.: Kovács, 2006). (Hofstede szerint az összefüggés nem egyértelmű.)
- A kultúra és a gazdasági teljesítmény között nincs közvetlen korreláció. Kivéve a *hosszú távú orientáció*, amely elősegíti a gazdasági teljesítményt, például a megtakarításra való törekvés által (Hofstede, 2001, id. pl. p 88, Kovács, 2006).
- A kultúra hat a technológiai innovációra (Cozzi, 1998, id.: Kovács, 2006).
- A kooperációt elkerülő játék megváltoztatja a kereskedelmi hálózat teljesítményét (Blum—Dudley, 2001, id.: p 89, Kovács, 2006).
- A liberális politikai rendszer a szabad gondolatcsere által serkenti az innovációt (Chatterji et al. 1993, id.: p. 89, Kovács, 2006).

Míg *Franke*, *Hofstede* és *Bond* szerint a kultúra közvetlenül hat a versenyképességre, addig *van den Bosch és Prooijen* szerint a kultúra a gazdasági tevékenységekre, a Porter-féle gyémánt-modell (Porter, 1990, id.: p. 101, Kovács, 2006) tényezőire hat, közvetetten befolyásolva a versenyképességet. *Hampden-Turner* és *Trompenaars* szerint az országok nemzeti kultúrája jelentősen befolyásolja a versenyképességüket (p. 109, Kovács, 2006). A sikeres kultúrák jellemzője: *egyensúlyba hozzák a látszólag ellentétes értékeket*. Az eredményesség feltétele a legjobb egyensúlyi helyzet létrehozása az ellentéteket menedzselő rendszerrel. A kulturális sajátosságoknak nem létezik egyetlen legjobb kombinációja. A jövőbeni sikerességhez nem vezet egyetlen üdvözítő kultúra, illetve országok jelenlegi helyzete nem magyarázható a kultúrával (Hampden-Turner—Trompenaars, 1993. id.: Kovács, 2006).

Park szerint egy ország versenyképessége nem határozható meg csak a kulturális sajátosságok alapján, sem azok nélkül. *„A kutatók közt a nemzeti kultúra versenyképességre gyakorolt hatásmechanizmusának kérdésében nincs egységes álláspont. Abban viszont egyetértenek, hogy a kultúra jelentős befolyással van az országok versenyképességére. A nemzetek gyarapodásához gazdasági kontextusban szükséges a kulturális értékek és attitűdök, mint akadályozó, illetve támogató tényezők világos megértése"* (Grondona, 2000; Harrison—Huntington, 2000; Harrison, 2000. id.: p. 113, Kovács, 2006).

A *kultúratudatosság* is tényező. Park ugyanis azt feltételezi, hogy a kulturális tudás hiánya és a kultúra megváltoztatásával kapcsolatos félreértések is gátolják a gazdasági fellendülést (Park, 2003, id.: p. 113, Kovács, 2006). Emellett a kultúra nem statikus és / vagy passzívan elfogadott, hanem megváltoztatható (Porter, 1992, id.: p. 113, Kovács, 2006). A kultúra tanult és nem örökölt (Hofstede, 1997. id.: Kovács, 2006), tehát változik és változtatható is.

Nem egységes a kutatók nézete az optimális kultúra-mixről. *„Értelmetlen lenne, ha kijelentenénk, hogy az ilyen és ilyen kultúrával rendelkező szervezetek jobban teljesítenek – mint ahogy már nem állítják azt sem a szervezetelméletek, hogy létezik egyetlen legjobb modell, kultúratípus, amely minden szervezet számára az ideális struktúrát és működési feltételeket biztosítja. Már csak azért sem, mert a szervezet különböző életszakaszaiban más-más feladata van a kultúrának."* (Adizes, 1992, id.: p. 533, Bíró—Serfőző, 2003) A Hampden-Turner és Trompenaars-féle módszertant használó Kovács nem ért egyet a módszertan-alkotók azon véleményével, hogy nem létezik versenyképességgel korreláló „egyetlen" kultúra-mix. House et al., illetve Bakacsi is kimutatott nyerő kombinációt. Quinn felhívja a figyelmet arra is, hogy bármely (egyébként akár nyerő) kulturális vonás eltúlzása problémákat okoz (Quinn, 1988. id.: p. 534, Bíró—Serfőző, 2003).

A vélemények tehát különbözőek. *„A könyvtárnyi irodalom sokszor egymásnak is ellentmondó megállapításait alighanem úgy summázhatjuk a legpontosabban, ha elfogadjuk a kultúra és a gazdaság kölcsönös meghatározottságát, ok-okozati összekapcsolódását."* (Bakacsi, 2007).

A leginkább versenyképes kultúra kiválasztására tett igyekezetet egy alapvető paradoxon is gátolja. A jó gyakorlat – benchmark – követése a jó középszerhez igazodást jelenti, ám az elsőbbség a többi jól teljesítőtől valamely kritikus jellemző(k)ben eltérő, kiemelkedő gyakorlatot kíván, melyhez egyedi körülményeiket, alapkompetenciájukat használják fel. Így a kérdés: ki miben első; hogy körülményeihez képest, vagy azok által mire képes. A helyes stratégia a mások jó gyakorlatának ismerete mellett egyedi kulcskompetencia kifejlesztése (a szolgáltatásminőségben), megkülönböztethetőség (a pr-ben, marketingben).

Elképzelhető továbbá, hogy az egyes kulturális orientációkban Herzberg kéttényezős elméletéhez (Herzberg, 1968) hasonló módon meghatározhatók higiéniás és motivációs elemek, illetve szintek.[10]

A fentiek alapján korábbi tapasztalatokat felhasználva feltehetően meghatározható adott személy / szervezet / szakma (pl.: Mikulás, 2005) */ ország / régió makro- és mikrokörnyezetében az optimális kultúra-mintázat.*

Egy kulturális mix versenyképesége az alábbi tényezőktől függ:

- *A kultúra értelmezési tartománya*: ország, régió, vállalat, szervezeti egység (kisebb közösség), szakma vagy egyén. Egy vállalaton belül léteznek szubkultúrák. Nem lenne szerencsés például, ha a kreatív marketingesek és a vállalati jogászok azonos szakmakultúra szerint járnának el.
- *A szervezet, személy, közösség „életkora"* (vö.: Adizes, 1992). Fiatal szervezet fejlődését gyengítheti a túl erős vállalkozási készség, a középkorú szervezetben inkább annak csökkenő szintje okoz gondot.
- *Hierarchiában elfoglalt helyzet*. Az ügyfélszolgálati munkatársnak azonnal kell döntenie a panaszos ügyfél megtartásához – pl. a kompenzáció jellege és mértéke. Az azonnali felsővezetői döntés túl nehézkes és költséges lenne (Arany, 2000).

[10] *Higiéniás elem* (azaz: egy szint elérése nélkül nincs versenyképesség, afelett viszont növekszik) e tényező lehet például a teljesítményorientáció bizonyos szintje. *Motivációs elem* (melynek emelkedése a versenyképességgel egyező irányban növeli a versenyképességet) – vagy esetünkben inkább: *kiemelkedő versenyképességet lehetővé tevő elem* – pedig az adott kultúramixben és az adott környezetben a leginkább versenyelőnyt nyújtó tényező.

- *Aktuális cél, feladat, kihívás.* Egyes feladatok ellátásához megfelelő kultúrák. Egy művészeti alkotás egyedülállósága gyakran éppen devianciájával, az adott kultúrából való különbözés által válik egyedülállóvá; megalkotásához tehát más attitűd szükséges, mint a normál körülmények között elvárt (Sík, 2000). Könnyen elképzelhető, hogy válság esetén más szervezeti kultúra lehet megfelelő, mint a gazdaság felívelő szakaszában.
- *Kitűnés vagy besimulás*. A „piaci" környezet. (Egy iparágon belüli vállalatok illetve az azonos célért küzdő emberek más-más módon cselekednek. Tetteiket egyrészt a korábbról meglévő habitusuk, másrészt céljaik befolyásolják. Hasonló tulajdonságú emberek hasonló kultúrát választanak (p. 535, Bíró—Serfőző, 2003).

A világválság hatása

A fent említett aktuális cél, feladat, kihívás a 2008-ban indult hitelpiaci eredetű világválság kapcsán különösen fontossá válik. Ugyanis átrendezheti a versenyképességi orientációk mixét (Viszt 2009). Felettébb izgalmas kérdés, hogy a változások milyen irányúak és mértékűek, ám e kérdés megválaszolása túlmutat az értekezés keretein. A vonatkozó vélelmek: 2.B.3.8 pont.

2.B.3.3 A szervezeti kultúrára ható tényezők

(p. 522-23, Bíró—Serfőző, 2003)

Bár hehet, hogy a szervezeti kultúrára alkalomadtán egy tényező hat elementárisan, jellemzőbb a sok tényező együttes hatása. A szervezetek szintjén pl.:

- stakeholderek – a szervezet stratégiai és taktikai lépéseinek meghatározásával
- szakmai közösségek – a szakmai (szub)kultúrán keresztül (A szubkultúrák fajtái: a. megerősítő: osztoznak a dominánssal, sőt, erősítik azt; b. merőleges vagy ortogonális: vannak saját jellemző értékeik is; c. ellenkultúra: a dominánssal ellentétes tartalommal bír.) (p. 529, Bíró—Serfőző, 2003)
- vezetők – *„A rájuk irányuló kiemelt figyelem miatt cselekedeteik nagyobb súlyt képviselnek, így amennyiben ők a kívánatos értékeknek megfelelő magatartásmintákat mutatnak, azzal a szervezet egészére hatást gyakorolnak."* (p. 523, Bíró—Serfőző, 2003)
- technológiák – az adott feladat speciális módján keresztül
- események és történések – a szervezet terveinek módosítása által (Jelentős krízisek, pl. a 2001. szept. 11-i terrortámadás, vagy a világgazdasági válságok. Történelmi perspektíva hiányában csak feltételezhető, hogy például Barack Obama személye, származása és politikája a környezeti hatásokkal együtt lassú, de erőteljes társadalmi kultúraváltó folyamatokat gyorsít vagy erősít fel.)
- szervezeti méret – rugalmasság és objektív lehetőségek, szubkultúrák mennyisége által
- szervezeti célok – elérésükhöz szükségesnek tartott tevékenységek elvárásai által.

Kotter változáskezelési modellje szerint általánosabb szinten akkor van esély sikeres beavatkozásra, ha:

*ellenállás < változás nagysága * szervezeti kultúra erőssége,* illetve:
*ellenállás < elégedetlenség * jövőkép vonzereje.* [* = szorzás]

Bármely tényező hiányzik, megáll a folyamat. A szervezet jutalmakkal és büntetésekkel, pozitív és negatív megerősítésekkel formál (Kotter, 1999. id.: p. 524, Bíró—Serfőző, 2003).

A felsővezetők hatása

A felsoroltak közül mindnél fontosabb a vezetők viselkedése (Line, 2000, Simon, 1993), ugyanis több más, a kultúrát befolyásoló tényezőre is hatnak.

- Országos szinten: A munkatársak viselkedését egy intézményben makroökonómiai ösztönzők és a magas szintű döntéshozók elképzelései határozzák meg (Bakacsi 1994, id.: Bakacsi, 1999). A döntéshozók gondolkodása, elképzelése a szervezetről és a társadalomról, fontosnak tartott értékei hosszú távon befolyásolják a társadalom munkával kapcsolatos felfogását, a szervezeti munkatársak motivációját, a gazdasági együttműködés, a termelés, az innováció és szükségszerűen a gazdasági teljesítmény szintjét (Bakacsi, 1999; a vezetői kiválóságról ld. pl.: Covey, 2004).
- Szervezeti szinten: *„A vezetők akarva—akaratlan formálják a szervezeti kultúrát. A felső vezetés által meghatározott vállalati filozófia, küldetés, vagy stratégia, vagyis mindazok az értékek, melyeket fontosnak nyilvánítanak, a vallott szervezeti kultúra elemévé válnak, hogy később akár a működő szervezeti kultúrába is beépüljenek."* (p. 527, Bíró—Serfőző, 2003) Befolyásolási lehetőség egyebek mellett: logó, új épületbe költözés, a teljesítményértékelési rendszer átalakítása, új viselkedési norma – menedzseri hatáskörbe tartoznak. Korábban megkérdőjelezték, hogy megváltoztatható-e a szervezeti kultúra, ma inkább az a kérdés, hogy ez mennyire nehéz, vagy, hogy mely aspektusait lehet (p. 523, Bíró—Serfőző, 2003).

Felső vezető és kultúra – a hatásirányok

Egy hiedelemrendszert megváltoztatni jóval nehezebb, mint kialakítani, ezért az *alapítók* (családi vállalkozás esetén a tényleges alapító, más esetben általában az első vezető) mély nyomot hagynak a szervezeti kultúrában. Ők teremtik meg a szervezetet, s szokás őket hősöknek is nevezni. A később csatlakozók a szabályszerűségeket szervezeti szocializációban tanulják meg (bővebben pl.: Toarniczky, 2009; Nemes, 1988). Az egyéni tanulást operáns kondicionálás jellemzi: a kultúrához illeszkedő magatartásformákat a szervezet pozitív megerősítéssel jutalmazza (p. 8, House et al., 2002; p. 228-9, Bakacsi, 1996).

A vezető több csatornán keresztül hat a szervezetre. Hoványi ezt a vállalat kontingenciamodelljében (p. 1022, Hoványi, 1999) a vállalati célok, működési folyamatok, vállalati erőforrások, a vállalat szervezete és a vállalati rendszerek együttesén keresztül vizsgálja. Mindez magába foglalja a vezető(k) jogi—felelősségi, munkaadói és kommunikációs kapcsolatait is.

A vezetőváltás kultúraváltással járhat. Soktényezős mérkőzés, hogy eltérő kultúrájú új vezető esetén – van, amikor ez tudatos döntés eredménye (pl.: Pascale—Sternin, 2005; Hagel—Brown, 2005) – mely kultúra lesz a meghatározó. Számtalan példa van kultúraváltoztatási kísérletekre – és kudarcokra (pl.: Heidrich, 2002; Marer—Mabert, 1996; Silverthorne, 2003). A változás egyik irányban sem könnyű (Világgazdaság, 2004):

- Nem lehet sikeres a vezető, ha személyiségétől alapvetően más stílust próbál képviselni.
- Ugyanakkor: Magyarországon a felsővezetők stílusjegyei egyértelműen végiggördülnek a több ezer fős szervezeteken is. Főképpen a fiatalabbak az adaptívak (Világgazda-

ság, 2000). A kontrolláló vezetői stílus bizonyos szempontból lehet hasznos is, árnyoldalként viszont ezzel szemben kialakulhat a hibák automatikus elrejtésének kultúrája (Robbins, 2003) a szervezetben. A domináns, aktív vezető lehet jó problémamegoldó, de a megoldásközpontúság felületes, rutinszerű működést eredményezhet.

Két különböző kultúra találkozásakor – például az új vezető kultúrája és a meglévő szervezeti kultúra – a kettő konfrontációjából az eredő a kétféle kultúra valamilyen elegye lesz. Hosszabb időn keresztül két markánsan eltérő kultúra azonos szinten és közegben nem fér meg egymás mellett (vö.: két dudás egy csárdában esete).

Ezért jó okkal feltételezhető, hogy a szervezeti kultúra felmérésének eredményéből következtetni lehet a vezető kultúrájára, illetve viszont. A kettő közötti hasonlóság a vezetői pozíció megszerzésétől kezdve egyre erősebb.

2.B.3.4 Kutatások a versenyképesség és a kultúra kapcsolatáról

Egyes kutatások a versenyképességet részben kulturális elemek felmérésével határozzák meg. A Legatum Institute például kilenc faktor – benne: gazdasági növekedés, innováció, oktatás, biztonság, szabadság, egészségügyi helyzet, szociális tőke – alapján összesen 104 országot rangsorol évente (pl.: Legatum, 2009). E fejezet a kultúrakutatás felől közelíti a versenyképességet.

Trompenaars (kultúrák, országos szinten)

A Trompenaars—Hampden-Turner-féle modell alapján Kovács véleménye, hogy létezik egyetlen legjobb kultúra-kombináció. A szerzett státusz önmagában is szignifikánsan meghatározza a versenyképességet. *„A versenyképességet legjobban leíró modell a szerzett státuszú és a semleges orientáció mellett a múlt orientációt is tartalmazza. Az azonban nem meglepő, hogy a múltorientáció negatív irányba befolyásolja az ország versenyképességét, hiszen a folyamatos fejlődést egyértelműen gátolja a múltbeli események előtérbe helyezése, a múltra koncentrálás és a múltban elért eredményekre való támaszkodás."* (p. 191, Kovács, 2006)

Erősebb semleges és szerzett státuszú orientáció magasabb, erősebb múltorientáció pedig alacsonyabb mértékű versenyképességet eredményez (p. 193, Kovács, 2006). A Trompenaars-féle eredmények egyszerűbben fogalmazva: *az lehet a versenyképesebb, aki*

- *saját maga vívta (vívja) ki pozícióját,*
- *nem rágódik a múlt dolgain*
- *tárgyilagosan viszonyul környezetéhez.*

Hofstede-mutatók a versenyképességről

Hofstede, aki felmérését az IBM nemzetközi hálózatában végezte, szintén talált kapcsolatot a kultúra valamint a nemzeti jövedelem és a gazdasági növekedés között, melyeket – kissé leegyszerűsítve – a versenyképesség fontos eredményeinek tekinthetünk. A mutatókat a következőkben határozta meg:

Kapcsolat a nemzeti jövedelemmel:

- *individualizmus* (IDV) erősen (pozitívan)
- *hatalmi távolság* (PDI) erősen (negatívan)
- *bizonytalanságkerülés* (UAI) gyengén (pozitívan) korrelál,
- csak a *férfiasság* (MAS) dimenziója volt, mely egyáltalán nem korrelált.

Kapcsolat a gazdasági növekedéssel (a gazdagság pozitív változása):

- *hosszú távú orientáció* (LTO) szignifikánsan, pozitívan (de a nemzeti jövedelemmel nem) (Hofstede, 2001, id.: Hofstede, 2006):

2.B.3.5 A GDP és a prediktív versenyképesség mutatói a GLOBE alapján

A GLOBE és a versenyképesség viszonyát House és munkatársai, illetve Bakacsi vizsgálták.

2-3. táblázat. A prediktív gazdasági egészség korrelációi a GLOBE társadalmi gyakorlat és értékek mutatóival (részletesebben: House et al., 2004, id.: p. 38-9, Bakacsi, 2007)

Prediktív társadalmi *gyakorlatoknak* tűnnek (leíró)	Prediktív társadalmi *értéknek* tűnnek (normatív)
A *hatalmi távolság* a gazdasági gyengeséggel jár együtt (erős, szignifikáns, negatív)	A *hatalmi távolság* a versenyképesség előrejelzője (erős, szignifikáns pozitív)
A *bizonytalanságkerülés*, *teljesítményorientáció* és a *jövőorientáció* jellemzően a gazdasági egészséggel járnak együtt (erős, szignifikáns, pozitív)	A t*eljesítményorientáció, intézményi- és csoportkollektivizmus, jövőorientáció, bizonytalanságkerülés* (erős, szignifikáns, negatív)
Az *intézményi kollektivizmus* a gazdasági konjunktúrával, a kormányzati támogatás és a versenyképességi index mutatóival jár együtt. A *csoportkollektivizmus* ugyanakkor igen erős negatív előrejelzője ugyanezen három gazdasági egészségesség mutatónak.	A *nemi egyenlőség* a Gazdasági konjunktúra index pozitív előrejelzője (a többi vizsgált gazdasági egészség-mutatónak nem*).
A rámenősség és humánorientáció egyik gazdasági mutatóval sincs szignifikáns kapcsolatban.	

* a Versenyképesség társadalmi támogatása és a Versenyképesség-index esetén

A GLOBE társadalmi kultúraváltozók és a GDP közötti kapcsolat

Az irodalomkutatás nem jelzett eredményt a versenyképesség és GLOBE-féle kulturális orientáció korrelációkat vizsgáló kutatásról *szervezeti* szinten. Ám *országos* (vagy társadalmi) szinten több tanulmány is elérhető, prediktív adatokkal is (ld.: 2-6. táblázat). Hofstede a GLOBE-kutatást értékelő írásában (Hofstede, 2006) bemutatja a GLOBE-mutatók (App B, Table 2., House et al., 2004. id.: Hofstede, 2006) és az egyes országok (n=56) GDP-jének faktoranalízissel (rotált varimax) kapott korrelációit – ld. 2-4 táblázat.

2-4. táblázat. GLOBE gazdasági faktoranalízis; 56 ország (PDI = hatalmi távolsági index, IDV =individualizmus index, UAI = bizonytalanságkerülési index) (Hofstede, 2006)

Leíró (gyakorlati) mutatók	Normatív (érték) mutatók
1. faktor, 25,9%-os variancia Erősen korrelál: GDP-vel, Hofstede-i PDI-vel (negatívan), IDV-vel, UAI-val (pozitívan)	
+0,90 Bizonytalanságkerülés +0,84 Jövőorientáció -0,80 Csoportkollektivizmus +0,70 Teljesítményorientáció	 - 0,87 Bizonytalanságkerülés -0,61 Jövőorientáció (0,47) Nemi egyenlőség
2. faktor 13,5% variancia csak az UAI-val korrelál, negatívan	
+0,79 Intézményi kollektivizmus	*-0,82 Intézményi kollektivizmus* +0,63 Asszertivitás
3. faktor, 13.3% variancia	
	+0,85 Csoportkollektivizmus +0,75 Teljesítményorientáció
4. faktor, 13,2% variancia	
-0,67 Humánorientáció +0,57 Hatalmi távolság +0,52 Asszertivitás	+0,81 Humánorientáció -0,55 Hatalmi távolság
5. faktor (9,9% variancia)	
+0.90 Nemi egyenlőség	

2-5. táblázat. A gazdasági egészség, életminőség mutatószám-rendszerei (Bakacsi, 2007)

Gazdasági egészség	Életminőség
• *Economic Prosperity* (gazdasági konjunktúra, az ENSZ Fejlesztési Programja, Human Development Report) • *Economic Productivity* (gazdasági versenyképesség, Világbank, Word Development Indicators) • *Government Support of Prosperity* (a gazdasági konjunktúra kormányzati támogatása, International Management Development, a World Competitiveness Report részeként) • *Societal Support of Competitiveness* (a versenyképesség társadalmi támogatása, International Management Development, a World Competitiveness Report része) • *World Competitive Index* (versenyképességi index, a Világgazdasági Fórum mutatószáma: Global Competitiveness Ranking)	• *Societal Health* (társadalmi egészség, International Management Development, a World Competitiveness Report része) • *Human Health* (emberi egészség, a GLOBE kutatócsoportja által kidolgozott mutató az orvosok és nővérek száma és a csecsemők túlélési esélye alapján) • *Life Expectancy* (várható élettartam, az ENSZ Fejlesztési Programja, Human Development Report) • *General Satisfaction* (általános megelégedettség, World Values Survey összetevőiből) • *Psychological Health* (pszichológiai egészségesség, World Values Survey összetevőiből) • *Human Development Index* (az ENSZ Fejlesztési Programja, Human Development Report összetett mutatója)

A gazdasági egészség prediktív mutatói országos szinten; ingajelenség

Bakacsi (2007) *Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozóinak összefüggései* tanulmányában House és munkatársai (House, 2004; id. Bakacsi, 2007), valamint saját kutatása alapján kereste a kultúra és a versenyképesség közötti kapcsolatot. House és munkatársai a gazdasági és társadalmi fejlettséget két fő mutatószám-rendszerrel jelzik: *gazdasági egészség, életminőség*.

A versenyképességi mutatók – a 2-6 táblázat alapján – a társadalmi gyakorlattal mutatnak pozitív és a társadalmi értékekkel negatív kapcsolatot (Bakacsi, 2007), melynek oka feltehetően az *ingajelenség*. Eszerint jelentős ellentét van a GLOBE-ben kapott normatív és leíró értékek között Magyarországon. A hatalmi távolság, jövőorientáció és a teljesítményorientáció esetén jelentős (két skálatávolság). Két lehetséges magyarázat:

- erős a kulturális változás iránti igény
- a kultúraváltásnak jelentős akadályai vannak, a vágyak és valóság különbségének hagyománya van Magyarországon: a fennálló viszonyok passzív elfogadása, csökkent motiváció és a változásokból való kiábrándulás egyaránt jellemzőek lehetnek.

Az előbbi energiákat szabadíthat fel, a második viszont jelentősen fékezi a mikro- és makroszintű versenyképességet (Bakacsi, 1999).

Feltételezve az ágenciát, azaz, hogy az érintettek képesek a cselekvésre, méginkább feltűnő a gyakorolt és a vallott (normatív) értékek közötti rés, pláne, szakadék. *„A magyarok a késő Kádár-rendszer óta minimum két fejjel gondolkodnak. Az egyik fejükkel pontosan tudják, hogy az életben csak önmagukra, esetleg a családjukra, illetve a barátaikra számíthatnak. Ha van megváltás számukra, az nem kollektív, hanem egyéni. Pontosan érzékelik azt, hogy az életükben minek mi az ára. Racionálisak és realisták. De van egy másik fejük is. Ez a másik fej szereti az illúziókat, szereti a reményt. Úgy véli, hogy nem kell az árban gondolkodni, az a lényeg, hogy minél többet kapjon – lehetőleg alanyi jogon. Úgy tartja, hogy az állam nagyon is más, mint ő. Az államnak – ki tudja, honnan – mindig van pénze, mindent ki tud fizetni, képes biztosítani mindazt, amiről egyébként magánemberként tudja, hogy nagyon is korlátosak a lehetőségek.* (Gerő, 2009)

2-6. táblázat. Társadalmi szintű GLOBE-féle versenyképességi mutatók, leíró (Bakacsi, 2007)

Leíró (gyakorlati) kultúra	Normatív (értékek) mutatók
• a *hatalmi távolság* alacsony(!) értéke • *bizonytalanságkerülésre* törekvő kultúra (az események előre jelezhetőségét társas normákkal, rituálékkal és bürokratikus gyakorlattal biztosítani igyekszik) • *csoportkollektivizmus* alacsony(!) értéke (a büszkeséget, lojalitást és összetartozás-érzést inkább szervezetben, családban kifejező, a szűkebb társas közegben kooperatív stratégiát követő kulturális mintázat) • *intézményi kollektivizmus* magas értéke (erőforrás-megosztáson, közös cselekvésen nyugvó kollektivisztikus társadalmi gyakorlat) • *teljesítményorientáció* • *jövőorientáció*	Itt szinte fordított a képlet: úgy tűnik, hogy a már jelenben is versenyképes gyakorlattal rendelkező kultúrmintázat esélyesebb a jövőbeni versenyképességre, mint a jelenbeli versenyképességi kockázatok csökkentését egy radikális kulturális mintázat változtatásától váró gondolkodásmódé. A jelenség mögött ingajelenség feltételezhető (p. 111-118, Bakacsi, 1999). Csak a *nemi egyenlőség* és a *csoportkollektivizmus* esetében figyelhető meg, hogy az észlelt társadalmi gyakorlatot megtestesítő elvárások jellemzik a kultúrát (az észlelt és elvárt kultúraértékek között pozitív a korreláció).

A GLOBE *leíró* (jelenben tapasztalt állapot) és *normatív* (elérni kívánt állapotot meghatározó) aspektusaival megvizsgálható, hogy a korábban normatívnak felvett adatok mennyiben mutatták a jövőt. Bakacsi (2007) a kultúraváltozók és a versenyképesség közötti összefüggést megmérte: mennyiben jelzi előre az 1995-ben mért kultúramintázat (World Competitive Index és a kultúraváltozók 44 országon) a tíz év múlva ismét felmért versenyképességet. Eszerint a jövőbeni versenyképesség legbiztosabb előrejelzői:

A „jövendőmondás" elsőre meglepőnek tűnhet, de az adatbányászat a múlt mintázatainak előrevetítésével elég nagy biztonsággal – akár 80% feletti értékekkel is – megjósolhatók a várható történések (Barabási, 2010; Janka, 2010; Zanassi, 2001).

(Bár nem e dolgozat témája, érdemes megjegyezni, hogy a *társadalmi egészség* (Societal Health) és az *általános elégedettség* (General Satisfaction) – a gazdasági egészségesség mutatószámaihoz hasonlóan – a *bizonytalanságkerüléssel*, a *teljesítményorientációval*, *jövőorientáció gyakorlatával* mutat erős és szignifikáns pozitív kapcsolatot és a *hatalmi távolság gyakorlatával* negatívat. A várható élettartam és a pozitív életminőség – Human Development Index (HDI) – közepesen erős bizonytalanságkerüléssel és közepesen erős negatív hatalmi távolsággal és humánorientációval(!) jár együtt. „A *csoportkollektivizmus* társadalmi gyakorlata négy életminőség-mutatónak – Társadalmi egészség, Várható élettartam, Általános elégedettség, HDI – erős negatív előrejelzője." Ez nagyban összecseng a gazdasági egészségesség értékváltozóinál tapasztaltakkal. A *feminin értékvilág* pozitív előrejelzője a várható élettartamnak, az általános elégedettségnek és a HDI-nek (House et al., 2004. id.: Bakacsi, 2007). A különböző szervezetek (pl. World Value Survey[11] vagy a European Social Survey[12]) által végzett nemzetközi „boldogság-kutatások" rendszeresen a jóléti skandináv államokat mutatják ki a legboldogabb országoknak, és a GDP szempontjából is gyenge eredményűeket leggyakrabban egyben alacsony boldogság-szintűeknek.)

2.B.3.6 Versenyképesség országos és szervezeti szinten – PVKO-k

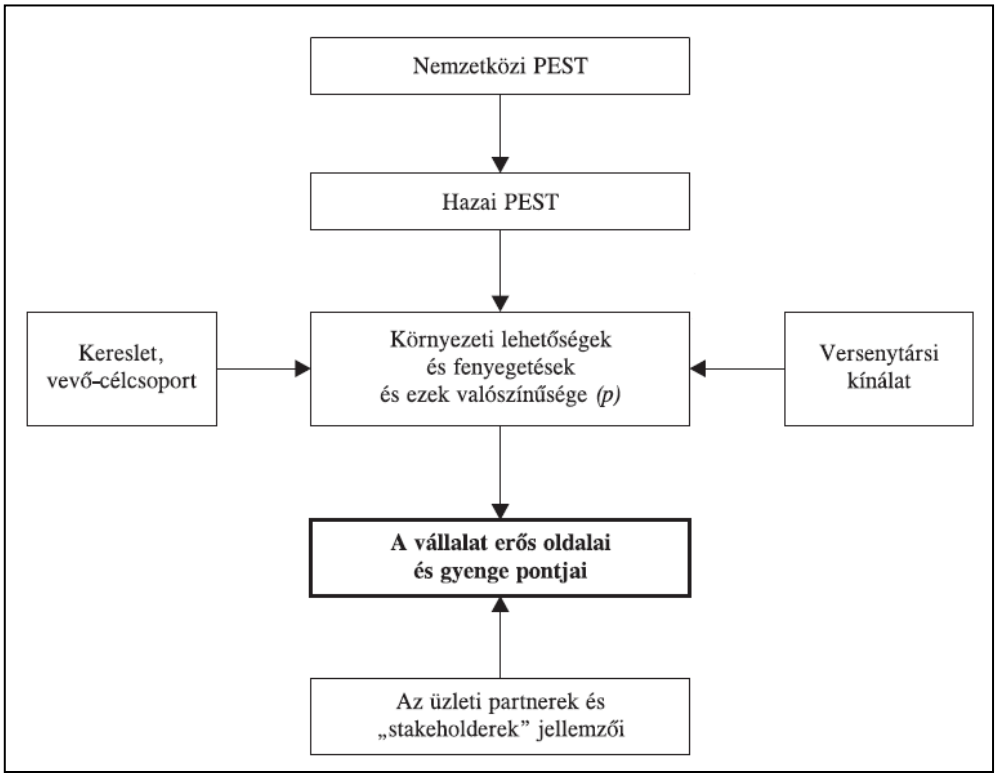
Eddig azonosítottuk a prediktív versenyképességi kulturális orientációkat (PVKO-kat) országos szinten. Vállalati szinten történtek versenyképességi kutatások, de jellemzően nem a GLOBE-féle kulturális orientációk dimenzióiban. E pont kérdése, hogy a nemzeti versenyképességi mutatók azonosak lehetnek-e vállalati (szervezeti) szinten.

Különböző iskolák gondolatait összehasonlítva arra jutunk, hogy a nemzeti kultúrák hatással vannak a szervezetek felépítésére (Javidan, 2006., Hofstede, 1980, Harrison—Huntington, 2000, p. 184, Csath, 2008; Collis—Young—Goold, 2010). Harrison és Stokes például ki is tér a nemzeti kultúrákkal többé-kevésbé párhuzamba állítható hatalom-, szerep-, teljesítmény- és együttműködési kultúrára és versenyképességi vonatkozásaira (Harrison—Stokes, 1990, id.: Csath, 2008). Kérdés, hogy a GLOBE-kutatásokkal mennyiben igazolhatók a nemzeti—szervezeti párhuzamok. A Hofstede-féle felmérés az intézmények között kisebb különbségeket mutatott, mint az országok között. (Hofstede, 2006).

[11] World Value Survey http://www.worldvaluessurvey.com
[12] European Social Survey http://www.europeansocialsurvey.org/; felmérésük ismertetve pl.: Dencső, 2008

A vállalati (szervezeti) versenyképesség is több megközelítéssl bír. Egy részük megegyezik, vagy hasonló az országos szinten tárgyaltakkal. A szervezetek versenyképessége egyben az országos versenyképesség egyik összetevője is. Hoványi a Porter-modellt háromszintűvé fejleszti a vállalati versenyképesség paramétereit vizsgálva (Hoványi, 1999). *Sikeresnek – és erősen versenyképesnek – tekinthetjük azokat a vállalatokat, melyek vezetése képes a munkatársak kreatív erőforrásait mozgósító, motiváló munkahelyi légkör megteremtésére, ezáltal pedig minőségi termékek és szolgáltatások előállítására. Fontos képesség ezen kívül a környezetben zajló folyamatok tudatos elemzésének és ezek alapján a vállalat működés rugalmasságának biztosítása* (IQ ConsultinG, 2009).

A szervezeti versenyképességet tehát külső és belső körülmények egyaránt befolyásolják (ld.: 2-1. ábra). E dolgozat csak a belső tényezőkkel foglalkozik (az ábra szerint: erős és gyenge pontok).



2-1. ábra. A vállalat versenyképességi modellje (p. 1023, Hoványi, 1999; az eredetinek egyszerűsített változata) (PEST – politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai környezet)

2-7. táblázat. Az EFQM-modell és a GLOBE-orientációk párhuzamai (saját szerkesztés)

A szervezeti kiválóság alapkoncepciói	A szervezeti kiválósággal szoros kapcsolatba hozható GLOBE-féle PVKO-k (def.: ld. 2-2. táblázat)
1. Eredményorientáció	Teljesítményorientáció
2. Vevőközpontúság	Intézményi kollektivizmus, Teljesítményorientáció
3. Vezetés és célok állandósága	Jövőorientáció
4. Irányítás a folyamatok és tények alapján	Bizonytalanságkerülés
5. Az alkalmazottak fejlesztése és bevonása	Bizonytalanságkerülés
6. Folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés	Jövőorientáció
7. A partnerkapcsolatok fejlesztése	Intézményi kollektivizmus
8. Felelősség a társadalom iránt	Intézményi kollektivizmus

A belső körülmények vizsgálatára, minősítésére és a versenyképesség szempontjából előnyös változókra összpontosít például az EFQM-modell. A továbbfejlesztett *Kiválósági modell* is a szervezeti kiválóságot alkotó 8 alapkoncepción nyugszik (pl.: IQ ConsultinG, 2009). E pontok itt a PVKO-kal párhuzamosan, tartalmi—logikai kapcsolatra építve láthatók (2-7 táblázat).

A szervezeti kiválósággal tehát szoros, pozitív kapcsolatba hozhatók a GLOBE-féle PVKO-k.

A hazai GLOBE-felmérés adataiban a nemzeti és szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembetűnő, hogy kívánatos értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a nemzeti (társadalmi) és a szervezeti kultúra között.

- Szervezeti kultúra: valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelibb értékrend körvonalazódott.
- Nemzeti szintű kultúra: jóval nagyobb hatalmi távolság, individualizáltabb értékrend, rövidebb távú időorientáció, gyengébb teljesítmény- és humánorientáció – a válaszadók által kívánatosnak tartotthoz képest. (Bakacsi, 1998)

A nemzeti szintű PVKO-k szervezeti implikációi:

1. **Hatalmi távolság** (a pontok között, ahol más forrást nem jelölünk: Khatri, 2009)

Hofstede (a GLOBE által is átvett) orientációja alapján a szervezeti szintű megállapítások:

- *Alacsony participáció.* A munkatársak nem részesei a döntéshozatalnak, vezetőiktől utasításokat kapnak, melyeket passzívan követnek.
- *(Túl)szabályozottság*. A munkakörök részletesen szabályozottak, kevés mérlegelést engedve a munkatársaknak.
- *Igyekezet a státusz fenntartására.* Nagy hatalmi távolságban kevéssé kérik ki a lentebbiek véleményét, mert igyekeznek fenntartani a státuszt. E kultúrában szinte lehetetlen, hogy a beosztottak is értékeljenek (Luque—Sommer, 2000; p. 829–849; Carl—Gupta—Javidan, 2004; Aycan—Kanungo, 2001, id.: Atwater et. al, 2009).
- *Vertikális kommunikáció.* A kommunikáció általában véve vérszegény, lefelé irányul, a horizontális pedig gyenge, vagy hiányzik. Nagy közlési szakadék van a felettesek és beosztottaik között; az utóbbiak számára nehéz a felszólamlás.
- *Visszacsatolás- és tudáshiány* (Fletcher—Perry, 2001, id.: Atwater, 2009). Mivel a felettesek vonakodnak információt kérni alsóbb szintről, ezért tájékozatlanná válnak (Millman—Taylor—Czaplewski, 2002, id.: Atwater, 2009). A státuszkülönbségek miatt a beosztottak esetleges kritikájának a vezetők megkérdőjelezik hasznát, igazát.
- *Döntések minősége.* Nagy hatalmi távolság esetén a döntéseket a szervezetek csúcsán lévő kevesek hozzák. A kis lenti ellenállás miatt gyors a végrehajtás. Ám az alsóbb szintekről származó csekélyebb információ és a gyenge információ-megosztás (Millman, 2002) miatt gyengébb a döntésminőség.
- *Konzervativizmus veszélye.* A hatalmi távolság a vezetőknek nagy, esetenként korlátlan hatalmat ad beosztottaik felett. A beosztottak – magukat alávetve – ritkán kérdőjelezik meg a dolgokat.
- *Szenioritás*. Az idősebb és tapasztaltabb munkatársakat elismerik a fiatalabbak. Ám nem a kompetencia, hanem az életkor, a státusz és a szervezetnél eltöltött idő miatt.
- *Etika*. Autokratikus szervezetek vezetői hajlamosabbak az etikátlan viselkedésre, mert nem kell igazolniuk és megvédeniük döntéseiket a beosztottaik, vagy a nagyobb szervezet előtt. Az etikátlan magatartás azután vagy kiderül később, vagy rejtve marad.

- *Leterheltség*. Ilyen szervezetben a menedzserek hajlamosak a mikromenedzselésre és a legkisebb döntéseket is hajlamosak a csúcson meghozni; felső szintű vezetők is foglalkoznak apró-cseprő ügyekkel.

A fentiek ellenére sem mondható, hogy a hatalmi hierarchiára épülő szervezet mindig versenyképtelenebb lenne. Optimálisak számára a változatlan környezet, és az egyértelmű feladatok (vö.: Mikulás 2003). A mai gazdasági és társadalmi környezetre azonban nem ez jellemző. Ezért praktikus a piramis lelapítása (vö.: Carlzon, 1988), ezért merül fel hierarchia helyett a hiperarchia (pl. az internet használatával), ezért esnek szét az értékláncok, és jelennek meg a korábbi hierarchiától független, új versenyző / együttműködő csoportosulások (Evans—Wurster, 2000), P2P, vagy éppen a hálózatokra (vö.: Barabási, 2003; Menedzsmentfórum Kiadó, 2004) építő 2.0-s kapcsolatok (egy klasszikus cikk a témában: O'Reilly, 2005).

Az emberek örökölt nagy hatalmi távolság esetén jellemzően függenek elöljáróiktól, gondoskodást várnak tőlük, és leszoknak a felelősségvállalásról. Másrészt érzik az alacsonyabb hatékonyságot, igazságtalanságot, és alacsony támogatással, pesszimizmussal, munkahelyi féltékenységgel és kivételezésekkel szembesülnek (Pearce—Branyiczky, 1994; id.: Bakacsi et al., 2002). Az alacsony hatalmi távolság – önrendelkezés – gazdasági előnyére hívta fel a figyelmet *Elinor Ostrom*, 2009. évi közgazdasági Nobel-díjas is. Nepáli kutatásai szerint a közösen használt erőforrásokat kevésbé élik fel az emberek, ha a használatukról szóló szabályokat saját maguk hozhatják. A kívülről (felülről) szabályozott rendszerek általában költségesebbek és kevésbé hatékonyak (HVG, 2009).

Következtetés: a hatalmi távolság – ahogyan országos szinten – szervezeti szinten is jellemzően negatív előrejelzője a versenyképességnek.

2. Bizonytalanságkerülés

A kellő kockázatvállalási szint biztosítása: *„A konzervatív kultúrájú szervezetek minden bizonnyal tele vannak kockázatkerülő, hibáikat nem vállaló, önjelölt emberekkel. Ilyen helyzetben tedd világossá, hogy támogatod a kockázatvállalást annak elismerésével, és az ebbéli teljesítmény mérésében."* (Robbins, 2003) A kockázatkezelésre való képtelenség – a bizonytalanságkerülés ellenpólusa – befagyasztja, vagy legalábbis korlátozza az innovációt. (Az improvizálás (Crossan, et al., 1997) tehát nem a bizonytalanságkerülés ellentéte.) Ez vállalati szinten is csökkenti a versenyképességet. A kiszámíthatatlanság csökkentésének igényéhez tartozik a döntések rendszeres felülvizsgálata is, annak érdekében, hogy ki lehessen iktatni a döntés rossz hatásait (Drucker, 2004).

A bizonytalanságkerüléshez szorosan kapcsolódó tervezés gyakran áll ellentétpárban a rugalmassággal. Ezért éri például a stratégiai tervezést is évtizedek óta kritika. Ám a stratégiai tervezés nem azonos a stratégiai gondolkodással, mely jövőre vonatkozó elvárások értelmében éppenhogy kizökkenti az embereket hagyományos gondolkodásmódjukból (Mintzberg, 1994).

Következtetés: a bizonytalanságkerülés, kockázatkezelési képesség – ahogyan országos szinten – szervezeti szinten is pozitív előrejelzője lehet a versenyképességnek.

3. Csoportkollektivizmus

A Triandis-féle (a GLOBE-ban csoport-) kollektivizmus versenyképesség szempontjából kedvezőbb, alacsonyabb szintje mellett több empirikus érv is felhozható. Két példa:

- A téves államigazgatási döntések mögötti leggyakoribb motívumok: patriotizmus, nacionalizmus, diszfunkcionális versenyzés [mint nullaösszegű játszmák]. A „mi" csoportunk nagyobb értékűnek tartása a „más" csoportokénál kifejezetten improduktív (pl. amerikaiak, szemben a többiekkel). Az előítéletek masszívan tovább élnek, noha ezek kimondása társadalmilag már nem fogadható el (Salls, 2006).
- A saját termékekre, fejlesztésekre, eljárásokra való büszkeség, ahhoz ragaszkodás könnyen meggátolja az embereket mások ötleteinek, szempontjainak megismerésében (n.b.: a magyar *büszkeség* szó etimológiája a *bűz* szavunkhoz vezet vissza). Az is figyelmeztető jel, hogy a csoportkollektivizmus és a korrupció[13] pozitívan korrelálnak (Mazar—Aggarval, 2011, Bakacsi, 2007), csökkentve a versenyelőnyt hozó innovációt és a kölcsönösen előnyös együttműködések esélyét (Mikulás, 2003; Lakhani, 2006).

A képlet azonban nem teljesen egyértelmű:

- a kisközösséget összetartó erő lehet pl. a tagok erejét és egyirányú akaratát összegző szinergia, az egyenlő bánásmód, személyesebb kapcsolatok, a hibák és a sikerek megoszlása (Morris—Davis, 1994). Megjegyzendő, hogy sem a kollektivizmus túl magas (főként a vállalkozás indulásánál) sem túl alacsony volta (főként a szervezet napi üzletmenetében), nem szerencsés a vállalkozás számára (Kaasa—Vadi, 2008).
- a szabadalmi oltalmak számához az előzőekkel ellentétben éppen a csoportkollektivizmus magasabb szintje szükséges (Kaasa—Vadi, 2008).

Következtetés: a csoportkollektivizmus – ahogyan országos szinten – szervezeti szinten is negatív előrejelzője lehet a versenyképességnek, bár vannak e kijelentést árnyaló jelek is.

4. Intézményi kollektivizmus

Narratív szempontból is releváns hasonlattal élve: vannak szűken, illetve tágan kategorizáló személyek. A s*zűken kategorizálók* környezetüket szűk és kizáró kategóriában látják, míg a *tágan kategorizálók* széles és magába foglaló kategóriákban érzékelnek és gondolkodnak. Az előbbiek koncepcionálisan konzervatívabbak, az utóbbiak toleránsabbak a kivételekkel és devianciákkal szemben (p. 122, Izsó, 2007).

- *Heterogén források.* Erősebb intézményi kollektivizmusban a szervezet vagy egyén más, „idegen" elképzeléseket, szokásokat ismerhat meg vagy fogad be, tekint erőforrásnak (Huston—Sakkab, 2006; Cash—Earl—Morrison, 2009). Erre, *többnyelvű és szokású udvar tartására* vonatkozó utalás a Szent Istvánnak tulajdonított Intelmek passzusa is: *„Nam unius linguae uniusque moris regnum, imbecille et fragile est."* (az egy nyelvű és egy szokású ország gyenge és esendő). (István király intelmei, 1982)
- *Adaptáló képesség.* Az innovációk, átütő fejlesztések egyre inkább iparágak, terek, kultúrák közötti diszciplínában jönnek létre (Johannson, 2004). Ennek feltétele a „saját" terület határainak átlépése, a figyelem megosztása „kívülre is". Felértékelődik a tudásnak és figyelemnek (vö. pl.: Glauhofer, 2009) a saját közösségen kívüli megosztásának és átvételének képessége. (Példa ennek tudatos kihasználására: cégek belső kommunikációs hálózatán belül vizsgálják: ki áll elő a legnyerőbb ötletekkel.
- *Képesség és akarat a tudásmegosztásra.* A szervezeti kultúra közvetlen szignifikáns kapcsolatban áll a tudásmenedzsmenttel, melynek sarkalatos pontja a tudásmegosztás (Zheng—Yang—Mclean, 2010). A Cataphora cég elemzései szerint az egyes dolgozók adatcsomagokat hoznak létre – legyen szó mondatokról vagy programkódról –, amelyek később feltűnhetnek mások üzeneteiben. Akiket a legtöbben idéznek, vélhe-

[13] További tanulmány a korrupciós és a szervezeti kultúra kapcsolatáról: (Állami Számvevőszék, 2011)

tően azok az *ötletgazdák*, akik pedig észreveszik és továbbítják ezeket, azok az ún. *hálózati kurátorok* (Baker, 2009).

Hiánytünetek, pl.:

- Az intézményi kollektivizmus alacsony szintjének problémája: *„Az innovációk általában helyi szinten megrekednek, és gazdasági hatásuk háttérbe szorul, mert a csoportok még arra sem veszik a fáradságot, hogy megkeressék a legjobb gyakorlatra utaló mintákat, vagy netán megosszák azokat. Ez különösen igaz a szerény méretű innovációk esetében olyan vállalatoknál, ahol ismétlődnek a hasonló jellegű szituációk."* (Hagel—Brown, 2005)
- Míg a Közép-Kelet-európai országok szociális reprezentációjában az *egyéni érdek* és *közérdek* egymástól meglehetősen távol (az „anyagi értékek", illetve a „társadalmi értékek" kasztereiben) kaptak helyet, addig a Nyugat-európai mintában egymáshoz igen közel, az „ideológiai" fogalom-klaszterben (Marková et al. 1998), ami az intézményi kollektivizmus magasabb szintjével függhet össze.

Következtetés: az intézményi kollektivizmus – ahogyan országos szinten – szervezeti szinten is pozitív előrejelzője lehet a versenyképességnek.

5. Teljesítményorientáció

Kevesen kétlik a teljesítményorientáció és a szervezeti versenyképesség kapcsolát. A tervek és eredmények közötti egyeztetés egyik hatékony eszköze a BSC (Balanced Scorecard; kiegyensúlyozott teljesítménymutatók rendszere), mely eredetileg irányítási eszköz volt. A tervek feltérképezése és lépésenkénti, a tényezők összhangját célzó eszköz már csak a figyelem teljesítményre irányításával is erősíti a versenycélok elérését (vö. pl.: Kaplan, 2004). A teljesítés és a célcsoport által elvárt teljesítmény közötti rés kérdése leginkább közintézményeknél válik kérdéssé, így képbe kerül a marketingorientáció vagy marketingkultúra is (Singh, 2008).

Megfontolásra ad azonban okot, hogy a versenyképes magatartás más és más lehet a különféle külső és belső környezeti viszonyok között. Például recesszió közepette a termelés, teljesítmény volumenének fenntartása a versenyképesség ellenében is hathat (vö.: Gábor 2009), és pl. a Boston-mátrix egyes negyedeiben is más-más a teljesítményekre vonatkozó kritérium.

Következtetés: a teljesítményorientáció – ahogyan országos szinten – szervezeti szinten is pozitív előrejelzője lehet a versenyképességnek.

6. Jövőorientáció

„A vállalat szempontjából kétes értékűnek tartom a múltbeli tapasztalatot, legyen az bármilyen nagy. A stratégiaalkotásban legalább annyira fontos a felejtés, mint a tanulás." (Adrian Cadbury nyilatkozata. Bőgel, 1995) – A stratégia és általában a tervezés jelentőségét szintén nem sok kérdőjel veszi körül. Tervezés nélkül a szervezetre az esetlegességeken alapuló mozgás a jellemző, ami azonban túlzott forrásfelhasználással (pénz, idő, türelem stb.) jár. Így a tervezésnek át kell hatnia a szervezetet, mert a random (véletlenszerű) tevékenységek nem segítik céljai elérését (p. 131. Evans, 1983). A tervekhez való túlzott ragaszkodás azonban – megváltozó környezet esetén, rugalmatlanságot, csökkenő eredményességet jelent. Így visszatérünk a bizonytalanságkerüléshez, mely a tudatos, de kiszámított kockázatvállalást tekinti versenyképes attitűdnek. A jövőorientáció más orientációkat is segíthet: hozzájárulhat a kisebb hatalmi távolsághoz és a mérsékeltebb agresszióhoz (Hajdu—Sáska, 2009).

Következtetés: a csekélyebb jövőorientáció – ahogyan országos szinten – szervezeti szinten is előrejelzője lehet az alacsonyabb versenyképességnek.

Néhány további kétely

A nemzeti és (saját) szervezeti szintek megítélése nem ugyanaz. Kételyek:

- Nem tisztázott, hogy a nemzeti szinten mért PVKO-k egyes szintjeinek egymáshoz képest való elmozdulásai milyen arányban növelik vagy csökkentik a versenyképességet. Például a hatalmi távolság „két egységgel" növelése kompenzálja-e az intézményi kollektivizmus valamennyi egységgel való növekedését?
- A szervezeti szintű elvárások nagyobb egyéni felelősséggel járnak, mint a nemzeti szintűek. A kérdőívet kitöltő középvezetők ugyanis jobban érintettek pl. abban a véleményükben, hogy a szervezetünkben növelni kellene a jövőorientációt; ugyanis ennek mértékében ők felelősebbek, mint az országos szintű jövőorientációban. Ezért előfordulhat, hogy személyes érintettség miatt torzul a válasz.

A fenti szempontok áttekintése alapján mindazonáltal úgy tűnik, hogy a nemzeti szintű versenyképesség mutatói nagy átfedésben lehetnek a vállalati szintű versenyképességgel.

A versenyképességi mutatók összefoglalása

Bakacsi, House et al (2004). és Bakacsi (2007) felmérésének eredménye összegzése alapján megállapítja, hogy a versenyképesség szinte mindegyik mutatószámára pozitív hatással van a jellegzetes meta szintű, átfogó jellegű kultúra-mintázat, melyben gyakorlat:

- a kis hatalmi távolság
- a bizonytalanságokat társadalmi intézményekkel kontrolláló igyekezet (bizonytalanságkerülés)
- a jelen vannak társadalmi léptékben kollektív stratégiák (intézményi kollektivizmus)
- a jövőorientáltság
- a teljesítményorientáltság.

A versenyképességet szűkebb társas közegben, kollektív stratégiákkal megalapozni igyekvő, befelé forduló társadalmi gyakorlat ugyanakkor nem kedvez a versenyképességnek.

Bár e dolgozat nem felelteti meg teljesen a nemzeti és szervezeti szintű versenyképességet, megállapítható: mutatóik erősen egybevágnak. Ezért a továbbiakban versenyképességi mutatónak az alábbi *leíró, gyakorlati* kultúrajellemzőket tekintjük szervezeti szinten:

2-8. táblázat. Versenyképességi mutatók a GLOBE kutatás (Bakacsi, 2007) alapján.

Mutatók (leíró, gyakorlati dimenziók)	Szignifikáns kapcsolat
1. bizonytalanságkerülés	pozitív
2. teljesítményorientáció	
3. jövőorientáció	
4. intézményi kollektivizmus	
5. csoportkollektivizmus	negatív
6. hatalmi távolság	

Hofstede és Trompenaars versenyképességgel korreláló kulturális orientációit a vonatkozó GLOBE-orientációkkal együtt szemlélve megállapítható, hogy részben más-mást mérnek, ám ellentmondás nem található közöttük. (A GLOBE-ban a társadalmi értékekre vonatkoznak a felmért eredmények.)

2-9. táblázat. Versenyképességi oientációk – összefoglalás (saját szerkesztés)

Orientáció	Módszertan és hatás a versenyképességre
hatalmi távolság	Hofstede és a GLOBE (*leíró* társadalmi) esetében is erősen rontja a nemzeti jövedelmet, ill. versenyképességet, a GLOBE (*normatív* társadalmi) érték viszont erősen növeli.
bizonytalanságkerülés	A Hofstede-féle gyengén pozitívan, a GLOBE-féle (leíró társadalmi) pedig erősen növeli a nemzeti jövedelmet, ill. versenyképességet.
csoportkollektivizmus	GLOBE-ban (leíró társadalmi) csökkenti a versenyképességet.
individualizmus, intézményi kollektivizmus	Hofstedenél az *individualizmus*, a GLOBE-ban az *intézményi kollektivizmus* (leíró társadalmi) növelik a nemzeti jövedelmet, ill. a versenyképességet.
teljesítményorientáció	A GLOBE-ban (leíró társadalmi) a versenyképesség mutatója.
hosszú távú (jövő-) orientáció	Mindhárom módszertanban (a GLOBE-nál jövőorientáltság, leíró társadalmi) a versenyképesebb, ill. növekedésképesebb gazdasági mintázat része.
szerzett státusz	A (vizsgált módszertanok között) csak Trompenaars mérte és mutatta ki versenyelőny-hozónak.
semleges érzelmi orientáció	

2.B.3.7 Törésvonalak a versenyképességben; szervezetek és személyek

A Trompenaars-módszertant használó Kovács Zoltán felmérésének tapasztalata (igazolt hipotézise) *„Magyarországon a profit-orientált szektor dolgozói eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek a nonprofit szektorban dolgozókhoz képest. A profitorientált szektor dolgozóira magasabb fokú jövőorientáció, a nonprofit szektor dolgozóira pedig magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció a jellemző."* (p. 188, Kovács, 2006). Felmérése szerint a versenyképességi orientációk a következőképpen alakulnak profit és nonprofit szervezetek között (ld. 2-10. táblázat).

2-10. táblázat. Kulturális orientációk a különböző típusú szervezetekben (Trompenaars-féle módszertan). (Kovács, 2006 alapján)

	Profit		Nonprofit
jövőorientáció	✓	>>	
univerzalizmus		<<	✓
múltorientáció	✓	<<	
semleges orientáció		<	✓

A táblázat jelzései:
✓ - versenyképesebb érték a vizsgált kategóriákban
>, << - az orientációs eltérés iránya és erőssége

Az adott szervezet típusa (profit- vagy nonprofit-orientáció) is meghatározó. Magyarországi felmérések tanúsága szerint:

- A nonprofit szférában sokkal fontosabbnak tartják a szabályok, előírások betartását.
- A profitorientált vállalatok sokkal jövőorientáltabbak (Kovács, 2006, p. 165). A nonprofit szférára viszont nagyobb nyitottság, szélesebb látókör jellemző (Kovács, 2006, p. 164).
- Karácsonyi András GLOBE-módszertan szerint végzett felmérésének tapasztalata, hogy a PVKO-kban a csoportkollektivizmus kivételével a piacorientált gazdálkodó szervezetek felülmúlják a közszolgálatiakat, ld. a 2-11. táblázatot.
  - A piacorientáltak között kiemelkedik a teljesítmény- és a jövőorientáltság, a nemi szerepek közötti differenciálás és a rámenősség. Magas a jövőorientáció és a csoportkollektivizmus (leginkább rájuk jellemző).
  - A közszolgálatiak leginkább a másik két klaszter között helyezkednek el. A klaszteren belül a legmagasabb a csoportkollektivizmus értéke. Ez a klaszter a legfemininebb.

2-11. táblázat. Kulturális orientációk a különböző típusú szervezetekben (GLOBE-módszertan, összesített vállalati adatok). Az elemzéshez tervezett adatbázis nem tekinthető reprezentatív magyar mintának (a következő mű alapján: Karácsonyi, 2007)

Szervezetikultúra-változók	Piacorientált	Közszolgálatiak	Tradicionálisak	Teljes magyar vállalati minta
rámenősség / asszertivitás	3,73🡻	4,27🡹	3,82	3,99
hatalmi távolság	3,39🡻 ✓	3,96	4,56🡹	3,84
bizonytalanságkerülés	3,96🡹 ✓	3,92	3,60🡻	3,94
humánorientáció	4,60🡹	4,40	3,80🡻	4,31
csoportkollektivizmus	4,89🡹	4,52	3,85🡻 ✓	4,16
intézményi kollektivizmus	4,56🡹 ✓	4,11	3,75🡻	4,43
teljesítményorientáció	4,95🡹 ✓	4,13	3,70🡻	4,46
jövőorientáció	4,95🡹 ✓	4,32	4,01🡻	3,58
nemi egyenlőség	3,32	4,20🡹	2,82🡻	4,27

A táblázat jelzései:
Kurzívval szedett orientációk a versenyképességiek
🡻🡹 - a vizsgált három kategóriában a legalacsonyabb ill. legmagasabb érték
✓ - versenyképességet a leginkább támogató érték a vizsgált kategóriákban

Az interjúalanyok demográfiája – pl. életkora, neme, aktuális vagy korábbi tapasztalatai – szintén befolyásolhatja a kulturális orientációt –, illetve a narrációt. Néhány példa erre (magyarországi vállalati felmérés tapasztalatai: Kovács, 2006):

- *Nem*. A férfiakra jobban jellemző az érzelmek elfojtása, a nőkre az alacsonyabb belső orientáció, a környezetükkel való harmónia fenntartása. (Lehet tehát, hogy pl. ugyanazt a konfliktust egy nő kisebb / nagyobb hangsúllyal említi, mint egy férfi.)
- *Életkor*. Az idősebbek univerzalistábbak (vö.: Trompenaars—Hampden Turner-féle módszertan). Az univerzalista orientáció nagyobb szabályorientáción alapulhat. A nagyobb specifikus- és múltorientáció nem igazolt egyértelműen. Az életkorral a múltorientáció lényegében emelkedik, a jövőorientáció lényegében csökken. (Az idősebb nyilatkozó tehát több múltbeli vonatkozást említ.) Hofstede kutatásai szerint a fiatalok általában alacsonyabb hatalmi távolsággal rendelkeznek, míg a 45 éven felülieknél magas az index. Fiatalabb korban inkább férfias, idősebb korban inkább feminin értékek felé fordulnak az emberek (id.: Hofmeister-Tóth et. al., 2005).

- Aktuális vagy korábbi tapasztalatok. Egy friss kutatás szerint például a luxus előnyben részesítése az önérdek-növelést helyezi előbbre a közös javak kárára is, a pénz preferálása pedig az önállóság és a függetlenség előtérbe helyezését (Chua, 2010).

Az is feltételezhető, hogy ugyanazon orientációs szint – összhangban a 2.B.3.3 pontban leírt tényezőkkel – más-más versenyképességi szintre utal. Egy frissen átélt trauma esetén nem meglepő például a magasabb érzelmi orientáció. A traumától időben távolodva – 20 vagy akár 90 évvel – ugyanakkor a megmaradó, nem csökkenő szint feldolgozatlanságra, azaz alacsonyabb versenyképességre utal (vö.: p. 259-271, Szalai et. al, 2009).

2.B.3.8 PVKO-k a válságban, vagy azután

A 2008-ban kezdődött világválság részben átrendezheti a versenyképességi orientációk mixét. Egyelőre kevés tanulmány érhető el a válság kultúraalakító hatásáról. Egyik ilyen tanulmány a Cameron—Quinn módszertan alapján írja: *„A válság alatt – a válságot megelőző időszakhoz hasonlóan – a vezetők szintén olyan kultúrát jelöltek meg kívánatosként, amelyben csökkenne a hierarchia típusú kultúra jelenléte, és növekedne a szervezet adhokratikus jellemzője."* Kérdés azonban, hogy a szervezetek miért nem tesznek ennek érdekében? A válság kezdetétől kissé erősödött a hierarchia-kultúra, melyet a tudásmegosztás érdekében éppen csökkenteni kellene (Szabó—Csepregi, 2009). A GLOBE PVKO-k válsággal kapcsolatos módosulásairól még nem ismert tanulmány, ezért a feltehető hangsúlyváltozásokat itt csak spekulatív módon lehet vázolni.

1-1. táblázat A GLOBE és Trompenaars-féle versenyképességi orientációk fontosságának feltételezhető változása a válság hatására (saját összeállítás)

	kulturális orientáció	összefüggés
a versenyképességet *pozitívan* jelzik előre	bizonytalanságkerülés	erősödhet
	intézményi kollektivizmus	erősödhet
	teljesítményorientáció	feltehetően nem változik
	jövőorientáció	erősödhet
	szerzett státusz	feltehetően nem változik
	nemi egyenlőség	erősödhet
a versenyképességet *negatívan* jelzik előre	hatalmi távolság	feltehetően nem változik
	csoportkollektivizmus	feltehetően nem változik
	érzelmi orientáció	feltehetően nem változik
	rámenősség / asszertivitás	létrejöhet

2.B.4 Magyar nemzeti kulturális tapasztalatok

Számos kutatás mérte fel a magyarokra vonatkozó értékeket (néhány kutatás: pl.: Tóth, 2009)[14] és kulturális dimenziókat – többféle módszertan és fogalomkészlet alkalmazásával. Éppen ezért az országos értékekkel való vizsgálat, összehasonlítás óvatosságot igényel: *„...a különböző kutatóktól különböző időpontokban és eltérő módszerekkel végzett vizsgálatok akár*

[14] továbbá: http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/kapcsolodo.html

egymásnak ellentétes eredményre is juthattak az egyes nemzetet jellemző kulturális sajátosságok terén." (A szerző konkrétan Trompenaars és a GLOBE módszertanait említi) (Dénes, 2005; id.: p. 39, Fülöp, 2009) Nem könnyű tehát megmondani, milyenek „a magyarok". Az alábbiakban étikus – összehasonlító – eljárással tekintjük át az irodalomkutatás során gyűjtött megállapításokat (vizsgálati eljárásokról ld.: Primecz, 2007).

Megállapítások kultúrakutatások felméréseiből:

- A magyar nemzeti kultúrára az univerzalizmus, individualizmus, specifikusság, és semlegesség, kisméretű szerzett státus és külső orientáció a jellemző. (Trompenaars—Hampden-Turner-féle módszertan) (Gaál—Kovács, 2006)
- A hofstede-i dimenziók szerint: nagy hatalmi távolság, alacsony bizonytalanságkerülés, individualizmus, férfiasság, rövid távú orientáció (p. 82, Kovács, 2006; p. 311-14, Csath, 2008).
- *„Magyarországon a profit-orientált szektor dolgozói eltérő kulturális beállítottsággal rendelkeznek a nonprofit szektorban dolgozókhoz képest. A profitorientált szektor dolgozóira magasabb fokú jövőorientáció, a nonprofit szektor dolgozóira pedig magasabb fokú univerzalizmus, múlt- és kis mértékben magasabb fokú semleges orientáció a jellemző."* (Kovács, 2006)
- GLOBE: a magyar nemzeti kultúrára jellemző (ld. 5-8 táblázat):
  - Az átlagosnál kisebb *bizonytalanságkerülés*, kisebb igény a rendszerességre, kidolgozott szabályokra és törvényekre.
  - Nagy *hatalmi távolság* (a befolyás alapja a pozíció, melyhez privilégiumok kötődnek) mellett kisebb hatalmi távolságot várnak el
  - *Individualizmus* (az egyéni érdekek érvényesítésére való törekvés az elsődleges); igény a kollektív értékrendre.
  - Kis mértékben *férfias* értékrend (a középértékhez közeli értéket mutat)
  - *Jelenre koncentrálás*; vágy a jövőorientált gondolkodásmódra.
  - Alacsony *teljesítményorientáció*; igény a magasabb teljesítményorientációra.
  - Alacsony *humánorientáció*; vágy a magasabb humánorientációra (Gaál—Kovács, 2006).
- A hazánk szervezeti kulturális jövőjéhez kapcsolódó „jóslás" nagymértékű hasonlóságot mutat az 1997-98-as GLOBE felmérés eredményeivel, melynek értelmében országunk, középtávon csatlakozhat a *Versenyző*nek nevezett kultúrkörhöz (Jarjabka, 2003).

2-12. táblázat. GLOBE-értékek, a magyar és világátlag összehasonlítása (Bakacsi et al., 2002 alapján)

	magyar átlag	világátlag	versenyképesebb érték	magyar helyezés (n=61)
Hatalmi távolság	*5.56*🡻	*5.2*	az alacsonyabb	12
Bizonytalanság kerülés	*3.12*🡻	*4.2*	a magasabb	60
Csoportkollektivizmus	*5.25*🡻	*5.1*	az alacsonyabb	37
Intézményi kollektivizmus	*3.53*🡻	*4.2*	a magasabb	2
Jövőorientáció	*3.21*🡻	*3.9*	a magasabb	58
Teljesítmény-orientáció	*3.43*🡻	*4.1*	a magasabb	58
Humán-orientáció	3.35	4.1		58
Nemi egyenlőség	4.08	3.4		3
Asszertivitás	3.23	3.9		8

🡻 - a világátlaghoz képest kevésbé versenyképes hazai érték

E jellemzők a szervezetek, illetve a társadalmi gyakorlatban számtalan formában kitapinthatók. Nem magyar—magyar viszonylatok:

- Osztrák—magyar viszonylatban: az individualista értékek ellenére a személyes kapcsolatok még mindig nagyon fontosak Magyarországon. Ám a csapatmunka és a problémamegoldó stratégiák pl. brainstorming, a nyugati országokkal ellentétben nálunk kevésbé sikeresek. A magyarok csodálják a konfrontációhoz a bátorságot, de sokkolónak is tartják. Ausztriában gyakrabb a konfliktus nyílt, közvetlen megnevezése. A magyarok inkább célzásokkal fejezik ki a problémákat. Aki a véleményét érthetően kinyilvánítja, és nem válaszol azonnal sértetten az érdemi kritikára, jóval szívesebben látott az osztrák, mint a magyar munkahelyeken (Jarjabka, 2003).
- Német—magyar viszonylatban: a magyarok *„kevésbé analitikus problémamegközelítése, kevésbé strukturált munkavégzése, improvizálása, kevéssé kiforrott önállósága, mérsékelt felelősségvállalási készsége, patriarchális, kevéssé kooperatív vezetési stílusa, a felelősség delegálásának és a világos célok kommunikálásának hiánya, a pontosságnak a németekhez, viszonyítottan kevésbé fontossággal kezelése, a magyarok udvarias, a nyílt vitakultúrát megakadályozó érintkezése, a nők kevésbé emancipált viselkedése emelhető ki."* (Szalay, 2005)
- Francia—magyar viszonylatban: *„A magyaroknak csak a százszázalékosan biztos információ az információ."* A vezetők lehetőségük szerint alátervezneknek. *„A magyarok nagyon kreatívak körülhatárolt problémák megoldásában."* A megoldást inkább feletteseiktől várják. *„A magyaroknak maguktól valahogy nemigen jut eszükbe, hogy megosszák egymással az információkat, hogy megvitassák a felmerülő problémákat, közösen keressenek megoldásokat."* A csapatmunka, együttműködés nem természetes velejárója a munkának. „*Az információhoz való ragaszkodáshoz párosul a hierarchiában elfoglalt hely megőrzésének, illetve védelmének szándéka." … A magyarok büszkesége „nem egy esetben akadályozza a jó csapatmunkát."* (Hurton, 2001)
- Japán—magyar viszonylatban: a magyarok a versenyt rövid távú, egyszeri győzelem—vesztés eredményként fogják fel. A japánokhoz képest lényegesen többen tekintik a riválist ellenfélnek. Ez a felfogás jóval kevéssé teszi lehetővé a versengő felek közötti együttműködést. A japán fiatalok számára a versengés legfontosabb szerepe az egyéni fejlődés, a versengő felek egymásra gyakorolt fejlesztő hatása, amely a csoport és a társadalom legjobb potenciáljainak kibontakozását szolgálja (p. 124-148, Fülöp, 2004., id.: Fülöp 2009).
- Amerikai—magyar viszonylatban: *„A magyaroknak erős érzéseik vannak, hogy nem urai saját sorsuknak, ennél fogva kívülről irányítottak: úgy hiszik, hogy ellenőrizhetetlen külső erők, nem pedig az egyén akaratereje a döntő a sors meghatározásában. Ennek egyik munkahelyi manifesztációja a hajlandóság, hogy másokat okoljanak a problémákért; egy másik egy nehéz feladatra való első reagálás, hogy miért nem lehet megcsinálni, még ha a magyar büszkeség és leleményesség végül is megtalálja az utat."* (Marer—Mabert, 1996)
- Amerikai—magyar viszonylatban: *„Egy hazánkban dolgozó amerikai főnök például arra panaszkodott, hogy nehéz őszinte választ kapni a magyar kollégáktól. ... A különbség oka, hogy a magyar magas kontextusú kultúra, ahol "a sorok között kell olvasni", szemben azon nyelvekkel, ahol a szavak tényleg csak azt jelentik, amit. "Hazánkban az elmúlt évszázadokban annyiféle megszállás volt, hogy kifejlődött a magyarok képessége a jelbeszédre, a rejtett üzenetekre" – magyarázza Bakacsi Gyula."* (Mártonffy 2003)
- Külföldön számottevően többen igyekeznek a csődeljárás keretén belül megoldani a nehéz helyzeteket, Magyarországon inkább a problémák szőnyeg alá söprése a divat –

azaz addig várunk, amíg elkerülhetetlenné nem válik a felszámolás – Ézsiás Tünde (Opten Kft.) szerint (Gábor, 2009).

- *A vállalatvezetők szerint a magyar munkaerő nem eléggé mobil; munkájával nem azonosul igazán, számára a „pénz az egyetlen motiváló erő"; nehezen, vagy sehogy sem vállal felelősséget saját munkájáért; passzív, még akkor is, ha saját érdekei kerülnek veszélybe; konfliktuskerülő, szereti a problémákat a szőnyeg alá söpörni; jellemző rá a „nyitottság hiánya", fél a hibák beismerésétől; nem igazán lojális – bár fontos számára a cég híre és jó hírneve, de munkájánál a magánéletét és a családját sokkal fontosabbnak tartja; nem jellemzi életútja megtervezése, a munkát nem tekinti az előrejutást kívánó, tanulást biztosító lehetőségnek; jellemző viszont a stabil értékrend hiánya; a nyílt véleménynyilvánítástól való idegenkedés még a külön e célból szervezett vállalati fórumokon is; a magyarok nem jó csapatjátékosok, a vezetőket inkább elszigetelik, mintsem együttműködnének velük a közös célok érdekében; rugalmatlanok, hiányzik belőlük a gyorsan változó munkafeltételekhez való alkalmazkodó készség. Továbbá a vállalatvezetők egybehangzó véleménye a nem megfelelő nyelvtudás, illetve a szakmai gyakorlatok hiánya vagy elégtelensége. A megkérdezettek ennél jóval kedvezőbb képet festettek önmagukról, talán valamiféle elvárásnak megfelelve. Néhány ponton különösen szembetűnő a különbség a megkérdezett menedzserek válaszaival összevetve* (Semei 2009).
- *„A magyar menedzserek általában autokratikusabbak és jobban érzik magukat hatalmuk nyílt gyakorlása közben, mint nyugati kollégáik."* (Danis—Parkhe, 2002, id.: Vető, 2007)
- A magyarok nem vállalják a nyílt verbális konfliktust. Információ-visszatartás jellemzi a kelet-európaiakat. Lengyelországban és Szlovéniában kevesebben vannak, akik „vakon" követik az utasítást. A munkahelyeket a munkanélküliség réme miatt nagyra értékelik. A magyar vállalati struktúrában nincsenek világosan lehatárolva a hatáskörök és a kompetenciák, ezért nem világos, ki dönthet, és ki a felelős (Borgulya, 2007).

A felsorolt jellemzők nemzeti vagy legalábbis elvileg összvállalati szinten értelmezendők. Pedig a magyarság jellemzői területenként[15] vagy szociológiai szegmensenként (pl.: Füleki—László, 2005) is eltérhetnek egymástól.

2.C Tartalomelemzés – személyes és szociális identitás feltárására

A vágatlan narrációk – mint a belső történések leképeződései – több szempontból is alkalmasak a nyilatkozóról való információ szerzésére (Mikulás, 2003). A nonverbális szempontokat ez az értekezés nem tárgyalja. Bruner hívja fel a figyelmet a gondolkodás szintjeire:

- *paradigmatikus, logikai-tudományos* (absztrakt fogalmak és logikai műveletek)

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

- *narratív gondolkodás* (történetekben, elbeszélésekben való gondolkodás; igazolásában az életszerűség és a valószínűség a döntő).

Az információ az elbeszélés két különböző szintjén (szűkebb és tágabb kontextusban) jelenik meg:

- *deskriptív szint* (történések puszta leírása)
- *pszichológiai szint* (az elbeszélő perspektíváját, viszonyulását és értékelését is közvetíti); megjelennek benne pszichológiai aspektusok: vágyak, intenciók, érzelmek stb., melyek az események egyfajta interpretációját jelentik (Bruner, 2005).

Az identitásnak is két szintjét különböztethetjük meg:

- *személyes identitás* (az én stabilitása és folytonossága) (vö.: Erikson, 1968, id.: p. 85-86, László, 2005)
- *szociális identitás* (másokkal, egy csoporttal való azonosságra vonatkozik) (Tajfel, 1981, id.: p. 85, László, 2005)

A szociális identitás alakulásában meghatározók a szociális reprezentációk (Moscovici, 1961, id.: László, 2005). Ezek kulturális, társadalmi és egyéni szinten is hatnak a társadalmi valóságra, például, hogy mi kerül be a társadalmi diskurzusba, illetve mi milyen jelentéssel bír. Az információ így nemcsak jelentéssel bír, hanem magába foglalja a jelentéstulajdonítást. Kijelöli a lehetséges értékelési és viszonyulási módokat, szoros összefüggésben az aktuális csoportfolyamatokkal, érdekekkel és célokkal (p. 62-65, László, 2005). A személyes és szociális reprezentációk tetten érhetők a szövegekben, pl. diskurzuskutatás vagy tartalomelemzés eszközeivel.

Tartalomelemzés

„Minden olyan eljárás, amelynek során közlemények, üzenetek törvényszerűen visszatérő sajátságai alapján módszeres és objektív eljárással olyan következtetéseket vonunk le, amelyek a közleményekben nyíltan kimondva nincsenek, de az üzenetek megszerkesztettségének, azaz kódolásának módjából kiolvashatók, s esetleg más eszközökkel, más módon (nem tartalomelemzéssel) nyert adatok segítségével megerősíthetők, igazolhatók" (p. 15, Antal, 1976)[16] Történelmi előzmények pl.: a második világháború során a németek „tengeralattjáró" említései a radar megjelenése után a korábbi mennyiség töredékére estek vissza. Vagy: Goebbels nyilvánosan visszafogott, feszültséget palástoló nyilatkozatai az olaszokról (p. 12-33, Antal, 1976).

2.C.1 A tartalomelemzés eljárásai

A tartalom azonosítására, az irreleváns tartalom kiszűrésére a tartalomelemzés többféle módszert kínál:

- *szógyakoriság-elemzés*, melyhez ún. kategóriaszótárakat alkalmaznak. (Pl.: az álláshirdetésekre jelentkezők közül ki mennyi szakkifejezést és zsargont használt a majdani tevékenységükkel kapcsolatban; ők feltehetően jártasabbak azon a területen.)
- *kontextuselemzés*, mely során besűrítik a szótalálatok szövegkörnyezeteit. (Pl.: milyen témák kapcsán merül fel a szövegben a lakóhely? A nem a lakóhelyre utaló részek ki-

[16] Másik definíció: A *tartalomelemzés* a kommunikáció kézzelfogható és rejtett tartalmának objektív, szisztematikus és mennyiségi leírására szolgáló kutatási eljárás. Alkalmazási területei pl.: történelemtudomány, pszichológia, hírszerzés, tömegkommunikáció kutatás. (László—Ehmann, 2004)

törlése után megmaradt szöveg mutatja az alany saját lakóhelyével kapcsolatos viszonyait. Vagy: komplex szövegtani megközelítés keretében azonosítjuk a szimbólumok szempontjából kitüntetett helyeket. Ezeket metaforikusan *buktatóknak, csapdáknak, botránynak*, tudományosan *olvasati utasításnak* nevezik.) (Balázs 2002).

- *konceptuális elemzés*, a meghatározott nyelvi marker nélküli témák besűrítése (László—Ehmann, 2004). (Pl.: milyen érzelmi motivációk azonosíthatók szövegben, amikor az interjúalany emberi kapcsolatokról beszél? Itt is törlendők a nem releváns szövegrészek.)

A módszerek egymásra épülő használatára példa Sztanek (2004) kutatása, aki népmesékben leadership-motívumokat keresett, s kutatását két szakaszban végezte:

1. induktív kvalitatív szakasz (kulturális orientációkból általános megjelenési formák),
2. deduktív kvalitatív szakasz (általános megjelenési formák szövegbeni megjelenések).

Ez az eljárás a pszichológiai tartalomelemzés szekvenciális—transzformatív modellje.

A tartalomelemzésben a *kvalitatív* és *kvantitatív* módszereket a gyakorlatban sokszor együttesen alkalmazzák, gyakran egymásra épülnek. A 2-14. táblázatban egymástól elválasztva ábrázoljuk őket.

2-13. táblázat. A kvalitatív és kvantitatív tartalomelemzés jellemzői (saját összeállítás)

Kvantitatív tartalomelemzés	Kvalitatív tartalomelemzés
Lépcsői (Morant): • a kódolási keret megrajzolása • az adategységek hozzárendelése az egyes kategóriákhoz • az egyes kategóriákhoz tartozó gyakoriságok elemzése (p. 51, Ehmann, 2002). A gyakoriságok mellett a megoszlás arányai is vizsgálhatók. (Messing (2003) e módszerrel vizsgálta két konfliktus sajtóanyagait, valamint kvalitatív nyelvi elemzéssel a cikkek címeit. Hat napilapot elemzett.	Számlálás helyett inkább a tartalom részletekbe menő elemzésével kísérli meg a rejtett jelentések és asszociációk dekódolását. A tartalom itt nem rögzített és stabil jelentés (vö.: klasszikus kvantitatív tartalomelemzés), hanem a közlő és a címzett (befogadó) együttesen konstruálnak. (Morant, id.: p. 51, Ehmann, 2002) A kvalitatív adat keletkezése: • induktív módszer: addig olvasgatjuk a szöveget, míg fel nem fedezünk benne bizonyos, a későbbiekben változókként azonosítható értékeket. E változó néven nevezésekor egy új pszichológiai konstruktumot alakítunk ki. • deduktív eljárás: létező konstruktum a változó.

A *pszichológiai tartalomelemzés* a kvalitatív és a kvantitatív tartalomelemzési adatokat pszichológiai változókként kezeli (p. 64, Ehmann, 2002). Megfigyelési egységei az allport-i értelemben vett „személyes dokumentumok" (p. 65, Ehmann, 2002). Elemzésre alkalmas minden olyan szöveg, amelyben jelen van a személyesség lehetősége, pl. élőbeszéd, szépirodalmi alkotás. Az elemzéssel elsősorban arra kapunk választ, hogy mit jelent a beszélőnek az, milyen motivációit mozgósítja az, amiről éppen szól (p. 247, Kapitány—Kapitány, 1993).

Identitásfejtés tartalomelemzéssel

A Sapir—Whorf-hipotézisből (Sapir, 1929, id.: Wardhaugh, 2005, továbbá pl.: Róka, 2009) kiindulva – mely a tudat és a nyelv közötti kapcsolat meghatározó voltát emeli ki – természetesnek tűnik a narráció tudatos vagy tudat alatti identitásmegerősítő funkciója. *„... a jellegze-*

tes nyelvi elemek ismételt kimondása megerősíti, és újra létrehozza a csoport értékeit, valamint az egyén státusát és szerepeit. Ezeknek az eszközöknek a segítségével fenntartják a csoport belső koherenciáját, és világosan meghatározzák annak határait (a kívülállók nem használják a jellegzetes formákat).” (p. 236, Flower, 2008) Ezért nem is meglepő, hogy a narratív pszichológia elméleti keretében az emberi tapasztalat – benne a kulturális orientáció – narratív formákba szerveződik. Egy szociális reprezentáció megosztása és megvitatása pedig tartalmának narratív szerveződésén keresztül meg végbe. Pennebaker és több más kutató tapasztalata szerint az írás és élő szöveg módjából lehet következtetni a kognitív működésre, személyiségre és szociális életre. *„A nyelvhasználat stílusát és módját időben és szövegösszefüggésében jellemzőnek és konzisztensnek találtuk. Ha valaki egyes szám első személyt és múlt időt használ vagy éppen kauzális módon fogalmaz írásban vagy cikkben, akkor más írásműveiben is hasonló mintázatot fog mutatni.”* (Pennebaker—Graybeal, 2001)

Az eredmények „dinamikája”

A személyes identitás tekinthető olyan életrajzként, melyet a jelentől függően folyton újraírunk. Az ilyen szövegben tehát nem statikus a személyes és a szociális identitás (Pennebaker-Graybeal, 2001). A kulturális orientációk esetében említettük, hogy azok változása lassú, és az egyes orientációkra jellemző konstruktumok elemei jellemzően együtt változnak – ahogyan a tartalomelemzésben is. Kapitányék tapasztalata szerint: a főbb motivációk viszonylag állandónak tekinthetők az időben. Egy személy különböző időpontban rögzített szövegeiben találhatók kisebb elmozdulások, és állandó elemek is (p. 251, Kapitány—Kapitány, 1993).

2.C.2 Gyakorlati példák a tartalomelemzésre

Moscovici *szociális reprezentáció elmélete* szerint a társas valóságot a személyek és csoportok számára a szociális reprezentációk (helyzetábrázolások) jelentik. Ezek gyakran narratívumok formájában jelennek meg, és kijelölik az azonosulás formáit (Breakwell, 1993, id.: Fülöp—László, 2007). A narratívumokban kifejezett reprezentáció a konkrét leíráson kívül (pl. személyek, események, idő) tartalmazza a csoportok lehetséges érzelmi viszonyainak késztetését is (Rimé—Christoph, 1997, id.: Fülöp—László, 2007).

A közelmúltban a Pécsi Tudományegyetem Pszichológiai Intézetének és az MTA Pszichológiai Kutatóintézetének narratív pszichológiai kutatócsoportja automatizált narratív pszichológiai tartalomelemzést lehetővé tevő módszer fejlesztésén dolgozott. A módszer az élettörténeti – önéletrajzi és csoporttörténeti – szövegek számítógéppel támogatott elemzésével olyan nyelvi markereket azonosít, amelyek szövegbeli mintázata összefüggésbe hozható különböző pszichológiai dimenziókkal, így a kapott kvantitatív adatok alapján a személyes, ill. csoportidentitás állapotaira és folyamataira vonatkozó diagnosztikus és prediktív következtetések tehetők. A kutatócsoport több számítógépes elemzőmodult fejlesztett ki, melyek egy-egy meghatározott pszichológiai dimenzió nyelvi markereit vizsgálják. A modulok a NooJ nyelvtechnológiai rendszerben működnek, morfológiai és szintaktikai elemzést végezve a digitalizált szövegeken, mely során nyelvi alakzatokat azonosít a szövegeken belül (Csertő, 2009). A számítógéppel végzett magyar nyelvű tartalomelemzés munkálatai – az idői viszonyok, elbeszélői nézőpont, tagadás, önreferencia, közelítés—távolítás, szereplői funkciók, értékelés, koherencia, kauzalitás, érzelemtelítettség felderítését (Fülöp—László, 2006) – az utóbbi években lépésről lépésre figyelemmel lehetett követni. (Az idegen nyelven végzett kutatások

a részben eltérő ontológia és szintaktika miatt csak nagy körültekintéssel alkalmazhatók.) Néhány példa a narratív perspektíva elemzésének eredményére:

Kiegyensúlyozottság, trauma feldolgozottságának szintje

- **Narratív perspektíva alapján.** Az elbeszélő többféle, más-más meta jelentéssel bíró narratív perspektívával élhet:
  - *Visszatekintő* ~: az elbeszélői nézőpont az elbeszélés helyzetéhez, tartalma pedig az elbeszélt eseményhez kapcsolódik időben.
  - *Átélő* ~: az elbeszélői nézőpont és a narratív elemek az elbeszélt események idejében lokalizáltak.
  - *Újra átélő* ~: az elbeszélői nézőpont és a narratív elemek az elbeszélés helyzetéhez kapcsolódnak.

  Negyedik variáció nem fordul elő. – A visszatekintő perspektíva érzelmileg kiegyensúlyozott identitásállapottal járt együtt, az átélő és újra átélő perspektívák esetén identitásbizonytalanságot jeleztek (p. 140, László, 2005).
- **Időhurkokból** (p. 84, Ehmann, 2002). A súlyos élettörténeti trauma időtlenné *kimerevített állóképként* szervezi át a trauma előtti és utáni személyes élettörténetet is. *Időhurok*: egy kronológiát mutató bekezdésen belül egy vagy több betétként tematizálódnak az alaptörténettel kapcsolatos fel nem dolgozott traumák (p. 108, Ehmann, 2002). Az interjúalanyok lineáris elbeszélésmódban fogalmaznak, míg el nem érik a számukra fontos szüzsét, traumát. Ekkor az elbeszélés ideje „ugrálni" kezd, a narratívum ingaórája akár egy mondaton belül akár több évtizedet is előre—hátra kileng. Az elbeszélés kronológiája megtörik: a koherenciát a lineáris idő helyett a trauma szervezi.
- **Szándékok reprezentáltságával, valamint a passzív és cselekvő igék gyakoriságából.** Történelemkönyvekben magyar sikerek és kudarcok kapcsán kevés szó esik a győztes „másik csoport" szándékairól. A tankönyvszövegek a trauma feldolgozatlanságára utalnak például a Trianon-téma esetében: *„a másik csoport szándékai, eredményei még nem tudtak megjelenni."* (Ferenczhalmy—László, 2007) Trianon traumájának taglalásakor a tankönyvekben az igék gyakoriságát alapul véve a *saját csoport inkább az események passzív elszenvedőjeként* jelenik meg, míg az idegen csoport aktív ágensként (Szalai—László, 2007).

Mentális és fizikai egészség (a stressz szintje), személyes névmások (Pennebaker, 2002) **és igeidők használatából.** Gyógyulást jelez a nézőpontváltás a személyes névmás használatában (Campbell—Pennebaker, 2003). Az érzelmeket kifejező szavak vizsgálatából (pl.: Fülöp—László, 2006) azonban kevéssé lehet következtetni az egészségre (Pennebaker—Graybeal, 2001). Ám különösen érdekes az, hogy ezek az írásbeli névmáshasználati eltolódások hajlamosak az egyének napi életében egy héttel az érzelmi felindultság idejét követően megjelenni. A férfiaknál emelkedik, a nőknél csökken a „mi" személyes névmás használata az érzelmi felindultság leírását követően. Kohut tapasztalata szerint az elbeszélő által átélt stressz szintje fordítottan arányos a múlt idő használatával (minél több a múlt idejű ige, annál kisebb aktuális stresszt váltott ki az elbeszélés). (Kohut, 1971, id.: László, 2005).

Elhallgatás és hazugság lehetősége, identitászavar

- **A tagadások számából.** Megsemmisítő vagy absztrakt tagadás (pl.: sehol, soha, senki) törli magát a konstrukciót is, utal az énes veszélyre, destrukcióra. A kríziskommunikációban megfigyelt *gyakori tagadások* alapján feltételezhető, hogy az élettörténeti elbeszélésben implikált (bevont) állítások tagadásai identitászavarra utalnak (p. 88, Ehmann, 2002). Ambivalens tagadás (pl.: nem, sem, fosztóképzős tagadás) alternatív

perspektíva (az igazság?) létezését is feltételezi, megjelenítve a gátlás jellegű pszichés alkalmazkodást.

- **Személyes névmások használatából**. Newmanék (angol nyelvű) kutatása szerint az igazmondók több egyes szám első személyt használnak, szövegeiknek nagyobb a tudati összetettsége és kevesebb negatív érzelmi tartalmú kifejezéssel élnek (Newman et al., 2003).

Gondolkodás nyíltsága, zártsága – igeidőkből. A nyílt gondolkodású személyek következetesen több jelen idejű, a zárt gondolkodásúak pedig több jövő idejű igét használtak. A múlt idejű igék használatában nem volt különbség (p. 142, László, 2005).

Realitásélmény torzulása – igeidőkből. A jövő hiánya frusztrációra, visszautasítás-élményre utal. A teljes jelenidejűség, a ciklikusság (örökidejűség is) a realitásélmény sérüléséről tanúskodik (p. 142, László, 2005).

Öngyilkossági hajlam – személyes névmásból (egyes szám első személy).
Azok a költők, akik öngyilkosságot követnek el, több egyes szám első személyt használnak költeményeikben, mint az erre nem készülők. Negatív és pozitív töltetű kifejezések számában nincs különbség közöttük (Stirman—Pennebaker, 2001).

2.C.3 Tartalomelemzési példák a kultúrakutatásban

Noha a tartalomelemzésnek és a kultúrakutatásnak is kiterjedt irodalma van különböző nyelveken, a két diszciplínának közös metszetében található irodalmak száma jóval alacsonyabb, ahogyan azt az irodalomkutatás is jelezte. Miller (2002) a pszichológiai kutatás szemszögéből megállapította: nagyobb figyelmet kell fordítani a kulturálisan megalapozott jelentések és gyakorlatok vizsgálatára, például a természetes szövegek kategóriáira és a napi kulturális tevékenységekre. Az egyének jelentéskészítési folyamatának megismerésére gyakrabban kellene alkalmazni olyan elemzéseket, mint a mindennapi tevékenységekkel kapcsolatos nyílt végű kérdések feltevését (p. 104-5, Miller, 2002).

A Sapir—Whorf-hipotézis értelmében – egy nyelv struktúrája befolyásolja beszélőinek világszemléletét – azonban a külföldi kutatások észrevételeit nyelvi, illetve kulturális különbségek miatt korlátozottan lehet figyelembe venni magyar viszonylatokban, mégha annak mai, többékevésbé konszenzusos megfogalmazását is tekintjük alapként: *A nyelvi relativizmus enyhe formája – amely szerint a nyelv hat a gondolkodásra, de nem határozza meg a kognitív struktúrát – az, amely a mai kutatások tükrében megállja a helyét. A nyelv a kultúra része és a kultúra által formált kultúraközi gondolkodásbeli különbségek a kognitív erőforrások különböző mértékű használatát szabályozzák, de nem befolyásolják magát az alapvető idegrendszeri struktúrát* (Fekete—Pléh, 2008, id.: Fülöp, 2009). *A nyelv csak a kultúra szűrőjén keresztül képes hatni a kognitív működésre* (p. 68, Fülöp, 2009). Néhány vonatkozó megállapítás a nemzetközi szakirodalomból:

- A névmások számának alacsonyabb szintje néhány nyelvben *kollektivista kultúrára* enged következtetni (Kashima—Kashima, 1998).
- A névmások használata rámutat a *bizonytalanságkerülési* mutatóra (ld.: Kashima—Kashima, 2005) és státuskülönbségeket, -hasonlóságokat mutat. Sőt, számos magas *hatalmi távolságú kultúrával* bíró nemzet nyelvében lehetőség sincs személyes név-

más használatára azelőtt, hogy tisztáznák a beszélő és a befogadó közötti társadalmi státust. E kulturális jellemzők valamennyire még a fordításokban is fennmaradnak.

- Az egy főre jutó GNP és a földrajzi szélességi fok általánosan pozitív hatással van az individualizmusra, de a névmások alacsony száma csökkenteni látszik azt. A gazdagság nagyobb hatást gyakorolt a kultúrára, a klíma kisebbet. Ez inkább azon országokban jellemző, melyek nyelvében nem csökkenthető a névmások száma. A cikk a szimbolikus tényezők moderáló tárgyi környezet-kultúrára való hatását tárgyalja (Kashima—Kashima, 2003).
- *Feminin típusú* (vö.: Hofstede-féle orientáció) munkahelyi közösség mikrodinamikájának felmérése a kommunikáció diskurzus-elemeinek vizsgálatával. Az értekezlet szociális interakcióiból azonosíthatók például a státuszok és a menedzseri munkába való bevonás szintje (Dorriots—Johannson, 1999).

A szakirodalomban található kevés és részleges tapasztalat miatt saját vizsgálati eljárás kidolgozása, illetve korábban alkalmazottak továbbfejlesztése látszott célravezetőnek. Két ilyen út:

- A GLOBE PVKO-inak megfelelő nyelvi konstruktumok azonosítása és keresésük az interjúszövegekben (ld. 3.C pont).
- A motivációelemzésben (vö.: Kapitány és Kapitány) az egyes motivációk megfeleltetése a GLOBE-féle PVKO-knak, majd azok keresése az interjúszövegekben (ld. 3.D pont).

2.C.4 A GLOBE-féle PVKO-kal kapcsolatos kutatási témák

Mivel csak részben sikerült a PVKO-knak megfelelő narratív feltáró eszközöket találni, az egymásnak való megfeleltetésük szintén részleges. Narratív eszköztár az egyes orientációk azonosításához:

1. Hatalmi távolság

- **Külső és belső kontroll azonosításával (vö.: önirányítás szintje)** (Füleki—László, 2005)[17]. Belső kontroll kapcsán nyelvi markerekkel kimutatták idősebb emberek kialakult életstratégiáját, az iskolázottabbaknál a nagyobb általános belső kontrollt. Az idősebbek csoportjában volt a legtöbb az érzelmi marker, azt követte a *fejlődés*, majd az *én* kontrolljára, s végül a *szabadságra* utaló marker. Fiatalok esetében kiugró a *szabadság*, majd *fejlődés* és *alkotás* markere. Legkevesebb az *érzelmi* kontroll. A *belső* kontroll az alacsonyan képzetteknél a legkisebb. Náluk legkevesebb az *énre, hitre* és a *fejlődésre* utaló marker. *„Ez egybevág azzal a tartalomelemzéssel kapott eredménnyel, hogy a rendszerváltás vesztesei a tanult tehetetlenség és kiábrándultság állapotában vannak."* A *külső* kontrollt tekintve a *függésre* utaló markerek, a másokra hivatkozás, a harmadik személyben való beszéd az alacsonyabb iskolázottságúak között a leggyakoribb, ezt követik a fiatalok, legkevésbé a magasan képzettek (a belső kontrollnál ők használják a legtöbb énre utaló markert). *„Tagadással legtöbbet az alacsonyan képzettek és a fiatalok élnek. A fiataloknál a kritikus magatartás fejlődési fázisának is értelmezhető, a probléma akkor jelentkezik, ha a felelősség vállalása a belső kontroll az*

[17] A szerzők mindazonáltal megjegyzik: *„A közölt adatok nem statisztikai elemzés céljára szolgálnak, hanem a kutatás további elmélyítéséhez és a szólisták bővítéséhez szolgálnak alapul."*

elhatárolódás helyett később sem jelentkezik." Az erős hatalmi távolságot függelmi helyzetben a külső kontroll markerei jelezhetik.

- **Elkülönülés (magasabb státusz jelzése) saját fogalomkészlettel** *„A nyelv – a jog rejtélyes zsargonja, a kidolgozott szintaxis – fontos eszköz a hatalmi különbség fenntartásában a két osztály között, jelzi a tekintélyt az egyiknél, a hatalom hiányát a másiknál."* A hatalmi beszéd olyan fogalomkészletet használ, amely kedvező az ideológiát létrehozó csoportok számára (p. 237, Flower, 2008).
- **Elkülönülés szintaxissal** (a szavak szószerkezetekké és mondatokká kapcsolódásának szabályai). Többféle módon fogalmazhatunk meg közel ugyanazon dolgokat. Példa: a *körülmények kényszerítették ki az adó emelését* példában a résztvevőket jelölő főnevek elhagyása, az *emelés*nek nincs alanya, az *adó* nem kapcsolódik semmilyen lehetséges adóztatóhoz. Szemantikai parafrázis pl.: *A körülmények kényszerítenek bennünket, hogy felemeljük az önök adóit*. (p. 240, Flower, 2008)
- **Elkülönülés komplexitással**. Például a bonyolult szintaxis a tudás és tekintély beszédének sajátossága. Mondat szintjén: alárendelések gyakorisága. Szavak szintjén: névszói kifejezések összetettsége (mennyi és milyen elő- és utómódosító fordul elő).
- **Névszósítással.** A szociolingvisztikában fontos szempont a névszósítás (ige tartalma névszóval kifejezve; nominalizáció) és a szenvedő szerkezet. Következményei: 1. új főnevek forrása, átvihető tapasztalatok kódolása, 2. lehetővé teszi a cselekvő és a mód elhagyását. Pl.: személytelenség ideológiája: tudományos írások, alkotmányos dokumentumok.

2. Bizonytalanságkerülés – fókuszálás és erő megnyilvánulása. A csúcsteljesítők (vö.: megszokott vagy természetes tevékenységszintet meghaladó viselkedés) azonosíthatók pszichológiai entitásként. Jellemzőjük: *világos fókuszálás, erős elkötelezettség, célok azonosítása, az erő spontán megnyilvánulásai*. Ezek csak a csúcsteljesítményre jellemző faktorok.[18]

3-4. Csoportkollektivizmus, intézmény kollektivizmus

- **(Elő)ítélet; saját és másik csoport – tranzitivitás mintája; cselekvő igék.** A tranzitivitás szerkezetének megválasztása a mellékmondatokban más-más világnézetet idéz elő; a fiktív világ észlelhetően eltérő bemutatásához vezet. Hozzájárulnak a hatalmi viszonyok és különbségek kialakulásához. Pl.: a zavargásokról szóló újság burkoltan vádolhatja a zavargókat, ha őket ábrázolja cselekvőként, felmenti a rendőrséget, ha nem tulajdonít nekik cselekedeteket (p. 239, Flower, 2008). A nyilatkozó tehát kifejezheti egyébként tudatosan közölni nem szándékozott társadalmi, erkölcsi hierarchiáját a felek között (Messing, 2003). (Tehát: a saját csoport a passzívnak mutatott.)
- **Külső vagy belső körülmények.** A mi- és az ők-csoport másik megkülönböztetésének jele, hogy indokolatlanul feltételezzük: mások cselekvéseit inkább belső tulajdonságaik, a magunkét pedig inkább a külső körülmények határozzák meg (Ross, 1977, id.: Vincze, 2007).
  - A *belső tényezők* használata a szereplők tudattartalmait jelzi. Használata növelheti a szereplők felelősségét, mert a tudattartalmak bemutatásából következtethetünk a szándékosságra. A saját csoport sikereit, a külsők kudarcait eredeztetik inkább belőlük (pl.: azért nyertünk, mert jobban edzettünk)
  - *Külső tényezők* csak a viselkedést mutatják be. A külső perspektíva semleges e

[18] Csúcs- és a normál teljesítményre is jellemző faktorok: spontaneitás és tudatosság, mások figyelme, mások iránti felelősség. Érdekes, hogy az utóbbi csak a normál teljesítmény esetén társult a tisztaság és a biztonság iránti érzékkel, a csúcsteljesítménynél nem. Csak a normál teljesítményre jellemző: transzcendens hatások. (Privette—Landsman, 1983)

szempontból (nem következtethetünk szándékosságra) (Pólya et al., 2007). A saját kudarcainkat és mások sikereit tulajdonítjuk jellemzően a külső körülményeknek (pl.: azért nyertek, mert nem sütött szemükbe a nap).

- **Közelítésből távolítás.** A személyközi közelítés—távolítás az elbeszélésekben egyrészt konkrét, fizikai térben való mozgásokként jelenhet meg. A *felé* (vele) – *tőle* (nélküle) irányairól van szó. A *szeret—gyűlöl* ellentétes „irányai" is kiadják e dimenziót. A vizsgálat tárgyai lehetnek névutók (pl. *alá, elé* vs. *alól, elől*) és határozószók (pl. *hozzá, tőle, egyedül*) (Pohárnok, 2006). A saját csoporttal kapcsolatban több a közelítő kifejezés.
- **Személyes névmások.** A közvetett stílus a beszéd tárgyától való nagyobb fokú elhatárolódást jelent. Pl. *mi* helyett: *te* és *én* használata. Vagy: *azokról* az emberekről – *ezekről* az emberekről helyett (Bavelas—Rogers—Millar, 2008). A saját csoporttal gyakrabban vállalunk közösséget (T/1-es személyragok, névmások).
- **Az absztrakció szintje** összefügg az empátia szintjével (Semin, 2007, id.: p. 219-26, Fülöp—László, 2007). A pozitív (ön)megkülönböztetés igénye az absztrakt leírásban is megjelenik, például az elvontabb tartalmú melléknevek használatával időben tartós és konstans értéket tulajdonítva a csoportnak (p. 891-3, Maass et al., 1989), id.: p. 250-8, Vincze, 2007). Azaz: a sajátnak érzett csoportnak hajlamosabbak vagyunk elvontabb jelzőket adni.
- **Hasonlóságok emlegetésének mennyisége**. Az észlelt hasonlóság összefügg a csoporttal való azonosulás mértékével (pl.: Smith—Henry, 1996; Tropp—Wright, 2001). (számos forrás) Coats: az észlelt hasonlóság az attitűdökre is kiterjed (Coats et al. 2000, id.: p. 250-8, Vincze, 2007). A sajátnak tartott csoporttal tehát több hasonlóságot fogalmazunk meg.
- **Infrahumanizáció (érzelemtulajdonítás a saját csoportnak).** Ezen elmélet szerint az emberek a másodlagos érzelmeket – melyeket jellemzően az emberi eszencia alapelemének tartanak – inkább a saját, mint a külső csoport tagjainak tulajdonítják (Leyens et al., 2000, id.: Fülöp—László, 2007). (Elsődleges érzelmek: szomorúság, öröm, harag stb.; másodlagosak: csodálat, büszkeség, vágyódás stb.) Egy csoporttal kapcsolatos empátia elősegíti, hogy az a közösség a mi-csoport határain belülre kerüljön. Ilyen módon körvonalazni lehet, hogy a narrációban ki vagy kik számítanak a külső, illetve a belső csoport tagjainak. (Másfelől közelítve: mekkora az én- vagy mi-csoport.)
  A kísérleti személyek szignifikánsan több szociális érzelmet tulajdonítottak a saját csoportnak, mint a külsőnek. Kozak tapasztalata szerint az infrahumanizáció kiterjed pl. gondolatokra, intenciókra, célokra is (Leyens et al., 2000).
  Erőteljesebb a dehumanizáció, ahol frissebbek a leírt konfliktusok, tehát a szöveg a „külső" csoportoknak kevesebb szociális érzelmet tulajdonít. E mintázat nem észlelhető az időben távoli eseményeknél, csoportoknál (Fülöp—László, 2007).
- **Megkülönböztetés.** Az ellenségkép következetes fenntartása, ápolása szintén mi és én-csoport közötti különbség identitásteremtő eszköze (Novák, 2011).

Ld. még feljebb a hatalmi távolságnál az Elkülönülés nyelvi markereit. Az elkülönülés felfogható alacsony szintű intézményi kollektivizmusnak.

5. Teljesítményorientáció

Feltehetően hasonló nyelvi markerei vannak, mint a bizonytalanságkerülésnek. Az ott leírtakat ismételve: a csúcsteljesítők (vö.: megszokott vagy természetes tevékenységszintet meghaladó viselkedés) azonosíthatók pszichológiai entitásként. Jellemzőjük: *világos fókuszálás, erős elkötelezettség, célok azonosítása, az erő spontán megnyilvánulásai*. Ezek csak a csúcs-

teljesítményre jellemző faktorok.[19] A kreativitást, mint teljesítményt meghatározott csoportvezetői narrációk elősegítik, más megnyilatkozásaik viszont korlátozzák (Amabile et al., 2004).

6. Jövőorientáció

- **A cég növekedésébe vetett hit – felemelkedésre utaló kifejezésekből.** Aszcenzionista irányzat: a (társadalmi) felemelkedésre vonatkozó szavak előfordulási gyakoriságát vizsgálja. Menedzserek nyilatkozataiból, cégek stratégiai dokumentumaiból ilyen módon előre lehet jelezni a vállalat emelkedését vagy hanyatlását lényegileg ugyanazzal a módszerrel, mint ahogyan a szenvedélybetegek gyógyulási esélyét előre lehet jelezni azon páciensek esetében, akiknél a „belátás" és a „gátlás" szókategóriák elemei szignifikánsan többször fordulnak elő. (A szakember által alkalmazott narratív pszichológia módszere a szövegben rejtett információkat azonosítja és elemzi mennyiségi és minőségi előfordulásukban, a beszélő tudta nélkül is.) (László—Ehmann, 2004)
- **Gyógyulás és problémamegoldás – a koherencia, strukturáltság, ok-okozat és személyesnévmás-használati mintáiból.** Betegeknél a legnagyobb gyógyulási esély, ha szövegében jelenre és jövőre irányuló pozitív értékeléseket ad (p. 142, László, 2005). Munkanélküliek szövegei kapcsán kitűnt, hogy a sikeres elhelyezkedés leginkább a történeteik koherenciájával és strukturáltságával korrelál (p. 95, Ehmann, 2002; László, 2005; a kauzalitás vizsgálatáról: Mészáros—Papp, 2006). Jobban gyógyultak azok az emberek, akik általában magasabb arányú kauzális (pl. mert, azért, ok) és tudatosságra utaló kifejezéseket (pl. felismer, tud, megért) használtak, mint azok, akiknél e kifejezések használata nem volt jellemző (Pennebaker—Mayne—Francis, 1997).

2.D Motivációkutatás, PVKO-k azonosítása céljára

A narratív elemek egybevetése Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor (p. 259-61, 1993) elemzési módszertanával, melynek alapja: minden motívumnak, minden késztetésünknek külön jelei vannak, amelyek kiolvashatók viselkedésünkből, beszédünkből. Nem abból, *amit* mondunk, hanem abból, *ahogyan* mondjuk (p. 8, Kapitány—Kapitány, 1993). Ha jelen van egy motívum, jelen van beszédbeni jele is. A személyiség sajátosságai e „motivációs molekulákból" állnak össze, alá- és mellérendelési viszonyokkal, a csúcson az adott személy számára legfontosabb motivációval (p. 15, Kapitány—Kapitány, 1993). Ha egyszerre több motívum is hat, a beszédszerkesztési módok közül is egyszerre több is szervezi a szöveget. Ha hiányzik egy motívum, beszédbeni jelei is hiányozni fognak. Az elemzéshez a beszéd szerkesztési sajátosságait kell megfigyelni és jelenlétükből, azok mértékéből kapcsolódásaiból következtethetünk arra, hogy a beszélőt milyen hajtóerők mozgatják (p. 16, Kapitány—Kapitány, 1993). A motivációk területei:

- kapcsolatteremtés
- környezeti hatások
- ismeretek rendezése
- tekintély- és mintakövetés

[19] Csúcs- és a normál teljesítményre is jellemző faktorok: *spontaneitás és tudatosság, mások figyelme, mások iránti felelősség*. Érdekes, hogy az utóbbi csak a normál teljesítmény esetén társult a tisztaság és a biztonság iránti érzékkel, a csúcsteljesítménynél nem. Csak a normál teljesítményre jellemző: *transzcendens hatások*. (Privette—Landsman, 1983)

- feladatvégzés szükséglete
- az „erkölcs” szükséglete
- birtoklás
- a „dominancia” szükséglete
- szabadság, személyre szabott életmód
- életcél-igény.

A szerzőpáros minden motivációt három részre bont: belső késztetések, célok és megfelelés-készségek. Megállapításuk szerint akkor van bennünk viszonylagos harmónia, ha a három motiváció-fajta egyensúlyban, nagyjából egyenlő arányban van jelen személyiségünkben (p. 13-4, Kapitány—Kapitány, 1993).

A felsorolt motivációk nem feleltethetők meg egyértelműen a kulturális orientációknak, viszont megállapíthatók szorosabb rokon vonások közöttük. Pl.: a dominancia szükséglete a hatalmi távolsági indexszel. A motivációk és a kulturális orientációk párosítása a 3.D pontban olvashatók.

2.E Kiegészítő elemzés

A tartalom- és motivációelemzés előző két pontjában felsorolt módszereken és adatkinyerésen túli kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok is kerülnek a kiegészítő elemzésbe. Ezek megalapozottsága, kiválasztása inkább empirikus, a szövegek többszöri átolvasása közben azonosított eltérések adták az ötletet e kódok és elemzési módok vizsgálatára.

Kvalitatív elemzés

A kiegészítő elemzés tehát a tartalom- és motivációelemzés körébe tartozó, de a módszertanok alapján a PVKO-khoz szorosan nem kötődő narratív szempontok keresése. Ezek:

1. *Sikerek, kudarcok jellemzése*. A sikerek, kudarcok említése, pontosabban annak tematikája – a többi kérdéssel ellentétben – a nyilatkozó saját döntése. Így a témaválasztás jelentőséggel bírhat. Emellett joggal feltételezhető, hogy a múlt sikeres történetei olyan mintát mutatnak, mely a jövőbeni cselekvések útját is kijelölik.
2. *Karriermagyarázat*. E pont olyan, empirikusan azonosított törekvést azonosít, amelylyel a nyilatkozó implicit módon magyarázatot ad saját karrierének sikereire. E pont firtatása mögötti feltételezés, hogy a saját tapasztalatokkal bizonyíthatóan alátámasztott, eddig sikeresnek tapasztalt módszerek alkalmazása a szervezet életében továbbra is alkalmazandó attitűdöket vetítik előre.
3. *Konkurensek említése*. Ez segít az „ők”-csoporthoz való viszony megállapításában; vö.: intézményi kollektivizmus. (Bár a konkurenseket az állami nagyszervezet (mint hatóság) és részlege viszonylatában nehéz értelmezni.)
4. *Visszatérő témák*. Feltételezve, hogy a visszatérő téma(kör) fontos a beszélő számára.
5. *Konfliktus*. Kérdései: kivel történtek, milyenek és mennyit említ? Vagy: említ-e egyáltalán; vállalja-e őket. A problémakezelés jövőbeni mintáira enged következtetni.
6. *Személyes, bizalmi kapcsolat*. Érzelmek felvállalására, nyíltságra utal, amellett, hogy az együttműködési aktusok is kirajzolódnak, utalva az egyén szociális képességeire.
7. *Ügyfelek, mint téma*. Utal a szervezeti tevékenység fő céljával kapcsolatos attitűdre.
8. *Kollokációk* (ld. pl. Perrin—Petry, 2003). A kollokációk a szövegbeni kódok bedúsulásának pontjai. A tartalomelemzésre alapuló kollokációk a szöveg jelentéstartalomban gazdag szakaszait jelzik.

Kvantitatív elemzés

Bizonyos szavak és kifejezések mennyiségi vizsgálata – melynek bár összetettsége nem hasonlítható a gépi tartalomelemzés szintjéhez és komplexitásához (ld. pl. Ehmann, 2002, László, 2005) – kiegészítő adatként szolgálhat más megállapításokhoz (hasonló munka pl.: Pennebaker—Lay, 2002). Itt csak néhány kifejezés számlálása az elemzés tárgya:

- *jelentőséget növelő* kifejezések: *nagyon, fontos, rendkívül* (segíthet jelentőségtulajdonításra való késztetést azonosítani)
- *kötőszavak*: *de, mert, tehát* (az ellentétes, magyarázó és a következtető attitűd azonosításában segíthet), motivációkutatásban a *tehát* jelezhet logikus érvelést, és hatalmi távolság elfogadásával összefüggő önkorrekciót
- *az én-csoport kifejezései*: saját szervezet neve, személynevek (a kollektivizmusokkal kapcsolatos más adatokat támogathatja)
- *megerősítést váró* kifejezések: *gondolom, ugye* (bizonytalanságra utaló kifejezések).

További észrevételek (egyéb, fontosnak tartott jellegzetességek bemutatása).

Szövegpragmatikai vizsgálat

A szövegelemzésnek a fentiektől eltérő, nagy hagyományokkal rendelkező módja a szövegpragmatika (Kanyó, 1972.; Kiefer, 1983). Az értekezés fő vonulata mellett – a szervezetek minél sokoldalúbb narratív elemzése érdekében érdemes a meglévő szövegkorpuszon ezt a vizsgálatot is elvégezni. E feladatot Galuska László Pál végezte el. Vizsgálati szempontok: *deixis*; *beszédaktusok*; a *szövegbeli implikáció* (bennfoglalások); a *társalgás szerkezete*, *preszuppozíció* (előfeltevés). Részletesebben kifejtve:

1. *Deixis* (Szövegbeni utalások, melyek azon kívüli valóságra hívják fel figyelmünket.)
   1.1 Személyre vonatkozó deixis (a közlő személyes helyzetét, fontosságáról alkotott véleményét tükrözi.)
   1.2 Helyre vonatkozó deixis (a közlő személyes pozíciójáról, pl. szervezeten belüli vagy kívüli helyzetéről való felfogását tükrözi.)
   1.3 Időre vonatkozó deixis (idősíkokat, közlésen belüli időbeliséget, időkereteket tükröz.)
   1.4 „Szociális" deixis (a közlő „szociális", csoporton, vállalaton belüli pozícióját tükrözik más szövegben említett szereplőhöz, tényezőhöz viszonyítva.)
2. *Beszédaktus*ok (Megnyilatkozások, melyek *cselekvésként* is felfoghatóak. Jelzi, hogy a nyilatkozónak van döntési lehetősége, döntései autentikusak, van jövőképe. Nem számít ugyanakkor beszédaktusnak, ha az ige nincs 1. sz./1. sz-ben, ill. jelen vagy jövő időben, ezért a nem ilyen közléseket figyelmen kívül hagyhatjuk a szövegben.)
   A beszédaktusok további követelményei:
   - *A személyeknek és körülményeknek megfelelőknek kell lenniük.*
   - *A cselekvést a közlőnek teljesen és korrekten végre kell hajtania, vagy végrehajtásáról meg kell győződnie.*
   - *A résztvevőknek megfelelő szándékkal kell rendelkezniük.*
3. *Implikáció* (bennfoglalás). (A szövegben lehet olyan állítás, mely nem része és nem szükségszerű következménye a kijelentésnek, de valami okból esetleg fontossá válhat.)
4. A *társalgás szerkezete,* vagy *társalgási maximák.* (Közlő és befogadó együttműködését feltételezik. Ha partnerünk valamelyik maximát megszegi, akkor egy következtetést vonunk le, amelyben a partner közlését összevetjük a maximákkal.)
   4.1 A *mennyiség maximájának* elve (A közlő, annyit mond, mint amennyi szükséges. Ha többet, vagy kevesebbet mond, az elv sérül.)
   4.2 A *mód maximájának* elve (A közlő a szokott módon nyilatkozik. Enélkül az elv sérül.)
5. *Előfeltevések* (preszuppozíciók) (A közlők üzeneteikben nemcsak a közölt tartalmakat fejezik ki, hanem közléseik háttértartalmakat is hordozhatnak.)

3. Módszertan

A módszertan részének tekinthető az értekezés tagolása. Ebben némileg szokatlanok a decimális osztásban megjelenő betűk. Jelentésük: A – szekunder források, B – kultúrakutatás, C – tartalomelemzés, D – motivációelemzés, E – kiegészítő elemzés, F – együttjárások.

3.A Szekunder források gyűjtése

A tanulmány interdiszciplináris jellege tematikailag széleskörű irodalomkutatást tett szükségessé. A forrásokat részben adatbázisok, részben személyes, konzulensi ajánlások jelentik.
Személyes konzultáció során szerzett források

1. Dr. Komor Levente által ajánlott szakirodalmak motivációelemzés és versenyképesség témakörből, pl.: *Rejtjelek : Hogyan beszélnek vágyaink és törekvéseink* (Kapitány Á., Kapitány G.), *A tartalomelemzés alapjai* (Antal L.), *Gazdaságpszichológia* (Hunyady Gy.—Székely M. szerk., ld.: Bíró—Serfőző, 2003)
2. Dr. Bakacsi Gyula által összeállított jegyzék, *„A magyar GLOBE-kutatás publikációi, eredményei, Budapest, 2004”* – a GLOBE alapjaival, és a szövegek feldolgozásával kapcsolatos tartalmak gyűjteménye, illetve azóta megjelent releváns tételek
3. Dr. Ehmann Bea és Dr. László János (MTA Pszichológiai Kutatóintézet, Szociálpszichológiai Osztály) által ajánlott irodalmak, pl. a *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia kötetei*, vagy *A történetek tudománya : Bevezetés a narratív pszichológiába* (László J.), *A szöveg mélyén : a pszichológiai tartalomelemzés* (Ehmann B.) – a kultúrakutatással kapcsolatba hozható tartalomelemzési irodalmak tanulmányozása
4. Dr. Síklaki István (ELTE Társadalomtudományi Kar, Szociálpszichológia Tanszék) által ajánlott szociológiai irodalmak, pl.: *Szóbeli befolyásolás I-II.* (szerk. Síklaki I.)

Adatbázisok

5. Saját, nem reprezentatív annotált bibliográfiák: hazai szak- és hetilapokból valamint angolszász szakfolyóiratokból, adatbázisokból gyűjtött cikkek absztraktjai *Adat- és szövegbányászat* (2004-), *Szervezet* (1992-), *Szervezeti kultúra* (1997-), *HRM* (1990-), Intangible Asset Monitor (2007-) és *Vezetés* (1990-) témakörökben – a kultúrakutatással és tartalomelemzéssel kapcsolatba hozható irodalmak tanulmányozása
6. A GLOBE-honlap (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project Home Page[20]) irodalma – a GLOBE alapjaival, és a szövegek feldolgozásával kapcsolatos tartalmak kiválogatása
7. Az EISZ szolgáltatásán belül a következő Ebsco-adatbázisokban végzett keresések:
   - Academic Search Complete, Business Source Premier, ERIC, Library, Information Science & Technology Abstracts (*SmartText Searching* keresési módban megadott kifejezések: *„cultural orientation”, narrative, text, textmining, datamining, Hofstede, GLOBE, culture, leadership, „power distance”, uncertainty, collectivity, „long term”, performance;* korlátozások: 1995-, Scholarly (peer reviewed) journals, relevancia szerinti első 60 tétel áttekintése)
   - SocINDEX with fulltext adatbázis (2009. szeptember 29-én: individualism, collectivism AB Abstract or Author-Supplied Abstract, lektorált források, 1999-től. relevancia szerinti találatok, első 70 áttekintése)

[20] GLOBE http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/

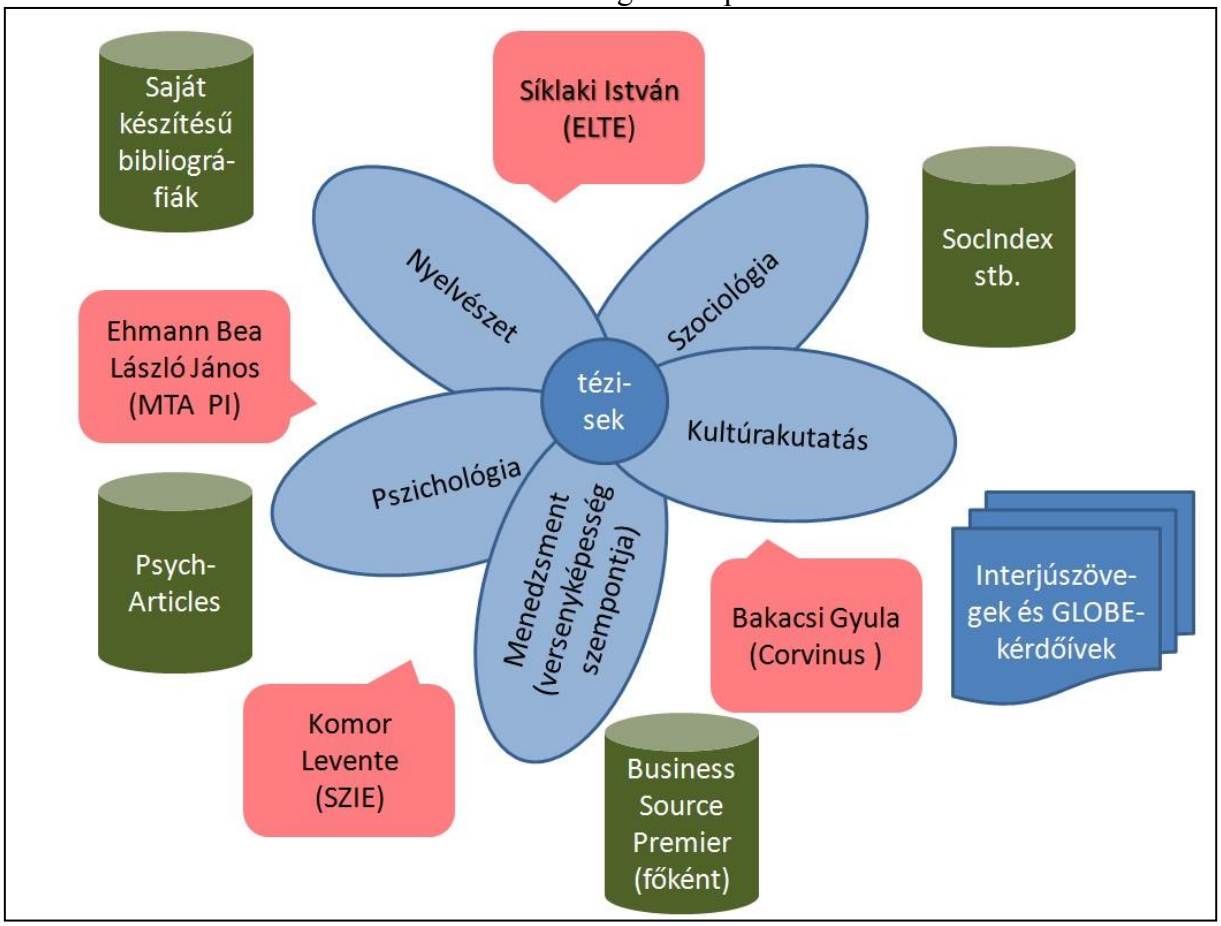
- PsycINFO adatbázis (utolsó lekérdezés: 2009. augusztus 5-én, cultur*:Any Field AND leadership:Title, hofstede:Any Field Result(s), (cross cultural differences AND leadership):Any Field Result(s), (cross cultural differences AND competition):Any Field Result(s), (cross cultural differences AND power):Any Field Result(s), narrat* power, narrat* uncertaity, narrat* collectivism, narrat* time perspective, narrat* language, narrat* uncertainty, narrat* collectivism, narrat* individualism, narrat* furture, narrat*performance; (cross cultural differences AND narrat*):Any Field, (narrat* AND power):Any Field, {Collectivism}:Index Terms, {Individualism}:Index Terms, narrat*:Any Field AND {performance}:Index Terms, ({cross cultural differences}):Any Field AND {performance}:Index Terms.

8. A ScienceDirect fulltext-adatbázisában a vonatkozó kézikönyvek megkeresése.[21]

A dolgozatban idézett idegen nyelvű források – hacsak nem eleve fordításból, referátumból származnak –, a szerző fordításai. A szó szerinti közlések fordítás esetén kurziváltak, és idézőjel között vannak. A dolgozatban kis számban találhatók nem tudományos forrásból, pl. napilapoktól, portálokról származó adatok is. Ezek célja, hogy jelezzék az adott témák iránt megnyilvánuló szélesebb társadalmi figyelmet.

A kutatás interdiszciplináris jelegét a 3-1. ábra is mutatja.

3-1. ábra. Az értekezés legfőbb input-információi



[21] Pl.: Ayman, 2004, Brodbeck, 2001; Zheng—Yang—McLean, 2010

3.B GLOBE-kérdőívek adatainak felvétele

Az értekezés input-adatai: a begyűjtött szekunder források, a projekt során keletkező primer információk, a GLOBE Gamma kérdőívek (részleteit ld.: 1. melléklet) eredményei, az ugyanazon szervezeteknél végzett félig strukturált csúcsvezetői interjúk.

A GLOBE módszertan Gamma-felmérésének anonim, önkéntes és önkitöltő alkalmazása négy szervezetnél. A szervezetek kiválasztásának szempontjai a következők voltak:

- Méret: a GLOBE-kérdőív a módszertan szerint középvezetőkkel végzendő el (kizárandók a felső vezető és az alsó legalsó szintű munkatársak), és lehetőség szerint legyen 20 fő válaszadó. Ennyi középvezető 200-500 fős szervezetet határoz meg.
- Tevékenység: valamilyen szempontból információfeldolgozással foglalkozó
- Legyen magán- illetve állami szervezet is (a köz- és az üzleti szféra ugyan máshogyan értelmezi a versenyképességet, ám mindkettőnél szükség van rá), budapesti és vidéki egyaránt.
- A szervezet elérhetősége és a vizsgálatra való fogadókészsége.

Ezek magyarázata implikáltan a kritériumokban rejlik. A kultúra nem rendelkezik kanonizált, általánosan elfogadott szempontrendszerrel. A kritériumrendszer döntő tényezői: meghatározhatóság, azonosíthatóság, ugyanakkor az elkülöníthetőség a rendelkezésre álló vizsgálati anyag alapján.

Az említett kritériumok alapján kiválasztott szervezetek ezért a következők lettek:

1. Budapesti székhelyű, országos hatáskörű kiadóvállalat. Egykori állami, ma részben külföldi, részben hazai, alapítványi tulajdonú gazdálkodó szervezet.
2. Kilencvenes évek derekán alapított, magyar tulajdonú, multinacionálissá fejlődött menedzsment-tanácsadó. A nyilatkozó cégvezető egyben alapító tulajdonos.
3. Országos hatáskörű állami nagyszervezet, hatóság, mely kormánydöntések hatására az utóbbi években nagyarányú gyarapodást könyvelhetett el.
4. Az országos hatáskörű állami szervezet három megyére kiterjedő regionális egysége.

Nem minden szervezet vállalkozott a projektben való részvételre. Volt közintézmény, amelynek vezetősége értekezleten megtárgyalta a részvételt, és az adatok visszaosztásának előnye ellenére elvetették (feltehetően féltek az elemzés során feltárt adatok szervezetből való esetleges kikerülésétől). Egy másik közintézménynél a 22 kiadott GLOBE-kérdőívből mindössze 4 db érkezett vissza, ilyen módon az eredmény értékelhetetlen volt.

A GLOBE Gamma kérdőív kitöltése kb. egy órát jelent. A tanácsadó vállalat esetében a felmérést Erős Zita végezte. A sokaság jellemzése – szervezetenként:

3-1. táblázat. A GLOBE-kérdőív kitöltésének néhány adata

	időpont	kitöltés	összlétszám	felmérés, db	válaszadók
Kiadó	2006	saját környezetben	150	16	munkatársak vezetői hatáskörrel
Tanácsadó	2006	saját környezetben	200	40	középvezetők, projektvezetők
Állami nagyszervezet	2008	tréningen	16.000	119	regionális szervezetek felsővezetői
Állami nagyszerv. reg. részlege	2008	tréningen	1522	20	a regionális egység középvezetői

Az állami nagyszervezetben összesen 119 db kérdőív készült, a regionális részleg kérdőívei ebből lettek kiválasztva, külön is értékelve. A kitöltött kérdőíveket a Corvinus Egyetem Szervezeti Magatartás Tanszéke dolgozta fel. Ezáltal előálltak a szervezetekre vonatkozó kulturális orientációk értékei:

3-2. táblázat. A Gamma kérdőív feldolgozásával kapott szervezeti-kulturális adatok az egyes szervezetekre.

Szervezeti szintű leíró értékek minimumai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű leíró értékek maximumai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű leíró értékek átlagai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű leíró értékek szórásai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű normatív értékek minimumai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű normatív értékek maximumai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű normatív értékek átlagai (9 dimenzió)
Szervezeti szintű normatív értékek szórásai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű leíró értékek minimumai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű leíró értékek maximumai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű leíró értékek átlagai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű leíró értékek szórásai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű normatív értékek minimumai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű normatív értékek maximumai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű normatív értékek átlagai (9 dimenzió)
Társadalmi szintű normatív értékek szórásai (9 dimenzió)

3.C Tartalomelemzés – PVKO-k azonosítása

Döntés a kvalitatív tartalomelemzés mellett

Mivel a kulturális konstruktumokhoz az irodalomkutatás során nem voltak elérhetők már létező nyelvi mintázatok (vö.: Berelson tanácsai, 4. pont), ezért a kvalitatív tartalomelemzés induktív útjára esett a választás. Azaz, a korábban már említett kvalitatív eljárással: addig olvasgatjuk a szöveget, míg fel nem fedezünk benne bizonyos értékeket, amelyeket a későbbiekben változókként tudunk azonosítani. E változó néven nevezésekor egy új pszichológiai konstruktumot alakítunk ki. A pszichológiai—szociológiai konstruktumok esetünkben adottak voltak: azok a kulturális orientációk a GLOBE-módszertanból, melyek a versenyképességgel korrelációt mutattak (ezek azonosítását ld. a 2.B.3.6 pontban). Az érintett orientációk – konstruktumok – ismétlésképpen: hatalmi távolsági index, bizonytalanságkerülési index, csoportkollektivizmus, intézményi kollektivizmus, teljesítményorientáció, jövőorientáció.

Több olyan kvalitatív eszköz van, amely alkalmas leginkább a követett értékek vizsgálatára. Mélyinterjú, fókuszcsoportos beszélgetés, dokumentum- és tartalomelemzés stb. Korlátaik: a kérdőívek nem kellően objektívek, statisztikailag nehezen összehasonlíthatók, idő- és energiaigényesek (p. 532, Bíró—Serfőző, 2003). Kezdetben éppen ezért kvantitatív eljárások is tervben voltak. Az utóbbiak a számítógépes szövegfeldolgozás, illetve automatizálás lehetősége miatt lettek volna érdekesek, ám a versenyképességi dimenziókhoz rendelni tervezett markerek meghatározása – különösképpen a két kollektivizmus dimenzió esetén – túl bonyolult és

kétséges sikerű eljárás lett volna[22]. (E kutatásban a GLOBE-kérdőív adja a kvantitatív elemet.) A *hatalmi távolsági* és a *bizonytalanságkerülési* index azonosítása ugyan megoldható lett volna, ám a módszertan így nem lett volna egységes. Ezért maradt a kvalitatív tartalomelemzés, mely nem elsősorban a számlálással foglalkozik, hanem a tartalom részletekbe menő elemzésével megkísérli a rejtett jelentések és asszociációk dekódolását. A hazai GLOBE-kutatásban a kvalitatív tartalomelemzés nem előzmény nélküli.[23]

A kvalitatív elemzéshez figyelembe vettük Berelson tanácsait (Berelson, 1952/1971, id.: p. 50, Ehmann, 2002):

1. Legyen elegendően nagy mintánk
2. Ne keverjük az eredmények bemutatását a megvitatással
3. A számláló—leíró módszer mellett elfogadható az exploratív—következtetéses igény (mélyebb jelentések vizsgálata)
4. A kvalitatív kategóriákat is formalizálni kell. (Antall László megfogalmazásában: *A tartalomelemzés a kategóriákon áll vagy bukik. A konkrét tanulmányok olyan mértékben voltak eredményesek, amilyen mértékben a kategóriákat világosan fogalmazták meg. A kategóriák legyenek kimerítőek (a szövegek minden fontos eleme elhelyezhető legyen valamely kategóriában), egymást kölcsönösen kizáróak és származzanak egy és ugyanazon osztályozási elvből.* (p. 49, Antal, 1976).
5. Maga a kezelt mintázat vagy téma lehet komplex, ha ezt egyetlen változóval vagy kóddal definiálni tudjuk.

Antal László két további tanácsot is megemlít (p. 14, 35, Antal, 1976):

6. Korroboráció: a tartalomelemzés következtetéseit erősítsük meg más úton szerzett adatokkal.
7. A kutatás megkezdése előtt meg kell tudni mondani, hogy mire keresünk választ.

A pszichológiai tartalomelemzés eredményeinek külső érvényességét – ahogyan egy orvosi diagnózis megalkotásakor – más (pszichológiai) vizsgálóeszközök által szükséges bizonyítani. A magas vérnyomás például, vagy a lepedékes nyelv is több betegség tünete lehet. De kellő számú, eltérő típusú vizsgálat sorával leszűkíthető a betegségek halmaza. A kulturális orientációkat egyrészt a mások által sokszor kipróbált GLOBE-kérdőívvel, másrészt az általunk kísérletileg alkalmazott tartalomelemzéssel azonosítottuk. Ezek egybecsengő eredményei erősítik meg az adott orientációk meglétét.

Az interjúk készítése

A szervezetek csúcsvezetőivel kb. 45 perces interjú készült. Megfontolás tárgya volt a strukturáltság szintje: minél strukturáltabb ugyanis az interjú – írja Ehmann –, annál kevesebb igazi meglepetés érhet bennünket. A félig strukturált interjúban eleve szerepeltetjük azt a kódot (változót), amit a narratív interjúban a szövegből kell megtalálnunk (p. 110, Ehmann, 2002). Félig strukturált interjú látszott célravezetőnek; remélve az elegendő számú, interjúalany által „előállított" kódot. Az interjúalanyok által az interjú kezdetekor megkapott kérdések:

1. A cég útja a mai napig — cégtörténet (max. 10-12 perc)
2. Saját karrier története — hogyan került jelenlegi székébe? (max. 10-12 perc)
3. A cég tervei — mit szeretnének megvalósítani 3-5-10 éven belül? (max. 10-12 perc)
4. Két tetszőleges szervezeti vagy magánéleti történet, tapasztalat (max. 10-12 perc)

[22] A döntés László Jánossal való személyes konzultáció eredménye.
[23] A módszert a GLOBE-ban alkalmazta még pl.: Sztanek, 2004; Bársony, 2002

a. megrázó / kellemetlen / kihívást jelentő;
b. kellemes / sikert jelentő

A kérdések lehetőséget adnak a szervezeti és a személyes élethelyzetek taglalására, illetve a kettő közös vonatkozásainak vázolására is. A négy kérdésből három a múlt történéseire vonatkozik, de ezekből a tetszőleges tapasztalatok elvileg bármilyen gondolati csapongást megengednek. A negyedik kérdés lehetőséget ad tetszőleges élettörténet választására (illetve később a választás motívumának vizsgálatára). Az interjúk készítésének adatai:

3-3. táblázat. Az interjúkészítés néhány adata

	időpont	interjú terjedelme (db szó)	nem	élet-kor	munkaviszony az adott pozícióban az interjú idején
Kiadóvállalat	2006	4932	férfi	~50	2 év, a szervezetben: 19 év
Tanácsadó	2007	3784	férfi	51	13 év (alapító)
Állami nsz.	2008	3221	férfi	52	3 év, a szervezetben: 20 év
Állami reg.	2008	4034	nő	~45	fél év, a szervezetben: 10 év

Mivel az interjúk bizalmas információkat is tartalmaznak, ezért a szervezetek a dolgozatban csak tevékenység szerint jelöltek. Az interjúból közölt részletek bizalmas adatai jelzett módon törölve, vagy jelzett módon módosítva jelennek meg, mely azonban az értekezés szempontjából a tartalmat változatlanul hagyja.

Az interjúk során csak az interjúztató és az interjúalany volt jelen, zavaró körülmények lehetőség szerinti kizárásával. Minden esetben először találkoztak a felek. Élőbeszéd esetében ugyanis nem mindegy, hogy ki és milyen minőségben van (volt) jelen. Ha például vonzódunk az interjúztatóhoz, több lesz a kapcsolatteremtési motiváció, ha tekintély számunkra, akkor a tekintélykövetésre utaló jelek gyakoribbak (p. 248, Kapitány—Kapitány, 1993). Az interjúkérdések sora a személyesség irányába mozgott, ahogyan az oldottság szintje is. Kapitányék megjegyzése: Ha valakit magáról beszéltetünk, az felszabadíthatja az érzelem-megosztási igényt; személyesebb, feltárulkozóbb lehet (p. 248, Kapitány—Kapitány, 1993). – Ezek nem torzítják az összképet, de a szituációt plusz témaként kell számításba venni.

A legépelt interjú szövegét gondolategységenként tagoltuk. Ezek meghatározása:

- Egy gondolat – egy egység
- Azon belül, ha ugyanannak a gondolatnak más szempontja: az újabb egység.
- Szintén újabb egység, ha a gondolaton belül más szemszögébe helyezkedik a beszélő.

A tagolás befolyásolhatja az orientációs változók számát. Időnként előfordult, hogy a közbeékelés esetén a közbeékelt szöveget a feldolgozás során a befogadó szöveg utánra helyeztem (így a befogadó szöveg orientációja nem kétszer, hanem egyszer jelöltetett). E módszer természetesen nem minden esetben adhat egyértelmű tagolást.

Kódolás a tartalomelemzéshez

A kódolás folyamata volt:

- Két független kódoló a *Tartalomelemzési kódolási instrukció* segítségével (ld.: 3. melléklet) azonosította a PVKO-knak megfelelő témájú szövegrészeket, egymástól eltérő szövegkiemeléssel. Munkájuk közben a kutatás vezetőjétől (e munka szerzője) kérhettek kétely esetén információkat.

- A független kódolások közötti átfedés nem haladta meg a 30%-ot. Ennek oka lehetett a kódolási instrukció gyengesége, a kódolók egymástól eltérő szociokulturális háttere (magyarországi középiskolai tanárnő, illetve vajdasági magyar közlekedésgépész).
- Az első eljárás sikertelensége miatt a két kódoló és e munka szerzője – saját addigi kódolásaikat és az egyértelműbbé tett *Kódolási instrukciókat* felhasználva – hármasban átbeszélte és közösen azonosította az érintett kulturális orientációkat, a 16-ból 4 szövegegység esetében. Ekkor a kódolók megkapták a másik kódoló anyagát azzal a felhívással, hogy engedékenység és rátartiság együttes mellőzésével vizsgálják felül saját kódolásukat. Ennek eredményeként a két kódoló munkájában az egyezés 79%-os lett.
- Ezután a kódolók újabb 4 szövegegységet kódoltak be. Az átfedés ekkor 37%-os lett. A kódolási instrukciók további finomítása után a megmaradt 8 szövegegység kódolása következett, melynek egyezése 38%-os lett. Ezek, és a korábbi, egyeztetés nélkül végzett kódolások átlagegyezése 34%-os egyezést produkált.
- A kutatásvezető szintén elvégezte a kódolást, majd a másik két kódoló kijelöléseit is figyelembe véve bírálta felül a saját kódolását, hol elfogadva, hol el nem fogadva a másik két kódoló észrevételeit. Ilyen módon kettes és hármas egyezések keletkeztek. A legalább kettes jelölések darabszáma került az eredménytáblába (ld. 4.C pont). Az egyes jelöléseket nem vettük figyelembe.

(E módszer hasonló a GLOBE által használt, a 2.B.2.1 pontban említett eljáráshoz, mely során a bizonytalanabb kódolásokat törölték. Másik hasonló eljárás olvasható Privette-nél (1983), aki kérdőívet készített a csúcsteljesítmény mennyiségi leírására és e tapasztalatok értékelésére. Hallgatókat kértek meg, hogy mondják el élményeiket a csúcsteljesítményről. E szövegek tartalomelemzése azonosított minden önálló deszkriptort, amelyek az irodalomból megismert más változókkal együtt szolgáltatták az értékelő skála tételeit. Ennek adminisztrálása során azonosították a félreérthető elemeket, és törölték azokat; 74-ből 40 db maradt (Privette—Landsman, 1983). Az értékelhetőnek tartott – azaz a közel 50%-os törlés után megmaradt – szövegeket két független kódoló kódolta, 77%-os egyezéssel.)

A kódolók az instrukció alapján minden olyan szöveget igyekeztek kódolni, amelyben az adott motiváció szerepelt, akkor is, ha a beszélő azt nem saját magával kapcsolatban állította. A hatalmi távolságot vastag betűvel, a bizonytalanságkerülést (zöld) szövegháttérrel, a csoportkollektivizmust kurzívval, az intézményi kollektivizmust apróbb betűkkel, a teljesítményorientációt aláhúzással, a jövőorientációt áthúzott betűkkel. A negatív orientációkat pedig a kódolt szöveg elején az orientáció indexbe tett kezdőbetűjével jelölték. Pl.:

Ma már tudom, hogy kicsinyes emberi érdekek dúltak mögötte, akik úgy gondolták, hogy az én állásomra majd ők küldhetnek, az elvtársak. Csalódtak. Maga a kutatóintézet … engem ott akart tartani, ^{t}három másik embert nem, úgyhogy négyünket küldött haza, egyszerre. vagy:
~~hogyha mi következetes fellépéssel~~ ~~tudatosítjuk mindenkibe', hogy nem érdemes, nem szabad csalni, mer' hamar lebukik, akkor ez egy, ez egy egészséges versenyhelyzetet teremt~~. … ~~van valamiféle javulás már a gondolkodásba'~~. ~~Ezt szeretnénk következetesen vinni tovább.~~

A kódolások kijelölései egy közös dokumentumba kerültek – ld. 2. melléklet –, a kódolás eredményei pedig a szövegek táblázatának oszlopába. A jelölés módja pl.: 3j 2-t – azaz: egy gondolategységben három kódoló jelezte ugyanazon szövegen a jövőorientációt (j), két kódoló pedig a negatív teljesítményorientációt (-t). A mellékletben lévő szövegkódolás a harmadik, ellenőrzést végző kódoló kijelölései szerinti, és így nem minden esetben követi a mögötte álló, három kódoló együttes eredményét jelző jelöléseket.

Az összegzés során az ugyanazon orientációk pozitív és negatív változatai kioltották egymást: *az orientáció értéke = pozitív orientáció – negatív orientáció*. Bár ez a munka történhetett volna a Distress/Relief Quotient (DRQ) képlet szerint is. Ennek értelmében úgy vizsgálják a személyes dokumentumokban megjelenő diszkomfort-érzés arányait, hogy a diszkomfort-érzésre utaló szövegegységek (TextUnits, TUs) számát elosztják a diszkomfort-érzésre plusz a megkönnyebbülésre utaló szövegegységek együttes számával. Kimutatták, hogy a szövegegységek különbözőek lehetnek – szavak, kifejezések vagy akár egész mondatok – ez nem befolyásolja a kapott arányszámot. Az eredeti képlet a következő: *DRQ = Discomfort TUs / Discomfort TUs + Relief TUs* (p. 295-304, Ehmann et al., 2009).

A szöveg besűrítése, kollokáció

A kódolást a szöveg besűrítése követte, azaz az egyik orientációhoz sem kötődő szövegek, illetve a csak egy kódoló által jelölt szövegek törlése. A célra az Atlas.ti szoftver használatát terveztük, de a szövegszerkesztő e kevésbé összetett célra praktikusabb volt. E kódolás eredménye látható a 2. mellékletben – *Kódolt interjúszövegek.* Ilyen módon a mellékletben a két-, illetve három kódoló egybehangzó kódolásainak jelzése olvasható a melléklet értékelési oszlopában. A jelöléseknél látható, hogy az adott gondolategység egyes orientációit a három kódoló közül ketten vagy hárman jelölték. Ez az ún. *distribution* gyakorlata: a szegmensekre osztott szövegben a keresett szó vagy szókategória gyakorisága. A kollokáció pedig az így létrejött minikontextusokból (KWIC) készült miniszöveg bedúsulásának stilisztikaierősség-vizsgálata (p. 25, Ehmann, 2002).

A tartalomelemzéssel kódolt szöveg kollokációinak részleges eredménye a kiegészítő elemzésben található.

3.D A motivációelemzési módszertan összeállítása

Ez elemzéshez a Kapitányék által azonosított motivációk és verbális jeleik GLOBE PVKO-kkal való párosítására volt szükség. (A motivációk jeleinek számozása a később közölt, 3-5. táblázat besorolása szerint történt.) A táblázatban feltüntetett motivációs jelek egyben magyarázzák is az orientációhoz kötődés mibenlétét.

A 3-4. táblázatban nem szerepelnek azok a metszetek, ahol nincs társítási lehetőség, illetve a motiváció jeleinél csak a konkrét szövegjellemző maradt.

Kapitányék 11 motivációs irányban háromféle markert, nyelvi jelet adnak meg, azaz összesen 33 db-ot. A versenyképességi válogatás után megmaradt 22 féle, melyek együttes vizsgálata szintén nem egyszerű. A két független kódoló a kódoláshoz a 3-5. táblázatot kapta. A táblázatból a kódoló nem tudhatja, hogy az egyes motivációk mely PVKO-kal vannak kapcsolatban.

3-4. táblázat. A GLOBE-féle PVKO-k kapcsolódásai a Kapitányék-féle motivációkkal (saját összeállítás)

orientáció	a motiváció jelei a szövegben	motiváció	
hatalmi távolság	1. szembeállítás, ellenpontozás	a „dominancia” szükséglete	belső késztetettség
	2. pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel	tekintély- és mintakövetés	belső késztetettség
	10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata		célmotiváció
	11. szerepviselkedés		megfeleléskészség
bizonytalanságkerülés	3. felsorolás, részekre tagolás; egyrészt, másrészt…	ismeretek rendezése	belső késztetettség
	4. keretképzés (bevezetés, lezárás), konkrét rendszerezési szempont		célmotiváció
	12. tromf, vita (önmagunkkal is) az addigiak felülvizsgálata, elhatárolódás, módosítás hozzátevéssel		megfeleléskészség
	5. építkező szerkezet, okok és következmények egymásba épülése	személyre szabott életmód	megfeleléskészség
csoportkollektivizmus	22. a környezet hatásai a lelkiállapotra	személyre szabott életmód	belső késztetettség
	13. meghatározott életforma képes megjelenítése		célmotiváció
	10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	tekintély- és mintakövetés	célmotiváció
	11. szerepviselkedés		megfeleléskészség
	23. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap	kapcsolatteremtés	belső késztetettség*
	14. a másik akcióinak énre vonatkoztatása		célmotiváció*
	16. odaadás, reflektált önszemlélet, szerénység		megfeleléskészség*
intézményi kollektivizmus	24. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap	kapcsolatteremtés	belső késztetettség**
	15. a másik akcióinak énre vonatkoztatása		célmotiváció**
	17. odaadás, reflektált önszemlélet, szerénység		megfeleléskészség**
	6. autonómiaképesség: nézőpontváltás (ellenfél megértése, az azonosulás tárgyától való eltávolodás)	szabadság	megfeleléskészség
	18. konkrét elismerés, elérendő státus tudata: csomópont, nyugvópont (a lehetséges ellentét kibontatlanul), kompromisszum; lehet kimondatlan ellentét is	„dominancia” szükséglete	célmotiváció
teljesítményorientáció	19. célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal	„dominancia” szükséglete	megfeleléskészség
	25. érzelmesség, pátosz, ellágyulás, (ön)sajnálat	feladatvégzés szükséglete	belső késztetettség
	7. logikus érvelés (pl.: hiszen, mert, ha / akkor stb.)		célmotiváció
	8. teendők sorolása, hangos gondolkodás		megfeleléskészség
jövőorientáció	9. ingázás az egyedi—konkrét, általános—közös között	életcél-igény	belső késztetettség
	20. egyénre és a társadalomra közösen érvényes (definíciószerű) megfogalmazások, egyszerre van jelen az egyedi és általános		célmotiváció
	21. kézben tartott tartós szenvedély		megfeleléskészség

* ha kiscsoportra vonatkozik, ** ha a mi-csoporton kívülre vonatkozik

3-5. táblázat. Motivációk kódolásának táblázata (saját összeállítás)

Struktúra jellegű marker	Általános jellegű marker	Érzelmi jellegű marker
1. szembeállítás, ellenpontozás	10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	22. a környezet hatásai a lelkiállapotra
2. pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel	11. szerepviselkedés	*23. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap**
3. felsorolás, részekre tagolás	12. tromf, vita (önmagunkkal is) az addigiak felülvizsgálata, elhatárolódás, módosítás hozzátevéssel	*24. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap***
4. keretképzés (bevezetés, lezárás) konkrét rendszerezési szempont	13. meghatározott életforma képes megjelenítése	25. érzelmesség, pátosz, elágyulás, (ön)sajnálat
5. építkező szerkezet, okok és következmények egymásba épülése	*14. a másik akcióinak énre vonatkoztatása**	
6. nézőpontváltás (ellenfél megértése, az azonosulás tárgyától való eltávolodás)	*15. a másik akcióinak énre vonatkoztatása***	
7. logikus érvelés (pl.: hiszen, mert, ha / akkor stb.)	*16. odaadás, reflektált önszemlélet; szerénység**	
8. teendők sorolása, hangos gondolkodás	*17. odaadás, reflektált önszemlélet; szerénység***	
9. ingázás egyedi—konkrét, általános—közös között	18. nyugvópont (a lehetséges ellentét kibontatlanul), kompromisszum; lehet kimondatlan ellentét is	
	19. célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal	
	20. egyénre és a társadalomra közösen érvényes (definíciószerű) megfogalmazások, egyszerre van jelen az egyedi és általános	
	21. kézben tartott tartós szenvedély	

* ha kiscsoportra vonatkozik, ** ha a mi-csoporton kívülre vonatkozik

A tartalomelemzéssel ellentétben a motivációelemzés esetén csak pozitív értékekkel lehetett kódolni. Azaz pl. csak a hatalmi távolság markerei számítottak, vagy azok hiánya. Kis hatalmi távolságra utaló markerekkel nem számoltak a kódolók.

3.E A kiegészítő elemzés módszertana

Kiegészítő narratív vizsgálat

A tartalom- és motivációelemzés körébe tartozó, de a módszertanok alapján a PVKO-khoz nem feltétlenül kötődő narratív minták az interjúk sokszori elolvasása során tűnnek fel. Ezek rövid kommentárral és példákkal a 6. fejezet E pontjaiban és a 6.5 pontban olvashatók.

A kiegészítő elemzés szerkezete

1. Sikerek, kudarcok említése (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
2. Karriermagyarázat (átfogó értékelés, narratív példákkal)
3. Konkurensek említése (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
4. A visszatérő témák (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
5. Konfliktusok kontextusa (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)

6. Személyes, bizalmi kapcsolatok vállalása (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
7. Ügyfelek, mint téma (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
8. Kollokációk a tartalomelemzés alapján (narratív példákkal)
9. Kvantitatív vizsgálat (kifejtve: 4.E pont) (A szakirodalom által javasolt, egy-egy versenyképességi orientációval feltehetően kapcsolatos szó, kifejezés gyűjtése mechanikus számolással, vagy szövegszerkesztőben rákereséssel történt. Az utóbbi esetben vigyázva arra, hogy a keresett szó ne legyen egy másik szónak a keresettre irreleváns eleme (pl. a *de* kötőszó esetén a *de facto* kifejezés első tagja nem találat).
10. További észrevételek (esetlegesen; narratív példákkal).
11. Szövegpragmatikai vizsgálat. (A szövegek empirikus kvalitatív elemzését Galuska László Pál irodalomtörténész, szövegkutató[24] (Kecskeméti Főiskola) végezte (teljes anyagot ld.: 4. melléklet). Szövegpragmatikai észrevételei (Jakusné, 2002; GF, 2009) beleépültek – észrevételként vagy kérdésként – a kiegészítő elemzésbe. E vizsgálat elméleti háttere a 2.E pontban olvasható, s itt, az irodalmi hivatkozásokban található a módszertani háttér.)

[24] vonatkozó publikációja pl.: Galuska, 2006

4. Eredmények

4.A Szekunder források gyűjtése

A másfél évtizeden keresztül végzett menedzsment-irodalomkutatás, a projektet segítő konzulensek ajánlásai és az elektronikus adatbázisok találatai (főképpen a PsychAbstract, Business Resource Premier és a SocIndex) kiegészítették egymást. Az utóbbi által kapott irodalomlisták válogatva, magyarul kijegyzetelve bekerültek a bibliográfiákba, és onnan az értekezés megfelelő helyeire. A források az irodalomjegyzékben találhatók.

4.B A GLOBE-kérdőívek eredménye

A négy szervezetben felvett Gamma-kérdőív adatainak PVKO-i – ld. a 4-1. táblázatot – szolgáltak a tartalomelemzési adatok mellett inputként az SPSS-sel végzett korreláció-elemzéshez.

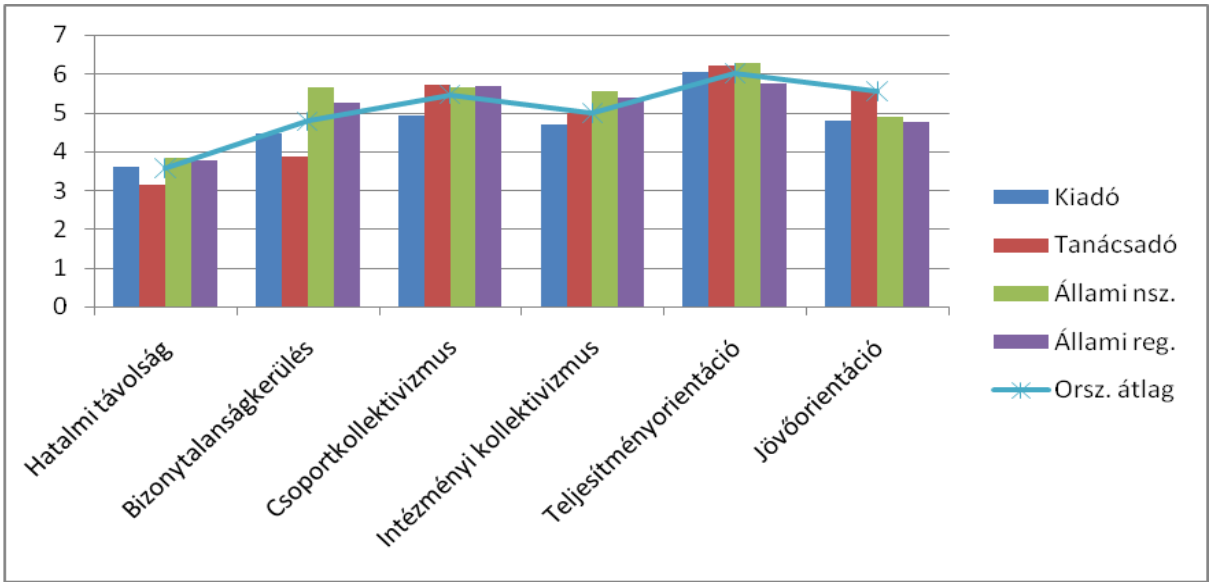
4-1. táblázat. A vizsgált szervezetek PVKO-i – az országos átlaggal

	hatalmi távolság	bizonytalan-ságkerülés	csoportkol-lektivizmus	intézményi kollektivizmus	teljesítmény-orientáció	jövő-orientáció
normatív, szervezeti						
Kiadó	3,60	4,46	4,93	4,69	6,03	4,79
Tanácsadó	3,13	3,87	5,71	4,99	6,21	5,58
Állami nsz.	3,83	5,64	5,64	5,55	6,27	4,88
Állami reg.	3,76	5,25	5,67	5,39	5,74	4,75
Nemz. átlag	*3,56*	*4,78*	*5,47*	*4,99*	*6,02*	*5,55*
normatív, országos						
Kiadó	1,99	4,19	5,52	4,5	4,87	5,67
Tanácsadó	2,26	4,29	5,88	4,77	4,83	5,79
Állami nsz.	2,34	4,51	6,00	5,09	4,89	6,21
Állami reg.	6,09	4,82	2,79	5,11	4,91	5,98
Nemz. átlag	*3,56*	*3,56*	*5,32*	*4,21*	*5,71*	*5,33*
leíró, szervezeti						
Kiadó	4,16	3,12	4,15	4,08	3,3	3,53
Tanácsadó	2,58	3,33	5,18	5,06	5,29	4,97
Állami nsz.	3,50	5,09	5,19	5,40	5,41	5,54
Állami reg.	3,88	4,83	4,81	4,88	4,95	5,53
Nemz. átlag	*3,85*	*3,76*	*4,60*	*4,28*	*4,48*	*4,56*
leíró, országos*						
Kiadó	5,73	3,17	5,08	3,15	3,09	3,33
Tanácsadó	5,92	3,83	4,71	3,15	3,23	3,30
Állami nsz.	5,91	3,48	4,75	2,96	3,86	3,09
Állami reg.	4,39	3,18	5,92	2,68	3,12	2,95
Nemz. átlag	*3,90*	*3,82*	*4,82*	*4,09*	*4,55*	*3,69*

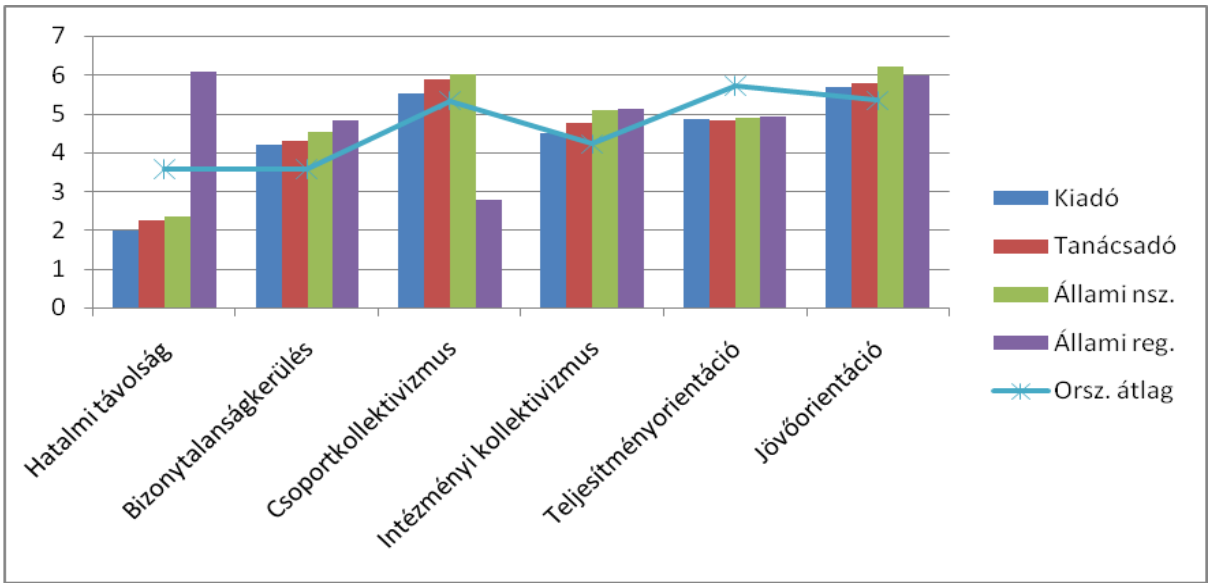
(nsz. = nagyszervezet, reg. = a nagyszervezet regionális részlege)

* a Bakacsi, 2007 felmérésben szereplő szempont.

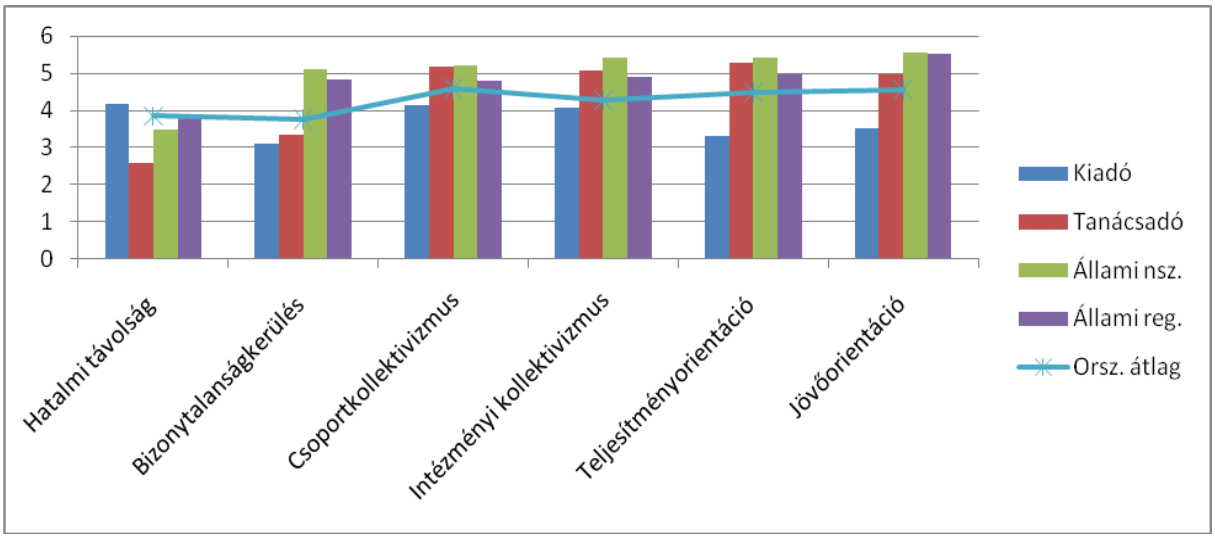
Ugyanezen adatok diagram-formában:



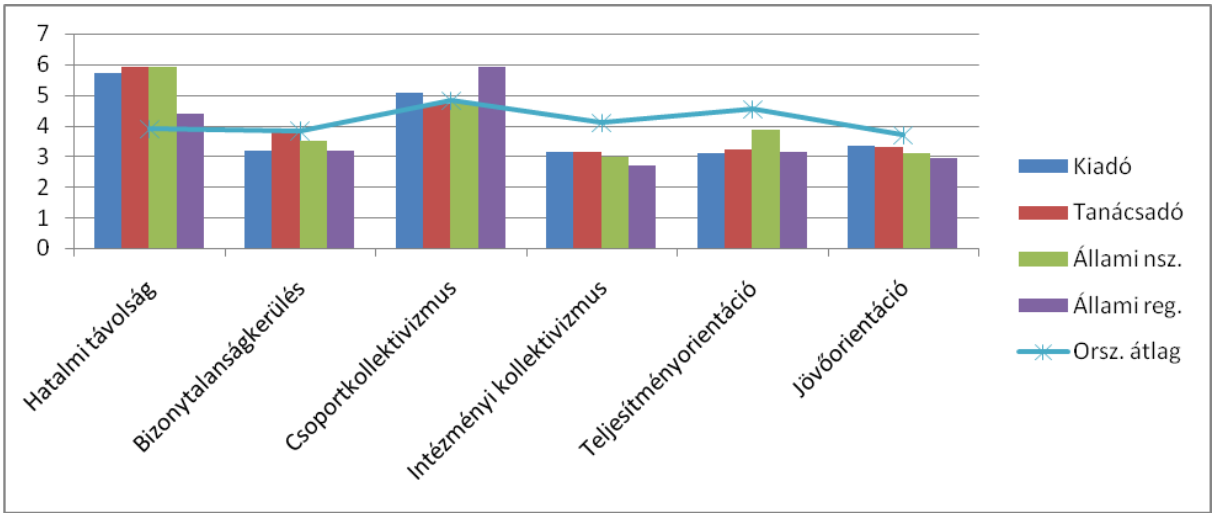
4-1. ábra. GLOBE-felmérési eredmények, *normatív szervezeti* adatok



4-2. ábra. GLOBE-felmérési eredmények, *normatív országos* adatok



4-3. ábra. GLOBE-felmérési eredmények, *leíró szervezeti* adatok



4-4. ábra. GLOBE-felmérési eredmények, *leíró országos* adatok

Bakacsi a leíró országos GLOBE-eredmények versenyképességét mutatta ki (Bakacsi, 2007).

4.C Az interjúk tartalomelemzésének eredménye

4-2. táblázat. Tartalomelemzéssel azonosított kódok összesített értéke, illetve aránya a szöveghez képest.

	hatalmi távolság		bizonytalan-ságkerülés		csoportkol-lektivizmus		intézményi kol-lektivizmus		teljesítmény-orientáció		jövő-orientáció	
	érték	arány	érték	arány	érték	arány	érték	arány	érték	arány	érték	arány
cégtörténet												
Kiadó	9	5,78	2	1,29	1	0,64	6	3,86	4	2,57	2	1,29
Tanácsadó	-2	-1,86	4	3,73	7	6,52	2	1,86	6	5,59	9	8,39
Állami nsz.	3	2,98	2	1,98	3	2,98	0	0,00	4	3,97	2	1,98
Állami reg.	9	9,93	3	3,31	-1	-1,10	1	1,10	3	3,31	2	2,21
életút												
Kiadó	6	3,10	2	1,03	3	1,55	4	2,07	12	6,20	11	5,68
Tanácsadó	0	0,00	3	2,23	3	2,23	-1	-0,74	5	3,71	6	4,45
Állami nsz.	1	2,48	-1	-2,48	0	0,00	0	0,00	2	4,95	0	0,00
Állami reg.	7	5,67	1	0,81	1	0,81	0	0,00	11	8,91	3	2,43
cégtervek												
Kiadó	0	0,00	0	0,00	2	2,11	-1	-1,06	3	3,17	6	6,34
Tanácsadó	0	0,00	3	3,90	1	1,30	0	0,00	2	2,60	5	6,49
Állami nsz.	2	2,19	0	0,00	1	1,09	5	5,47	5	5,47	8	8,75
Állami reg.	3	2,25	7	5,24	5	3,75	3	2,25	5	3,75	8	5,99
siker, kihívás												
Kiadó	0	0,00	1	2,03	1	2,03	2	4,06	2	4,06	1	2,03
Tanácsadó	-1	-1,68	2	3,37	4	6,73	0	0,00	2	3,37	0	0,00
Állami nsz.	2	2,23	2	2,23	1	1,12	1	1,12	6	6,70	3	3,35
Állami reg.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,79	4	7,17	0	0,00

Input-adatok a tartalomelemzés oldaláról (magyarázat a 4-2 táblázathoz):

- érték: a szövegegységekben legalább két kódoló által jelölt pozitív kódok darabszáma, mínusz a negatív kódok darabszáma (pl. három db jövőorientációt jelző kód és egy bi-

zonytalanságtűrésre utaló (azaz negatív) kód esetén két db jövőorientációs érték került a táblázatba)
- arány: a szövegszavak számának és az értéknek a hányadosa, 1000-rel szorozva.

A szövegben azonosított PVKO-k száma és aránya szervezetenként (ld. a 4-2 ábrát).

4.D Az interjúk motivációkutatásának eredménye

A változók azonosítását itt csak két független kódoló végezte. Munkájuk egyezése 13%-os volt. Ehmann felhívja a figyelmet: minél magasabb az elemzés szintje (vö.: minél komplexebbek a kódok), annál több manuális munkát igényel a tartalomelemzés (p. 112, Ehmann, 2002). Esetünkben:

- a kulturális orientációk túlságosan is összetettnek bizonyultak, és a másik kódoló nem vett részt oktatáson
- a motivációk kódolásának táblázata feltehetően nem volt eléggé explicit.

Intenzív betanulással és teszteléssel a kódolás eredményessége javítható, de ez az adott helyzetben túl nagy ráfordításnak bizonyult volna. A 13%-os egyezés messze nem elégséges, illetve lényegesen gyengébb, mint a tartalomelemzéssel végzett felmérés esetében, ezért munkánkban *a motivációelemzés Berelson 4. tanácsa értelmében mindössze tájékoztató jelegű.* (A tanács ismétlésképpen: a kvalitatív kategóriákat is kellően formalizálni kell. Antall László megfogalmazásában: *A tartalomelemzés a kategóriákon áll vagy bukik. A konkrét tanulmányok olyan mértékben voltak eredményesek, amilyen mértékben a kategóriákat világosan fogalmazták meg. A kategóriák legyenek kimerítőek; a szövegek minden fontos eleme elhelyezhető legyen valamely kategóriában, egymást kölcsönösen kizáróak legyenek, és származzanak egy és ugyanazon osztályozási elvből.*) (p. 49, Antal, 1976)

A szervezetértékelés hasznos támpontja tudni azt, hogy milyen arányban fordulnak elő a motivációs elemek a szervezetekben. Az egyes motivációk szervezetenkénti megoszlását mutató 4-3 táblázatot soronként érdemes vizsgálni, ugyanis a motivációk egymáshoz képest (oszlopok szerinti vizsgálat) nem feltétlenül adnak összehasonlítható értékeket. (A motivációelemzés eszközkészletével kódolt szöveg a 2. mellékletben olvasható.)

A motivációk összegzéseként előállt kulturális orientációk előfordulási arányait a 4-4. táblázat mutatja.

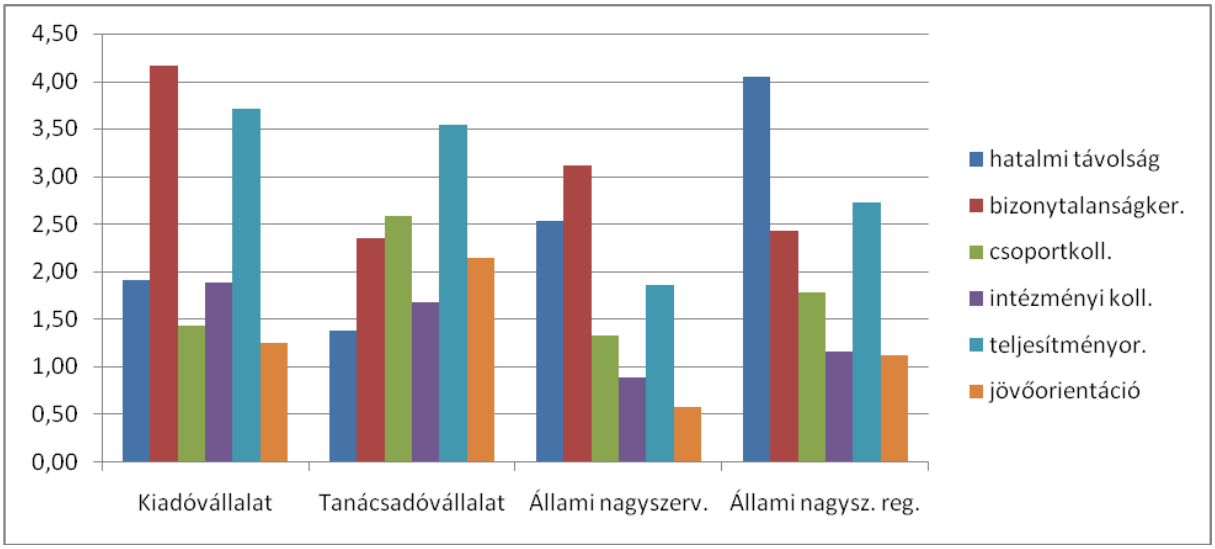
4-3. táblázat. A nyilatkozók egyes válaszaiban előforduló motivációs elemek szövegmennyiség-arányos összegei, szervezetenként

	Kiadó	Tanács-adó	Állami nagy-szerv.	Állami nsz. reg.
Hatalmi távolság (összegzett érték)	*1,91*	*1,38*	*2,52*	*4,04*
1. szembeállítás, ellenpontozás	1,61	0,47	0,44	1,12
2. pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel	0,25	0,74	0,87	1,61
10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	0,00	0,00	0,70	0,37
11. szerepviselkedés	0,05	0,17	0,51	0,94
Bizonytalanságkerülés (összegzett érték)	*4,16*	*2,34*	*3,12*	*2,42*
3. felsorolás, részekre tagolás	0,87	0,30	1,20	0,61
4. keretképzés (bevezetés, lezárás) konkrét rendszerezési szempont	0,88	0,26	0,43	0,51
12. tromf, vita (önmagunkkal is) az addigiak felülvizsgálata, elhatárolódás, módosítás hozzátevéssel	1,01	0,80	0,66	0,49
5. építkező szerkezet, okok és következmények egymásba épülése	1,40	0,99	0,83	0,82
Csoportkollektivizmus (összegzett érték)	*1,43*	*2,58*	*1,32*	*1,78*
22. a környezet hatásai a lelkiállapotra	0,21	0,90	0,00	0,36
13. meghatározott életforma képes megjelenítése	0,31	0,26	0,00	0,00
10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	0,00	0,00	0,70	0,37
11. szerepviselkedés	0,05	0,17	0,51	0,94
23. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap	0,36	0,82	0,00	0,00
14. a másik akcióinak énre vonatkoztatása	0,25	0,43	0,11	0,11
16. odaadás, reflektált önszemlélet; szerénység	0,25	0,00	0,00	0,00
Intézményi kollektivizmus (összegzett érték)	*1,88*	*1,68*	*0,89*	*1,15*
24. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap	0,25	0,15	0,11	0,18
15. a másik akcióinak énre vonatkoztatása	0,31	0,15	0,22	0,00
17. odaadás, reflektált önszemlélet; szerénység	0,06	0,00	0,00	0,15
6. nézőpontváltás (ellenfél megértése, az azonosulás tárgyától való eltávolodás)	0,36	0,43	0,33	0,11
18. nyugvópont (a lehetséges ellentét kibontatlanul), kompromisszum; lehet kimondatlan ellentét is	0,90	0,95	0,22	0,71
Teljesítményorientáció (összegzett érték)	*3,70*	*3,54*	*1,85*	*2,72*
19. célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal	1,27	1,17	0,31	0,88
25. érzelmesség, pátosz, ellágyulás, (ön)sajnálat	0,36	0,69	0,00	0,00
25. logikus érvelés (pl.: hiszen, mert, ha / akkor stb.)	1,39	1,45	1,33	1,51
8. teendők sorolása, hangos gondolkodás	0,69	0,22	0,22	0,33
Jövőorientáció (összegzett érték)	*1,25*	*2,14*	*0,58*	*1,11*
9. ingázás egyedi—konkrét, általános—közös között	0,36	0,72	0,11	0,84
20. egyénre és a társadalomra közösen érvényes (definíciószerű) megfogalmazások, egyedi és általános egyszerre van jelen	0,00	0,37	0,47	0,27
21. kézben tartott tartós szenvedély	0,89	1,04	0,00	0,00

4-4. táblázat. Motivációelemzéssel azonosított kódok

	hatalmi távolság	bizonytalan-ságkerülés	csoportkol-lektivizmus	intézményi kollektivizmus	teljesítmény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet						
Kiadó	0,58	0,71	0,00	0,19	0,64	0,32
Tanácsadó	0,00	0,47	0,28	0,56	1,03	0,28
Állami nsz.	1,09	0,79	0,99	0,00	0,40	0,00
Állami reg.	0,99	0,99	0,33	0,11	0,77	0,33
életút						
Kiadó	0,62	1,08	0,62	0,57	0,88	0,21
Tanácsadó	0,45	0,89	0,45	0,52	0,89	0,45
Állami nsz.	0,00	0,99	0,00	0,00	0,25	0,25
Állami reg.	0,97	0,32	0,32	0,08	0,40	0,40
cégtervek						
Kiadó	0,11	0,95	0,00	0,11	1,37	0,32
Tanácsadó	0,26	0,65	0,00	0,26	0,78	0,91
Állami nsz.	0,98	0,44	0,22	0,33	0,88	0,33
Állami reg.	0,82	0,75	0,22	0,60	0,82	0,37
siker, kihívás						
Kiadó	0,61	1,42	0,81	1,01	0,81	0,41
Tanácsadó	0,67	0,34	1,85	0,34	0,84	0,51
Állami nsz.	0,45	0,89	0,11	0,56	0,34	0,00
Állami reg.	1,25	0,36	0,90	0,36	0,72	0,00

A kérdésekre adott válaszokban előforduló motivációs elemek összegének megoszlása:



4-5. ábra. A motivációelemzés összesített átlageredménye – orientációk és szervezetek szerint

4.E A kiegészítő elemzés eredményei

Az eredmények bemutatása a kvantitatív vizsgálat táblázat kivételével a 6. fejezet E pontjaiban és a 6.5 pontban történik. A valamely kulturális orientáció szempontjából érdekesnek tartott szavakat ld.: 4-5 táblázat.

4-5. táblázat. Néhány szó / kifejezés gyakorisága az interjúkban, darabszámban és ezrelékben kifejezve

	nagyon (a 4 kérdésre)*	*fontos*	*rendkívül*	*de*	*mert*	*tehát*	*saját szervezet neve*	*személynevek*	*gondolom*	*ugye*
Kiadó	37 (8-17-9-3)	7	0	34	23	58	58	39	3	4
Tanácsadó	15 (1-9-3-2)	1	0	18	17	26	3	5	4	7
Állami nagysz.	16 (5-0-7-4)	0	0	14	12	52	21	3	3	12
Áll. nagysz.reg.	20 (3-6-7-4)	1	8	21	9	135	33	0	38	23
arányok ezrelékben számolva										
Kiadó	7,50	1,42	0,00	6,89	4,66	11,76	11,76	7,91	0,61	0,81
Tanácsadó	3,96	0,26	0,00	4,76	4,49	6,87	0,79	1,32	1,06	1,85
Állami nagysz.	4,97	0,00	0,00	4,35	3,73	16,14	6,52	0,93	0,93	3,73
Áll. nagysz.reg.	4,96	0,25	1,98	5,21	2,23	33,47	8,18	0,00	9,42	5,70

(* - a négy interjúkérdésre egyenként is)

A szövegpragmatikai vizsgálat eredményét a 4. melléklet mutatja be, a konklúziók a 7. fejezetben olvashatók.

4.F Együttjárások: GLOBE – tartalomelemzés – motivációelemzés

Az SPSS szoftver által kiadott 72x72-es adattábla inputadatait a 4-1 (az országos átlagos adatok kivételével), 4-2 és a 4-4 táblázatok adták.

A minél megalapozottabb kijelentések érdekében a valóságot több módszerrel érdemes feltárni. Az ezt célzó trianguláció három táblázata:

- GLOBE—tartalomelemzés: 4-6. táblázat
- GLOBE—motivációkutatás: 4-7. táblázat
- tartalomelemzés—motivációkutatás (a 4-6 és a 4-7 táblázat együttjárásai): 4-8. táblázat.

4-6. táblázat. GLOBE-értékek és a tartalomelemzés közötti korrelációk

		Normatív szervezeti GLOBE-értékek (belső környezet)						Normatív országos GLOBE értékek (külső környezet)						Leíró szervezeti GLOBE-értékek (belső környezet)						Leíró országos GLOBE-értékek (külső környezet)					
		hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor	hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor	hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor	hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor
Cégtörténet (múlt)	hatalom	0,744	0,564	-0,248	0,195	-0,862	-0,885	0,738	0,628	-0,815	0,261	0,881	0,109	0,860	0,405	-0,517	-0,360	-0,360	0,017	-0,826	-0,935	0,894	-0,744	-0,302	-0,634
	biztker	-0,521	-0,295	0,801	0,263	-0,182	0,620	0,467	0,407	-0,362	0,412	-0,245	0,056	-0,694	0,095	0,632	0,488	0,674	0,598	-0,347	0,548	0,202	-0,306	-0,222	-0,278
	cskoll	-0,763	-0,551	0,365	-0,119	0,813	0,924	-0,641	-0,530	0,736	-0,166	-0,861	-0,062	-0,920	-0,344	0,604	0,439	0,460	0,091	0,747	,973(*)	-0,835	0,657	0,293	0,549
	intkoll	-0,367	-0,668	-0,844	-,970(*)	-0,178	-0,002	-0,318	-0,668	0,119	-0,941	-0,388	-0,947	0,311	-0,884	-0,844	-0,945	-0,898	-,955(*)	0,148	-0,283	0,000	0,561	-0,743	0,722
	teljesit	-0,720	-0,433	0,709	0,151	0,540	0,928	-0,232	-0,128	0,371	0,175	-0,675	0,105	-,997(**	-0,093	0,813	0,647	0,732	0,441	0,381	,972(*)	-0,524	0,277	0,221	0,188
	jövőor	-0,914	-0,718	0,502	-0,176	0,379	,983(*)	-0,225	-0,280	0,299	-0,109	-0,818	-0,257	-0,944	-0,403	0,557	0,335	0,473	0,170	0,322	0,898	-0,429	0,396	-0,137	0,384
Életút (múlt)	hatalom	0,773	0,635	-0,121	0,319	-0,851	-0,867	0,795	0,724	-0,846	0,388	0,922	0,223	0,803	0,515	-0,398	-0,233	-0,232	0,150	-0,868	-0,886	0,905	-0,824	-0,224	-0,732
	biztker	-0,764	-0,865	-0,138	-0,695	-0,334	0,496	0,099	-0,283	-0,201	-0,542	-0,553	-0,845	-0,266	-0,749	-0,283	-0,494	-0,296	-0,406	-0,162	0,170	0,182	0,283	-0,890	0,440
	cskoll	-0,911	-,989(*)	-0,206	-0,802	0,025	0,680	-0,265	-0,587	0,174	-0,707	-0,810	-0,875	-0,432	-0,897	-0,215	-0,450	-0,293	-0,522	0,212	0,395	-0,188	0,589	-0,713	0,716
	intkoll	0,329	-0,006	-,974(*)	-0,594	-0,205	-0,611	-0,249	-0,417	0,065	-0,653	0,186	-0,480	0,804	-0,394	-0,942	-0,864	-,953(*)	-0,837	0,067	-0,720	0,112	0,271	-0,316	0,364
	teljesit	0,616	0,470	-0,100	0,213	-0,945	-0,757	0,861	0,714	-0,926	0,321	0,826	0,074	0,729	0,393	-0,421	-0,301	-0,251	0,115	-0,931	-0,842	,973(*)	-0,814	-0,409	-0,685
	jövőor	-0,618	-0,852	-0,623	-,966(*)	-0,175	0,269	-0,252	-0,635	0,080	-0,893	-0,564	1,000(**)	0,039	-0,945	-0,655	-0,821	-0,711	-0,828	0,116	-0,049	-0,011	0,562	-0,836	0,733
Cégtervek (jövő)	hatalom	0,786	0,927	0,519	0,931	-0,296	-0,550	0,633	0,888	-0,512	0,925	0,850	0,886	0,272	,989(*)	0,390	0,581	0,519	0,784	-0,545	-0,322	0,468	-0,867	0,511	-,952(*)
	biztker	-0,318	-0,204	0,605	0,187	-0,580	0,301	0,745	0,573	-0,700	0,380	0,030	-0,065	-0,335	0,110	0,313	0,205	0,413	0,476	-0,683	0,153	0,582	-0,532	-0,494	-0,429
	cskoll	0,356	0,222	-0,028	0,082	-,997(**	-0,537	0,900	0,668	-,972(*)	0,237	0,636	-0,109	0,552	0,221	-0,387	-0,336	-0,223	0,093	-,967(*)	-0,699	,993(**)	-0,756	-0,613	-0,590
	intkoll	0,642	0,863	0,568	0,943	0,216	-0,295	0,193	0,587	-0,027	0,855	0,561	,996(**)	-0,007	0,930	0,621	0,795	0,670	0,782	-0,064	0,032	-0,031	-0,518	0,867	-0,695
	teljesit	0,798	0,918	0,237	0,785	0,234	-0,517	0,040	0,421	0,073	0,654	0,632	0,903	0,263	0,838	0,336	0,552	0,372	0,515	0,034	-0,192	-0,069	-0,396	0,866	-0,566
	jövőor	0,397	0,574	0,243	0,578	0,708	-0,077	-0,428	-0,012	0,560	0,401	0,133	0,761	-0,132	0,534	0,503	0,635	0,446	0,381	0,528	0,258	-0,577	0,084	,989(*)	-0,135
Sikerek, kihív. (múlt)	hatalom	0,866	0,899	-0,019	0,618	0,188	-0,661	-0,034	0,299	0,099	0,472	0,663	0,766	0,461	0,721	0,091	0,323	0,121	0,288	0,061	-0,368	-0,049	-0,311	0,777	-0,456
	biztker	-0,692	-0,594	-0,026	-0,376	0,894	0,767	-0,891	-0,811	0,923	-0,472	-0,892	-0,242	-0,687	-0,544	0,285	0,143	0,109	-0,265	0,934	0,798	-,953(*)	0,893	0,262	0,796
	cskoll	-,968(*)	-0,860	0,162	-0,466	0,548	,964(*)	-0,545	-0,630	0,565	-0,447	-,977(*)	-0,470	-0,842	-0,667	0,312	0,084	0,179	-0,181	0,592	0,856	-0,643	0,718	-0,161	0,710
	intkoll	0,422	0,081	-0,922	-0,512	-0,391	-0,715	-0,048	-0,239	-0,137	-0,542	0,338	-0,438	0,891	-0,291	-,962(*)	-0,866	-0,936	-0,753	-0,135	-0,839	0,310	0,083	-0,389	0,198
	teljesit	0,857	0,941	0,387	0,855	-0,412	-0,675	0,678	0,889	-0,589	0,856	0,927	0,808	0,426	,952(*)	0,230	0,434	0,371	0,678	-0,620	-0,478	0,570	-0,895	0,411	-,952(*)
	jövőor	0,565	0,536	-0,337	0,198	0,536	-0,430	-0,537	-0,247	0,554	0,000	0,238	0,434	0,347	0,275	-0,077	0,092	-0,137	-0,127	0,525	-0,181	-0,467	0,229	0,738	0,079

Magyarázat

n = 4

a kétféle elemzés azonos orientációinak közös korrelációi vannak kiemelve vastag keretben

** 0.01 szinten szignifikáns korreláció (fekete háttér, fehér számok)

* 0.05 szinten szignifikáns korreláció (fekete háttér, fehér számok)

értékek szürke mezőben: 0,7 korrelációs érték felett

4-7. táblázat. A GLOBE-értékek és a motivációkutatás közötti együttjárások

		Normatív szervezeti GLOBE-értékek (belső környezet)						Normatív országos GLOBE értékek (külső környezet)						Leíró szervezeti GLOBE-értékek (belső környezet)						Leíró országos GLOBE-értékek (külső környezet)					
		hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor	hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor	hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor	hatalom	biztker	cskoll	intkoll	telesit	jövőor
Cégtörténet (múlt)	hatalom	0,987*	0,976	0,045	0,682	-0,318	-0,861	0,451	0,664	-0,411	0,627	0,948	0,716	0,662	0,836	-0,037	0,205	0,078	0,391	-0,446	-0,655	0,456	-0,710	0,453	-0,771
	biztker	0,880	0,817	0,049	0,554	-0,705	-0,866	0,769	0,817	-0,768	0,590	0,990	0,483	0,723	0,726	-0,185	0,014	-0,022	0,355	-0,791	-0,791	0,805	-0,888	0,045	-0,855
	cskoll	0,458	0,714	0,583	0,863	0,468	-0,081	-0,045	0,379	0,225	0,748	0,323	0,953	-0,207	0,801	0,722	0,859	0,724	0,733	0,190	0,261	-0,295	-0,284	0,957	-0,493
	intkoll	-0,995	-0,937	0,137	-0,551	0,235	0,903	-0,292	-0,497	0,278	-0,467	-0,897	-0,629	-0,741	-0,725	0,170	-0,079	0,078	-0,217	0,313	0,701	-0,354	0,560	-0,460	0,622
	teljesít	-0,849	-0,810	0,243	-0,424	-0,195	0,713	0,153	-0,130	-0,175	-0,266	-0,609	-0,600	-0,574	-0,555	0,110	-0,119	0,096	-0,063	-0,140	0,458	0,089	0,170	-0,684	0,293
	jövőor	-0,403	-0,602	-0,322	-0,642	-0,678	0,066	0,363	-0,062	-0,508	-0,476	-0,162	-0,809	0,163	-0,591	-0,564	-0,696	-0,515	-0,460	-0,474	-0,276	0,537	-0,018	-0,998	0,203
Életút (múlt)	hatalom	-0,034	-0,206	-0,153	-0,283	-0,929	-0,242	0,719	0,361	-0,831	-0,101	0,262	-0,487	0,368	-0,184	-0,490	-0,538	-0,370	-0,166	-0,810	-0,517	0,852	-0,448	-0,883	-0,236
	biztker	-0,227	-0,291	-0,514	-0,462	0,808	0,223	-0,963	-0,886	0,942	-0,627	-0,552	-0,231	-0,112	-0,490	-0,168	-0,192	-0,332	-0,579	0,942	0,288	-0,868	0,889	0,334	0,797
	cskoll	-0,525	-0,781	-0,641	-0,935	-0,316	0,154	-0,125	-0,530	-0,057	-0,846	-0,441	-0,989	0,149	-0,887	-0,720	-0,868	-0,751	-0,813	-0,022	-0,176	0,133	0,442	-0,897	0,632
	intkoll	-0,750	-0,925	-0,568	-0,966*	0,153	0,471	-0,528	-0,830	0,388	-0,939	-0,779	-0,945	-0,177	-1,000	-0,487	-0,674	-0,596	-0,819	0,422	0,209	-0,334	0,792	-0,627	0,906
	teljesít	-0,800	-0,957	-0,489	-0,944	0,101	0,523	-0,452	-0,771	0,319	-0,895	-0,790	-0,951	-0,234	-0,991	-0,437	-0,639	-0,537	-0,760	0,366	0,246	-0,282	0,740	-0,677	0,864
	jövőor	-0,558	-0,363	0,732	0,171	-0,243	0,615	0,479	0,372	-0,394	0,333	-0,267	-0,045	-0,658	0,014	0,545	0,389	0,589	0,517	-0,376	0,505	0,244	-0,284	-0,327	-0,232
Cégtervek (jövő)	hatalom	0,694	0,896	0,628	0,985	-0,087	-0,392	0,492	0,811	-0,338	0,955	0,718	0,965	0,089	0,997	0,563	0,738	0,663	0,858	-0,372	-0,120	0,271	-0,759	0,666	-0,885
	biztker	-0,144	-0,466	-0,763	-0,804	-0,564	-0,251	0,089	-0,305	-0,293	-0,719	-0,054	-0,857	0,524	-0,665	-0,907	-0,966	-0,885	-0,799	-0,267	-0,556	0,409	0,173	-0,883	0,379
	cskoll	0,786	0,927	0,519	0,931	-0,296	-0,550	0,633	0,888	-0,512	0,925	0,850	0,886	0,272	0,989	0,390	0,581	0,519	0,784	-0,545	-0,322	0,468	-0,867	0,511	-0,952
	intkoll	0,386	0,533	0,687	0,741	-0,613	-0,251	0,924	0,980	-0,824	0,859	0,647	0,553	0,046	0,749	0,404	0,477	0,562	0,804	-0,836	-0,195	0,730	-0,950*	0,015	-0,935
	teljesít	0,168	-0,159	-0,998	-0,706	-0,070	-0,456	-0,402	-0,579	0,215	-0,773	0,001	-0,575	0,678	-0,535	-0,919	-0,877	-0,981*	-0,916	0,222	-0,580	-0,043	0,445	-0,325	0,531
	jövőor	-0,938	-0,763	0,451	-0,239	0,349	0,979*	-0,227	-0,311	0,287	-0,166	-0,836	-0,323	-0,920	-0,459	0,499	0,269	0,414	0,111	0,313	0,872	-0,410	0,419	-0,200	0,421
Sikerek, kihív. (múlt)	hatalom	0,140	0,110	0,273	0,188	-0,924	-0,253	0,961	0,738	-0,971	0,373	0,478	-0,050	0,233	0,249	-0,096	-0,099	0,062	0,312	-0,962*	-0,411	0,931	-0,776	-0,589	-0,627
	biztker	0,339	0,083	-0,895	-0,464	0,200	-0,498	-0,557	-0,567	0,424	-0,600	0,070	-0,262	0,634	-0,309	-0,718	-0,620	-0,781	-0,754	0,417	-0,487	-0,258	0,461	0,070	0,461
	cskoll	-0,929	-0,893	0,175	-0,513	-0,037	0,795	-0,028	-0,298	0,003	-0,380	-0,742	-0,662	-0,635	-0,659	0,105	-0,138	0,058	-0,157	0,039	0,548	-0,081	0,343	-0,632	0,450
	intkoll	0,245	-0,052	-0,967	-0,605	0,076	-0,473	-0,500	-0,597	0,337	-0,710	0,022	-0,435	0,658	-0,442	-0,833	-0,764	-0,889	-0,857	0,337	-0,533	-0,166	0,475	-0,132	0,519
	teljesít	-0,678	-0,842	-0,318	-0,789	-0,383	0,360	0,067	-0,343	-0,202	-0,648	-0,494	-0,918	-0,099	-0,802	-0,461	-0,652	-0,472	-0,552	-0,163	0,018	0,217	0,294	-0,940	0,487
	jövőor	-0,872	-0,967	-0,383	-0,875	0,323	0,667	-0,602	-0,847	0,505	-0,856	-0,908	-0,851	-0,408	-0,966	-0,260	-0,472	-0,390	-0,680	0,539	0,443	-0,488	0,847	-0,496	0,924

Magyarázat
n = 4
a kétféle elemzés azonos orientációinak közös korrelációi vannak kiemelve vastag keretben
** 0.01 szinten szignifikáns korreláció (fekete háttér, fehér számok)
* 0.05 szinten szignifikáns korreláció (fekete háttér, fehér számok)
értékek szürke mezőben: 0,7 korrelációs érték felett

4-8. táblázat. A tartalomelemzés és a motivációkutatás közötti együttjárások (a 0,7 korrelációs érték felett vastaggal szedve, a negatív értékek szürke háttérrel)

	hatalmi távolság	bizonytalan-ságkerülés	csoportkol-lektivizmus	intézményi kollektivizmus	teljesítmény-orientáció	jövő-orientáció
Cégtörténet (múlt)	**0,712**	-0,159	0,190	0,370	0,558	0,166
Életút (múlt)	0,604	-0,191	**0,827**	0,378	-0,368	0,050
Cégtervek (jövő)	**0,974**	0,053	0,359	0,491	-0,172	-0,249
Siker, kihívás (múlt)	-0,321	0,126	0,814	**0,887**	-0,672	-0,306

5. A használt módszertanok egybevetése

E fejezet pontjaiban a felméréseket párosával értékeljük:

- GLOBE—tartalomelemzés: 4-6. táblázat
- GLOBE—motivációkutatás: 4-7. táblázat
- tartalomelemzés—motivációkutatás (azaz a 4-6 és a 4-7 táblázat korrelációja): 4-8. táblázat.

A fejezet pontjainak tartalma egymásra épül, tehát utalnak a korábbi szakaszokban tett megállapításokra.

5.1 PVKO (GLOBE), tartalomelemzési és motivációelemzési együttjárások

Az együttjárásokat bemutató táblákban néhány kivételtől eltekintve azokat az értékeket vizsgáltuk, melyek elérték a 0.7-es Pearson-értéket (ezek a táblázatban vastaggal szedettek), illetve azonos orientációk GLOBE- és tartalomelemzési értékeinek együttjárásai. Bemutatásuk PVKO-k szerint sorolva történik. A táblázatokban a negatív együttjárások háttere szürke.

Emlékeztetőül: a motivációelemzéssel szerzett adatok érvényessége kisebb, mint a tartalomelemzésé, az ugyanis csak egy kódoló munkáján alapul. Ezért a levonható következtetések is csekélyebb relevanciával bírnak, ahogyan az alábbi isnertetés is ez előbbire összpontosít.

1. Hatalmi távolság

Ebben az orientációban összefüggő mintázatokat találtunk. Emlékeztetőül: az országos viszonylatban tapasztalt alacsonyabb hatalmi távolság nagyobb versenyképességet jelez előre (vö.: Bakacsi, 2007).

5-1. táblázat. A hatalmi távolság együttjárásai (tartalomelemzés, motivációkutatás)

	Tartalomelemzés (TE)				Motivációkutatás (MK)			
	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos
Cégtört.	**0,744**	**0,738**	**0,860**	**-0,826**	**0,987(*)**	0,451	0,662	-0,446
Életút	**0,773**	**0,795**	**0,803**	**-0,859**	-0,034	**0,719**	0,368	**-0,810**
Cégterv	**0,786**	0,633	0,272	-0,545	0,694	0,492	0,089	-0,372
Siker,kih.	**0,866**	-0,034	0,461	0,061	0,140	**0,951(*)**	0,233	**-0,962(*)**

A GLOBE-adatok felől fogalmazva:

- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben úgy látják: a *szervezetnél* magas hatalmi távolságnak *kellene* lennie (normatív szervezeti), ott a nyilatkozatokban gyakoriak a hatalmi távolságra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: 0,744, életút 0,773, cégtervek: 0,786, sikerek, kihívások: 0,866, MK: cégtörténet: 0,987*).

- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben úgy látják: az *országban* magas hatalmi távolságnak *kellene* lennie (normatív országos), ott a múltra (saját tevékenységre és cégre) vonatkozó nyilatkozatokban gyakoriak a nagy hatalmi távolságra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: 0,738, életút 0,795, MK: életút: 0,719, siker, kihívás: 0,951*).
- Csak a tartalomelemzésnél tűnik úgy, hogy amely *szervezetben* magas hatalmi távolságot *érzékelnek* (leíró szervezeti), ott a múltra (saját tevékenységre és cégre) vonatkozó nyilatkozatokban gyakoriak a nagy hatalmi távolságra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: 0,86, életút 0,803).
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben *úgy látják*: az *országban* magas a hatalmi távolság (leíró országos), ott a múltra (saját tevékenységre és cégre) vonatkozó nyilatkozatokban nem gyakoriak a nagy hatalmi távolságra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: -0,826, életút -0,869, MK: cégtörténet -0,81, siker, kihívás: -0,962).
- A TE-ben minden kérdés esetén kimutatható az ingajelenség, kivéve a siker, kihívás esetében, ahol viszont a MK mutat ilyet. A minta a szervezethez kötöttség és személyes dimenzió közötti törésvonal kérdését vetheti fel.

A narratív adatok felől fogalmazva:
Úgy tűnik, hogy akik a *múlt* elbeszélésében gyakrabban említenek hatalmi távolságot, azok

- belső környezetükben is azt tartják kívánatosnak (TE: cégtörténet: 0,744, életút 0,773, siker, kihívás: 0,866, MK: cégtörténet: 0,987*)
- belső környezetükben nagy hatalmi távolságot tapasztalnak (TE: cégtörténet: 0,86, életút 0,803, MK: életút: 0,719)
- országosan nagy hatalmi távolságot kívánnak (TE: cégtörténet: 0,738, életút 0,795, MK: életút: 0,719)
- országosan viszont kis hatalmi távolságot látnak (TE: cégtörténet: -0,826, életút -,859, MK: életút: -0,810, siker, kihívás: -0,962*).

Úgy tűnik, hogy akik szervezetük *jövőjével* kapcsolatban gyakrabban említenek hatalmi távolságot, azok

- belső környezetükben nagy hatalmi távolságot kívánnak (TE: cégtervek: 0,786).

Úgy tűnik: akik sikereik, kudarcaik elbeszélésében gyakrabb a hatalmi távolság, azok

- belső környezetükben nagy hatalmi távolságot tartanak kívánatosnak (TE: sikerek, kihívások: 0,866).

TE—MK-azonosságok:

- Ingahatás minden kérdés esetében kimutatható (országos szinten). A *cégtörténet*, *életút* és *cégtervek* esetében egyöntetűen, de különböző szintű relevanciával. Erős együttjárások a normatív szervezeti *cégtörténetben* és az *életút* országos vonatkozásaiban.

TE—MK-különbségek:

- A MK-ban nem egyöntetűek a *cég- és saját történet* együttjárás-erősségei, illetve a normatív szervezeti értékek együttjárásai is csak a *cégtörténetben* erősek.
- A MK esetében erős az együttjárás országos szinten.

A mintákat elemezve, jelzéseiket összegezve azt feltételezhetjük, hogy a személyes élményeket kivéve (sikerek, kihívások) **hatalmi távolsági narratív jelek arra utalnak, hogy a nyilatkozó inkább**

- **hatalmi távolságot tart kívánatosnak szervezeti és országos szinten és**
- **országos szinten nem tapasztal hatalmi távolságot.**

Az ilyen mintázat csekélyebb versenyképességet vetít előre.

2. Bizonytalanságkerülés

Ebben az orientációban nem tűnt fel jelentősebb összefüggő mintázat. Az országos szinten tapasztalt erősebb bizonytalanságkerülés nagyobb versenyképességet jelez előre (vö.: Bakacsi, 2007).

5-2. táblázat. A bizonytalanságkerülés együttjárásai (tartalomelemzés, motivációkutatás)

	Tartalomelemzés (TE)				Motivációkutatás (MK)			
	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezet	Leíró országos	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos
Cégtört.	-0,295	0,407	0,095	0,548	**0,817**	**0,817**	**0,726**	**-0,791**
Életút	**-0,865**	-0,283	**-0,749**	0,170	-0,291	**-0,886**	-0,490	0,288
Cégtervek	-0,204	0,573	0,110	0,153	-0,465	-0,305	-0,665	-0,556
Siker, kih.	-0,594	**-0,811**	-0,544	**0,798**	0,083	-0,567	-0,309	-0,487

A GLOBE-adatok felől fogalmazva:

- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben úgy látják: a *szervezetben* magasabb bizonytalanságkerülésnek *kellene lenni* (normatív szervezeti), ott a vezető saját, múltbéli tevékenységre vonatkozó szövegeiben nem gyakoriak a bizonytalanságkerülésre utaló kijelentések (TE: életút: -0,865).
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* magasabb bizonytalanságkerülést *érzékelnek* (leíró szervezeti), ott a vezető saját, múlt tevékenységeit taglaló szövegeiben ritkák a bizonytalanságkerülés kijelentései (TE: életút -0,749).
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben úgy látják: az *országban* magasabb bizonytalanságkerülésnek *kellene lenni*, ott a vezető saját, múltbéli élményeire vonatkozó szövegeiben nem gyakoriak a bizonytalanságkerülésre utaló kijelentések (TE: sikerek, kihívások: -0,811).
- Az ingajelenség a siker, kihívás témájában mutatható ki (TE). Céges—személyes dichotómia: személyes vonatkozásban igen, céges viszonylatokban nem mutatható ki a jelenség.

A narratív adatok felől fogalmazva:
Úgy tűnik, hogy akik saját múltjuk elbeszélésében bizonytalanságkerülést emlegetnek, azok

- belső környezetükben erős bizonytalanságkerülést tartanak kívánatosnak (TE: életút -0,865)
- belső környezetükben erős bizonytalanságkerülést tapasztalnak (TE: életút -0,749)

Úgy tűnik, hogy akik személyes sikereik, kudarcaik elbeszélésében bizonytalanságkerülést emlegetnek, azok

- országosan gyenge bizonytalanságkerülést kívánnak (TE: sikerek, kihívások: -0,811)
- országosan erős bizonytalanságkerülést tapasztalnak (TE: sikerek, kihívások 0,798)

A MK-ban a *cégtörténet* esetén mutatható ki erősebb, 0,7-en felüli együttjárás. Ugyanitt ingajelenség is; a többi interjútéma esetében azonban ez nem tapasztalható.

TE—MK-azonosságok

- Mindkét módszertan eredményeiben fellelhető az ingahatás, illetve az értékek közötti kapcsolat.

TE—MK-különbségek: Más-más interjú-szakaszban tapasztalható

- ingahatás az *országos* értékek között; a tartalomelemzés esetén az életútban (normatív: -0,811, leíró: -0,798) a motivációkutatás esetén pedig a cégtörténetben (normatív: 0,817, leíró: -0,791), azaz egymáshoz képest ellentétes az együttjárás előjele.
- kapcsolat a *szervezeti* értékek között; a tartalomelemzés esetén az életútban (normatív: -0,865, leíró: -0,749) a motivációkutatás esetén pedig szintén a cégtörténetben (normatív: 0,817, leíró 0,726).

3. Csoportkollektivizmus

Ebben az orientációban nem tűnt fel jelentősebb összefüggő mintázat. Az országos viszonylatban tapasztalt gyengébb csoportkollektivizmus (vagy: a csoportszintű individualizmus) nagyobb versenyképességet jelez előre (vö.: Bakacsi, 2007).

5-3. táblázat. A csoportkollektivizmus együttjárásai (tartalomelemzés, motivációkutatás)

	Tartalomelemzés (TE)				Motivációkutatás (TE)			
	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos
Cégtört.	0,365	**0,736**	0,604	**-0,835**	0,583	0,225	**0,722**	-0,295
Életút	-0,206	0,174	-0,215	-0,188	-0,641	-0,057	**-0,720**	0,133
Cégtervek	-0,028	**0,972(*)**	-0,387	**0,993(**)**	0,519	-0,512	0,390	0,468
Siker, kih.	0,162	0,565	0,312	-0,643	0,175	0,003	0,105	-0,081

A GLOBE-adatok felől fogalmazva:

- Úgy tűnik, hogy amely *szervezeten belül* nagyobb országos szintű csoportkollektivizmust *tartanak kívánatosnak*, ott a szervezet múltjáról szóló nyilatkozatokban gyakoribbak a csoportkollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: 0,736). A szervezet jövőjéről szóló nyilatkozatokban viszont ritkábbak a csoportkollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtervek: 0,972*).
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezeten belül* nagyobb országos szintű csoportkollektivizmust *tapasztalnak*, ott a szervezet múltjáról szóló nyilatkozatokban ritkábbak (cégtörténet: -0,835), a jövőjéről szóló nyilatkozatokban viszont gyakoribbak a csoportkollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtervek: -0,993**).
- Minden kérdés esetében kimutatható a TE-ben az ingajelenség, az életút esetén a legkisebb mértékben, a jövő vonatkozásában pedig a múlthoz képest fordított előjellel. Múlt—jövő dichotómia.

A narratív adatok felől fogalmazva:
Úgy tűnik, hogy akik szervezetük múltja elbeszélésében csoportkollektivizmust emlegetnek, azok

- országosan erős csoportkollektivizmust kívánnak (TE: cégtörténet: 0,736)
- országosan gyenge csoportkollektivizmust látnak (TE: cégtörténet: -0,835).

Úgy tűnik, hogy akik szervezetük jövőjének elbeszélésében csoportkollektivizmust emlegetnek, azok

- országosan gyenge csoportkollektivizmust kívánnak (TE: cégtervek: 0,972*)
- országosan erős csoportkollektivizmust látnak (TE: cégtervek: -0,993**).

Következtetés: a TE alapján sommázva: ha gyakori a múltbeli országos szintű csoportkollektivizmus említése (leírása, ill. kívánatossága egyaránt) – pl.: amikor össze kellett fognunk, akkor össze tudtunk fogni – diagnosztikai értelemben alacsonyabb versenyképességet vetít előre.
Ugyanez a jövőre vonatkoztatva viszont nagyobb versenyképességet jelez előre – pl.: össze fogunk fogni, össze kell fognunk.

A MK-ban mintha a *cégtörténet* és az *életút* együttjárásai egymásnak tükörképei lennének, bár erősebb együttjárás csak leíró szervezeti vonatkozásban található. Gyenge saját múlt–közösségi múlt dichotómia. Minden kérdés esetében kimutatható legalább minimális szintű ingajelenség.

4. Intézményi kollektivizmus

Ebben az orientációban összefüggő mintázatokat találtunk. Az országos viszonylatban tapasztalt erősebb intézményi kollektivizmus nagyobb versenyképességet jelez (vö.: Bakacsi, 2007).

5-4. táblázat. Az intézményi kollektivizmus együttjárásai (tartalomelemzés, motivációkutatás)

	Tartalomelemzés (TE)				Motivációkutatás (MK)			
	Norm. szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos
Cégtört.	**-,970(*)**	**-0,941**	**-0,945**	0,561	-0,551	-0,467	-0,079	0,560
Életút	-0,594	-0,653	**-0,864**	0,271	**-,966(*)**	**-0,939**	-0,674	**0,792**
Cégtervek	**0,943**	**0,855**	**0,795**	-0,518	**0,741**	**0,859**	0,477	**-,951(*)**
Siker, kih.	-0,512	-0,542	**-0,866**	0,083	-0,605	**-0,710**	**-0,764**	0,475

A GLOBE-adatok felől fogalmazva:

- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben úgy látják: a *szervezetben* erősebb intézményi kollektivizmusnak *kellene lenni*, ott a szervezet történetének szövegében nem gyakoriak az intézményi kollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: -0.970*) Ugyanakkor a szervezeti jövőre vonatkozó szövegben ugyanilyen esetben gyakori az intézményi kollektivizmusra utalás (TE: cégtervek: 0.943)
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* magasabb intézményi kollektivizmust *érzékelnek,* ott a szervezet történetének szövegében nem gyakoriak az intézményi kollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: -0.945) Ugyanakkor a szervezeti jövőre vonatkozó szövegben ugyanilyen esetben gyakori az intézményi kollektivizmusra utalás (TE: cégtervek: 0.795)
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben nagyobb *országos szintű* intézményi kollektivizmust *tartanak kívánatosnak*, ott a szervezet múltjáról szóló nyilatkozatokban ritkábbak (TE: együttjárás erőssége: -0.941), a jövőjéről szóló nyilatkozatokban viszont gyakoribbak az intézményi kollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: 0.855).
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* magasabb intézményi kollektivizmust *érzékelnek,* ott az életút-történetekben nem gyakoriak az intézményi kollektivizmusra utaló kijelentések (TE: életút: -0.864).
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* magasabb intézményi kollektivizmust *érzékelnek,* ott a múltra vonatkozó személyes és szervezeti történetekben nem gyakoriak az intézményi kollektivizmusra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: -0.945, életút: -0.864, si-

kerek és kihívások: -0.866), ám a jövőre vonatkozó nyilatkozatokban gyakoriak az ilyen utalások (TE: cégtervek: 0.795).

- Minden kérdés esetében kimutatható az ingajelenség, ám a jövő vonatkozásában a többihez képest fordított előjellel, de pontosan fordítva, mint a csoportkollektivizmus esetén. Múlt—jövő dichotómia.

A narratív adatok felől fogalmazva:
Úgy tűnik, hogy akik szervezetük múltjának elbeszélésében intézményi kollektivizmust emlegetnek, azok

- belső környezetükben gyenge intézményi kollektivizmust kívánnak (TE: cégtörténet: -0,970*)
- belső környezetükben gyenge intézményi kollektivizmust tapasztalnak (TE: cégtörténet: -0,945)
- országosan gyenge intézményi kollektivizmust kívánnak (TE: cégtörténet: -0,941)

Úgy tűnik, hogy akik szervezeti jövő kapcsán intézményi kollektivizmust emlegetnek, azok

- belső környezetükben erős intézményi kollektivizmust kívánnak (TE: cégtervek: 0,943)
- belső környezetükben erős intézményi kollektivizmust tapasztalnak (TE: cégtervek: 0,795)
- országosan erős intézményi kollektivizmust kívánnak (TE: cégtervek: 0,855)

Úgy tűnik, hogy akik személyes sikereik, kudarcaik elbeszélésében intézményi kollektivizmust emlegetnek, azok

- belső környezetükben gyenge intézményi kollektivizmust tartanak kívánatosnak (TE: sikerek, kihívások: -0,866).

A múlttal, illetve jövővel kapcsolatos témakörök mentén látványosan megoszlanak az együttjárások előjelei. Minden kérdés esetében kimutatható az ingajelenség, ám a jövő vonatkozásában a múlthoz képest fordított előjellel, de pontosan fordítva, mint a csoportkollektivizmus esetén. A *cégtörténet* és a *siker, kihívás* esetén csekélyebb az együttjárás. Múlt—jövő dichotómia.

A különbségek mellett mindkét módszerben fellelhető az ingahatás, illetve az értékek közötti kapcsolat.
TE—MK-azonosságok:

1. Negatív együttjárások kapcsolata: az *életút* szervezeti normatív és a leíró (TE: normatív: -0,594, leíró: -0,864, MK: normatív: -0,966*, leíró: -0,674) valamint a normatív országos (TE: -0,653, MK: -0,939) értékek között.
2. Az országos értékek közötti ingajelenség közös a *cégtervekben* (TE: normatív: 0,855, a leíró alacsony: -0,518; MK normatív: 0,859, leíró: -0,951*)
3. A leíró szervezeti együttjárások között *életút* és *siker, kihívások* között van kapcsolat. TE: életút: -0,864, sikerek, kihívások: -0,866; MK: életút: -0,674, sikerek, kihívások: -0,764.
4. A *cégtervek* normatív pozitív együttjárásai között kapcsolat van. A TE szervezeti: 0,943, országos: 0,855, a MK szervezeti: 0,741, országos: 0,859. (Csak a TE-ben a leíró szervezeti együttjárás is kapcsolódik: 0,795.)

TE—MK-különbségek:

5. A fenti azonosságon túl TE adatai között a *cégtörténetben* (normatív országos: -0,941, a leíró elég alacsony: 0,561), a MK-ban pedig az *életútban* (normatív: -0,939, leíró: 0,792) van ingahatás, ám a *cégtervekben* látott közös mintázathoz képest fordított az irány.

6. Negatív együttjárások kapcsolata található a TE *cégtörténet* normatív szervezeti (-0,970*), leíró (-0,945) és a normatív országos (-0,941) adatok között. A MK-nál ugyanez a minta, de gyengébb az együttjárás: szervezeti normatív (elég alacsony: -0,551), leíró (-0,079) és az országos normatív (-0,467).
7. A TE leíró szervezeti együttjárásában az *életúton* és siker, kihíváson túl van negatív korreláció a cégtörténetben is: -0,945, a jövőre vonatkozóban pedig pozitív a korreláció (0,795).
8. Kapcsolati mintázat a TE-ben: *cégtörténetben* negatív (normatív: -0,970*, leíró: -0,945) és *cégtervekben* pozitív (normatív: 0,94, leíró: 0,79) korrelációk. Hasonló ugyanitt a normatív országosban: *cégtörténet* -0,941, *cégtervek*: 0,855. Jóval kisebb korrelációs értékkel az ellentét (fordított előjellel) az országos leíró adatoknál is látható.
9. Ellentétes korreláció-kapcsolatok figyelhetők meg a MK-ban a múltbeli *életút, sikerek, kihívások*, valamint a (jövőre vonatkozó) *cégtervek* adatai között. Normatív szervezeti *életút*: -0,966*, *siker, kihívás*: 0,605, *cégtervek*: 0,741; normatív országos: *életút*: -0,939, *siker, kihívás*: -0,710, *cégtervek*: 0,859; leíró országos: *életút*: 0,792, *cégtervek*: -0,951.

A mintákat elemezve, jelzéseiket összegezve az alábbiakat, mint versenyképes mintázatot feltételezhetünk:

5-5. táblázat. Az intézményi kollektivizmus narratív és kulturális együttjárásai (🡅 magas, 🡇 alacsony)

	szervezetben a nyilatkozó…	*országosan* a nyilatkozó…
A *múltra* vonatkozó narrációban az intézményi kollektivizmus markerei	intézményi kollektivizmus észlelése: 🡇 kívánalma: 🡇	intézményi kollektivizmus észlelése: 🡅 kívánalma: 🡇
A *jövőre* vonatkozó narrációban az intézményi kollektivizmus markerei	intézményi kollektivizmus észlelése: 🡅 kívánalma: 🡅	intézmény kollektivizmus észlelése: 🡇 kívánalma: 🡅

Szövegesen fogalmazva:

- **Aki gyakran hivatkozik szélesebb közösségre figyelés emlékeire (az intézményi kollektivizmus narratív mintái a múlttal kapcsolatban jelennek meg), az elegendőnek tartja a szűkebb közösségi perspektívát. Tágabb környezetében (országos szinten) is a szűkebb közösségben gondolkodik.**
- **Aki a jövő kapcsán gyakran hivatkozik szélesebb közösségre figyelésre (az intézményi kollektivizmus narratív mintáit a jövőre vonatkozóan mutatja), az szűkebb és tágabb környezetében is ebben érdekelt.**

Az előbbi mintázat alacsonyabb, az utóbbi nagyobb versenyképességet vetít előre.

5. Teljesítményorientáció

Ebben az orientációban nem tűnt fel jelentősebb összefüggő mintázat. Az országos viszonylatban tapasztalt erősebb teljesítményorientáció nagyobb versenyképességet jelez előre (vö.: Bakacsi, 2007).

5-6. táblázat. - A teljesítményorientáció együttjárásai (tartalomelemzés, motivációkutatás)

	Tartalomelemzés (TE)				Motivációkutatás (MK)			
	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos
Cégtört.	0,540	-0,675	0,732	0,221	-0,195	-0,609	0,096	-0,684
Életút	**-0,945**	**0,826**	-0,251	-0,409	0,101	**-0,790**	-0,537	-0,677
Cégtervek	0,234	0,632	0,372	**0,866**	-0,070	0,001	**-,962(*)**	-0,325
Siker, kih.	-0,412	**0,927**	0,371	0,411	-0,383	-0,494	-0,472	**-0,940**

A GLOBE-adatok felől fogalmazva:

- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* nagyobb teljesítményorientációt *kívánnak*, ott az életút történetének szövegében nem gyakoriak a magasabb teljesítményorientációra utaló kijelentések (TE: életút: -0.945)
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben úgy látják, az *országnak* teljesítményorientáltabbnak *kellene lennie*, ott az egyén történetének szövegében gyakoriak a magasabb teljesítményorientációra utaló kijelentések (TE: életút: 0.826)
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* magasabb teljesítményorientációt *érzékelnek*, ott a szervezet történeteinek szövegében gyakoriak a teljesítményorientációra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: 0.732)
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben *országos szinten* nagyobb teljesítményorientációt *tartanak kívánatosnak*, ott az egyéni sikerek, kihívások szövegeiben gyakoribbak a teljesítményorientáció említései (TE: sikerek, kihívások: 0.927).
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben nagyobb országos szintű teljesítményorientációt tapasztalnak, ott a szervezet jövőjéről szóló nyilatkozatokban gyakoribbak a teljesítményorientáció említései (TE: cégtervek: 0.866).
- A cégtörténet és az életút vonatkozásában mutatható ki az ingajelenség, egymáshoz képest fordított előjellel.

A narratív adatok felől fogalmazva:

Úgy tűnik, hogy akik szervezetük múltjának elbeszélésében teljesítményorientációt emlegetnek, azok

- belső környezetükben erős teljesítményorientációt látnak (TE: cégtörténet: 0,732)

Úgy tűnik, hogy akik saját múltjuk elbeszélésében teljesítményorientációt emlegetnek, azok

- belső környezetükben gyenge teljesítményorientációt tartanak kívánatosnak (TE: életút: -0,945)[x]
- országosan erős teljesítményorientációt kívánnak (TE: életút: 0,826)

Úgy tűnik, hogy akik szervezetük jövőjével kapcsolatban teljesítményorientációt emlegetnek, azok

- országosan erős teljesítményorientációt tapasztalnak (TE: cégtervek: 0,866)[xx]

Úgy tűnik, hogy akik személyes sikereik, kudarcaik elbeszélésében teljesítményorientációt emlegetnek, azok

- országosan erős teljesítményorientációt kívánnak (TE: sikerek, kihívások: 0,927).

Következtetés (a fenti bekezdés [x] jelzései alapján): [x] lehetséges olvasat: hencegés, kompenzálás jele; [xx] feltételezhető motívum a kihívásokra való felkészülés.

Bár a MK-eredménye között három erősebb együttjárás is van, mintázat nem mutatható ki.

Jövőorientáció

Ebben az orientációban nem tűnt fel összefüggő mintázat. Az országos viszonylatban tapasztalt erősebb jövőorientáció nagyobb versenyképességet jelez előre (vö.: Bakacsi, 2007).

5-7. táblázat. A jövőorientáció együttjárásai (tartalomelemzés, motivációkutatás)

	Tartalomelemzés (TE)				Motivációkutatás (MK)			
	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos	Normatív szervezeti	Normatív országos	Leíró szervezeti	Leíró országos
Cégtört.	**,983(*)**	-0,257	0,170	0,384	0,065	**-0,809**	-0,460	0,203
Életút	0,269	**-1,00(**)**	**-0,828**	**0,733**	0,615	-0,045	0,517	-0,232
Cégtervek	-0,077	**0,761**	0,381	-0,135	**,979(*)**	-0,323	0,111	0,421
Siker, kih.	-0,430	0,434	-0,127	0,079	0,667	**-0,851**	**-0,680**	**0,924**

A GLOBE-adatok felől fogalmazva:

- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben jövőorientáltabbak *akarnak lenni*, ott a cégtörténet szövegében ritkák a jövőorientációra utaló kijelentések (TE: cégtörténet: -0.983*)
- Úgy tűnik, hogy amely szervezetben jövőorientáltabb *országot kívánnak*, ott az egyéni történeténekben nem gyakoriak a magasabb jövőorientációra utaló kijelentések (TE: életút: -1,00**), gyakoriak viszont a cégtervekben (TE: cégtervek: 0.761).
- Úgy tűnik, hogy amely *szervezetben* magasabb jövőorientációt *érzékelnek*, ott az egyéni történetekben ritkák a jövőorientációra utaló kijelentések (TE: életút: -0.828).
- Úgy tűnik, hogy ahol nagyobb *országos szintű* jövőorientációt *tapasztalnak*, ott az egyéni történetekben gyakrabbak a jövőorientáció említései (TE: életút: 0.733).
- A cégtörténet esetén gyengén, az életút vonatkozásában pedig markánsan kimutatható az ingajelenség, azonos előjellel.

A narratív adatok felől fogalmazva:

Úgy tűnik, hogy akik szervezetük múltjának elbeszélésében jövőorientációt emlegetnek, azok

- belső környezetükben erős jövőorientációt kívánnak (TE: cégtörténet: 0,983*)

Úgy tűnik, hogy akik saját múltjuk elbeszélésében jövőorientációt emlegetnek, azok

- országosan gyenge jövőorientációt kívánnak (TE: életút: -1,00**)[x]
- belső környezetükben gyenge jövőorientációt tapasztalnak (TE: életút: -0,828)
- országosan erős jövőorientációt tapasztalnak (TE: életút: 0,733)

Úgy tűnik, hogy akik szervezetük jövőjével kapcsolatban jövőorientációt emlegetnek, azok

- országosan erős jövőorientációt kívánnak (TE: cégtervek: 0,761)

Következtetés (a fenti bekezdés [x] jelzése alapján): [x] lehetséges olvasat: hencegés, bölcsnek látszani akarás jele.

Erőteljes ingahatás a siker, kihívás esetén, csekélyebb pedig a cégterveknél mutatható ki.

5.2 Ingajelenségek a tartalomelemzésben és a motivációkutatásban

Az ingajelenség szerint a nyilatkozók egy adott helyzet ellentétét szeretnék elérni (ld.: 2.B.3.5 pont). A tartalomelemzéshez képest a motivációkutatás részben eltérő mintázatot ad.

Az ingajelenség – a normatív és gyakorlati érték ellenkező irányú relevanciája – szervezeti szinten nem, csak országos szinten jelentkezett. Bakacsi (1999) ezt a hatalmi távolság, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció esetén jegyzi fel szignifikánsként – hazai adatok alapján. Felmérésünk e jelenséget több helyen mutatta ki, ld. az 5-8. táblázatot.

5-8. táblázat. Az ingajelenség a tartalomelemzés—motivációkutatás együttjárásokban

Orientáció	Tartalomelemzés specifikum	Motivációkutatás specifikum	Közös motívum
Hatalmi távolság	Minden kérdésnél, a *siker, kihívás* esetében kisebb mértékben és a többi témához képest fordított előjellel.	Minden kérdésnél, a *cégtervek* esetén csekély relevanciával.	*Minden kérdésnél.*
Bizonytalanságkerülés	A *siker, kihívás*, és csekély mértékben az *életút* témájában mutatható ki. Személyes vonatkozásban igen, cégesben nem volt kimutatható.	Csak a cégtörténet esetén	-
Csoportkollektivizmus	Minden kérdésnél, az *életút* esetén a legkisebb mértékben.	Minden kérdésnél, legalább minimális szinten.	*Minden kérdésnél.* Múlt—jövő dichotómia. (A leíró jövő pozitív.)
Intézményi kollektivizmus	Minden kérdésnél (az *életút* esetén a legkisebb mértékben), a *jövő* vonatkozásában pedig a múlthoz képest fordított előjellel. (A csoportkollektivizmushoz képest ellentétesen.)	*Minden kérdésnél*, ám a *jövőnél* fordított előjellel. (A csoportkollektivizmushoz képest ellentétesen.) *Cégtörténet* és *siker, kihívás* – kisebb az együttjárás.	*Minden kérdésnél.* (A csoportkollektivizmushoz képest ellentétesen.) Múlt—jövő dichotómia. (A leíró jövő a negatív.)
Teljesítményorientáció	A *cégtörténet* és az *életút* vonatkozásában, egymáshoz képest fordított előjellel.	Nem mutatható ki.	-
Jövőorientáció	A *cégtörténet* esetén gyengén, az *életút* vonatkozásában pedig markánsan kimutatható, azonos előjellel.	Erőteljes ingahatás a *siker, kihívás* esetén, kisebb pedig a *cégterveknél* mutatható ki.	-

A jelenséggel kapcsolatban érdemes felidézni Bakacsi lehetségesnek mondott magyarázatait:

- Erős a kulturális változás iránti igény (ez energiát szabadíthat fel).
- A kultúraváltásnak jelentős akadályai vannak. A vágyak és a valóság közötti különbségnek hagyománya van Magyarországon: a fennálló viszonyok passzív elfogadása, csökkent motiváció és a változásokból való kiábrándulás egyaránt jellemzőek lehetnek (ez jelentősen fékezi a mikro- és makroszintű versenyképességet) (Bakacsi, 1999).

5.3 GLOBE, narratív tartalomelemzés és motivációkutatás – trianguláció

E fejezetben a GLOBE—tartalomelemzés együttjárásokat mutató táblában és a GLOBE—motivációkutatás táblákban hatalmi távolság-értékek között együttjárások és különbségek egyaránt mutatkoznak.

A tartalomelemzés és a motivációkutatás eredményeinek együttjárásai

A 5-9. táblázat azt mutatja, hogy a tartalomelemzés és motivációkutatás módszereivel mely kérdéscsoportokban sikerült az orientációkat egymással szignifikáns módon kimutatni.

5-9. táblázat. A tartalomelemzés és a motivációkutatás közötti együttjárások (a 0,7 korrelációs érték felett fettel szedve)

	hatalmi távolság	bizony-talanság kerülés	csoport-kollekti-vizmus	intézményi kollekti-vizmus	teljesít-ményori-entáció	jövő-orientá-ció	*Σ*
Cégtörténet (múlt)	**0,712**	-0,159	0,190	0,370	0,558	0,166	*1,837*
Életút (múlt)	0,604	-0,191	**0,827**	0,378	-0,368	0,050	*1,299*
Cégtervek (jövő)	**0,974**	0,053	0,359	0,491	-0,172	-0,249	*1,457*
Siker, kih. (múlt)	-0,321	0,126	**0,814**	**0,887**	-0,672	-0,306	*0,527*
Σ	*1,969*	*-0,172*	*2,190*	*2,125*	*-0,654*	*-0,338*	

A két módszertan közötti együttjárás a csoport- és az intézményi kollektivizmus esetében sikerült leginkább, hatalmi távolságnál kevésbé, legkevésbé pedig a teljesítményorientációban. A kérdéscsoportokat tekintve leginkább a *cégtörténetben*, legkevésbé a szabadabb tartalmú *siker, kihívás* témájában sikerült az orientációkat egyöntetűen azonosítani.

6. A vizsgált szervezetek jellemzése

A kutatás során szerzett adatok számtalan feldolgozási lehetőséget kínálhatnak a szervezetek üzleti döntéshozatalához. Ezen értekezés keretei azonban ezeknek csak egy részét teszik lehetővé. A 6-1. táblázat néhány lehetséges elemzési irányt sorol fel.

6-1. táblázat. A szervezetek jellemzésének lehetséges területei (példák)

A szervezetek jellemzésének lehetőségei		
A GLOBE kérdőív eredményei alapján	Az eredmények viszonyítása a vizsgált szervezetek között. – Segít a szervezet kulturális pozíciójának, versenyképességi szintjének és stádiumának meghatározásában.	**megtalálható e fejezetben**
	A szervezeti eredmények viszonyítása az országos átlaghoz. – Segít a szervezet kulturális pozíciójának, versenyképességi szintjének és stádiumának meghatározásában.	
	A felmérés által már adott minimum-, maximum- és szórásadatok alapján a szervezetre vonatkozó következtetések levonása	meghaladja az értekezés kereteit
	A szervezeti eredmények időközönkénti újrafelvétele és viszonyítása a saját korábbi eredményekhez képest. – Segít a szervezet közelmúltbeli változásainak feltérképezésében és értékelésében, illetve adalékot kínál a társadalmi kulturális változások azonosításához.	
	A versenyképességgel szorosan össze nem függő kulturális orientációk vizsgálata (pl. a szervezeti fejlesztési lehetőségek feltárásakor másodlagos erősségként, gyengeségként való számbavételük; középvezetői klaszterek azonosítása stb.)	
	A leadership-eredmények bemutatása. – A meglévő GLOBE-adatok közötti versenyképességi együttjárások és minták feltárása, továbbá a vezetői attitűd és a versenyképesség közötti szervezeti szintű összefüggések kimutatása.	
	Munkatársak kulturális klasztereinek meghatározása a szervezeten belül és hasonló munkák keresése a szervezetek között	
	Aggregált kulturális versenyképességi mutató, vagy BSC-jellegű kulturális mutatórendszer készítése	
A tartalomelemzés segítségével	A szöveg egy-egy jellegzetes motívumának bemutatása a tartalomelemzés megállapításainak tükrében	**megtalálható e fejezetben**
	A kollokáció; a minikontextusokból készült miniszöveg bedúsulásának stilisztikaierősség-vizsgálata	
	Tartalmi elemek számítógépes feltárása	meghaladja az értekezés kereteit
	A szervezetek sajtókommunikációinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival	
	A szervezetek gazdasági és üzleti tevékenységmutatóinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival	

a táblázat folytatása		
A motivációkutatás segítségével	A szöveg egy-egy jellegzetes motívumának bemutatása a motivációkutatás megállapításainak tükrében	**megtalálható e fejezetben**
	Diskurzuselemzési módszerek alkalmazása	meghaladja az értekezés kereteit
	A szervezetek sajtókommunikációinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival	
	A szervezeti gazdasági és üzleti tevékenységmutatók elemzése; összevetésük a vezetői nyilatkozatok mintázataival	
	A kollokáció; a minikontextusokból készült miniszöveg bedúsulásának stilisztikaierősség-vizsgálata	
Kiegészítő elemzés	Néhány, kulturális PVKO-k szempontjából érdekesnek tartott szó, kifejezés mennyiségi vizsgálata	**megtalálható e fejezetben**

Természetesen a fenti kutatási eredmények stabilitását is minden esetben fokozza a felmért szervezetek számának növelése.

Az itt következő jellemzésekben – a hazai GLOBE-adatok áttekintése után – a szervezetek valamilyen szempontból kiemelkedő, átlagostól eltérő adatát vagy mintázatát olvashatjuk.

A szervezetek jellemzésének struktúrája

1. Összefoglaló elemzés
B. A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében
Táblázat: a szervezet GLOBE-eredményei
Átfogó értékelés
Részletes értékelés (orientációk szerint)
C. A szöveg egy-egy jellegzetes motívuma a tartalomelemzés tükrében
Táblázat. A szervezet tartalomelemzési eredménye
Átfogó értékelés
Részletes értékelés (orientációk szerint, narratív példákkal)
Hármas kollokációk a tartalomelemzés alapján
D. A szöveg egy-egy jellegzetes motívuma a motivációkutatás tükrében
Táblázat. A motivációelemzés eredménye a szervezet esetében
Átfogó értékelés
Részletes értékelés (orientációk szerint, narratív példákkal)
E. Kiegészítő elemzés
1. Sikerek, kudarcok említése (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
2. Karriermagyarázat (átfogó értékelés, narratív példákkal)
3. Konkurensek említése (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
4. A visszatérő témák (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
5. Konfliktusok kontextusa (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
6. Személyes, bizalmi kapcsolatok vállalása (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
7. Ügyfelek, mint téma (átfogó és részletes értékelés, narratív példákkal)
8. Kollokációk a tartalomelemzés alapján (narratív példákkal)
9. Kvantitatív vizsgálat (kifejtését ld.: 4.E pont)
10. További észrevételek (esetlegesen; narratív példákkal)
11. Szövegpragmatikai vizsgálat

Az országos GLOBE-átlag és a saját kutatás szervezeti adatainak összehasonlítása

A vizsgált szervezetek *országos leíró* adatai (ld. 4-1 táblázat, 4-4 ábra) összességében kevésbé versenyképes mintázatot mutatnak, mint az országos átlag: a *hatalmi távolság* magasabb, a *bizonytalanságkerülés, intézményi kollektivizmus, teljesítményorientáció* és a *jövőorientáció* alacsonyabb átlagszintet mutatott. Az eltérések nem radikálisak, de egyöntetűek. Csupán a *csoportkollektivizmus*-adatok mutattak lényegében azonos értéket a korábbi átlaggal.

Feltételezés: lehet, hogy a magyar átlag értékének inputadat felmérése korábban volt (1995-ben), és azóta romlott az ország belső megítélése?

Szervezeti leíró adatok (ld. 4-1 táblázat, 4-3 ábra) az országos átlaghoz képest némileg versenyképesebbnek mutatkoznak (magasabb *intézményi kollektivizmus, teljesítmény-* és *jövőorientáció*, alacsonyabb *hatalmi távolság*). A *bizonytalanságkerülés* esetében az állami intézmény(ek) jelentősen nagyobb értéket mutat(nak). A *csoportkollektivizmus*-értékek itt is hasonlóak a korábban mért átlaghoz. A többiekétől leginkább a kiadó szervezet értékei térnek el.

Feltételezés: a magas *hatalmi távolság* oka lehet a tartós belső hatalmi harc, mely csökkenti az i*ntézményi kollektivizmust,* a *teljesítményre* irányuló figyelmet és a *jövőorientációt*.

Országos normatív értékek között *hatalmi távolságban* sokkal alacsonyabb értéket várnak el a válaszadók (kivéve az állami szervezet regionális egysége, mely viszont jóval nagyobbat. A vizsgált szervezetek korábbi átlaghoz képest némileg kisebb *teljesítményorientációt* várnak.

Feltételezés: a jelenség érdekes, de egy szervezet többitől eltérő mintája alapján nem érdemes feltételezésekbe bocsátkozni.

(A szervezetek vizsgálatát segítik a magyar nemzeti kulturális tapasztalatok is; 2.B.4 pont.)

6.1 A kiadóvállalat

6.1.1 Összefoglaló elemzés és értékelés

Budapesti székhelyű, 150 fős, országos hatáskörű kiadóvállalat, egykor állami, ma részben külföldi, részben hazai, alapítványi tulajdonú gazdálkodó szervezet; a szerkesztőségi kollektíva által megválasztott csúcsvezetővel. Az elemzés prediktív kulturális orientációk szerint:

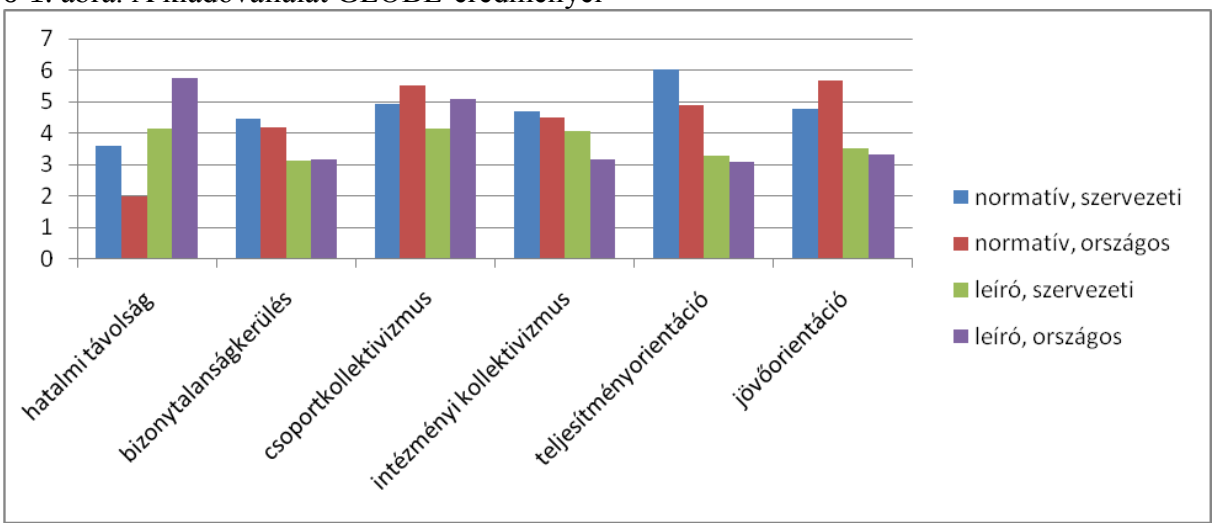
- **Hatalmi távolság.** Legmeghatározóbb motívum a tervezett új termékpályák fejlesztése és tulajdonosi elutasítások kapcsán a hatalmi harc. E motívum hatszor jelenik meg. Gyakoriak a szembenállás, ellenpontozás jelei, a többi nyilatkozóhoz képest sokkal gyakrabb a *nagyon,* a *fontos* és a *de* kötőszó használata. A munkatársak szervezeti és országos szinten is a meglévőhöz képest kisebb hatalmi távolságot kívánnak. A hatalmi távolság a szervezeten belül tovább csökkenthető – a versenyképesség érdekében.
- **Bizonytalanságkerülés**. A GLOBE és a motivációkutatás szerint magas (a tartalomelemzés szerint alacsony), és a középvezetők érzetével összhangban tovább növelhető – a versenyképesség érdekében.
- **Csoportkollektivizmus**. A saját és a közös csoporttevékenységgel kapcsolatban büszkeség azonosítható. A munkatársak a szervezetben a meglévőhöz képest növelnék a csoportkollektivizmust, ám a versenyképesség érdekében erre nincsen szükség.

- **Intézményi kollektivizmus**. Kimutatható figyelem irányul a külső csoport felé, ám ez a középvezetők elvárásai szerint is tovább fokozható – ugyancsak a versenyképességért.
- **Teljesítményorientáció**. A szervezeti szintű tapasztalt érték jóval kisebb, mint a többi szervezeté, és a munkatársak is jóval magasabbat kívánnak. Narratív szinten viszont (tartalomelemzésben és motivációkutatásban is) a szervezetek közötti legmagasabb összértéket mutatja. Saját teljesítményére többször is felhívja a figyelmet a nyilatkozó, úgy is, hogy a célokat a munkatársakkal együtt érte el. A szervezeti erőfeszítések láncolatát is bemutatja (vö.: tervek a kiadó profilbővítésére). (Lehet, hogy kompenzál a narráció?)
- **Jövőorientáció.** Az összehasonlítás szerint a munkatársak nagyon alacsony értéket tapasztalnak; és nagyobb értéket kívánnak (szervezeti szinten).

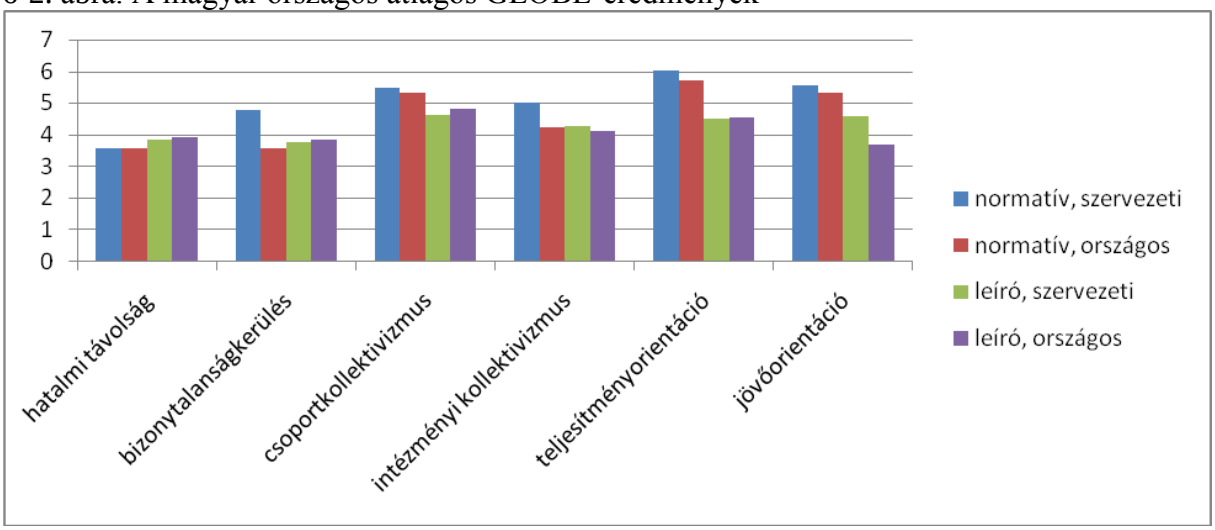
További észrevételek. A nyilatkozó nyílt, felvállalja a személyes érzelmeket, problémákat, konfliktusokat. Mindez mélyen gyökerezik személyiségében, és sikerei is visszaigazolják ezt. Hangsúlyozza a szervezeten belüli együttműködést. Pozícióját részben küldetésnek értékeli, ragaszkodik az általa fontosnak tartott minőséghez. A konkurenseket tárgyilagosan említi. Az innováció természetes eleme, ám azok megvalósulásában nem mindig bizonyos.

6.1.B A kiadóvállalat a GLOBE-eredmények tükrében

6-1. ábra. A kiadóvállalat GLOBE-eredményei



6-2. ábra. A magyar országos átlagos GLOBE-eredmények



Részletes értékelés

- A munkatársak szervezetben a meglévőhöz képest jóval nagyobb *teljesítményorientációt*, nagyobb *bizonytalanságkerülést*, *intézményi kollektivizmust*, *jövőorientációt* és kisebb *hatalmi távolságot* kívánnak, ami a nagyobb versenyképesség irányába mutat (vö. Bakacsi, 2007). Emellett a *csoportkollektivizmust* is növelnék.
- A *hatalmi távolság* országos szintje esetén igen erős ingajelenség található (akár más vizsgált szervezet esetében).
- A szervezet középvezetői országos szinten minden vizsgált érték közül a legalacsonyabb *hatalmi távolságot* tartanak kívánatosnak (az átlagos 3,56 helyett 1.99-et).
- A leíró szervezeti *teljesítmény- és jövőorientációja* (3,3 és 3,53) kb. két értékkel alacsonyabb, mint a többi szervezeté, tehát a szervezet középvezetői ezen a téren a többi szervezethez képest alacsonyabb szintet tapasztalnak.

Feltételezés: a szervezetnél kis befektetéssel növelhető a versenyképesség.

6.1.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében

6-2. táblázat. A kiadóvállalat tartalomelemzési eredménye

	hatalmi távolság	bizonytalanságkerülés	csoportkollektivizmus	intézményi kollektivizmus	teljesítményorientáció	jövőorientáció
cégtörténet	5,78	1,29	0,64	3,86	2,57	1,29
életút	3,10	1,03	1,55	2,07	6,20	5,68
cégtervek	0,00	0,00	2,11	-1,06	3,17	6,34
siker, kihívás	0,00	2,03	2,03	4,06	4,06	2,03
Σ	*8,88*	*4,35*	*6,33*	*8,92*	*15,99*	*15,33*

Hatalmi távolság. Az interjúból kiderült, hogy a kiadóvállalat többször tervezett új termékpályákat, melyeket azonban a többségi tulajdonos bizonytalan megtérülésre hivatkozva rendre halogatott, illetve nem hagyta ezeket jóvá. Az interjúban ez a leggyakoribb; hatszor visszatérő téma. Ezekben a nyilatkozó felsorolta az előirányzott, majd el nem fogadott terveiket és a kapcsolódó veszteségeket. (Az interjú óta eltelt három év során a vonatkozó terveket újfent elutasította a tulajdonosi kör – változatlan indokokkal.)

A1/6 A legutolsó ilyen vállalkozás az a [tervezett lap neve] lett volna. El volt, kész voltak a tervek és gyakorlatilag az a stáb, amelyik felállt, és amelyik most csinálja PG-vel és DGy-vel [személynevek], az a stáb itt állt föl. Azok az emberek a [saját szervezet]-en keresztül álltak föl, kész tervek voltak, kész szerződések voltak, végül is ***[hc]a nagyobbik tulajdonos nem írta alá ezeket a szerződéseket, ezért a [konkurens-]hez került ez a vállalkozás.*** [t]…[összeg] forintot vesztett rajta [a saját szervezet].

Feltételezés: az intézményi kollektivizmus növelése – a mi-csoporton kívüli szempontok megértése – csökkentheti a hatalmi konfliktusokból eredő károkat.

Csoportkollektivizmus, intézményi kollektivizmus. A fenti példában jól kimutatható az infrahumanizáció is (eszerint az emberek szignifikánsan több szociális érzelmet tulajdonítottak a saját csoportnak, mint a külsőnek; bővebben ld. 2.C.3 pont). Az infrahumanizáció kiterjed pl. gondolatokra, intenciókra, célokra is. (A nyilatkozó finoman elhatárolódik a rendszerváltás előtti párt-vonaltól és képviselőitől. A cégtörténetben a vonatkozó korszak történetének lezárása után vált a nyilatkozó többes szám első személyre.)

Teljesítményorientáció. Saját teljesítményére többször is felhívja a figyelmet, úgy is, hogy a célokat a munkatársakkal együtt érte el. A szervezeti erőfeszítések láncolatát is bemutatja (vö.: tervek a kiadó profilbővítésére).

6.1.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében

6-3. táblázat. A motivációelemzés eredménye a kiadóvállalat esetében

	hatalmi távolság	bizony-talanság-kerülés	csoport-kollektiviz-mus	intézményi kollektiviz-mus	teljesít-mény-orientáció	jövő-orientá-ció
cégtörténet	0,58	0,71	0,00	0,19	0,64	0,32
életút	0,62	1,08	0,62	0,57	0,88	0,21
cégtervek	0,11	0,95	0,00	0,11	1,37	0,32
siker, kih.	0,61	1,42	0,81	1,01	0,81	0,41
Σ	1,91	4,16	1,43	1,88	3,70	1,25

A részletes értékelésben a vonatkozó motiváció száma zárójelben olvasható, ld. 3-5. táblázat)

Hatalmi távolság. A *szembenállás, ellenpontozás* (1) többi szervezethez képest is magas értéke (az utána következőnél háromszor nagyobb) utal a szervezet és a tulajdonosi kör közötti harcokra. Ez a magas érték nyomja meg a hatalmi távolság mutatóját.

A2/1 ~~Szerették volna az egyetemen a tanáraim, hogyha ott maradok tanársegédnek~~, de én mindenre hajlandó voltam, csak arra nem, hogy még egyszer arra az egyetemre betegyem a lábam. (Azóta már tanítok ott.)

Bizonytalanságkerülés. Minden értéke magasabb, mint a többi szervezeté. (Ehhez erőteljesen hozzájárulnak a kerek, példákkal illusztrált történetek, összefoglalások, mely összefügg az újságírói tevékenységgel.) Így az utána következőnél majd' kétszer nagyobb értéket ér el ebben – jótékony hatást gyakorolva versenyképességére.

A1/4 Ez, ebben nagy szerepe volt a… ebben nagy szerepe volt a …[tervezett] mellékletnek, és nagy szerepe volt néhány olyan embernek, akikkel a mai napig jó a kapcsolata a …[lapunk]nak. H.Á-ra gondolok, de beszélhetnék A.M-ról, és beszélhetnék N.P-ről, és egy csomó más értelmiségiről, aki cikket adott, meg itt tudott megszólalni, de akár, akár K.J-t is mondhatnám, aki akkor rendszeresen bejárt. Sőt, sajnos közben meghalt E.I., de akkor ismertem meg, és azóta is tisztelője vagyok. Tehát sikerült azt a fajta, hogy mondjam, azt a fajta karantént fölrobbantani, kitörni belőle, és gyakorlatilag a 90-es évek közepére nem volt olyan magyar értelmiségi tudós, aki ne adta volna a nevét a …[lapunk]hoz. Ez, ha lehet azt mondani életem egyik legnagyobb teljesítménye. Ezt nem egyedül értem el, ezt többekkel, de az életem egyik legnagyobb teljesítménye.

Csoportkollektivizmus. Motivációiban az *odaadás, reflektált önszemlélet* (16) terén egyedül neki van találata. Mással mondatja ki a saját kiválóságot. E motívum háromszor fordul elő a szövegben.

A1/1 B.G.[személynév], aki kitűnő sajtótörténész és a Magyar Nemzetnek volt a munkatársa, aztán pedig a HVG-nek lett a munkatársa, most ott dolgozik, megírta a Magyar Nemzet történetét. … ő azt mondta nekem, hogy ő azt hitte, hogy a 80-as években a legjobb napilap a Magyar Nemzet volt, de mivel átkutatta az egészet, úgy gondolja, *hogy a [saját napilap neve] volt a legjobb napilap.*

Intézményi kollektivizmus. A *beszéd az érzésekről* (24) a legnagyobb értéket kapta (benne ugyanazon történet kétszeri említése is), megelőzve a női interjúalanyt is.

A4/2 És amikor a …[tulajdonos] egy nagyon fontos embere, akivel én személyes jó barátságban vagyok, J.P.-nek hívják, durván és brutálisan egy beszélgetésben azt mondta, hogy az a másik csúnya, nem illik a …[lap]hoz, méltatlan a …[lap]hoz, ez pedig elegáns, szép, és illik a …[lap]hoz, ez engem megnyugtatott.

Teljesítményorientáció. A legmagasabb összérték a szervezetek között. Ezen belül is a *teendők sorolása, hangos gondolkodás* (8) bír magas értékkel.

A3/2 A másik pedig: ~~egy nagyon erőteljes online fejlesztést szeretnék a …[lap]nál~~. Tehát jelen pillanatban a …[lap] online-on maga az újság olvasható elsősorban. Van még metazin, meg blog meg miegymás, ~~én pedig egy nagyon gazdag, hogy mondjam, kínálati online-t szeretnék, mint egy nagy bevásárlóközpont, ahol minden van~~. És ennek az online fejlesztésnek, hát itt végig kell gondolni egy csomó dolgot.

Jövőorientáció. Ebben az orientációban nincsen jellegzetes értéke.

6.1.E Kiegészítő elemzés

Sikerek, kudarcok említése

A nyilatkozó negyedik kérdésre adott válaszának mintája:

- magánéleti kudarctól (feleség halála) saját céges sikerig (csúcsvezetői pozíció megszerzése)
- a lap layoutjának átterveztetése (másodszorra említett motívum) – az ellenérdekelt tulajdonosokkal szemben, mint személyes siker, melyet a tulajdonos képviselője általi elismeréssel zár.

Az interjú korábbi részeiben is hangsúlyosan felmerül a siker—kudarc motívum, a tulajdonosi érdekekkel való küzdelemben, többnyire az utóbbi győzelmével. Az interjú lezárása azonban a „minden jó, ha vége jó” sémára emlékeztet.

A nyilatkozó nem titkolja önérdek-érvényesítési hajlandóságát sem (ld.: alábbi idézetetek).

A2/6 Én bejöttem, ebben a szobában ültünk, nagyon be voltam szarva, zárójelbe hozzátesszem, hogy a feleségem akkor már nagyon közel volt ahhoz, hogy meghal, mert rákos volt,

A2/5 Mert egy sajátos tulajdonsága a [saját lap]-nak, hogy nagyon nehezen fogad be új embert. Ha az, az, az új ember nem törik bele a [saját lap], akkor nehéz dolga van.

A4/2 A másik: sikertelen élmény, tapasztalat. Hát ebből rengeteg van, hát ebből rengeteg van.

Karriermagyarázat
A nyilatkozó hosszasan taglalta a különféle felfogású emberekkel való kapcsolatait, amely a fentiekben olvasott problématűréssel együtt lehetővé tette számára referenciahatalom gyűjtését. Pozíciójának megszerzéséhez hozzájárultak:

- saját erőfeszítések, a veszélyek kihívásként kezelése
- finom elhatárolódás a korábbi rezsimtől
- az elől általi kiválasztottság
- a munkatársak általi legitimálás és megválasztás
- feleségének akarata, támogatása – némileg misztikus módon.

A karriermagyarázat a problémafelfogásra vezethető vissza. A nyilatkozó a sorra jelentkező problémákat kihívásnak tekinti:

A2/5 Én nem vagyok konfliktuskereső ember, nem vagyok konfliktuskerülő ember, konfliktustűrő ember vagyok. amikor belül konfliktusok voltak a lapnál, akkor az E.P. [személynév] mindig röhögött rajta, mindig mondta, hogy majd adjuk oda ezt az embert X. rovatába [azaz: saját rovatomba], majd ő megoldja**.**
A2/7 Na, én ~~ettől harci kedvem támadt, és úgy gondoltam, hogy beszállok ebbe~~. Le akartak beszélni engem, hogy ne induljak a főszerkesztői választáson, van énnekem elég bajom, családi bajom, miegymás. Én elindultam, és hát ez egy nagy játszma volt.

Konkurensek említése: tárgyilagos

- a saját szervezet nagyon magas bizonytalanságkerülése miatt a néven is nevezett konkurensekhez kerültek a saját szervezet által felvásárolni tervezett lapok (A1/6)
- konkurenssel való független fél általi hasonlításból győztesként kerültek ki (A1/1)
- a konkurens térnyerésével fordított arányban csökkent a saját példányszám (A2/3)
- konkurens laptól csábítottak át munkatársat (A2/10).

A visszatérő témák

- *tulajdonosokkal való tartós küzdelem* – a leghangsúlyosabb (A1/4, 5, 6, A2/6, 7, 8, 9).
- *a layout megváltoztatása* a tulajdonosokkal folyó küzdelemhez kapcsolódó részgyőzelem (A2/10, A2/4)
- a *három feltétel szabása* (A1/2, A2/6) akár mitikusnak vagy babonának is tűnhet, de lehet az önálló, független személy elvárásainak is tekinteni.
- *felesége halálával* kapcsolatos fájdalom bemutatása (A2/6, A4/1) az érzelmek vállalását is jelzi.

Konfliktusok kontextusa: megéri vállalni őket

- a szerkesztőség nem kívánta a kijelölt főszerkesztőt (akciójuk sikeres lett); a nyilatkozó számára történelmi esemény (A1/3)
- munkatársakkal saját rovatában, mint explicite kifejtett konfliktustűrés, mely hozzásegítette a szervezeten belüli elismertségének megnövekedéséhez (A2/5)
- szerkesztőválasztás (a fenntartó képviselőivel (A1/4, 5, 6, A2/6, 7, 8, 9) (ez részben pozitívra is fordul; A2/4)
- print és online munkatársak közötti bizalmatlanság, melyet a nyilatkozó fel kíván oldani (A3/2)

A konfliktusokat jelzi a *nagyon,* a *fontos* és a *de* kötőszó – a többi nyilatkozóhoz képest kiemelkedő számú használata.

Személyes, bizalmi kapcsolatok vállalása

- korábbi felettest mentorának vallja akkor is, ha a felettes a korábbi rendszer emblematikus figurája (tetten érhető a múlt örökségével való szélesebb körben értelmezhető szembenézés) (A2/6)
- feleség halála, kölcsönös megértés; vállalja, még ha a fájdalom kimutatása látszólag gyengének is mutatja (A2/6, A4/1).

Ügyfelek, mint téma: csak a forgalomváltozás felől következtethető (A1/8)

Hármas kollokációk a tartalomelemzés alapján

Azokon a pontokon, ahol három különbözőféle kód szerepelt együtt, a legfőbb motívum a *tulajdonosokkal való küzdelem*; négy darab hármas kollokáció szól erről. Az ötödik a szervezeten belüli két *üzletág munkatársai közötti együttműködés serkentését* célozza, illetve amely a *vezetők közötti együttműködést* példázza.

A1/6 [ji]~~**A tulajdonosok azt mondták, hogy hülyeség, ne csináljunk.**~~ Két év múlva megcsinálták a svédek, és a legjobban menő üzlet manapság.
~~[ji]**a nagyobbik tulajdonos azt mondta, hogy az internetben nincs semmi fantázia; nem kell.**~~
végül is [hc]***a nagyobbik tulajdonos nem írta alá ezeket a szerződéseket, ezért a …[konkurens]-hez került ez a vállalkozás.*** [t]XXXXX forintot vesztett rajta.
A1/7 ha [h]**nincs ez a tulajdonosi szerkezet, ami védelmet jelentett**, hanem ~~van egy nagy tulajdonos, az nagy valószínűséggel olyan fejlesztésekbe ment volna bele,~~ [jb]~~amely fejlesztésekbe most a nagyobbik tulajdonos nem ment bele, mert nem érezte 100 százalékosan magáénak a céget~~.
A2/6 Mindig három feltételt szabok, és az egyik feltétel az volt, hogy én ezt egyedül nem vállalom, ~~hanem mintegy szerkesztőbizottságként működjön velem együtt a három főszerkesztő helyettes,~~
A3/2 [it]nagyon nehezen tudom a két részt, a szerkesztőséget és az online szerkesztőséget összeolvasztani, mert, mert nagyon nagy a bizalmatlanság. ~~Az én vágyam az~~, hogy – és ezt meg is valósítom –, ~~hogy szeptembertől az online szerkesztőség egy tagja fent lesz a deszkben, ahol az újság készül.~~

Kvantitatív vizsgálat

A *saját szervezet nevének* említése kiemelkedő a vizsgált mezőnyben, akár a *személyneveké*. Az utóbbinak köze lehet a konfliktusokhoz: megnevezi a konfliktusok – támogatók és ellenfelek – nevét. Különösen sok név található az életútról szóló második kérdésre adott válaszban, melyben a legtöbb személyes konfliktus sorakozik. A konkrét nevek említése egyrészt önbizalmat is jelez, lévén a személyek visszakereshetők, esetleges ellenvéleményük megkérdezhető, másrészt humanizálja a kapcsolatokat. A személynevek magas száma feltehetően azt is jelzi: a nyilatkozó részben adottnak veszi az említettek beszélgetőpartner általi ismertségét.

További észrevételek

A cégtervekben feltűnően sok a feltételes mód, melyet a tulajdonosoktól gyakran megkapott vétó magyarázhat. A nyilatkozó szerint lemérhető az egyes tervek megvalósulásának esélye.

A3/1 Ez több szempontból fontos. Ez egy olyan újság lenne, ami, ami tabloid – tabloid formájú lenne –, tehát ugyanez lenne, a tehát [saját lap neve] lenne, de így ekkora lenne, ~~32 oldalas lenne, ötvenezer példányban készülne, utcán árulnánk, elsősorban és más célcsoportot célozna meg, egy kicsivel fiatalabb célcsoportot, mint most.~~

A3/2 [it]nagyon nehezen tudom a két részt, a szerkesztőséget és az online szerkesztőséget összeolvasztani, mert, mert nagyon nagy a bizalmatlanság. ~~Az én vágyam az~~, hogy – és ezt meg is valósítom –, ~~hogy szeptembertől az online szerkesztőség egy tagja fent lesz a deszkben, ahol az újság készül.~~

A nyilatkozó finoman elhatárolódik nem csak a korábbi rezsimmel kapcsolatos emberektől, dolgoktól, hanem az RTL klubtól, mint médiavállalkozástól, de többször a bulvármédiától is.

Őszinteség. A szervezet vezetője – ahogyan a másik nyereségérdekelt vállalkozás vezetője is – vállalja a személyes érzelmek, problémák, konfliktusok bemutatását:

A2/5 Én nem vagyok konfliktuskereső ember, nem vagyok konfliktuskerülő ember, konfliktustűrő ember vagyok. amikor belül konfliktusok voltak a lapnál, akkor az E.P. [személynév] mindig röhögött rajta, mindig mondta, hogy majd adjuk oda ezt az embert X. rovatába [azaz: saját rovatomba], majd ő megoldja.

A4/1 Ez a kettő szörnyen egy nap jött, egyszerre jött és, és hogyha az [feleség neve] úgy hal meg, hogy nincs nekem ez a feladat, akkor, [b]akkor lehet, hogy most alkoholista vagyok, vagy mit tudom én. Akkor, akkor lehet, hogy másképp alakul az életem. De az, hogy lett ez a munka, az iszonyatos fegyelmező erő volt,

Koherencia. A szöveg szakaszain átívelő koherenciát mutat egy problémakör gazdag illusztrálása, majd összefoglalása. Erre a szövegben több példa is van. Ez egyik:

A1/6 [t]A [cég neve] története az elhatározott fejlesztések meg nem valósulásának története.
A1/7 Tehát amiket elmondtam most, az mind azt bizonyítja, hogy ha [h]**nincs ez a tulajdonosi szerkezet, ami védelmet jelentett**, hanem ~~van egy nagy tulajdonos, az nagy valószínűséggel olyan fejlesztésekbe ment volna bele, [j]b~~amely fejlesztésekbe most a nagyobbik tulajdonos ~~nem ment bele, mert nem érezte 100 százalékosan magáénak a céget.~~

A szövegpragmatikai vizsgálat eredménye

- **Közlő**: Stílusa már-már irodalmi, szövege erősen kronologikus, epikai módon fölépített érdekfeszítő történet, vallomás, ill. emlékirat-irodalomra emlékeztető stíluseszközökkel. Intelligens, önmagát határozottnak és kiegyensúlyozó szerepűnek föltüntető egyéniség. Elsősorban vezetői rátermettségét domborítja ki, ám szorongásokkal, bizonytalansággal küzd, saját személyiségének hiányosságait külső megerősítésekkel, ill. ezek túlhangsúlyozásával igyekszik kompenzálni. Az eltérő álláspontokat felsőbb irányba nem szívesen engedi érvényesülni; a szembenálló felet (a lap pénzügyi hátterét biztosító befektetőket) ellenérdekeltnek és hozzá nem értőnek tekinti.
- **Cég**: A cégvezetésben két ellenérdekelt csoport küzd egymással, akik nem engedik egymás terveit érvényesülni. A szerkesztőség negligálja, és külső kényszernek tekinti a tulajdonosi terveket, a befektetők pedig nem engednek a szerkesztőség stratégiai terveinek. Így a cég folyamatosan veszíti pozícióit: másfél évtized alatt 50%-ot, és a folyamat a szöveg tanúsága szerint nem állt meg, legföljebb lassult.

6.2 A tanácsadó szervezet

6.2.1 Összefoglaló elemzés és értékelés

A kilencvenes évek közepén alapított, magyar tulajdonú, 200 fős menedzsment-tanácsadó szervezet, mely multinacionálissá fejlődött. A csúcsvezető egyben a tulajdonos is. Az elemzés prediktív kulturális orientációk szerint:

- **Hatalmi távolság.** A GLOBE-adatok alapján *szervezeti szinten* a legalacsonyabb *érzékelt* és egyben legalacsonyabb *kívánt* hatalmi távolság, melyet a narratív vizsgálatok is alátámasztanak. Ez segíti a jövőbeni versenyképességet. A *szervezetre vonatkozó leíró és normatív* értékek is alacsonyabbak az országos átlagnál. A *leíró országos* érték viszont messze meghaladja az országos átlagot.

Feltételezés: a *szervezeti szintű leíró* hatalmi távolság jól tükrözi a szervezet hatalmi távolságát azért is, mert a vizsgált szervezet a többi szervezethez képest is kiemelkedő versenyképességet jelez (akárcsak az értekezés keretében nem vizsgált pénzügyi teljesítménye).

- **Bizonytalanságkerülés**. A *normatív szervezeti* érték a legalacsonyabb a mért szervezetek között és a *leíró* érték is alacsony, mely alacsonyabb versenyképességet vetít előre. A kívánt és a tapasztalt állapot egymással koherensek. A tartalomelemzés – ezzel ellentétben – kimutatta a konkrét tervszámokkal jelzett célkitűzéseket a cég múltjában és a jövőre vonatkozóan is. Tovább erősíti ezt a korábban kitűzött célokkal való szembesülés leírása.

Feltételezés: a reálgazdaságban függ leginkább a bevétel, eredményesség a jövő lehetőségeit kereső stratégiától. E szervezetnek kevés eljárása lehet a hagyományos folyamatok őrzésére.

- **Csoportkollektivizmus**. A tartalomelemzés szerint összértéke magas, ám a kollégákat személyesen, névvel (egy keresztnév kivételével) nem említi (talán mert a kérdező úgysem ismerné őket). A magas érték alacsonyabb versenyképességet vetít előre.

Feltételezés: feltehetően a dinamikusan feltörekvő szervezet, vagy a mások legyőzésének vágya okozza. A cég fejlődésének bázisát a szervezet belső összetartására összpontosítás – erős *csoportkollektivizmus* – jelentheti.

- **Intézményi kollektivizmus.** A tartalomelemzés szerint alacsony, a motivációkutatás szerint magas.

Feltételezés: a nyilatkozó – mint a cég első számú tulajdonosa is – figyelembe veszi mások szempontjait, de jellemzően saját elképzeléseit valósítja meg.

- **Teljesítményorientáció**. A szervezet munkatársai növelnék. A *veszély kihívásnak* értelmezése (mely utal a Trompenaars-féle versenyképességet jelző szerzett státuszra) a korábban sorolt események összefoglalásaként, szentencia-szerűen meglehetősen erős jelzés. Ugyanakkor – bár a motívumot más szövegek is alátámasztják – nem zárható ki a kétszer elhangzó kijelentés panelszerű alkalmazása sem. A teljesítményorientáció

negatív értékei is többször előfordulnak: a nyilatkozó feltárja saját elkövetett vezetői hiányosságait is, mely ugyanakkor egyben a jövőbeni jobb teljesítés feltétele is.

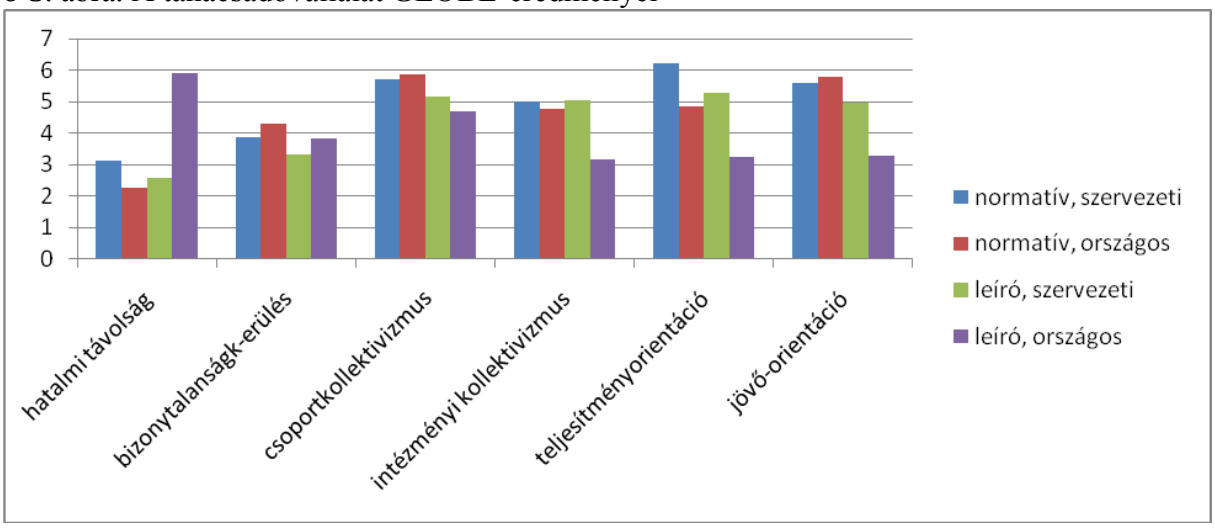
- **Jövőorientáció**. A *normatív szervezeti* szinten e szervezetnél a legmagasabb (GLOBE és tartalomelemzés; az utóbbiban ez a legdominánsabb orientáció); közel azonos az országos átlaggal. Feltűnő, hogy a tartalomelemzés leginkább a cégtörténetben mutatja ki, s kevésbé a cégtervekben. A célokat konkrét tervszámokkal is jelzi, melyek a cég múltjában és a jövőre vonatkozóan is kimutathatók. A motivációkutatásban a *kézben tartott tartós szenvedély* tekintetében találunk kimagasló értéket.

Feltételezés: a nyilatkozó teljesítményorientációja a múltban volt erősebb.

További észrevételek. A nyilatkozó rutinszerűen felvállalja a magánéleti és szervezeti kudarcokat is, tanul is belőlük, támaszkodva megszerzett státuszára. Igyekszik szembenézni saját múltjával, melyet elemez és részben önironikusan kezel. Erős, tudatos személyiség; humort alkalmaz, többféle értelmezési lehetőséget kezel egyidejűen; saját képzésű, vagy legalábbis szokatlan szavakat is használ. Egymásra utalt, sorsközösségben lévő embereket irányít, vezetői szerepe stabil. Több jel utal viszont a karrierje csúcsán túljutott vezető képére is. A konkurensek említése tárgyilagos, illetve részben homályos. Ha a konkurenciát hatalom megosztásaként is értelmezzük, akkor ennek kezelése két elbeszélt traumát (önrendelkezés csorbulása, illetve irányítói státusz csorbulása) is okozott.

6.2.B A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében

6-3. ábra. A tanácsadóvállalat GLOBE-eredményei



Hatalmi távolság. E szervezetnél fordul elő a GLOBE-adatok alapján *szervezeti szinten* a legalacsonyabb (2,58) *érzékelt* és egyben legalacsonyabb *kívánt* hatalmi távolság (3,13) (tehát a meglévőnél kissé nagyobbat kívánnak). A szervezetre vonatkozó *leíró* és *normatív* értékek egyaránt alacsonyabbak az országos átlagnál. Meglepő módon a *leíró* országos messze meghaladja azt: 3,9 országos átlag mellett 5,92 (hasonló értékű, mint az 5,91-es országos nagyszervezet esetében). E szervezetnél is erős az ingajelenség.

Bizonytalanságkerülés. Érdekes, hogy a vizsgált szervezetek közötti legalacsonyabb, 3,87-es *normatív szervezeti* értéket mutatja (vö.: eljárások a kiszámíthatóság megteremtésére). A *leíró szervezeti* értékek is alacsonyak. A kívánt és a tapasztalt állapot egymással koherensek.

Teljesítményorientáció. A szervezet munkatársai nagyobbat kívánnak.

Jövőorientáció. A *normatív szervezeti* szinten e szervezetnél a legmagasabb; 5,58, ami közel azonos a korábbi 5,55-ös országos átlaggal.

Többi orientáció. Nem mutatnak érdekesebb mintázatú eltérést.

6.2.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében

6-4. táblázat. A tanácsadó szervezet tartalomelemzési eredménye

	hatalmi távolság	bizonyta-lan-ságkerülés	csoport-kollek-tivizmus	intézményi kollektiviz-mus	teljesít-mény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet	-1,86	3,73	6,52	1,86	5,59	8,39
életút	0,00	2,23	2,23	-0,74	3,71	4,45
cégtervek	0,00	3,90	1,30	0,00	2,60	6,49
siker, kihívás	-1,68	3,37	6,73	0,00	3,37	0,00
Σ	-3,55	13,22	16,78	1,12	15,27	19,34

Hatalmi távolság. Értéke a legalacsonyabb: -3,55

Bizonytalanságkerülés, jövőorientáció. Mindkét orientációra találat a konkrét tervszámokkal jelzett célkitűzések. Ezek ráadásul a cég múltjában és a jövőre vonatkozóan is kimutathatók. Tovább erősíti ezt a korábban kitűzött célokkal való szembesülés leírása.

B1/2 és ~~volt egy túlélési tervünk, hogy mennyi árbevételre kell szert tennünk 1995-ben azért, hogy, hogy életben maradhassunk, hogy fenntarthassuk a eselekményeinket.~~ … ’95 február végére, március elejére hoztuk az éves tervet, ~~*és akkor azt gondoltuk, hogy most átválthatunk az igazi üzleti stratégiába, ami az volt, hogy Magyarországon mi legyünk a piacvezető vezetési tanácsadó cég*~~.
[h]**Zárójelben megjegyzem, hogy vezetőtársaim úgy gondolták, hogy ez 2000-re megvolt, objektíve, a piac ismeretében azonban nem volt meg.** Néhány globális nagyságot megvertünk a magyar piacon, de néhányat nem. A… ö… hogy csak egyet nevezzek meg, a [konkurens neve]-t most hagytuk el.

B3/1 ~~nem átalljuk elkötelezni magunkat néhány sarokszám mellett. Meg sarokcél mellett. Tízéves időhorizonton az alapcélunk az megelőzni a [másik konkurens neve]-t regionálisan~~.

A munkatársak szocializációjának irányítása – akár mint jövőorientáció – az országos szervezet regionális részlegénél is tetten érhető.

B1/9,10 Életkori metszetben nem vagyunk harminckét évesek, valahol 31 és 32 éves kor körül van a cég átlagéletkora. Tehát fiatal cégnek számítunk, bár ez egy tavalyi számítás és tavaly óta 50 fiatallal vagyunk bővülve és csak 10 idősebbel, úgyhogy kiszámoltatom ezt a

számot újra, ~~a cég legszívesebben az egyetemről vesz fel friss diplomásokat, akiket itt próbál meg szocializálni~~, tehát azt a munkakultúrát, azt a szocializációt kapják, ami ehhez a hivatáshoz jó tudhat lenni, vagy sikeres tudhat lenni.
A fiatalok szeretnek itt dolgozni, ez egy különlegesség

Csoportkollektivizmus. Összértéke a második legmagasabb: 16,78. Az érték kétségen kívül magas. Ám a kollégákat személyesen, névvel (egy keresztnév kivételével) nem említi.

Intézményi kollektivizmus. Összértéke a második legalacsonyabb: 1,12.

Teljesítményorientáció. A *veszély kihívásnak* értelmezése (vö.: Trompenaars-féle versenyképességet jelző *szerzett státuszra*) a korábban sorolt események összefoglalásaként, szentencia-szerűen meglehetősen erős jelzés. Ugyanakkor – bár a motívumot más szövegek is alátámasztják – nem zárható ki a kétszer elhangzó kijelentés panelszerű alkalmazása sem.

B2/8 Azt kell mondanom, hogy életem minden drámaira sikeredett fordulata szerencsésnek bizonyult idáig. Mindegyik.

(Az idézet megfelelhet a Trompenaars-féle *érzelmi orientáció* negatív értékének is, mely versenyképesség-növelő hatású.) A teljesítményorientáció negatív értékei is többször előfordulnak: a nyilatkozó feltárja saját elkövetett vezetői hiányosságait is.

B2/5 **tebbe viszonylag gyorsan belebuktam, nem kellett hozzá egy fél év sem, amikor nem tudtam áthatolni az 50-55 éves hölgyek, programozó hölgyek Cobolban és Assemblyben fejleszteni hajlandó hölgyek sorfalán, betonfalán, beléjük tört a bicskám. Rossz vezetői kommunikáció…**

Jövőorientáció. Értéke a legmagasabb. Érdekes, hogy leginkább a cégtörténetben fordul elő (8,39), inkább, mint a cégtervekben (6,49).

6.2.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében

6-5. táblázat. A motivációelemzés eredménye a tanácsadó esetében

	hatalmi távolság	bizonytalanságkerülés	csoport-kollektivizmus	intézményi kollektivizmus	teljesítmény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet	0,00	0,47	0,28	0,56	1,03	0,28
életút	0,45	0,89	0,45	0,52	0,89	0,45
cégtervek	0,26	0,65	0,00	0,26	0,78	0,91
siker, kih.	0,67	0,34	1,85	0,34	0,84	0,51
Σ	1,38	2,34	2,58	1,68	3,54	2,14

(A részletes értékelésben a vonatkozó motiváció száma zárójelben olvasható, ld. 3-5. táblázat)

Hatalmi távolság. A legalacsonyabb összértékkel bír, mely kiemeli versenyképességét.

Bizonytalanságkerülés. *Felsorolás, részekre tagolás* (4) és a *keretképzés, mint konkrét rendszerezési szempont* (12) motivációs elemekben kapott alacsony értéket.

Csoportkollektivizmus. A *meghatározott életforma megjelenítése, beszéd az érzésekről* (13) és a *másik akciójának énre vonatkoztatása* (14) (mely egyébként ugyanazon történet kétszeri említését jelenti), a többi szervezethez képest kimagasló értéket mutat.

B1/1 [h]**Az első irodánkban egy nagy asztal körül ültünk, körben, ott lett kialakítva a munkahelyünk** lebegő kábelezéssel, és az előtérben volt a recepció és az iroda, meg a konyha, minden.
B1/10 *A fiatalok szeretnek itt dolgozni, ez egy különlegesség*, ez a …[saját cég neve], ezt most én mondom, ez szerénytelenségnek hangzik, de ha majd megismerkedik a cég kultúrájával a kérdőívekből, akkor talán alá tudja ezt a dolgot támasztani.

Intézményi kollektivizmus. *Nézőpont-váltásban* (6) és *nyugvópont keresésében* (18) erősebb a többi értékelt szervezetnél – kiemelve versenyképességét.

B4/2 *A baráti társaság nem ment szét, ez egy hajszálon múlt, egy hajszálon múlt. Ez azon múlt, hogy én beletörődtem abba, hogy a Kati is nyugodtan ott lehet ezeken a dolgokon, és nem ragaszkodtam ahhoz, hogy én többet egy szobába vele be nem megyek.*
Ma már tudom, hogy kicsinyes emberi érdekek dúltak mögötte, akik úgy gondolták, hogy az én állásomra majd ők küldhetnek, az elvtársak. Csalódtak. Maga a kutatóintézet … engem ott akart tartani, [t]három másik embert nem, úgyhogy négyünket küldött haza, egyszerre. Hárman hivatalos kiküldöttek voltak, én magán munkavállaló. Úgyhogy ők ~~úgy gondolták, hogy a magyar részvétel majd nőni fog~~, [t]és a magyar részvétel az egyharmadára csökkent a négyünk elküldésével.

Teljesítményorientáció. Ebben az orientációban nincsen jellegzetes értéke.

Jövőorientáció. A *kézben tartott tartós szenvedély* (21) esetében kimagasló értéket találunk.

B2/3 Ami egy, ami egy, nagyon… azt kell mondanom, hogy, hogy büszke vagyok rá, nagyon jól sikerült munka volt, alapos, gondos, látszott rajta, hogy nem egy hevenyészett dolog, de dolgoztam is rajta vagy két évet. Nemzetközi sikereket értem el vele, például meg tudtam kapni egy ausztriai ösztöndíjat ennek alapján, és később el tudtam helyezkedni Ausztriában.
B2/9 Egyre inkább diplomáciai, üzletpolitikai**,** stratégiai feladataim vannak, humánerőforrás-menedzsment feladataim vannak, pl. a felvételeket én intézem, és a... ehhez ragaszkodom is, még, körömszakadtáig, majd aztán leszedik tőlem egy idő után a dolgokat.

6.2.E Kiegészítő elemzés

Sikerek, kudarcok említése

A nyilatkozó negyedik kérdésre adott válaszának mintája:

- Magánéleti—szervezeti együttes kudarc (alapító-tulajdonosi pozíció esetében nem meglepő): a kedves munkatárs távozása a szervezetből kiváló csapattal, mely a baráti kör szétesésének esélyét is magában hordozza. A nyilatkozó negatívan minősíti a távozót, sajátjának tulajdonítva az érdemet, hogy a baráti kör nem esett szét. A leírás két, jelen idejű állóképet is tartalmaz: *„Némi megdöbbenéssel a hangomban, amit mind a mai napig értek, és fel is tudok, fel is tudok idézni.” „Mosolygok, de a cég dolgairól nem beszélgetünk.”* A vezetői arculatot felsértő trauma (vö.: lojalitásvesztés és hatalmi távolság) tehát – az interjúban említett többitől eltérően – feldolgozatlan.

- Magánéleti—szervezeti együttes siker:
  - az ötvenéves születésnap céges megünneplése (céges belső elismerés motívuma)
  - bungee jumping céges tréningen, elsőként (vezetői bátorság motívuma)
  - megdicséri a munkatársakat; minőségüket sikerforrásként említi, ami a HR-kézikönyvek –, és az interjúszöveg – visszatérő motívuma. Ám a dicséret nem kötődik egy szövegbeli konkrétumhoz sem.

Karriermagyarázat

- A kudarcok kihívásnak értékelése, mely egyúttal egyfajta eleve elrendelésre, felülről elrendelt karrierre is utal.

B2/5 És az egész folyamatot… borzasztó…; nem kell hangsúlyoznom… hihetetlen szerencsésnek bizonyult.
B2/8 Azt kell mondanom, hogy életem minden drámaira sikeredett fordulata szerencsésnek bizonyult idáig. Mindegyik.

- Az apai (szakmai) örökségtől független (vagy látensen függő?) saját karizma, szerzett státusz (vö.: Trompenaars-féle versenyképességi orientáció)
  - apját nem nevezi meg explicit módon apaként
  - nyílt elismerésétől tartózkodik
  - szakmai örökségből részesülni nem kíván
  - implikálja az összemérés lehetőségét
  - az *annak* kifejezéssel is távolságtartást jelez.[25]

B2/2 Különösen, mert *apailag van egy egészen jól fejlett közgazdász a családban,* és annak szakmailag én a nyomába nem akartam volna tudni – se tudni, sem akarni – nem lett volna nagyon értelmes dolog. Tehát ez egy rossz cél lett volna.

- Szembenézés a saját szervezeti—szakmai hiányosságokkal is, elemzésük és megoldásuk. A *korábban elkövetett hiba* vállalása, illetve a *saját vezetői sikertelenség* kommunikálása, mint tanulási készség, számában és explicit jellegében kiemelkedő.
- Az egymásra utalt, sorsközösségben lévő csoport, főként a cég indulásának bemutatásakor. Nincs konkrét személymegnevezés, a vezetői szerep megkérdőjelezhetetlen, ahogyan azt a *siker, kihívás* szakaszban a közösségi viszonyokra mutatva jelzi is.

A *cégtörténet* környezetleírása a siker bemutatásának eszköze: kb.: innen, ilyen szegényes helyről indultunk. A *cégtörténet* és a *siker, kihívás* enyhén rezignált befejezései sokat elért és karrierje csúcsán túljutott vezetőre engednek következtetni.

Konkurensek említése tárgyilagos, illetve részben homályos:

- néhányat említ, vannak, akiket megelőztek, másikat tervezik megelőzni (B1/2)
- az egyik konkurenséhez átkerült egy saját készítésű programrészlet (B1/3)
- nem derül ki, hogy a szervezetből kilépett munkatársak konkurenssé váltak-e (B1/5).

Ha a konkurenciát hatalom megosztásaként is értelmezzük, akkor ennek kezelése két elbeszélt traumát is okozott:

- az ausztriai munka megszűnése (hatalmi pozícióból a saját homlokzat durva megsértése) jelentős terjedelmet kap a 2. szakaszban

[25] A azonos foglalkozású apa hatása fiúknál kritikus lehet, mely mögött összetett pszichológiai jelenség is húzódhat. Az irodalomtörténetből: Arany János – Arany László, Áprily Lajos – Jékely Zoltán.

- a szervezeten belüli lojalitás sérülése kétszer is felmerülő témája (kedvelt munkatárs kiválása), amelyben az autoritás konkurenciája jelenik meg, nyíltan bemutatott, de máig ható traumát okoz.

A visszatérő témák

- csapat és személy kiválása a szervezetből (B1/6), illetve a baráti társaságból, személyes befolyás alól (B4/2)
- tehetséges és fiatal kollégák (B1/10, B4/4)
- problémák, mint a szerencse forrásai (B2/5, B2/8)

Konfliktus – részben feldolgozottak:

- ifjúkori pályaválasztás kapcsán (homályban maradva; B2/1)
- korábbi munkaadó (kiküldetésből megalázó visszahívás – feldolgozott formában; B2/4)
- régi programnyelvet használó beosztottak (saját vezetői kudarc kapcsán, feldolgozott formában; B2/5)
- korábbi munkatársakkal, kiszivárgott programrészlet kapcsán (neheztelés elsimított formában; B1/3)
- munkatársakkal, akik kiváltak a szervezetből (jelentős terjedelemben, tárgyilagosan tárgyalva, a távozást kiváltó aktus idejére többes szám első személyből egyes szám harmadik személyre vált; részben feldolgozott forma B1/5, /6)

B1/4 [jc]És miután csakugyan ~~a jövőkép ezeknek *a munkatársaknak a sorsával kapcsolatban nem volt a zsebünkben,*~~ nem voltak eladva; az eladási ciklus meg hat-kilenc hónapos, az értékesítési ciklus, puff, ott maradtunk rengeteg felesleges belső kapacitással, lényegében munka nélkül.

B1/5 Ez megindított a cégben egy erjedési folyamatot, aminek egyik eredményeképpen [h]***én átadtam az ügyvezetési funkciókat egyik partnertársamnak***, aki azonnal felvételi stopot rendelt el, aminek a következtében a piramis formában működő tanácsadó cégünk, ahol ugye az asszisztensek, felül meg a partnerek állnak, befulladt. Alulról nem kapott asszisztensi vérellátást és ettől a *seniorjaink*, *akik a legjobban képzett, legdrágább munkatársaink,* ~~úgy gondolták, hogy nekik a fejlődési lehetőségeiknek befellegzett,~~ mert az asszisztensi munkát is nekik kellett végezni, ~~nem tudták vezetési ismereteiket bővíteni~~, vezetési gyakorlatot kialakítani asszisztensek vezetésével, irányításával kapcsolatban.

- közeli ismerős cégelhagyása (fel nem dolgozott konfliktus; a másik minősítésével és a saját státusz verbális megerősítésével; B4/2).

Személyes, bizalmi kapcsolat

- korábbi felettes (akitől sokat tanult; hála kifejezése; B2/7)
- munkatárs (távozása miatt érzett keserűség; B4/1,/2)

Ügyfelek, mint téma: csak a forgalomnövekedés felől következtethető (B1/4)

Hármas kollokációk a tartalomelemzés alapján

A hármas kollokációk megmutatják a szervezeti *tervezési tevékenység meglétének és hiányának* eredményét, és hogy a *szervezet okulni kíván a korábbi hibákból*. Mint az interjúban explicit módon el is hangzott, a hibákat kihívásnak veszi. A tervezés kommunikálása múltbeli tapasztalatokra és a jövőbeni teendőkre egyaránt vonatkozik. A tervezés említései során konkrét adatok hangzanak el, pl. *piacvezető*, *három év alatt 40-50%, tíz év alatt tíz ország*.

B1/2 és ~~volt egy túlélési tervünk, hogy mennyi árbevételre kell szert tennünk 1995-ben azért, hogy, hogy életben maradhassunk, hogy fenntarthassuk a cselekményeinket.~~
B1/2 ~~*és akkor azt gondoltuk, hogy most átválthatunk az igazi üzleti stratégiába, ami az volt, hogy Magyarországon mi legyünk a piacvezető vezetési tanácsadó cég.*~~
B1/3 *olyan módszertanunk volt, amit még a KPMG is copy+paste-tel tette magáévá,* ... hogy ketten együtt sem bírtuk, nemhogy, nemhogy még bántuk volna, hogy ők lemásolnak valamit, valami olyan dolgot, aminek legföljebb egy év az aktualitása, maximum, nem több.
B1/5 *akik a legjobban képzett, legdrágább munkatársaink,* ~~úgy gondolták, hogy nekik a fejlődési lehetőségeiknek befel-legzett,~~ mert az asszisztensi munkát is nekik kellett végezni, ~~nem tudták vezetési ismereteiket bővíteni~~, vezetési gyakorlatot kialakítani asszisztensek vezetésével, irányításával kapcsolat-ban.
B1/5 két konkurens cég alakult, egy 20, meg egy 10 fős, 11 fős, és még kilencen leléptek, [C] ~~*mert nem akarnak olyan cégben dolgozni, amelyik így szakadoz*~~.
B2/7 ahol egy szakmát adtak a kezembe, egy új hivatást; ez a tanácsadóság. … **Ezért *én nagyon hálás vagyok az A[… cég]nek, és az akkori magyarországi vezetőinek, H[…] M[…] úrnak,***
B3/2 *árbevételünk 25 %-a már külföldről származik*, és ~~három év alatt ezt meg szeretnénk növelni~~. ~~Mondjuk a 40-50%-ra, de a jelentős külföldi növekedést kisebb magyar növekedés mellett szeretnénk elérni~~. ~~Tíz év alatt tíz országban szeretnénk lenni, nagyságrendileg egy év, egy ország~~;

Kvantitatív vizsgálat

A valamely kulturális orientáció szempontjából érdekesnek tartott szavak vizsgálata kapcsán meglepő, hogy a *saját cég neve* csak háromszor hangzott el (a többi interjúalany 21, 33, 58 alkalommal említette sajátját). A *tehát* kifejezést a nyilatkozók közül a legkisebb számban használta. Motivációkutatásban e kötőszó jelezhet logikus érvelést, vagy hatalmi távolság elfogadásával összefüggő önkorrekciót. Ez esetben az utóbbi, pontosabban az utóbbi hiánya lehet a magyarázat. A nyilatkozó saját teljesítménye tudatában nem érzi fontosnak az arculat verbális fényezését. Ezzel összefügghet, hogy többször kifejezi elégedettségét a szervezet működésével, munkatársaival, jövőjével kapcsolatban is.

További észrevételek

A múlt örökségével való szélesebb körben értelmezhető szembenézés is tetten érhető. A vonatkozó narratív elemek részben újraértelmezve, részben önironikusan olvashatók a nyilatkozatban. Mindezzel a félreérthetőség kockázatát is vállalja. Elgondolkodtató az idézet forrásához való viszony; az idézetek nem véletlenül kerülnek elő, és aligha függetleníthetők a tágabb kontextustól. A B3/2-es megjegyzés a cég regionális terjeszkedésére vonatkozik.

B2/6 **igazgató elvtárs lettem.** B3/2 nagyságrendileg egy év, egy ország; „ein Volk, ein Reich, ein Führer”

Az *árnyalatnyi humor*, vagy a *többféle értelmezési lehetőség* egyidejű kezelése szintén csak e nyilatkozónál fordult elő.

B2/1 No most, ami a saját karriertörténetemet illeti, hogyan kerültem a jelenlegi székbe. Besétáltam, megnéztem, hogy hova ül, és szembe ültem. Ez a jelenlegi székem elfoglalásának a története.

Saját, illetve szokatlan szavak használata szintén magas státuszra és önbizalomra utal.

B2/2 A rockászat területén, amikor én mérgemben a sarokba csaptam a gitárt és azt mondtam,
B4/4 néhány hete a vezetői tréningen leugrottam bandzsi.

Explicit hála, köszönet kifejezése – korábbi felettes irányában – csak ebben az interjúban fordul elő.

B2/7 ahol egy szakmát adtak a kezembe, egy új hivatást; ez a tanácsadóság. … **Ezért *én nagyon hálás vagyok az A […cég]nek, és az akkori magyarországi vezetőinek, H[…] M[…] úrnak,***

A szövegpragmatikai vizsgálat eredménye

- **Közlő**: egyedi, gyors és szokatlan gondolkodású személy, aki fontosnak tartja jó helyzetfelismerő képességét, és a gyors alkalmazkodását. Dinamikus, erős egyéniségnek mutatja magát, aki azonban szorongásokkal és sértettséggel is küszködik. A szorongás a cég térvesztésétől való félelem, a sértettség a hűtlen munkatárs távozásának következménye. Ezek egyben támadható és gyenge pontjait is jelenthetik, ill. az ellenfél lehetőségét arra, hogy magabiztos pozíciójából kimozdítsa.
- **Cég**: Dinamikusan, gyorsan fejlődő, piacvezető és terjeszkedő vállalatként ismerjük meg, amelyet azonban több konkurens is támad, munkatársai fiatalok, de kezdők, a fluktuáció nem túl magas. A cég munkatársainak tudását, információikat a versenytárs megszerezheti, ami a cégnek veszteséget okozhat.

6.3 Az állami nagyszervezet

6.3.1 Összefoglaló elemzés és értékelés

Országos hatáskörű, 16.000 főt foglalkoztató hatóság, állami nagyszervezet, mely az utóbbi években is nagyarányú gyarapodást könyvelhet el. A kinevezett csúcsvezető nyilatkozik. Adatai a regionális részlegének adataival több esetben együttmozognak. Országos szinten az orientációk – a hatalmi távolság kivételével – a leíró értékek esetében az alacsonyabbak, akár a többi szervezetnél. Az elemzés prediktív kulturális orientációk szerint:

- **Hatalmi távolság**. Az ingajelenség (országos értékek) e szervezetnél is látványos: kisebb hatalmi távolságot kívánnak, mely a versenyképesség irányába mutat. A nyelvezet bürokratikus. A hatósági jogkör és nyomásgyakorlás „kultúrája” szintén kiolvasható a szövegből.
- **Bizonytalanságkerülés.** A hatósági feladatvégzés egészének alapvető motívuma a bizonytalanság elkerülésére tett intézkedés. Ez az orientáció szervezeti szinten valamivel magasabb a többi vizsgált szervezethez képest leíró és normatív szempontból egyaránt. Ez egyezik a motivációkutatás eredményével, a tartalomelemzésével viszont ellentétes. A tervezés interjúkérdésre nem volt gyors, akár előkészített válasz.
- **Csoportkollektivizmus**. A büszkeség forrása a feladat nagysága és a munka paraméterei. A *környezet hatásai a lelkiállapotra* motivációs elem nem található az anyagban.

- **Intézményi kollektivizmus**. A tartalomelemzés szerint a cégtervek között kap leginkább helyet. A *nyugvópont, lehetséges kibontatlan ellentét…* motiváció a mértek közül a legalacsonyabb érték, ahogyan az orientáció egészében is.
- **Teljesítményorientáció**. A középvezetők szervezeti szinten nagyobb értéket kívánnak, ami szolgálhatja a szervezet versenyképességét. Országos szinten a többi szervezethez képest majd' egy egész jeggyel nagyobb teljesítményorientációt látnak. Ezt alátámasztja a tartalomelemzés, a motivációkutatás viszont nem.
- **Jövőorientáció**. A középvezetők szervezeti szinten kisebb értéket kívánnak, ami csökkentené a versenyképességet. Az orientáció a hatósági feladatvégzéshez kapcsolódik.

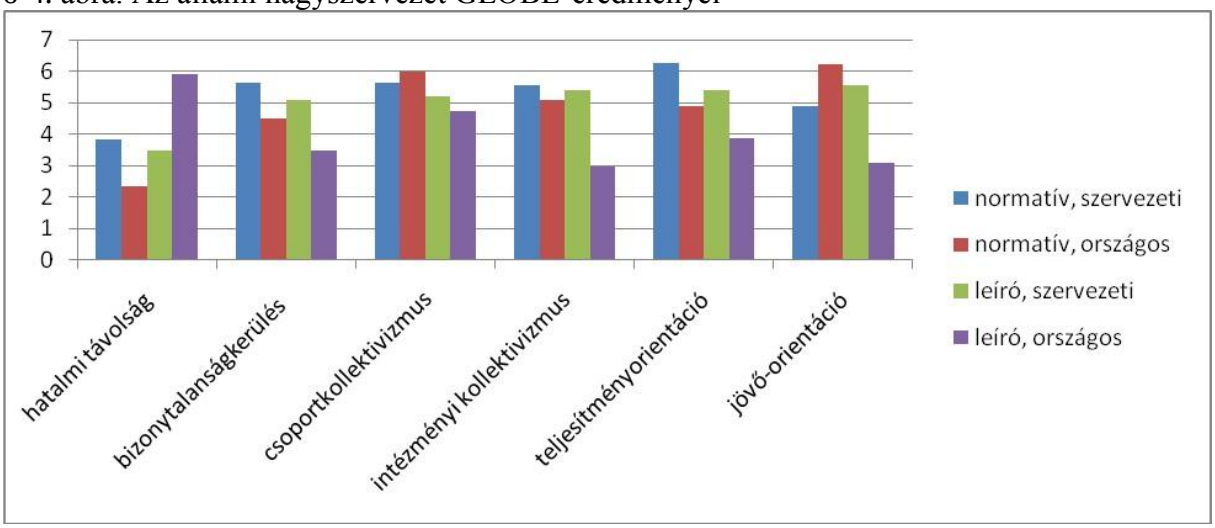
További észrevételek. A siker és a karrier alapját a többször is említett képzettségi portfólió (mint bemeneti mutató) jelenti, mely hangsúlyozottan nem tervezés eredménye. Nehezen tud belekezdeni a kudarcélménybe, mely szakmai el nem ismerésben tematizálódik. A fejlődés döntően egyet jelent a szervezet feladatainak növekedésével, amely külső hatásra következik be. Személyes, bizalmi kapcsolat nem kerül szóba. Az ügyfelek az innovációk és állampolgári kötelezettség-teljesítés kapcsán kerülnek képbe. A tartalomelemzés kollokációjának fő motívuma az együttműködés és a saját pozícióra való rátermettség.

6.3.B A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében

Részletes értékelés (ld. 6-4. táblázat)

- **Hatalmi távolság**. Az ingajelenség (országos értékek) e szervezetnél is látványos.
- **Bizonytalanságkerülés.** Szervezeti szinten a mezőnyhöz képest (a regionális szervezet adataival együtt mozogva) néhány tizeddel magasabb értéket mutat (leíró és normatív szempontból egyaránt).
- **Csoportkollektivizmus**. Nincs említésre méltó jelenség.
- **Intézményi kollektivizmus**. Szervezeti szinten a mezőnyhöz képest néhány tizeddel magasabb értéket mutat (leíró és normatív szempontból egyaránt).
- **Teljesítményorientáció**. A középvezetők szervezeti szinten nagyobb értéket kívánnak. Országos szinten a többi szervezethez képest majd' egy egész jeggyel nagyobb teljesítményorientációt látnak.
- **Jövőorientáció**. A középvezetők szervezeti szinten kisebb értéket kívánnak.

6-4. ábra. Az állami nagyszervezet GLOBE-eredményei



6.3.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében

6-6. táblázat. Az állami nagyszervezet tartalomelemzési eredménye

	hatalmi távol-ság	bizonyta-lan-ságkerülés	csoport-kollektiviz-mus	intézményi kollektiviz-mus	teljesít-mény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet	2,98	1,98	2,98	0,00	3,97	1,98
életút	2,48	-2,48	0,00	0,00	4,95	0,00
cégtervek	2,19	0,00	1,09	5,47	5,47	8,75
siker, kihívás	2,23	2,23	1,12	1,12	6,70	3,35
Σ	9,87	1,74	5,19	6,59	21,09	14,09

Hatalmi távolság. Helyi nyelv stílusa állami nagyszervezet esetén a bürokratikus. A feladatából adódó hatósági jogkör és nyomásgyakorlás „kultúrája” szintén kiolvasható a szövegből.

C1/2 1992. január elsejével történt meg a két megyei szervezetnek az egyesítése

C3/2 De ugyanakkor azt is látni kell, hogy **a hatósági kényszernek is mindig ott kell lenni mellette**, mer’ hogyha, a tapasztalat, hogy ha ez lazul, akkor lazul az [állampolgári] fegyelem, és akkor elkezdődik megint egy olyan folyamat, amire ha nem figyelünk oda, akkor előjönnek a régi dolgok. Tehát ez a két módszer, két megközelítés közötti állandó egyensúlyt kell tartani.

Bizonytalanságkerülés. Kevésszer fordul elő a szövegben ez az orientáció, a legkevesebbszer a többi szervezethez képest. Más szempontból nézve a hatósági feladatvégzés egészének alapvető motívuma a bizonytalanság elkerülésére tett intézkedések. Érdekes, hogy a cégtervek szövegben nem szerepel a bizonytalanságkerülés markere.

C4/1 Ha nem jön össze nekem. Nem tudok mondani, nem tudok mondani megrázót. Mert a kihívást jelentő az nem megrázó. Nagyon sok olyan dolog van… Én úgy állok a dolgokhoz, a problémához, hogy problémák azért vannak, hogy megoldjuk őket.
ha megtalálja az ember az okát a dolognak, akkor a kellemetlen dolgot is tudja könnyen kezelni

Csoportkollektivizmus. A büszkeség forrása a feladat nagysága és a munka paraméterei. Az életút interjúszakaszban nem szerepel a csoportkollektivizmus motívuma.

C1/6 *Nagyon jelentős feladatbővülés van, évről évre. Itt az utolsó években is nagyon jelentős bővülés van, bővül a feladatunk, az előbb elmondottakkal meg – tavaly valaki összeszámolta –, 16 új feladatot kaptunk, vagy idén megint csak új feladat.* A tavalyi évvel kapcsolatban újdonság volt *az elektronikus bevallások lehetővé tétele. Tehát itt tényleg egy új adózástörténeti lépés volt*,

Intézményi kollektivizmus. A saját szervezeten kívülre irányuló figyelem az interjúban az ügyfelekre, és a szakmai munkában kooperáló partnerekre, az ő szempontjaikra vonatkozik. Biztató, hogy ez az orientáció a cégtervek között kap leginkább helyet; a szöveg tanúsága szerint a múltban nem volt motívum az intézményi kollektivizmus.

C3/5 Tehát olyan hangulatot alakítsunk, amibe' nem sikk az, hogy adót csaljunk, másrészt pedig, aki már ezt felismerte, hogy adót akar fizetni, azt meg tájékoztatással meg mindennel, ennek a magas színvonalú végzésével segítsük.

Teljesítményorientáció. A leggyakoribb orientáció; az interjúban egyenletesen oszlik el.

C1/8 Tehát van egy ilyen külön érdekeltségi rendszer, de ez nem az adóhiány megállapításához kötődik, hanem az összbevételhez, és azt hisszük, hogy ~~ha a munkánkat következetesen végezzük, itt az ellenőrzési és végrehajtási munkánkat is, akkor ennek lesz olyan visszatartó ereje, hogy kevesebb lesz az adócsaló.~~

C3/4 Tehát mindenképpen ~~szeretnénk az adóbevételek növelését~~, de úgy, hogy, hogy ennek megvannak a, ~~adótudatosságnak a javítása~~.

Jövőorientáció. A jövőorientáció főként a szervezet kötelező folyamataihoz köthető; feladatkultúrához (vö.: Harrison, 1987.; id.: Karoliny, 1995) kapcsolódik, de megtalálható a spontánabbnak tűnő tudásgazdálkodás jele is. (Harrison eredeti cikkében nem a szervezeti kultúra típusairól ír, hanem ideológiai orientációról.)

C1/7 *Itt ha az adó megállapításokat az adóhatósági, tehát az adóellenőrzéseknek a megállapítását nézzük, itt 2004-től kezdve egy folyamatos felfutás tapasztalható.*

C3/1 ~~*van annyi felhalmozódott tapasztalat, kapacitás itt a fejekben, hogy ezek nélkül is megpróbálunk egy jó szervezetet kialakítani.*~~

6.3.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében

6-7. táblázat. A motivációelemzés eredménye az állami nagyszervezet esetében

	hatalmi távolság	bizonytalan-ságkerülés	csoport-kollektiviz-mus	intézményi kollektiviz-mus	teljesít-mény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet	1,09	0,79	0,99	0,00	0,40	0,00
életút	0,00	0,99	0,00	0,00	0,25	0,25
cégtervek	0,98	0,44	0,22	0,33	0,88	0,33
sikerkihívás	0,45	0,89	0,11	0,56	0,34	0,00
Σ	2,52	3,12	1,32	0,89	1,85	0,58

(A részletes értékelésben a motiváció száma zárójelben olvasható, ld. 3-5. táblázat.)

Hatalmi távolság. Nincs jellegzetes érték. Az *életút*ban nincs markere. Az összérték magasabb, mint a piaci szervezetek esetében, de alacsonyabb, mint a regionális részlegnél.

Bizonytalanságkerülés. A szervezeten belül a legmagasabb érték. A példában: *felsorolás, részekre tagolás* (3) és keretképzés (4). Ugyanakkor meglepő, hogy a tervezés kérdésére nincsen kész, akár kidolgozott válasz.

C2/2 Végzettségeim: tehát jogászként, közgazdászként végeztem, illetve emellett elvégeztem a jogi szakvizsga meg adótanácsadói szakvizsga, meg okleveles könyvvizsgálói végzettségem van. Meg a Pénzügyi Számviteli Főiskolán végeztem el az adó és pénzügyi ellenőrzési szakirányt.

C3/3 Hát, hogy mit szeretnénk megvalósítani 3-5-10 éven belül, nagyon nehéz. Az az igazság, hogy erre nem készültem így most fel. Főleg nem így, hogy szakaszolva. …

… Tehát ezeken dolgozunk most, tehát én azt mondom, hogy, hogy ettől konkrétabban én most nem tudok erre válaszolni.

Csoportkollektivizmus. A *környezet hatásai a lelkiállapotra* (22) motivációs elem a legalacsonyabb érték a mértek között (nem volt ilyen kód). Egyben a legalacsonyabb összértéket is mutatja ebben az orientációban.

Intézményi kollektivizmus. A *nyugvópont, lehetséges kibontatlan ellentét…* (18) a mértek közül a legalacsonyabb érték, ahogyan az orientáció egészében is. A nyilatkozó meglehetősen tárgyilagosan tekint saját szervezetére.

Teljesítményorientáció. Legalacsonyabb a *célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal* (19) motivációs elemben, ahogyan a teljesítményorientáció egészében is.

Jövőorientáció. Legalacsonyabb érték az *egyedi—konkrét, általános—közös közötti ingázásban* (9), legmagasabb pedig az *egyedire ás általánosra vonatkozó definíciószerű megállapításokban* (20). A jövőorientáció egészében a legalacsonyabb az orientációk között és a vizsgált szervezetek között is.

C2/2 Végzettségeim: tehát jogászként, közgazdászként végeztem, illetve emellett elvégeztem a jogi szakvizsga meg adótanácsadói szakvizsga, meg okleveles könyvvizsgálói végzettségem van. Meg a Pénzügyi Számviteli Főiskolán végeztem el az adó és pénzügyi ellenőrzési szakirányt. Akinek ennyi végzettsége van, az már mind gyanús nekem,

C3/5 De ugyanakkor azt is látni kell, hogy **a hatósági kényszernek is mindig ott kell lenni mellette**,

6.3.E Kiegészítő elemzés

Sikerek, kudarcok említése
Nehezen tud belekezdeni a kudarcélménybe, mely egy kezdeti szakmai el nem ismerésben tematizálódik. A sikert az a képzettségi portfólió (mint bemeneti mutató) jelenti, melyet hangsúlyozottan nem tervezett, de teljesen megfelel a jelenlegi pozíciónak. Ilyen módon választ is kapunk a szakmai—pozícionális megfelelés kérdésére, legalábbis a formális képzések felől közelítve.

Karriermagyarázat
A pozíciónak megfelelő, sokoldalú végzettség. (Érdekes, hogy a tervezés ugyanakkor nem saját kompetencia, ahogyan a hatékonyság sem az.) A fejlődés egyet jelent a szervezet feladatainak növekedésével, amely külső hatásra következik be. A problémafelfogás a szöveg alapján megoldásközpontú:

C4/1 Ha nem jön össze nekem. Nem tudok mondani, nem tudok mondani megrázót. Mert a kihívást jelentő az nem megrázó. Nagyon sok olyan dolog van… Én úgy állok a dolgokhoz, a problémához, hogy problémák azért vannak, hogy megoldjuk őket.
ha megtalálja az ember az okát a dolognak, akkor a kellemetlen dolgot is tudja könnyen kezelni

Konkurensek említése: esetében nem értelmezhető; más országok hasonló szervezeteinek munkatársai tanácsadóként szerepelnek (C3/1, 2).

Visszatérő témák: saját képzettség (C2/2, C4/4, 5).

Konfliktus: szinte hiányzik; esetleg: a kompetencia megkérdőjelezése kinevezéskor (C4/2), mely rövid úton rendeződik, illetve az állampolgári kötelességüket nem teljesítők (C3/4, /5).

Személyes, bizalmi kapcsolat: lényegében hiányzik; a család (lakhely és tanulás kapcsán, csak külön rákérdezésre; C4/6)

Ügyfelek, mint téma

- innovációk felől közelítve (C1/6)
- az állampolgári kötelezettség teljesítésével kapcsolatos argumentáció (C3/6).

Hármas kollokációk a tartalomelemzés alapján

Az együttműködés öt kollokáció közül háromban motívum. Közös motívum a jövőorientáció. A személyes kapacitás bemutatása a pozícióra való rátermettséget kommunikálja.

C3/1 Jó kérdés, mert ~~most éppen azon dolgozunk, hogy a …[szervezet] középtávú stratégiáját alakítsuk ki.~~ Ugye vannak nekünk itt… az elmúlt időszakban, nagyon zsúfolt időszak volt a tavalyi év is meg… különösen a tavalyi év, az átszervezés meg a rengeteg új feladat, idén is vannak új feladataink, de most úgy láttuk, hogy most van egy kis szusszanásnyi idő, hogy ~~[j]tudunk egy kicsit a jövővel is foglalkozni~~. Azért az ~~idén elindítottuk a középtávú stratégiát~~, tehát egy ilyen ~~2013-ig~~ célozzuk meg.
C3/1 ~~*van annyi felhalmozódott tapasztalat, kapacitás itt a fejekben, hogy ezek nélkül is megpróbálunk egy jó szervezetet kialakítani.*~~
C3/2 S nagyon elismerték a munkánkat és nagyon hasznos, felhasználható javaslatokat tettek, és felajánlották azt, hogyha úgy gondoljuk, akkor itt egy éven keresztül itt lesznek velünk. ~~velük együttműködve most alakítjuk ki az …[szervezet] stratégiáját.~~
C3/5 ~~az adóbevételek beszedését úgy akarjuk megvalósítani, hogy egy állandó egyensúlyt kell tartanunk a szolgáltatási tevékenység és a hatósági kényszer között.~~ … segítsük azokat, akik az adót be akarják fizetni, tájékoztatással, oktatással, reklámokkal meg minden mással. … aki már ezt felismerte, hogy adót akar fizetni, azt meg tájékoztatással meg mindennel, ennek a magas színvonalú végzésével segítsük.
C4/4 ~~én nem tudtam, hogy én mi akarok lenni.~~ … ~~én nem akartam igazából semmi, tehát nekem nem volt olyan, hogy most én … akarok lenni. Érdekes dolgokat szerettem volna csinálni, hát itt ez, ez tényleg érdekes, mozgalmas, izgalmas, érdekes dolog, itt igazából mintha mindig erre készültem volna.~~ Tehát én jogásznak tartom magam, de az, hogy a közgazdasági egyetemet elvégeztem,

Kvantitatív vizsgálat: nem mutatott említésre érdemes mintát.

A szövegpragmatikai vizsgálat eredménye

- **Közlő**: Bizonytalan, túlzottan óvatos, kompetenciát nélkülöző, stratégiai gondolkodás nélküli személy. Közlései bizonytalanok, gyakoriak bennük a gondolkodási szünetek, az elhallgatások, az elharapott félmondatok. Tekintélytisztelete túlzott, a kapott feladatokat gondolkodás nélkül végrehajtja. Hátrányai miatti szorongását, döntésképtelensé-

gét a szervezethez való görcsös ragaszkodás, ill. a közösség tagjaként való állandó öndefiníció mögé rejti.

- **Szervezet**: Feladatai folyamatosan nőnek, miközben szervezetileg csökken. Ügyfelei körében népszerűtlen. Legfőbb vezetője bizonytalan saját kompetenciáiban. Stratégia nem mutatható ki a szövegből. A közlő beszámolója alapján a szervezet működése a felülről kapott utasítások végrehajtásában merül ki.

6.4 Az állami nagyszervezet regionális részlege

6.1.1 Összefoglaló elemzés és értékelés

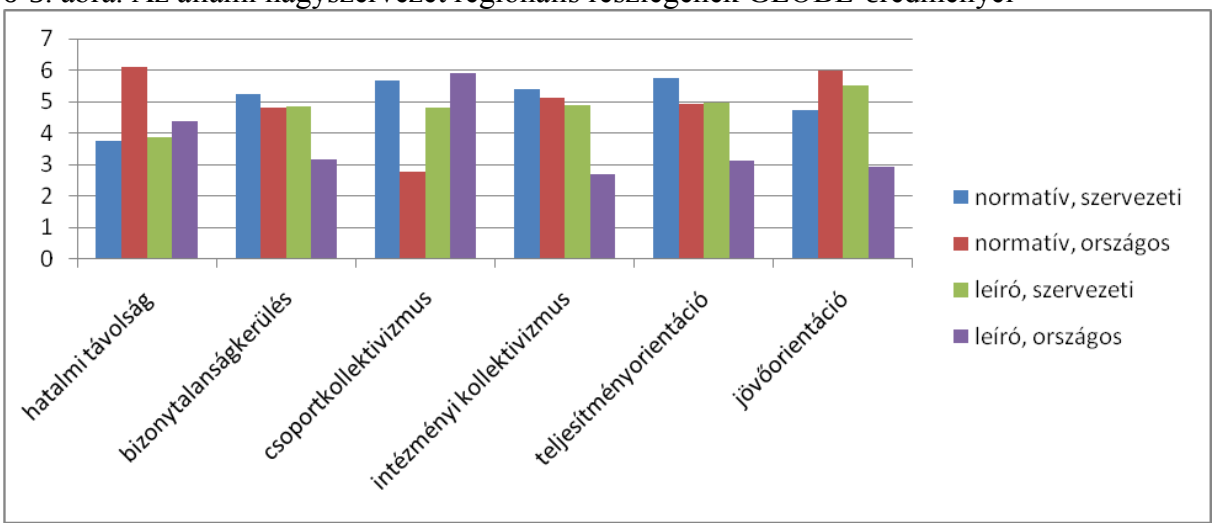
Az országos hatáskörű állami hatóság három megyére kiterjedő, 1522 főt foglalkoztató regionális egysége. Csúcsvezetője kinevezett. Az elemzés prediktív kulturális orientációk szerint:

- **Hatalmi távolság.** A szervezetben máshogy gondolkodnak a hatalmi távolságról, mint az országos mintában vagy a többi vizsgált szervezetben. A középvezetők országos szinten átlag alatti értéket látnak és kiemelkedően magas hatalmi távolságot kívánnak. A tartalomelemzés során a mezőnyben is kimagasló értéket kapott. Legtöbb szövegbeni kódja a hatóság teendőivel kapcsolatos végrehajtás, utasítás, felügyelet, hatalomgyakorlás kapcsán áll elő. Motivációkutatás szerint a többi orientáció között legmagasabb értékkel bír. A leghangsúlyosabb a *szabatos fogalmazásra törekvés* és a *szerepviselkedés* motivációja. A hatalmi távolság magas értékével függhet össze a *tehát, nagyon, rendkívül* kifejezések gyakori használata.
- **Bizonytalanságkerülés.** Normatív és leíró szervezeti értékei az országos nagyszervezettel együtt mozogva magasabbak a vizsgált piacorientált szervezetekhez képest. A nyilatkozó tart az idegen, külső hatásoktól. (A hatósági feladatvégzés egészének alapvető motívuma a bizonytalanság elkerülésére tett intézkedés.) A *tromf, vita,* valamint az *építkező szerkezet* motivációi, a többi vizsgált szervezethez képest a legkevesebbszer fordulnak elő.
- **Csoportkollektivizmus.** Szervezeti szinten együtt mozog a többi vizsgált szervezettel. Országos szinten viszont normatív értéke jóval alacsonyabb, a leíró magasabb. Markerei a tartalomelemzés szerint leginkább a cégtervekben fordulnak elő. *Szerepviselkedés* motivációban a legerősebb a többi szervezet értékével összevetve, akár a hatalmi távolságnál.
- **Intézményi kollektivizmus.** Leíró országos értékei alacsonyabbak a többi szervezeténél. Leginkább a cégtervekben fordulnak elő. A *másik akcióinak énre vonatkoztatásában,* valamint a *nézőpontváltásban* a legalacsonyabb a többiekhez képest, ahogyan az orientáció többi motivációjához képest is.
- **Teljesítményorientáció**. Értéke a versenyképesség érdekében növelhető – összhangban a középvezetők kívánságával. Leíró országos értékei alacsonyabbak a többi szervezeténél. Kódjai leginkább a két személyes interjúkérdésben (életút, siker és kihívás) fordulnak elő. A tartalomelemzés alapján erős; az összes orientáció közül a legerősebb. A hármas és négyes kollokációk mindegyikében előfordul.
- **Jövőorientáció**. Leíró országos értékei alacsonyabbak a többi szervezeténél. A középvezetők ezt mérsékelnék, s ami kisebb versenyképesség irányába mutat. A tartalomelemzés adatai szerint kódjai leginkább a cégtervekben fordulnak elő. A motivációkutatásban a jövőorientáció kapta legalacsonyabb értéket. Ezen belül viszont a legnagyobb összetevő az *egyedi—konkrét, általános—közös közötti ingázás*.

További észrevételek. Sikerét leginkább a megbízhatóságának és feladatmegoldásainak köszönheti. A szervezet céljaival való azonosulás jelenti az előrelépést, riasztja, ami ezzel, vagy a szabályozottsággal ellenkezik. A szervezeti mozgatóerői felülről és vagy belülről hatnak. A személyes énről nagyon keveset tudunk meg. E hiány egyik eleme a kudarc kommunikálásától való erős tartózkodás. Az interjú talán legfeltűnőbb jellemzője a feladatkultúra, illetve a deperszonalizáció. Az énre vonatkozó személyes- és csoporttulajdonságok kibogozhatatlanul összekapcsolódnak. A személyes, bizalmi kapcsolat szinte hiányzik a szövegből; nincs személynév-említés sem. Az ügyfelek az innovációk, hatékonyságnövelés kapcsán jelennek meg.

6.4.B A szervezet a GLOBE-eredmények tükrében

6-5. ábra. Az állami nagyszervezet regionális részlegének GLOBE-eredményei



Hatalmi távolság
Az ingahatás e szervezetben részben fordítva mutatható ki: a középvezetők országos szinten kívánják a nagyobb hatalmi távolságot. A normatív országos érték 6.06-os szintjével extrém magas (a többi szervezet 2.2 körül mozog, az országos átlag pedig 3,56), a leíró érték pedig alacsonyabb a többi vizsgált szervezetéhez képest (5,8 körüli helyett 4,39). Ez a mintázat gyenge versenyképességet vetít előre.

Bizonytalanságkerülés
Normatív és leíró szervezeti értékei az országos nagyszervezettel együtt mozogva magasabbak a vizsgált piacorientált szervezetekhez képest.

Csoportkollektivizmus
A kívánt érték magasabb a tapasztaltnál. Szervezeti szinten együtt mozog a többi vizsgált szervezettel. Országos szinten viszont nem:

- normatív: 5,32-es átlagnál, 5 és 6 közötti vizsgált szervezeti értékek mellett jóval alacsonyabb, 2,79-es csoportbüszkeséget kívánnak, mely kedvezőbb versenyképességet vetít előre.
- leíró: magasabb szintet tapasztalnak, mint az átlag (ez gyengébb versenyképességet vetít előre), illetve a többi szervezet középvezetői (4,9 körüli helyett 5,92).

Intézményi kollektivizmus.
Leíró országos értékei – a többi vizsgált szervezetéhez hasonlóan – alacsonyabbak, mint az országos átlag, sőt, még azoknál is alacsonyabbak. Ez kisebb versenyképességet vetít előre.

Teljesítményorientáció. Értéke a versenyképesség érdekében növelhető – összhangban a középvezetők kívánságával. Leíró országos értékei – a többi vizsgált szervezetéhez hasonlóan alacsonyabbak, mint az országos átlag, sőt, még azoknál is alacsonyabbak. Ez alacsonyabb versenyképességet vetít előre.

Jövőorientáció. A kívánt érték alacsonyabb a tapasztaltnál. Leíró országos értékei – a többi vizsgált szervezetéhez hasonlóan alacsonyabbak, mint az országos átlag, sőt, még azoknál is alacsonyabbak. Ez alacsonyabb versenyképességet vetít előre.

6.4.C A szöveg jellegzetes motívumai a tartalomelemzés tükrében

6-8. táblázat. Az állami nagyszervezet regionális részlegének tartalomelemzési eredménye

	hatalmi távol-ság	bizonytalan-ságkerülés	csoportkol-lektivizmus	intézményi kollektiviz-mus	teljesít-mény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet	9,93	3,31	-1,10	1,10	3,31	2,21
életút	5,67	0,81	0,81	0,00	8,91	2,43
cégtervek	2,25	5,24	3,75	2,25	3,75	5,99
siker, kihívás	0,00	0,00	0,00	1,79	7,17	0,00
Σ	17,85	9,36	3,45	5,14	23,13	10,63

Hatalmi távolság. Legtöbb szövegbeni kódja a hatóság teendőivel kapcsolatos végrehajtás, utasítás, felügyelet, hatalomgyakorlás kapcsán áll elő. A szövegben leginkább a cégtörténetben találjuk. (Nem zárható ki annak a lehetősége, hogy az interjúba belemelegedő alany lassan enged a hivatalos beszéd stílusából, és ezzel csökkenni kezdenek a hatalmi attitűdre jellemző vonások.)

D1/6 Bár, hogyha tényleg a történetiséget tekintjük, akkor **mindig is a Pénzügyminisztérium szoros felügyelete alatt működött a szervezet**. És mégis a kormányrendelet valahol ezt erősítette, tehát a **törvény helyébe lépő kormányrendeleti szintű szabályozás mégis csak a PM-hez tartozást erősítette föl.**
D2/3 Ez egyébként **jellemző a szervezetre, hogy a vezetőket, én magam is, a hivatalon belül keresem, és nem a szervezeten kívül.**
D2/5 Ugyanakkor nyilván a korábbi szervezeti felállás szerinti tizenkilenc megyei igazgatóság, plusz ugye a három fővárosi igazgatóság, azért **az igazgatók elég szoros kapcsolatban voltak egymással.**

Bizonytalanságkerülés. Ahogy a 6.3.C pontban is szerepelt, a hatósági feladatvégzés egészének alapvető motívuma a bizonytalanság elkerülésére tett intézkedések.

D4/2 Én igazából arra törekszem, hogy megoldjam a feladatot, ha kapok egy feladatot, és számomra az jelenti sikert, ha olyan feladatot kapok, amely kihívásnak számít – bár a szót nem igazán szeretem. Tehát olyan feladatot kapok, amelyben végülis megbíznak bennem, vagy amikor nehézséggel jár a feladat megoldása.

Ez a szöveg nagyon hasonlít az állami nagyszervezet elnökének megjegyzéséhez, aki a fenti nyilatkozat tevőjének felettese: C4/1 „Én úgy állok a dolgokhoz, a problémához, hogy problémák azért vannak, hogy megoldjuk őket.” Feltételezhető a motívum másolása.

Csoportkollektivizmus és intézményi kollektivizmus. Leginkább a cégtervekben fordulnak elő.

Teljesítményorientáció. Az összes orientáció közül a legerősebb a szervezeten belül. Kódjai leginkább a két személyes interjúkérdésben (életút, siker és kihívás) fordulnak elő. A szervezetre vonatkozó két válaszban csak fele-feleannyi találat volt.

D2/3 Volt kezdeti kitérő, de igazából ma már mindenképpen azt kell, hogy mondjam, hogy közel 17 év, illetve most már 18 év …[szervezet]-nél eltöltött idő után tehát gyakorlatilag az ember a karrierjét itt építette föl és nem másutt.
D2/5 Tehát ebben ~~egészen komoly lépéseket és komolyan átgondolt intézkedéseket kell tenni, hogy hogyan és miképp szervezzük az életünket ilyen körülmények között~~.

Jövőorientáció. Nem meglepő, hogy kódjai leginkább a cégtervekben fordulnak elő.

D3/1 Mondhatni persze, hogy azon már túl vagyunk, de én azt gondolom, hogy 20 év az nem egy történelmi léptékű időszak, tehát azért hogyha mégis csak egy időtávba helyezzük, azért azt gondolom, hogy ~~**mindenképpen indokolt az, hogy változzanak a feladatok** és változzon maga szervezet is,~~ ugyanakkor persze megvan emellett a változási kényszer mellett megvan a stabilitás igénye is.
D3/4 Tehát azt gondolom, illetve azt gondoljuk, ~~hogy ezen mindenképpen változtatni kell, ugyanakkor változtatni kell azon is, hogy hogyan és mi módon kezeljük le az ügyfeleket~~.

6.4.D A szöveg jellegzetes motívumai a motivációkutatás tükrében

6-9. táblázat. A motivációelemzés eredménye az állami nagyszervezet esetében

	hatalmi távolság	bizonytalan-ságkerülés	csoport-kollektiviz-mus	intézményi kollektiviz-mus	teljesít-mény-orientáció	jövő-orientáció
cégtörténet	0,99	0,99	0,33	0,11	0,77	0,33
életút	0,97	0,32	0,32	0,08	0,40	0,40
cégtervek	0,82	0,75	0,22	0,60	0,82	0,37
sikerkihívás	1,25	0,36	0,90	0,36	0,72	0,00
Σ	4,04	2,42	1,78	1,15	2,72	1,11

(A részletes értékelésben zárójelben a vonatkozó motiváció száma olvasható, ld. 3-5. táblázat)

Hatalmi távolság. A többi orientáció között legmagasabb. Emögött leghangsúlyosabb a *szabatos fogalmazásra törekvésben ´*(2) (az utána következő a fele értéket éri el) és a *szerepviselkedésben* (11). Így a hatalmi távolságban is kiugró értéket szerez.

D2/2 Azonban kihagytam egy fontos dolgot, méghozzá azt, hogy a ’99-es év a tekintetben is változást hozott, hogy **ebben az évben megalakult a …[szervezet] nyomozóhivatala**, fogalmazzunk így, tehát **a bűnügyi igazgatóság**.
D3/4 Tehát azt gondolom, illetve azt gondoljuk, ~~hogy ezen mindenképpen változtatni kell,~~
D2/3 Tehát úgy tudnám a pályámat 2000 – dehogy 2000, jó is lenne, – tehát 1984-ben kezdtem, ez azt jelenti, hogy 1990-ben kerültem a […]hivatalhoz, tehát azt gondolom, hogy ma már mondhatom azt, hogy gyakorlatilag a pályafutásom a …[szervezet]-hez kötődik.
D1/1 Tehát a feladat az gyakorlatilag kettős volt, úgy kellett megvalósítani a szervezet átalakítást, hogy közben egy a …[szervezet] számára egy teljesen új feladatot is el kellett venni, három megyei […]hivatalt.

Bizonytalanságkerülés. A *tromf, vita* (12), valamint az *építkező szerkezet* (5) terén a többi vizsgált szervezethez képest a legkevesebbszer fordul elő.

Csoportkollektivizmus. *Szerepviselkedésben* (11) a legerősebb a többi szervezet értékével összevetve (ld. a hatalmi távolságnál).

Intézményi kollektivizmus. A *másik akcióinak énre vonatkoztatásában* (14), valamint a *nézőpontváltásban* (6) a legalacsonyabb a többiekhez képest, ahogyan az orientáció többi motivációjához képest is. Az *odaadás, reflektált önszemléletben* (17) viszont a legmagasabb értéket éri el, mely talán összefüggésben állhat az interjúalany női mivoltával (bár, ez összesen 2 db kódnál önmagában nem mondható soknak).

D3/6 tehát most van egy stratégia, aztán persze ha majd jön az újabb feladat, vagy elkerül valamilyen feladat, akkor ezt újra kell gondolni.

Teljesítményorientáció. Ebben az orientációban nincsen jellegzetes érték.
Jövőorientáció. Legnagyobb érték: *egyedi—konkrét, általános—közös közötti ingázás* (9).

D2/2 Tehát igazából azt mondhatom, hogy az én pályám az igen szorosan összekapcsolódik az […]hivatalnak a szervezeti átalakulásaival. Hiszen minden egyes stációhoz egy-egy valamilyen más jellegű munka, és valami más jellegű beosztás kapcsolódik.

6.4.E Kiegészítő elemzés

Sikerek, kudarcok
Sikernek leginkább a megbízhatóság miatt kapott feladatok megoldása számít. Kudarcnak pedig ennek az ellenkezője. A karrier a szöveg szerint nem egyenlő számára a sikerrel (a nyilatkozó által felhozott példák ugyanakkor a vezetői pozíciók állomásait vázolják).

D4/2 Azt gondolom, hogyha végignézem a saját pályafutásomat, akkor ~~mindig arra törekedtem, hogy a feladatokat megoldjam.~~ **Tehát a sikert és a karriert valahogy úgy egy kalap alá veszik**. Én valahogy nem osztom ezt a vélekedést. Én igazából arra törekszem, hogy megoldjam a feladatot, ha kapok egy feladatot, és számomra az jelenti sikert, ha olyan feladatot kapok, amely kihívásnak számít – bár a szót nem igazán szeretem. Tehát olyan feladatot kapok, amelyben végülis megbíznak bennem, vagy amikor nehézséggel jár a feladat megoldása.

A személyes énről nagyon keveset tudunk meg. E hiányt erősíti a kudarc kommunikálásától való erős tartózkodás:

D4/4 És akkor most egy kudarcot kellett mondanom, Elnézést kérek, hogy egy kicsit gondolkodom rajta. Hát, nem is tudom. Nehéz dolog, mert én a magam részéről a kudarcot úgy igyekszem felfogni, hogy pozitívan jöjjek ki belőle, tehát igyekszem annak a tanúságait felhasználni. De ha kudarcot kell mondani, akkor azt gondolom, hogy talán azt is a szakmából mondanám, jó? Jézusmária! Tehát ez egy tényleg nagyon nehéz kérdés, hogy mi az, ami... Tehát igazából én a kudarcot ilyen apróbb eseményekhez kötném. Tehát mi az, amit nem sikerül elérni. Tehát amiért az ember küszködik, és pillanatnyilag még nem sikerül elérnie, de lehet, hogy aztán ebből eredmény lesz.

Karriermagyarázat
Alapvetően a kiosztott feladatok megoldása, a szervezet céljaival való azonosulás jelenti az előrelépést. (Ezt külső tényezők – nehezen alkalmazkodó vagy nehezen meggyőzhető munkatársak, vagy a megszokottól eltérő integrálandó szervezet – akadályozhatják.)
Az interjú talán legfeltűnőbb jellemzője a *feladatkultúra,* illetve a *deperszonalizáció* (a személy egy szociális kategória kicserélhető tagjaként fogja fel önmagát, nem önálló személyiségként. A személyes- és csoporttulajdonságok elválaszthatatlanok) (Smith—Henry, 1996).

D2/2 Erre igent mondtam, tehát gyakorlatilag **így kerültem én a Dél-Alföldre és így kerültem a régióközpontba, Szegedre**. Tehát igazából azt mondhatom, hogy az én pályám az igen szorosan összekapcsolódik az adóhivatalnak a szervezeti átalakulásaival.
D2/4 Én a karrier helyett inkább úgy fogalmaznék, hogy az ember kap feladatokat, és azt igyekszik a lehető legjobb tudása szerint elvégezni. Tehát ahogy említettem, igazából én nem pályáztam soha egyetlenegy vezetői beosztásra sem.
D4/2 Azt gondolom, hogyha végignézem a saját pályafutásomat, akkor ~~mindig arra törekedtem, hogy a feladatokat megoldjam.~~ **Tehát a sikert és a karriert valahogy úgy egy kalap alá veszik**. Én valahogy nem osztom ezt a vélekedést. Én igazából arra törekszem, hogy megoldjam a feladatot, ha kapok egy feladatot, és számomra az jelenti sikert, ha olyan feladatot kapok, amely kihívásnak számít – bár a szót nem igazán szeretem. Tehát olyan feladatot kapok, amelyben végülis megbíznak bennem, vagy amikor nehézséggel jár a feladat megoldása.

További jel, hogy a saját karrierről szóló interjúrész a többi interjúval ellentétben nem az iskolai tapasztalatokkal, hanem az intézményben betöltött szerepek sorolásával kezdődik. (Az alacsony vizsgálati elemszám azonban nem tesz lehetővé messzemenő következtetést. A következtetések levonását viszont segítik az egybeesések.)

Konkurensek említése: esetében nem értelmezhető, de egy külső (idegen) szervezeti egység szervezetbe integrálával járó illeszkedési problémákat kétszer is említi (D1/2, D3/2).

Visszatérő témák:

- szervezeti integráció (D1/2, D3/2)
- a kihívás szó nem kedvelése (D1/1, D4/2)
- törvényi szabályozás és irányelvek (D1/6, D3/1, 5, 6)
- feladat-végrehajtás, mint a siker és karrier forrása (D2/4, D4/2, 3)

Konfliktus: kerülése a belső nyugalom érdekében

- a hatóság szabályozása rendelettel vagy törvénnyel (D1/6)

- az újonnan érkezett, még nem szocializálódott munkatársak (a szervezeti stabilitás miatti félelem kapcsán, rejtetten; D1/2, D3/2)
- állami szabályozási szándék kiszámíthatatlansága (burkolt feszültséggel; D1/6, D3/1, 4, 5, 6)
- ha nem sikerül valamit kollégákkal elfogadtatni (általánosan fogalmazva; D4/4)

Személyes, bizalmi kapcsolat: szinte hiányzik. Ha mégis van, akkor az egy gyenge fél mondatos említés a megyei igazgatók közötti kapcsolatról (D2/5)

Ügyfelek, mint téma: innovációk, hatékonyságnövelés felől közelítve (D3/4)

Hármas és négyes kollokációk a tartalomelemzés alapján

A nyolc kollokációból négy közvetlenül, kettő érintőlegesen, a *munkatársak hozzáállásán keresztül kapcsolódik a szervezet funkcionális változásaihoz*. Itt valóban elmondható a közhely: semmi nem állandó, csak a változás. Mindegyik kollokációban benne van a *teljesítményorientáció*. Ötben található *csoportkollektivizmus*, négyben *bizonytalanságkerülés*.

D1/1 a korábbi megyei igazgatóságokból, tehát a …[szervezet] megyei igazgatóságaiból egy szervezetet kellett gyúrni. ***De emellett a három megyei […]hivatalt is be kellett integrálni.***
D1/1 *Tehát a feladat az gyakorlatilag kettős volt, úgy kellett megvalósítani a szervezetátalakítást, hogy közben egy a …[szervezet] számára egy teljesen új feladatot is el kellett venni, három megyei […]hivatalt.*
D1/2 ***integrációs tapasztalata van a szervezetnek*, hiszen a 2000-es év a járulék-integráció története volt, tehát 1999-ben kezdődött és 2000-ben fejeződött be.**
D1/6 **Tehát jogszabály… ezzel párhuzamosan változott a …[szervezetről szóló] törvény. a …[szervezet]-ról szóló kormányrendelet szabályozza a […]hivatal működését.** … ~~mindenképpen célszerű legalábbis törvényi szinten szabályozni egy ilyen szervezetet, amely az ország, illetve ennek a működését, amely az ország adóbevételeiért felelős.~~ pillanatnyilag a kormányrendelet-szintű szabályozás az ugyan nagyobb mozgásteret ad természetesen a pénzügyi kormányzatnak az adóhivatal tekintetében, de ez nem biztos, hogy helyén való**.**
D2/5 **az igazgatók elég szoros kapcsolatban voltak egymással**. Ez azt jelenti, hogy elég jól ismertük az egyes igazgatóságok működését**.**
D2/5 ~~mindenképpen indokolt az, hogy változzanak a feladatok és változzon maga szervezet is,~~ ugyanakkor persze megvan emellett a változási kényszer mellett [t]megvan a stabilitás igénye is.
D3/2 [tc]*És megvan az a veszély is, hogy a változások azért túl gyorsak, illetve nem sikerül hozzájuk kellőképpen alkalmazkodni.* a szervezeti kultúrába hozzátartozik az illeték szervezeti kultúra is, ami egy [saját szervezet]-tól teljesen eltérő szervezeti kultúra,
D3/2 az igazgatóságnak az egyharmada két évnél – másképp fogalmazok –, másfél évnél nem régebben dolgozik itt. Hiszen az illeték szervezeti egység az mindenképpen kvázi újnak tekinthető …[szervezet] szempontból … Illetve volt egy létszámbővítés is az elmúlt időszakban. Tehát én azt gondolom, hogy ez azt jelenti, hogy az egyharmada új az igazgatóságnak, ez nagyon sok. És ez [tc]azért mindenképpen érezhető a munkához való hozzáállás és a munka színvonala terültén is. Munkához való hozzáállás alatt azt értem, hogy *a …[szervezet] az képes volt mindig is alkalmazkodni a változásokhoz, ebben a megyei igazgatóságok rendkívül jók voltak. Tehát minden feladatot jól megoldottak*. [t]Nyilván az átszervezés, ritmusváltozás okán azért ez a fajta kötődés – én azt gondolom –, hogy jelentősen föllazult**.** Nagyon sokan kerültek be újonnan a szervezetbe. Tehát hogyha ~~„mit kell elérnünk az elkövetkező 3-5 évben”, akkor ez biztos, hogy egyfajta főcél kell, hogy legyen. Tehát a szervezet stabilitásának a megteremtése.~~

A négy interjú legtöbb orientációt tartalmazó kijelentése a szervezet befelé fordulására utal. (Két kódoló ebből közösen csak a *jövő*- és a *teljesítményorientációt* emelte ki; a *hatalmi távolságot, bizonytalanságkerülést, csoportkollektivizmust* és a negatív *intézményi kollektivizmust* a harmadik, a bíráló kódoló tette hozzá.) A vezető-kiválasztás kapcsán tehát kitűnik, hogy a nyilatkozó elégedett azzal a stabilitást biztosító gyakorlattal, hogy a szervezet belső emberei számára biztosítanak lehetőségeket, amivel teljesítményre és jövőben gondolkodásra sarkallják a munkatársakat. Ezzel ellentétes lenne az a gyakorlat, mely a külső tudás- és szervezeti tőke bevonásával nagyobb innovációt tenne lehetővé és meglévő rutinok átgondolására sarkallna.

D2/3 18 év [saját szervezet]-nél eltöltött idő után tehát gyakorlatilag az ember a karrierjét itt építette föl és nem másutt. Ez egyébként [1]**jellemző a szervezetre, hogy a vezetőket, én magam is, a hivatalon belül keresem, és nem a szervezeten kívül.** Tehát azt gondolom, hogy ~~*ez a szervezet lehetőséget biztosít arra, hogy ha valaki ki szeretne tűnni és többet szeretne alkotni, akkor az ezt megtehet.*~~

Kvantitatív vizsgálat

Az interjú jellemzése szempontjából érdekesnek tartott szavak előfordulási arányának jobb megfigyelése érdekében ismét közöljük a vonatkozó táblázatot.

6-10. táblázat. Néhány szó / kifejezés gyakorisága az interjúkban (azonos a 4-5. táblázattal)

	nagyon (a 4 kérdésre)*	*fontos*	*rendkívül*	*de*	*mert*	*tehát*	*saját szervezet neve*	*személynevek*	*gondolom*	*ugye*
Kiadó	37 (8-17-9-3)	7	0	34	23	58	58	39	3	4
Tanácsadó	15 (1-9-3-2)	1	0	18	17	26	3	5	4	7
Állami nagysz.	16 (5-0-7-4)	0	0	14	12	52	21	3	3	12
Áll. nagysz.reg.	20 (3-6-7-4)	1	8	21	9	135	33	0	38	23
arányok ezrelékben számolva										
Kiadó	7,50	1,42	0,00	6,89	4,66	11,76	11,76	7,91	0,61	0,81
Tanácsadó	3,96	0,26	0,00	4,76	4,49	6,87	0,79	1,32	1,06	1,85
Állami nagysz.	4,97	0,00	0,00	4,35	3,73	16,14	6,52	0,93	0,93	3,73
Áll. nagysz.reg.	4,96	0,25	1,98	5,21	2,23	33,47	8,18	0,00	9,42	5,70

A táblázat értékelése:

- Kiemelkedően sok a mezőnybeli említése a *rendkívül* szónak, mely valami jelentőségének növelését célozza. Az itt használt *nagyon*-t viszont a kiadóvállalat vezetője többször használja, bár ott a konfliktusok száma jóval nagyobb.
- A *tehát* említése több mint kétszer akkora, mint az ebben is második helyezett kiadói nyilatkozaté. Motivációkutatásban a *tehát* kötőszó jelezhet logikus érvelést, vagy hatalmi távolság elfogadásával járó önkorrekciót. Itt az utóbbi lehet a magyarázat.
- A megerősítést váró *gondolom* majd tízszerese a máshol elhangzó értéknek, az *ugye* említése csak 2-5-ször nagyobb.
- A mezőnyt tekintve ebben az interjúban legkevesebb a logikus érveléssel és teljesítményorientációval kapcsolatba hozható *mert* kifejezés.
- Nem fordul elő személynév-említés.

A szövegpragmatikai vizsgálat eredménye

- **Közlő**: Határozott és erős egyéniség, aki ismeri saját céljait, lehetőségeit, korlátait. Inkább nyílt, mint zárt, inkább elfogadó, mint elzárkózó, stratégiai szemlélettel bíró vezető. Csúcsvezetői intenciói nincsenek, saját helyzetével elégedett, a kihívásokat vállalja, de tart is tőlük. A hierarchikussal szemben inkább a heterarchikus rendszerek irányában mutat szimpátiát, saját szervezetét is ilyen rugalmas intézménynek tartja, ám tart is a kontroll csökkenésétől. Szolgáltatói attitűdjét többször is hangsúlyozza. Elkötelezett, karrierjét csak szervezeten belül tudja elképzelni, ill. saját eddigi karrierjét is csak szervezetén belül tartja lényegesnek. Erősségeként említi az eltérő kultúrájú alrendszerek közötti összekötését, ugyanakkor a változásokhoz negatívan viszonyul. Viszonya és attitűdje ellentmondásos a mennyiségi és minőségi munkával kapcsolatosban. Ellentmondások: rugalmasság, de félelem a változásoktól; határozottság, de csak intézményben gondolkodás.
- **Szervezet**: A közlő bemutatása szerint heterarchikus, többközpontú, a változások iránt rugalmas, fejlődőképes, több kultúrájú regionális központ. A közlő a szervezet történetét, mint a permanens változásokhoz való sikeres alkalmazkodás folyamatát mutatja be. Ugyanakkor a rejtett információkból az is látható, hogy a szervezet zárt, a kívülről érkezőket nem kedveli, azokat bizalmatlansággal, elutasítással kezeli, cégen belül a legfőbb értékmérő nem az elvégzett munka minősége, hanem a cégnél eltöltött idő, ill. a munka mennyisége – a minőség értékelése nélkül.

6.5 Szervezeti típusok szerinti különbségek

E fejezet elején is le kell szögezni, hogy két-két vizsgált elemszám esetén nem lehet releváns kijelentéseket tenni. A következtetések így csak a vizsgált szervezetekre vonatkoznak. Ám nem kizárt, hogy tágabb összefüggésben is nyújtanak értelmezési lehetőséget.

A négy vizsgált szervezet közötti legmarkánsabb a profitérdekelt—költségvetési dichotómia. Az előbbiek közül: az egyik tulajdonosai hazai magánszemélyek, a másiké egy alapítvány (részben külföldi tulajdonosok, pártállami múltú történet). A két költségvetési szervezet rész—egész viszonyban áll egymással. Hatósági funkciójukat országosan, illetve régióra kiterjedően látják el. Az átfedés és a személyes kapcsolat kimutatható a narrációkban is.

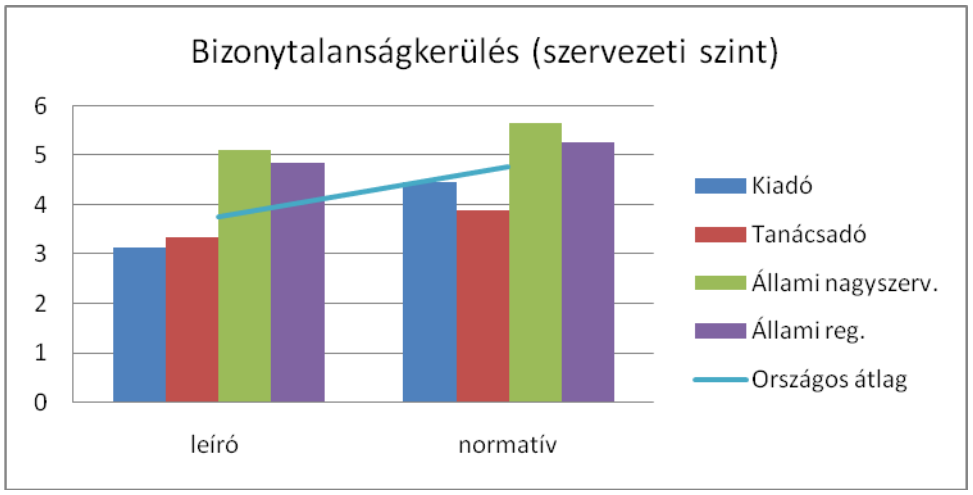
A korábbi felmérések eredményeit (ld. 2-11 táblázat) a saját kutatás adatai csak részben igazolják vissza. (Megjegyzendő: sem a Karácsony-féle, sem a saját kutatás nem reprezentatív. A Kovács-féle reprezentatív ugyan a magyar nemzeti kultúrára nézve, de az általa használt módszertan különböző a sajáttól.)

6.5.B GLOBE-eredmények alapján

A GLOBE-adatok alapján a *szervezeti szintű bizonytalanságkerülésnek – normatív szinten –* magasabb az értéke (vö.: versenyképes mintázat) a vizsgált két állami szervezet esetében, ami nagyobb versenyképességet jelent számukra, és ami ellentétes a Karácsony-féle adatokkal. (Az állami nagyszervezetben a legmagasabb az érték: 5,65.) A profit—nonprofit kettősség mentén

egyértelmű eltérés a saját felmérésben a bizonytalanságkerülés esetén tapasztalható, leíró és normatív szempontból egyaránt, ld. a 6.6 ábrát.

6-6. ábra. A saját felmérés *bizonytalanságkerülés* orientációjának GLOBE-értékei



Alacsonyabb értéket mutatnak a nem állami szervezetek, legalacsonyabbat az alapítványi tulajdonú kiadóvállalat; 3,87-et. Az állami—nem állami kettősség a *leíró szervezeti értékeknél* még markánsabb.

Feltételezés: a vizsgált üzleti vállalkozások a rugalmasságuknak köszönhették megszerzett pozíciójukat, és ehhez ragaszkodni is kívánnak. Az állami szervezetek kevésbé kényszerülnek rugalmasságra, és nagy gyakorlatuk van a megszokott rutinok továbbvitelében.

Eltérések a nagyszervezet egésze és vizsgált részlege között

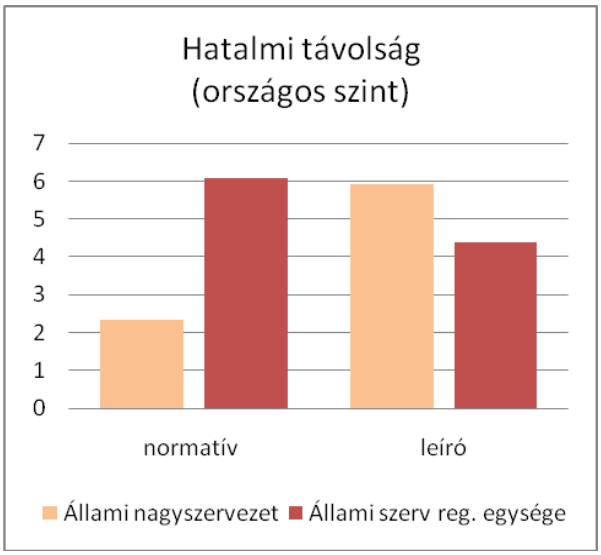
Az állami nagyszervezet *leíró és normatív országos értékei* (ld.: 4-1. táblázat) szembetűnő eltéréseket mutatnak a *hatalmi távolságban* és a *csoportkollektivizmusban*. A regionális szervezetben az országoshoz képest kisebb hatalmi távolságot érzékelnek (a versenyképesebb mintázat eleme), ugyanakkor jóval nagyobbat kívánnak. *Csoportkollektivizmusból* (vö.: büszkeség nemzeti szinten) a szervezet országos szintjén alacsonyabb értéket érzékelnek (a versenyképesebb mintázat eleme), viszont jóval kisebbet kívánnak. Szervezeti szinten – azaz saját felelősségi körben ilyen eltérések nem tapasztalhatók.

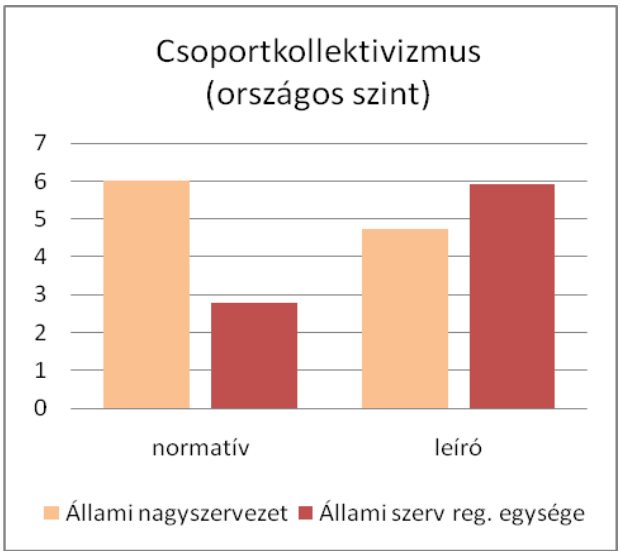
Feltételezés: nem sikerült megfogalmazni. A helyzet viszont felettébb érdekes, és érdemes egy esetleges szervezeti diagnózis során a jelenséget külön vizsgálni.

Az országos értékek leíró és normatív értékei között ingajelenség tapasztalható az alábbi esetekben (ld. 6-7 ábrák):

- hatalmi távolság (magasabb a leíró érték, kivéve az állami szerv regionális egysége)
- bizonytalanságkerülés, intézményi kollektivizmus, teljesítmény- és jövőorientáció (magasabb a normatív érték)
- csoportkollektivizmus (magasabb a leíró érték, de csak az állami szerv regionális egysége esetén)

Feltételezés: a jelenség érdekes, de feltételezést nem sikerült megfogalmazni.





6-7. ábrák. Az állami nagyszervezet és regionális egységének hatami távolság és csoport-kollektivizmus-beli ingajelensége

6.5.C A tartalomelemzés adatai alapján

Az adatok nagy szórása miatt nem lehetséges a közszolgálati—piaci törésvonal kimutatása.

6-11. táblázat. A nyilatkozók válaszaiban előforduló motivációs elemek szövegmennyiség-arányos összegei, szervezetenként c. táblázat (ld. 4-3. táblázat) kivonata

	Kiadó	Tanácsadó		Állami nagyszerv.	Állami nsz. reg.
Hatalmi távolság (összegzett érték)	*1,91*	*1,38*	<<	***2,52***	***4,04***
1. szembeállítás, ellenpontozás	1,61	0,47		0,44	1,12
2. pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel	0,25	0,74	<<	**0,87**	**1,61**
10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	0,00	0,00	<<	**0,70**	**0,37**
11. szerepviselkedés	0,05	0,17	<<	**0,51**	**0,94**
Csoportkollektivizmus (összegzett érték)	*1,43*	*2,58*		*1,32*	*1,78*
22. a környezet hatásai a lelkiállapotra	0,21	0,90		0,00	0,36
13. meghatározott életforma képes megjelenítése	**0,31**	**0,26**		0,00	0,00
10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	0,00	0,00	<<	**0,70**	**0,37**
11. szerepviselkedés	0,05	0,17	<<	0,51	0,94
23. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én szerepe külön hangsúlyt kap	**0,36**	**0,82**	>>	0,00	0,00
14. a másik akcióinak énre vonatkoztatása	**0,25**	**0,43**	>>	0,11	0,11
16. odaadás, reflektált önszemlélet; szerénység	0,25	0,00		0,00	0,00
Teljesítményorientáció (összegzett érték)	***3,70***	***3,54***	>	*1,85*	*2,72*
19. célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal	**1,27**	**1,17**	>>	0,31	0,88
Jövőorientáció (összegzett érték)					
21. kézben tartott tartós szenvedély	**0,89**	**1,04**	>>	0,00	0,00

(kettős a relációjel: két-két szervezet átlagértékének különbsége legalább kétszeres, vagy az egyik átlag nulla).

6.5.D A motivációkutatás adatai alapján

Az adatok utalnak a közszolgálati—piaci törésvonalra, bár az alacsony elemszám és az egy kódoló miatt az adatok tájékoztató jellegűek. A különbségeket kiemelve, és a Karácsony-féle eredményekkel összevetve a 6-12 táblázat eredményeit kapjuk.

6-12. táblázat. Versenyképességi kulturális különbségek a közszolgálati és piaci szervezetek között a motivációelemzés alapján (saját összeállítás).

A közszolgálati magasabb értékek	A piacorientált magasabb értékek
• *Hatalmi távolság** (erős különbség), ezen belül: 2. pontosítás, szabatos fogalmazásra törekvés, módosítás ráközelítéssel 10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata, 11. szerepviselkedés • *Csoportkollektivizmuson* belül: 10. az elismert közeg (csoport)stílusának használata	• *Csoportkollektivizmuson** belül: 13. meghatározott életforma képes megjelenítése, 23. beszéd az érzésekről (semleges téma kapcsán is); az én külön hangsúlyt kap 14. a másik akcióinak énre vonatkoztatása • *Teljesítményorientáción** belül: 19. célok, eszmények megvalósítása, ill. szembesítése a valósággal • *Jövőorientáción** belül: 21. kézben tartott tartós szenvedély

* e dimenziók azonosságot mutatnak a Karácsony-féle adatokkal

6.5.E Kiegészítő elemzés

Feladatkultúra. A közszolgálati szervezetnél – Harrison ideológiai orientációit segítségül hívva– *személykultúra* (személyes ambíciókon alapuló munkavégzés) helyett inkább *feladatkultúra* (mások által meghatározott tevékenységsor végrehajtása) jelent meg. (Harrison, 1987.; id.: Karoliny 1995)

Feltételezés: a közintézmény – a piac szereplőivel szemben – nem önmaga szabja meg feladatkörét, ezért figyel folyamatosan a felettes szervek által kiadott *feladatok* végrehajtására.

Bürokratikus elemeket tartalmazó narratíva. Az állami nagyszervezet illetve a regionális egység első emberei – mintha összebeszéltek volna – saját szervezetük nevét jegyzőkönyvszerűen megemlítik az első mondatukban. E bürokratikus stíluselem nem érhető tetten a vizsgált piaci csúcsvezetők szövegében. (A közszolgálatit követően piaci példa olvasható.)

D1/1 Ahol most Ön van, az …[nagyszervezet] …[régiós] igazgatósága, az igazgatóság székhelyén tartózkodunk, ez …[városnév]**.**

B1/1 A cég 1994. október közepén jött létre valójában. *A cégünk első születésnapját október 16-tal számoljuk.* Ekkor rúgtak ki az előző alkalmazotti állásomból,

Feltételezés: a piaci szervezetek esetében a piaci igények figyelésén és azokhoz való alkalmazkodáson túl nincs szükség önlegitimációra.

Konkurensek és ügyfelek. Nehezebben értelmezhető a közszolgálatban, sőt, a hatósági munkában. Lehet viszont azonosítani az ők-csoportot (akik nem a mi-be tartoznak), és lehet vizsgálni a vonatkozó attitűdöt.

- A vizsgált piaci szervezetek tárgyilagosan közelítettek a konkurensekhez, sőt, némi kooperáció is elfordult köztük.
- A vizsgált közszolgálati szervezetek az ők-csoportot – mondhatni – problémaokozóknak tekintették. Meggyőzési igyekezetük alanyainak (gyakorlatilag ügyfelek), akikkel szemben hatósági kényszert is alkalmazható, vagy olyannak, akik most még különállnak, de problémamegoldó tevékenységgel saját rendbe, szervezetbe simítandók bele.

Érdekes ebben az összefüggésben elhelyezni az ügyfelek kategóriáit.

- A vizsgált piaci szervezetek nem beszélnek ügyfeleikről, csupán a piaclefedésből a bevételek alakulásából lehet az interjúkból rájuk következtetni. Az ügyfelek léte és száma a vállalkozás alapfeltétele.
- A vizsgált közszolgálati szervezetek beszélnek ügyfelekről, akik részben meggyőzendők a hivatal céljai szempontjából, részben segítendők, hogy a hivatal céljainak (egyben az ügyfelek hosszú céljainak) megfelelően cselekedjenek.

Feltételezés: a piaci szereplők számára az ügyfelekből élés kevésbé kérdés. A közintézmények esetén az ügyfelek jelenléte és igényei folyamatos tudatosítást kívánnak meg.

Visszatérő témák; személyes bizalmi kapcsolatok

- piaci szervezetek esetében előkerülnek személyes bizalmi kapcsolatok
- a közszolgálatiaknál nem kerülnek elő bizalmi kapcsolatok.

Feltételezés: a közintézmények szervezeti kultúrája kevésbé teszi lehetővé a személyiség nyílt említését, azzal való foglalkozást.

Konfliktusok

- piaci szervezetek esetében magán- és szervezeti vegyesen, nagy számban
- a közszolgálatiaknál kisebb számban és a felettes szerv szabályozási elveiből fakadó témában, magánjellegűek viszont alig.

Feltételezés: a közintézmények szervezeti kultúrája kevésbé teszi lehetővé a feladatkörön kívüli szempontok nyílt említését, azzal való foglalkozást.

Kvantitatív elemzés. A szógyakoriság-vizsgálatban az *ugye* a számosabb a közszolgálatiakban, de magában, a *gondolom* kifejezés nélkül nem tűnik mérvadónak.

6.6 A nyilatkozók személye; életkora és neme

Az interjúalanyok demográfiája szintén befolyásolhatja a narráció kulturális orientációit. Ám e tanulmány felmérésében a lehetséges életkori és nemi különbségek nem tűnnek mérvadónak. A nyilatkozók életkora ugyanis nagyjából egyező; 45 és 52 közötti. A négy interjúalanyból egy nő volt, ám a vonatkozó érzelmi anomália nem tűnik relevánsnak.

A célorientáltság mint férfias, és a folyamatorientáltság, mint női jellemző tetten érhető az állami nagyszervezet nyilatkozói esetében például: a férfi kétszer is említi a hatósági kény-

szert, mint meggyőzési eszközt. A női nyilatkozó a jogszabálykövető magatartást serkentő ügyfélszolgálati fejlesztéseket helyezi előtérbe. A kiadó, illetve a tanácsadó szervezet férfi nyilatkozói célorientált attitűdöt mutatnak a győzni akarás, mások megelőzése motívumaival. (A *férfias—nőies orientáció* Bakacsi (2007) szerint nem versenyképességi jellegű.)

Szintén releváns a tulajdonosi vs. kinevezetti státusz (vö.: a Trompenaars-féle *szerzett* és *öröklött* státusz közötti, az előbbi versenyképesebb mivoltára utaló különbségtétel), vagy a közszolgálati—piaci választóvonal.

7. Következtetések és javaslatok

A disszertáció célja a prediktív versenyképességi kulturális orientációk (PVKO-k) narratív azonosítása volt, azaz: hogyan azonosítható a szervezeti versenyképesség a csúcsvezetői szövegekből? A célnak megfelelő módszertant nem sikerült találni. Ezért e munka a kvantitatív úton azonosított GLOBE-féle PVKO-kat négy esettanulmány keretében *tartalomelemzésen*, illetve *motivációkutatáson* alapuló saját kvalitatív eljárás segítségével igyekezett kimutatni. Ezekhez kiegészítő elemzés társult. Noha a meglévő dokumentált módszertani hiányosságok nem teszik lehetővé, hogy statisztikailag valid eredményeket kapjunk, ezért a két kvalitatív eljárás nem tekinthető bizonyító erejűnek. Ugyanakkor a két különböző kutatási eljárás és a kiegészítő kvalitatív elemzés triangulációja – egymást erősítő eredményei – olyan validnak tekinthető megállapítások. A háromféle vizsgálati eljárás – a GLOBE-módszertan, a PVKO-kat azonosító tartalomelemzési és motivációelemzési eszköztár – együttes alkalmazása (triangulációja) a hatalmi távolsági index és az intézményi kollektivizmus PVKO-knál mutatott leginkább együttjáró eredményeket.

A kapott eredmények alkalmasak arra, hogy különféle területeken, például szervezetfejlesztésben, hálózati partnerség vagy fúziók előkészítésében, személyügyi tanácsadásban, fejvadász- és általában a toborzási feladat végzésében, banki hitelbírálatnál vagy céginformációs szolgáltatásban felhasználhatók legyenek.

7.1 A disszertáció korlátai

Vizsgálati elemszám

- A vizsgált intézmények alacsony száma. Noha a kitöltött GLOBE-kérdőívek száma megközelítette a kétszázat, az interjúk a jelentős munkaigény miatt négy szervezetre korlátozódtak, amely négy esettanulmányt jelent. – Amellett, hogy érdemes a vizsgálatokat újabb szervezeteken is elvégezni, négy szervezet vizsgálata alapján is sikerült két PVKO tekintetében eredményhez jutni.
- A vizsgált intézmények magyar (többségi tulajdonú), információfeldolgozással foglalkozó gazdálkodó, illetve hatósági szervezetek voltak. Így elképzelhető, hogy a megállapítások a termelő ágazatra kevéssé értelmezhetőek. – A kulturális orientációkat különböző módszertanok számos szervezettípuson, továbbá egyéni és országos szinten is vizsgálták. A két, narratív eszközökkel is azonosított PVKO, a hatalmi távolság és a szélesebb közösségre vonatkozó kollektív stratégiák (vö.: intézményi kollektivizmus) a tanulmányok döntő hányadában általánosan is versenyképességet meghatározó tényezőnek bizonyultak.

Versenyképesség koncepciója

- A gazdasági válság arányeltolódásokat hozhatott az orientációk versenyképességének mértékében. A dolgozat a versenyképesség válság előtti reprezentációját veszi alapul.
- A versenyképesség nem feltétlenül jelent azonos orientációs értékeket gazdálkodó, illetve hatósági szervezetek esetében. – Ld. a vizsgálati elemszám problémájára adott második észrevételt.

Interjúk

- *A kutatást végző személye befolyásolhatja az eredményeket.* Krippendorff hívta fel a figyelmet az *önreferenciális imperatívusz*ra, mely szerint egy elmélet felállításakor ne

felejtsük el egyik összetevőként magunkat is beépíteni (id. pl.: Péterfi, 2006). Ezen túl, a kutatásvezető már a személyes adatfelvételkor is lehet torzító tényező: *„…az emlékezetet döntően befolyásolják a társas viszonyok - nem emlékezünk, hanem újra felépítjük azt, amiről úgy gondoljuk, hogy emlékezünk rá. És amikor újra felépítjük, az elsősorban arról szól, hogy milyen emberek között vagyunk…"* (Bodoky, 2007) – A felmérést széleskörű irodalomkutatás előzte meg, melynek során a pro és kontra érveket is feldolgoztuk. A következtetések levonását két módszertan és kiegészítő kutatás egyaránt segítette.

- *A szövegkörnyezet meghatározó hatása*. Az interjúalanyokat befolyásolhatták olyan kontextusok is, melyeket az interjúkészítő nem ismert. *„Ahhoz, hogy megértsünk egy mondatot vagy egy egész diskurzust, nem csak az adott diskurzuson belül előforduló szavakat vagy a szavak kiejtésekor a beszélő fejében megforduló elképzeléseket kell vizsgálni, hanem az argumentatív kontextust is. Figyelembe kell venni azokat az álláspontokat, amelyeket a beszélők kritizálnak, vagy amelyek ellen valamely indokot hoznak fel. Ha nem ismerjük a szembenálló álláspontokat, elvész az argumentatív jelentés"* (Billig, 1987, id.: Hajer, 2004) – Az interjúkat ugyanazon személy végezte, és ha korlátozottan is, de rákérdezett az interjú közben nem egyértelműnek tűnő részletekre.

Az interjúk feldolgozása

- A szöveg- és gondolategység-határok nem feltétlenül egyértelműek, ami befolyásolhatta a talált markerek számát. – E probléma minden interjú és orientáció esetében felmerülhet, tehát a szervezetek és orientációk közötti arányok változhatnak valamennyire.
- A motivációkutatásnál egy kódoló végezte a kódolást, mely az önellenőrzés mellett is tévedéseket, pontatlanságokat eredményezhet. – Az eredmények két módszertan (plusz a kiegészítő kvantitatív elemzés) és a GLOBE-értékek triangulációjából származnak.
- A tartalomelemzést és a motivációkutatást elsőként alkalmaztuk kultúrakutatásra, ami önmagában is felveti a kiforratlanság lehetőségét. – A kiforratlanság problémáját mérsékli a trianguláció.

Megállapítások

- *Kiszámíthatatlan jövő.* Az adatbányászat által fel lehet vázolni az ügyfél korábbi viselkedését, de ez csak korlátozottan használható előrevetítésre (Rachel, 2001). – E valós problémát mérsékli, hogy Bakacsi a PVKO-kat 10 év múlva végzett új, követő felmérés alapján határozta meg.
- Számos kontroll-lehetőség áll rendelkezésre a kapott eredmények validálására, ám az erőforrások korlátozott volta miatt ezek közül csak néhányat tartalmazott az értekezés.

7.2 A hipotézisek ellenőrzése és további eredmények

A hipotézisek ellenőrzése
A kutatás hat hipotézis megfogalmazásával indult. Új tudományos eredmény azonban ennél több is született.

7-1. táblázat A hipotézisek ellenőrzése

1. GLOBE—tartalomelemzés együttjárások A GLOBE-módszertan által azonosított kulturális orientációk versenyképességgel szignifikáns kapcsolatba hozható értékei (leíró, szervezeti szintű átlagértékek) együttjárnak ugyanezen változóknak, a GLOBE kulturálisorientáció-definíciók szerint kapott, *tartalomelemzés* által előállított értékeivel.	A *hatalmi távolság* esetén a normatív szervezeti, és a múltra vonatkozó tematika esetében haladják meg a pozitív együttjárások a 0.7-es Pearson-értéket. Az *intézményi kollektivizmus* esetén a normatív szervezeti, normatív országos, a leíró szervezeti értékek a múltra vonatkozó narratívákban negatív, a jövőre vonatkozókban pedig pozitív együttjárást mutatnak. A leíró országos értékeknél pedig pontosan fordítva. Bár 0.7-es Pearson-értéket a 16 együttjárás felében találunk, a mintázat használható. *E hipotézis részben, a hatalmi távolság és az intézményi kollektivizmus esetében igazolható, a többi orientációban szórványosabb együttjárások találhatók.* (Bővebben: 5.1 pont.)
2. GLOBE—motivációkutatás együttjárások A GLOBE-módszertan által azonosított kulturális orientációk versenyképességgel szignifikáns kapcsolatba hozható értékei (leíró, szervezeti szintű átlagértékek) együttjárnak ugyanezen változóknak, a GLOBE kulturálisorientáció-definíciók szerint kapott, Kapitány-féle *motivációkutatás* által előállított értékeivel.	A *hatalmi távolságnál* (egy kivétellel) a leíró országos értékek mutattak csak negatív együttjárást. Mindezt öt esetben erősíti 0.7 feletti Pearson-érték. *Intézményi kollektivizmusnál* – a tartalomelemzési együttjárásokhoz nagyon hasonlóan – a normatív szervezeti, normatív országos, a leíró szervezeti értékek a múltra vonatkozó narratívákban negatív, a jövőre vonatkozókban pozitív együttjárást mutatnak. 0.7-es Pearson-értéket a 16 együttjárás felében találunk, a mintázat használható. *E hipotézis részben, a hatalmi távolság és az intézményi kollektivizmus esetében igazolható, a többi orientációban szórványosabb együttjárások találhatók.* (Bővebben: 5.1 pont.)
3. Kulturális orientációk – narratív elemzéssel A prediktív versenyképességi kulturális orientációk azonosíthatók narratívák kódolása által.	A *hatalmi távolsági index* és az *intézményi kollektivizmus* narratív elemzéssel is azonosítható. *E hipotézis részben, a hatalmi távolság és az intézményi kollektivizmus esetében igazolható, a többi orientációban szórványosabb együttjárások találhatók.* (Bővebben: 5.3 pont.)
4. Szervezeti diagnózis támogatása A kulturális orientációk narratív elemzése támogatja a szervezetfejlesztést. A kvantitatív GLOBE-elemzés és a narratív elemzés kvalitatív eredményeiből a végzendő szervezeti diagnózis kritikus pontjait azonosító következtetések vonhatók le.	A GLOBE-féle, a narratív és a kiegészítő elemzés által azonosíthatók olyan kritikus pontok – a szövegben ld.: *feltételezés* – amelyek a szervezeti diagnózis végzését segíthetik. *E hipotézis igazolható.* (Bővebben: *„feltételezések”* a 6. fejezetben.)

5. Ingajelenség – narratív kutatásból A GLOBE-elemzés országos normatív és leíró eredményei közötti ingajelenség narratív elemzés által is kimutatható.	Az ingajelenség narratív eszközök alkalmazásával (tartalomelemzés és motivációkutatás) is kimutatható, ha a szakirodalomban (Bakacsi, 1999) nem is teljesen egyező hangsúlyokkal. *E hipotézis igazolható.* (Bővebben: 5.2 pont; 5-8-as táblázat.)
6. Profitérdekelt—költségvetési szervezeti dichotómia Korábbi kutatások szervezeti kulturális különbségeket állapítottak meg profitérdekelt és költségvetési szervezetek között. Feltételezhető, hogy a három kutatási eljárás szintén kimutatja ezeket.	A kis minta ellenére a kettősség sok ponton kimutatható. A korábban azonosított különbségek (vö.: 2-11 ábra) a jelen kutatásban csak részben köszönnek vissza. *E hipotézis tehát részben igazolható.* (Bővebben ld.: 6.5 pont.)

Új tudományos eredmények

A kutatás fő célja az volt, hogy bizonyítsa: kimutathatók a PVKO-k a felsővezetői narrációkból. Ez a hat érintett GLOBE-féle PVKO közül kettőben – a *hatalmi távolság* és az *intézményi kollektivizmus* esetében – sikerült olyan szinten, hogy az új tudományos eredménynek értékelhető. Az *5.1 PVKO (GLOBE), tartalomelemzési és motivációelemzési együttjárások* alfejezetben részleteiben is kifejtett megállapítások lényege:

Hatalmi távolság esetében:
A felsővezetői szövegben talált nagyobb számú hatalmi távolsági narratív jelek döntően arra utalnak, hogy a nyilatkozó inkább

- hatalmi távolságot tart kívánatosnak szervezeti és országos szinten és
- országos szinten nem tapasztal hatalmi távolságot.

Az ilyen mintázat csekélyebb versenyképességet vetít előre.

Intézményi kollektivizmus esetében:
Aki gyakran hivatkozik a szélesebb közösségre figyelés

- emlékeire (az intézményi kollektivizmus narratív mintái a múlttal kapcsolatban jelennek meg), az elegendőnek tartja a szűkebb közösségi perspektívát. Tágabb környezetében (országos szinten) is a szűkebb közösségben gondolkodik.
- terveiben (ahol az intézményi kollektivizmus narratív mintáit a jövőre vonatkozóan mutatja) a szűkebb és tágabb környezetében is ebben érdekelt.

Az előbbi mintázat alacsonyabb, az utóbbi viszont nagyobb versenyképességet vetít előre.

Az eredményeket a GLOBE-adatoknak a tartalomelemzési és motivációkutatási eredményekkel való együttjárásai is alátámasztják, és a kiegészítő elemzés – köztük a szövegpragmatikai vizsgálat is – ezt erősítik.

További új tudományos eredmények

- Mivel a PVKO-k kutatására nem találtunk narratív kutatási eszközt, meglévő módszertanokat – *tartalomelemzés* és *motivációkutatás* – kellett a célnak megfelelő eljárássá alakítani, átdolgozni. Ezekkel két PVKO narratív mintázatát sikerült azonosítani. *(5.1 PVKO (GLOBE), tartalomelemzési és motivációelemzési együttjárások)*

- A szervezetek PVKO-i több, egymástól eltérő kvalitatív és kvantitatív módszertan és eljárás segítségével együttesen vizsgálhatók, s két PVKO esetében hasonló narratív mintát adnak. *(5.1 PVKO (GLOBE), tartalomelemzési és motivációelemzési együttjárások)*
- Implicit módon eredmény, hogy a hatféle PVKO-ból a megadott keretek között négyhez (bizonytalanságkertülés, csoportkollektivizmus, teljesítmény- ill. jövőorientáció) nem találtunk értékelhető narratív mintát. *(5.1 PVKO (GLOBE), tartalomelemzési és motivációelemzési együttjárások)*
- A magyarországi helyzet a GLOBE adatok tükrében kedvezőtlenebb a világátlagnál: ahhoz képest a hatalmi távolság magasabb, az intézményi kollektivizmus alacsonyabb. *(2.B.4 Magyar nemzeti kulturális tapasztalatok alfejezet, 2-13 táblázat)*
- Az irodalomkutatás több olyan témát járt körül, melyeknek az összefoglalása lehet új eredmény. Ezek a következők:
  - Individualizmus—kollektivizmus – kettéváló orientáció *(2.B.2.2 Kultúradimenziók)*
  - Országok és szervezetek versenyképessége *(2.B.3.6 Versenyképesség országos és szervezeti szinten – PVKO-k)*
  - Milyen kulturális jellemzők fogalmazódnak meg magyar vállalatokkal, szervezetekkel – nemzetközi viszonylatban? *(2.B.4 Magyar nemzeti kulturális tapasztalatok)*
  - Milyen pszichológiai jelenségekre utalnak adott narratív minták? *(2.C.2 Gyakorlati példák a tartalomelemzésre*
  - Milyen pszichológiai jelenségekre utalnak adott narratív minták? *(2.C.3 Tartalomelemzési példák a kultúrakutatásban*
  - Milyen pszichológiai jelenségekre utalnak adott narratív minták a PVKO-k esetén?- *(2.C.4 A GLOBE-féle versenyképességi orientációkkal kapcsolatos kutatási témák).*

7.3 További kutatási lehetőségek

Az értekezésben használtak mellett a 6.1 táblázat felsorolt néhány további szervezetelemzési lehetőséget. A 7-2 táblázat csak a még meg nem valósultakat mutatja, lehetőségként.

7-2. táblázat. A szervezetek jellemzésének lehetséges területei (példák)

A szervezetek jellemzésének lehetőségei	
A GLOBE kérdőív eredményei alapján	A GLOBE-felmérés eredményei között meglévő minimum-, maximum- és szórásadatok alapján a szervezetre vonatkozó következtetések levonása
	A szervezeti eredmények időközönkénti újrafelvétele és viszonyítása a saját korábbi eredményekhez képest. – Segít a szervezet közelmúltbeli változásainak feltérképezésében és értékelésében, illetve adalékot kínál a társadalmi kulturális változások azonosításához.
	A versenyképességgel szorosan össze nem függő kulturális orientációk vizsgálata (pl. a szervezeti fejlesztési lehetőségek feltárásakor másodlagos erősségként, gyengeségként való számbavételük stb.)
	A leadership-eredmények bemutatása. – A meglévő GLOBE-adatok közötti versenyképességi együttjárások és minták feltárása, a vezetői attitűd és a versenyképesség közötti szervezeti szintű összefüggések kimutatása.
	Aggregált kulturális versenyképességi mutató, vagy BSC-jellegű kulturális mutatórendszer készítése

	Varianciaanalízis-vizsgálatok szervezetek közötti, esetleg szervezeten belüli viszonyok feltérképezésére
A tartalomelemzés segítségével	Tartalmi elemek számítógépes feltárása
	A szervezetek sajtókommunikációinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival
	A szervezetek gazdasági és üzleti tevékenységmutatóinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival
A motivációkutatás segítségével	Diskurzuselemzési módszerek alkalmazása
	A szervezetek sajtókommunikációinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival
	A szervezetek gazdasági és üzleti tevékenységmutatóinak elemzése; összevetése a vezetői nyilatkozatok mintázataival
	A kollokáció; a minikontextusokból készült miniszöveg bedúsulásának stilisztikaierősség-vizsgálata

Emellett érdemes a kutatás egészét is továbbgondolni.

- A tartalomelemzés és a motivációkutatás általi kulturális orientációk azonosításának módszere finomítandó.
- Az esettanulmányok számát érdemes növelni.
- A tartalomelemzés automatizálható kvantitatív módszereinek alkalmazása kívánatos (pl. NooJ, Atlas.ti szoftverek alkalmazása).

A tartalomelemzés lehetővé teszi, hogy szoftveresen meghatározzuk adott mentális markerek előfordulási gyakoriságát magyar nyelvű szövegekben, s ezekből kvalitatív, pszichoszociális tartalmú következtetéseket vonhatunk le (részletesebben: *2.C.2 Gyakorlati példák a tartalomelemzésre* alfejezet). A következő évtizedben lehetségessé válhat összetett pszichológiai és szociológiai konstruktumok azonosítása vágatlan, autentikus szövegekben (a törekvések: *2.C.3 Tartalomelemzési példák a kultúrakutatásban, 2.C.4 A GLOBE-féle versenyképességi orientációkkal kapcsolatos kutatási témák* alfejezetek).

Távlati cél lehet olyan, mobiltelefonra feltölthető eszköz, amely az élő beszédet feldolgozva szinkron mutatja ki a PVKO-kat.

Az egyes kulturális orientációk összetettsége miatt feltehetően még sokáig nem lesz lehetséges, hogy az elemzésben csak szoftverekre hagyatkozzunk. Sokkal valószínűbb, hogy a gépi elemzés szakértői kézben tájékoztató szintű eredményt fog mutatni. Az eljárás terjedésével emellett a nyilatkozók manipulációs szándékával is számolni kell majd.

Összefoglalás

Az értekezés célja, hogy többféle eljárás segítségével azonosítsa a szervezetek prediktív versenyképességi kulturális orientációit, és hogy javaslatot tegyen az azonosítás gyakorlati céljaira. Átfogó feltételezés: a szervezeti csúcsvezetők szövegeiből következtetések vonhatók le a szervezetek jövőbeni versenyképességére.

A dolgozat szerkezeti felépítése:

1. **Bevezetés.** Az értekezés koncepciója és ennek elhelyezése az emberi viselkedések, magatartások feltárásának törekvései között, majd a hipotézisek felsorolása.
2. **Elméleti alapozás.** Az értekezés témája a pszichológia, szövegnyelvészet, szociológia, gazdaságtudomány közös határterületeire kiterjedő irodalomkutatáson alapul. Erre építve bemutatja a kultúraközi kutatási előzményeket (hangsúlyosan a GLOBE-projektet), körüljárja a versenyképesség fogalmát, hogy rámutathasson a prediktív versenyképességi kulturális orientációkra. Bemutatja: milyen célokra alkalmazták eddig a narratív elemzést.
3. **Módszertan.** Felsorolja és indokolja a használt eljárásokat, a vizsgált szervezetek kiválasztásától a szervezetek GLOBE-elemzésén és a felsővezetői interjúk készítésén keresztül az elemzésükig. Mivel a versenyképességi kulturális orientációk feltárására tartalomelemzési rendszer nem ismert, ezért két saját eljárás indoklása is elhangzik, a tartalomelemzésé és a motivációkutatásé. Ezek a kvalitatív narratív elemzések gazdagítják a GLOBE-kérdőíven alapuló kvantitatív kutatásból kapott adatok értelmezését. Mindezekhez egy harmadik, kiegészítő elemzés is csatolódik.
4. **Eredmények.** Itt olvashatók a négy vizsgált szervezet GLOBE-kérdőíves felmérésének adatai (kiegészítésképpen a GLOBE magyarországi adataival), valamint a tartalomelemzéssel és motivációkutatással kapott prediktív versenyképességi kulturális orientációk (PVKO-k) értékei.
5. **Használt eljárások egybevetése.** A szervezetek három (plusz egy kiegészítő) eljárással való vizsgálatával (trianguláció) rámutatunk az egyes eljárások eredményeinek közös pontjaira. Leginkább együttjáró eredmények a *hatalmi távolsági* és az *intézményi kollektivizmus* prediktív versenyképességi kulturális orientációknál mutathatók ki. Az előbbi narratív mintái negatív előrejelzői a versenyképességnek, az utóbbié pedig pozitívan jelzik előre azt.
6. **A vizsgált szervezetek jellemzése.** A négy szervezet egyenkénti bemutatása, valamint egymással, és az országos GLOBE-értékekkel egybevetése, ide értve a költségvetési—profitérdekelt szervezeti dichotómiát is. A kvalitatív kutatást támogató interjúmódszer e fejezetben mutat rá, mire érdemes fókuszálni egy szervezetfejlesztési projekt során. Az interjúk értékelése komplex cégdiagnózis számára kínál mélyebb értelmezési lehetőséget.
7. **Következtetések és javaslatok.** Bemutatja az értekezés korlátait, a hipotézisek ellenőrzését, valamint javaslatot tesz a lehetséges további kutatások irányára.

A kutatás eredményei több gyakorlati terület munkáját segíthetik. Ezek lehetnek:

- **Szervezetfejlesztés** a tanácsadóiparon belül. A kutatás a versenyképességet befolyásoló szervezeti kulturális orientációk diagnózisát pontosítja. A kérdőív és az interjú által kapott adatok lehetővé teszik a szervezeti diagnózis felállítását és pontosítását.
- **Hálózati partnerség vagy fúziók előkészítése**. Az eljárás segít feltérképezni a partner majdani lehetséges viselkedését, növelve a szervezeti változások sikerét.
- **Személyügyi tanácsadás.** Az interjúval azonosítható kulturális orientációk feltérképezése segíti a munkacsoportok összetételének optimalizálását, és támogatja a személyek és munkakörök megfelelő illesztését, párosítását.
- **Fejvadász-** és általában a **toborzási feladatok** hatékonyságát növeli, ha a szervezet céljainak és meglévő kultúrájának megfelelő munkatársat választ ki. A felvételi interjú tartalomelemzése segíti a céloknak megfelelő versenyképességi kultúrával rendelkező személyek kiválasztását.
- **Banki hitelbírálat**nál a tartalomelemzés segíti a döntéshozatalt. Ha a bank által vizsgált kérelmező pénzügyi adatai és üzleti terve, valamint a bírálat során folytatott ügyfélinterjú tartalomelemzése egy irányba mutat, növekszik a hitelügylet biztonsága. Ellenkező esetben indokolt az alaposabb adatelemzés – ez által is biztonságosabb lesz a hitelnyújtás.
- **Információs tanácsadás** (információbrókeri tevékenység) esetén nyújtott (cég)információ kiegészíthető a szervezeti vezetőktől származó szövegek prediktív versenyképességi elemzésével, növelve az információs csomag értékét. Az ilyen információs csomag segítheti a megfelelőbb beszállító, partner kiválasztását, a versenytársak jövőbeni potenciáljának előrejelzését.

Title:

Identifying competitive cultural orientations made from executive's narratives

Summary

The aim of the thesis is to identify predictive competitive cultural orientations of organizations with different techniques and to make a suggestion for their practical utilizations. Overall hypothesis: with the analysis of executive's narratives predictive conclusion can be drawn concerning the future competitiveness of their organizations.

Structure of the thesis:

1. **Introduction**
   Demonstrates the concept, the sections of the thesis and places it among the uncovering aims of human behavior, disciplines. Finally it lists the hypotheses.

2. **Theoretical bases**
   The subject of the thesis rests on an extended literature search in the borderlines of psychology, text linguistics, sociology, and economy. With the help of its results, it discusses the antecedents of cross cultural researches (lays emphasis on GLOBE-project), defines the concept of competitiveness, and suggests the framework of predictive competitive cultural orientations. According to the current experiences it demonstrates the possible aims of adaptations the narrative analysis.

3. **Methods**
   Lists the details and justifies the procedures used in the thesis, from the selection of sample organizations across the GLOBE-methodology and methods of chief executives' interviews to their analyses. As there is no content analysis method known for identifying competitive cultural orientations, two self constructed and used techniques are justified here. These are based on methodologies of content analysis and motivation research. The interpretation of data sourced from the quantitative GLOBE-questionnaire is enriched by two qualitative narrative methods, the content analyses and motivation research applied to cross cultural research. As a third technique, even an additional research is justified here.

4. **Results**
   This chapter encompasses the resulting data of the GLOBE-questionnaires filled out by middle managers of four organizations are listed here (including Hungarian national data), and the results of predictive competitive orientations reached with content analysis and motivation research.

5. **Comparison the results of the used techniques**
   The analyses of the organizations with three (and an additional) technique as a triangulation, offers also the possibility to identify common results obtained by different techniques. According to these, the *power distance index* and the *institutional collectivism* as predictive competitive cultural orientations demonstrate the most common results. The narrative patterns of power distance predict negatively and the institutional collectivism predict positively the institutional competitiveness.

6. **Characterization of the examined organizations**
   Describes the characteristics of the four examined organizations one by one and also demonstrates the distinctions among them, compares them with the national GLOBE-results, points out the dichotomy of public sphere and profit oriented organizations. In this chapter the interview method contributed with qualitative research demonstrates the points which on emphasis shall be put in an organization development project. The conclusions based on the results of interviews offer deeper interpretations possibility for a complex organizational diagnosis.

7. **Overview**
   Describes the limitation of the thesis, the supervisions of hypotheses, and make suggestions for further researches directions.

The research results may expendit several practical works. E. g.:

- **Organizational development** within the consulting industry. The research refines the diagnosis of organizational cultural orientations which influence the competitiveness. The main instruments of this work are the questionnaire and the interview. Both the questionnaire and the narrative data patterns promote the organizational diagnosis and make it more exact.
- **Human resource consulting.** Mapping the cultural orientations with interview method contributes the optimization of the working team combinations. It also promotes the proper suiting or pairing of persons and working tasks.
- **Head hunting-** and **recruitment** in general. The selection of the worker fits to the organization's purposes and existing culture enhances the efficiency of the organization. The content analysis of the recruitment interview puts forward the selection of the person having a competitive culture fits to the organization's aims.
- **Credit rating process.** The credit rating in the banks is expendited by content analysis. If the applicant's financial data and business plan and the content analysis of the applicant's interview during the decision procedure show the same direction the security of crediting process increases. In case of controversial directions, further data analyses have to be involved. This enhances the security of credit rating process.
- **Information consulting.** The traditional company information may be completed by narrative analysis on the head of the company, with the emphasis on predictive competitive aspect. This possibly raises the value of the information service. Such an information package may contribute the selection of the proper subcontractor, business partner or predicting the competitive potential of competitors in the future.

8. Irodalomjegyzék

ADIZES, I. (1992): A vállalatok életciklusai : hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő? Budapest: HVG Rt. 350 p.

ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK (2011): Integritás Jelentés 2011 : a magyarországi költségvetési szervek működésében rejlő korrupciós kockázatokról. Budapest: Állami Számvevőszék. 28 p. http://integritas.asz.hu/uploads/doktar/asz_integritas_jelentes_2011.pdf

AMABILE, T. M. et al. (2004): Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15, p. 5–32

ANTAL L. (1976): A tartalomelemzés alapjai. Budapest: Magvető. 179 p.

ARANY F. (2011): Panaszügyek hatékony megoldása. Budapest: Gold Invest. 442 p.

ARGYRIS Ch. (1992): On organisational learning. Oxford: Blackwell. 464 p.

ATWATER L. et al. (2009): Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *Journal of Applied Psychology* 94 (4) p. 876–886

AYCAN L.-KANUNGO R. N. (2001): Cross-cultural industrial and organizational psychology : A critical appraisal of the field and future directions. In: ANDERSON N. et al. (eds.). *Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Volume 1. Personnel psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage. 483 p.

AYMAN R. (2004): Leadership and Culture. 507-518 p. In: SPIELBERGER Ch. (ed.) *Encyclopedia of Applied Psychology*. New York: Elsevier, 2004. http://www.sciencedirect.com/science/article/B7GG9-4D5DMM8-2B/2/cdc55114760913f403317b8f4b99691e

BAKACSI Gy. et al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. In: *Journal of World Business* 37 p. 69-80

BAKACSI Gy. (1994): Organization transition – management legacy. In: MAKÓ Cs. –NOVOSZÁTH P. (eds). *Convergence versus divergence : The case of corporate culture*. Budapest: Hungarian Academy of Sciences. 224 p.

BAKACSI Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK-Kerszöv. (Szervezet, vezetés, stratégia) 353 p.

BAKACSI Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban [kézirat] p. 2162-2172. In: TEMESI J. (szerk.): 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Jubileumi tudományos ülésszak 1998. október 1-3. Budapest: BKE, 3. kötet

BAKACSI Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. 111-118 p. In: MAKÓ Cs.-WARHURST Ch. (eds.): The management and organisation of firm in the global context. Budapest: Institute of Management Education, University of Gödöllő, Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences

BAKACSI Gy. (2007): Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozóinak összefüggései. In: *Vezetéstudomány* 38 (Különszám) p. 35-45

BAKACSI Gy. (2007a): A GLOBE-kutatás eredményeinek áttekintő bemutatása I.: kézirat. 101 p.

BAKER S. (2009): Data mining moves to human resources : Using sophisticated mathematics, HR departments are learning new ways to determine the value of each employee. *Business Week* (March 12) http://www.businessweek.com/print/magazine/content/09_12/b4124046224092.htm. Ref.: Mutasd az emailed, megmondom, kirúgnak-e. In: HVG (2009. márc. 16.) http://hvg.hu/Tudomany/20090316_cataphora_munkaeropiac_ertekelemzes.aspx

BALÁZS G. (2002): Szimbólumelemzés szövegekben. 11-18 p. In: KAPITÁNY Á.-KAPITÁNY G. (szerk.): *„Jelbeszéd az életünk" 2.* Budapest: Osiris. 323 p.

BARABÁSI A. L. (2010): Villanások – A jövő kiszámítható. Budapest: Nyitott Könyvműhely. 300 p.

BARABÁSI A. L. (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest: Magyar Könyvklub, 367 p.

BÁRSONY P. (2002): Klasszikus magyar és nemzetközi mesék által közvetített leadership : szakdolgozat. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék 109 p.

BAVELAS J. B.-ROGERS L. E.-MILLAR F. E. (2008): Interperszonális konfliktus. p. 119-136. In: SÍKLAKI I. (szerk.): *Szóbeli befolyásolás (II. Nyelv és szituáció)*. [Bőv., átd. kiad.]. Budapest: Typotex. (Társadalmi kommunikáció) 322 p.
BERELSON B. (1951/1971): Content analysis in communication research. New York: Hafner. 220 p.
BILLING M. (1987): Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology. Cambridge, Cambridge University Press. 325 p.
BÍRÓ Zs. (2005): Érzelemfelismerő szoftverrel elemezték Mona Lisa mosolyát. In: *National Geographic Magyarország Online* (december 20.) http://www.geographic.hu/nyomtathato.php?act=napi&id=6232
BÍRÓ B.-SERFŐZŐ M. (2003): Szervezetek és kultúra. p. 481-541. In: HUNYADI Gy. –SZÉKELY M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Budapest: Osiris. (Osiris tankönyvek) 941 p.
BIZÓ D. (2008): Az érzelmeket is kibányássza a telefonhívásokból egy magyar fejlesztésű szoftver. In: *HWSW.hu* (szept. 11.)
http://www.hwsw.hu/hirek/36884/nextent_voice_miner_hangbanyaszat_adatbanyaszat_beszedfelismeres_hangfelismeres.html
BLUM U.-DUDLEY L. (2001): Relegion and economic growth: Was Weber right? In: Journal of *Evolutionary Economics* 11 44 p. http://www.contra-mundum.org/essays/blum/Weber.pdf
BOKODY T. (2007): A magyar sajtó otrombán elfogult [interjú Síklaki István szociálpszichológussal]. In: *Index* (máj. 5.) http://index.hu/tech/tudomany/siklaki7139
BORGULYA I.-VETŐ Á. (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. In: *Vezetéstudomány* 38 (7-8) p. 51-66
BŐGEL Gy. (1995): Matrózok, hajók, kapitányok. In: Menedzserpiac 2 (6) p. 17-19 (az 1995. június 29-i Figyelő melléklete)
BREAKWELL G. (1993): Social representation and Social identity. In: *Papers on Social Representation* 2 (3) p. 198-217
BRUNER J. (2005): A gondolkodás két formája. p. 19-44. In: Valóságos elmék, lehetséges világok. Budapest: Új Mandátum, 168 p.
CAMPBELL Sh. -PEBBEBAKER J. W. (2003): The secret life of pronouns: Flexibility in writing style and physical health. In: *Psychological Science* 14 (1) p. 60-65, http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/Pennebaker/Reprints/Campbell%26Pennebaker.pdf
CARL D. –GUPTA V. -JAVIDAN M. (2004): Power distance. p. 395–436. In: HOUSE R. et al. (Eds.): *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 818 p.
CARLZON J. (1988): Lapítsd le a piramist! Budapest: Zrínyi. 134 p.
CASH J. I.-EARL M. J.-MORISON R. (2009): Összjáték az áttörésért az innováció és a vállalat integrációjában. In: *Harvard Business Review* [magyar kiadás] 11 (május) p. 40-51
CHATTERIJ M. et al. (1993): Political economy, growth and convergence in less-developed countries. In: *World Development* 21 (12) p. 2029-2038
CHIRKOV V. et al. (2003): Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (1) p. 97-110
CHUA R. Y. J. (2010): GILBERT: The 'Luxury Prime': how luxury changes people : Q&A with: Roy Y. J. Chua. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (February 1), http://hbswk.hbs.edu/item/6324.html
COATS S. et al. (2000): Overlapping mental representations on self and ingroup : Response time evidence and its relationship with explicit measures of group identification. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 36 (3) p. 302-315 http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103199914166
COLLIS D.-YOUNG J.-GOOLD M. (2010): International differences in the size and roles of corporate headquarters: An empirical examination : Working paper 10-044. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (January 7, 2010) http://www.hbs.edu/research/pdf/10-044.pdf
COVEY S. R. (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása : az önfejlesztés kézikönyve. Budapest: Bagolyvár. 350 p.
COZZI G. (1998): Culture as bubble. In: *Journal of Political Economy* 106 (2) p. 376-394

CROSSAN M. M. et al. (1997): Az improvizáló szervezet : hogyan lehet figyelembe venni a tervezésben kínálkozó lehetőségeket? In: *Vezetéstudomány* 28 (2) p. 54-6
CSATH M. (2008): Interkulturális menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. 335 p.
CSERTŐ I. (2009): A személy- és csoportközi értékelés pszichológiai szempontú elemzése elbeszélő szövegekben. p. 272-284. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2009. december 3-4.* – [Szeged]: Szegedi Informatikai Tanszékcsoport, JATEPress. 427 p.
DANIS W. M.-PRAKHE A. (2002): Hungarian–Western partnerships: A grounded theoretical model of integration processes and outcomes. In: *Journal of International Business Studies* 33 (3) p. 423-55
DAY G. S.-SHOEMAKER P. H. J. (2006): Tartsuk szemmel a perifériát! In: *Harvard Businessmanager* (május) p. 74-85. Eredeti: Scanning periphery. In: *Harvard Business Review* (2005. november) p. 135-148
DENCSŐ B. (2008): Továbbra is... Európa egyik legkevésbé boldog nemzete a magyar. In: *Tárki*, http://www.tarki.hu/hu/news/2008/kitekint/20080416.html
DÉNES E. (2005): Kultúra és vezetés : Francia—magyar felsővezetők vezetési eszközei. In: *Magyar Pszichológiai Szemle* 60 (1-2) p. 65-90
DEZSŐ A. (2005): Vigyázzon a nyelvére! : a blogger és az ő inkognitója. In: Heti Világgazdaság (Háló melléklet, 2005. okt.) p. 8-9 http://hvg.hu/hvgfriss/2005.42/200542HVGFriss257.aspx
DICKSON M. W.-ADITYA R. N.-CHOKAR J. S. (1999): Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program. http://www.prevetteresearch.net/dldoc.php?docID=92 [a weboldal már nem érhető el]
DORRIOTS B.-JOHANNSON I-L. (1999): Communicative power: a linguistic approach to the study of the microdynamics of organizations. In: *Scandinavian Journal of Management* 15 (2) p. 193-211
DRUCKER P. (2004): What makes an effective executive. In: *Harvard Business Review* 82 (6), http://www.genointl.com/download/pdf/Harvard_Business_Review_Effective_Executive.pdf; referálva: http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=4208, magyarul: Mi teszi eredményessé az igazgatót? In: Harvard Businessmanager 16 (december) p. 6-11
EARLEY P. C.-GIBSON C. B. (1998): Taking stock in our progress on individualism–collectivism: 100 years of solidarity and community. In: *Journal of Management* 24 (3) p. 265–304
EHMANN B. et al. (2009): A NooJ alapú narratív pszichológiai tartalomelemzés alkalmazása pszichológiai állapotváltozások monitorozására űranalóg szimulációs kísérletben. p. 295-304. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2009. december 3-4.* – [Szeged] : Szegedi Informatikai Tanszékcsoport, JATEPress. 427 p.
EHMANN B. (2002): A szöveg mélyén : a pszichológiai tartalomelemzés. Budapest: Új Mandátum. 129 p.
EHMANN B. (2005): Élettörténeti traumákról szóló rövid beszámolók idői szerveződésének vizsgálata az INTEX tartalomelemző szoftverrel. p. 299-307. In: *III. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2005*. Szeged: [s.n.] 461 p.
ERIKSON E. H. (1968): Identity : Youth and crisis. – New York: Norton
ERŐS Z. (2006): Kultúra és leadership az AAM Tanácsadó Zrt-ben : GLOBE kutatás [évfolyamdolgozat]. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék. 98 p.
EUROPEAN SOCIAL SURVEY (2010): http://www.europeansocialsurvey.org/
EVANS G. E. (1983): Management techniques for librarians. – 2nd ed. – New York: Academic Press. 330 p.
EVANS Ph. B.-WURSTER Th. S. (2000): A stratégia és az információ új gazdaságtana. In: *Harvard Businessmanager* 2 (1) p. 39-49
FAJSZI B.-CSER L. (2004): Üzleti tudás az adatok mélyén : adatbányászat alkalmazói szemmel. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Információs és Tudásmenedzsment Tanszék. 260 p.
FEKETE I.-PLÉH Cs. (2008): A nyelvi relativizmus és az idegrendszeri plaszticitás. In: *Magyar Pszichológiai Szemle* 63 (1) p. 181-212
FERENCZHALMI R.-LÁSZLÓ J. (2006): Az intencionalitás modul kidolgozása NOOJ tartalomelemző programmal. p. 286-295. In: *IV. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2006.* Szeged: [s.n.], 2006. 410 p.

FERENCZHALMI R.-LÁSZLÓ J. (2007): Az intencionalitás modul fejlesztése és alkalmazása történelmi szövegeken. p. 207-218. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2007. december 6-7.* – [Szeged]: SZTE Informatikai Tanszékcsoport. 289 p.
FIGYELŐNET (2007): Elkészült az internetes hazugságvizsgáló. In: FigyelőNet (április 19.) http://www.fn.hu/tech_tudomany/0704/elkeszult_internetes_hazugsagvizsgalo_160866.php
FISKE A. P. (2002): Using individualism and collectivism to compare cultures — A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. In: *Psychological Bulletin* 128 (1) p. 78–88, http://www.sscnet.ucla.edu/anthro/faculty/fiske/RM_PDFs/Fiske%20Using%20Individualism%20&%20Collectivism.pdf
FLETCHER C.-PERRY E. L. (2001): Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. In: ANDERSON N.-ONESD.-SINANGIL H. K.-VISWESVARAN C. (Eds.): Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Volume 1. Personnel psychology. Thousand Oaks, CA: Sage. 483 p.
FLOWER R. (2008): Hatalom. p. 232-253. In: SÍKLAKI I. (szerk.): *Szóbeli befolyásolás* (II. Nyelv és szituáció). [Bőv., átd. kiad.]. Budapest: Typotex. (Társadalmi kommunikáció)
FROMM E. (1941): Escape from freedom. New York: Owl Books. 320 p.
FÜLEKI B.-LÁSZLÓ J. (2005): A külső-belső kontroll nyelvi markerei. p. 327-34. In: *III. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2005*. Szeged: [s.n.] 461 p.
FÜLÖP Á. (2004): Competition as a culturally constructed concept. In: BAILLE C.-DUNN E.-ZENGG Y. (eds.): *Travelling facts : The social construction, distribution and accumulation of knowledge*. Frankfurt / New York: Campus Verlag
FÜLÖP M. (2009): A kultúraközi és a kulturális összehasonlító pszichológia Magyarországon. In: *Magyar Pszichológiai Szemle* 64 (1) p. 3-82
FÜLÖP É.-LÁSZLÓ J. (2006): Az elbeszélések érzelmi aspektusának vizsgálata tartalomelemző program segítségével. p. 296-304. In: *IV. Magyar Számítógépes Nyelvészeti Konferencia (Szeged, 2006. december 7-8.)* 410 p.
FÜLÖP É.-LÁSZLÓ J. (2007): Az érzelmek reprezentációja történelmi regényekben és történelemkönyvekben. p. 217-226. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2007. december 6-7.* – [Szeged] : SZTE Informatikai Tanszékcsoport. 289 p.
GAÁL Z.-KOVÁCS Z. (2006): Jöttünk! Láttunk. Győztünk? In: *Harvard Businessmanager* 8 (6) p. 6-19
GÁBOR F. (2009): Válságban is körömszakadtáig ragaszkodnak cégükhöz a magyarok. In: *Menedzsmentfórum* (március 12.) http://www.mfor.hu/cikkek/A_valsagban_sem_csappant_meg_a_cegalapitasi_kedvunk.html
GALUSKA L. P. (2006): Gondolatvadászat : Rejtett információk írott szövegekben. p. 307-311. In: MIKULÁS G.: *Információból üzleti érték : Az információbrókerek környezete és tevékenysége*. – Budapest: MIBE. 319 p.
GARELLI S. (2010): IMD 2010 World Competitiveness Yearbook rankings. Lausanne: International Institute of Management Development http://www.imd.ch/news/IMD-World-Competitiveness-Yearbook-2010-Rankings.cfm
GARELLI S. (2005): Competitiveness of nations : The fundamentals : World competitiveness Yearbook. Lausanne: International Institute of Management Development. 99 p.
GENDA Cs. Z. (2007): Pszichológiai profilok alapján reklámozna a Google. In: *Prím Online* (máj. 15.) http://hirek.prim.hu/cikk/61099
GERŐ A. (2009): Kétfejű magyar. In: *HVG* (2009. nov. 4.) http://hvg.hu/hvgfriss/2009.45/200945_Ketfeju_magyar.aspx
GF (2009): Beszédünk kulisszatitkai - hogyan éljük túl a villáminterjút? In: *Menedzsmentfórum* (2009. május 21.) http://www.mfor.hu/cikkek/Beszedunk_kulisszatitkai__avagy_minek_huzzuk_az_idot_egy_allasinterjun.html
GKI (2009): VEX és ÜX : A GKI - Microsoft versenyképességi és üzleti környezeti indexei. (2009. július) http://www.gki.hu/hu/novelties/vexux/090720vexux.html
GLAUHOFER K. (2009): Bilanz der Ostöffnung: Rendite, Ruhm und Risiko. In: *Die Presse* (27.12.2009) http://diepresse.com/home/politik/eu/529977/index.do; magyar nyelvű ismertető: Jól

jártak velünk a sógorok. In: *Világgazdaság* (2009. 12. 29.) http://www.vg.hu/gazdasag/makrogazdasag/jol-jartak-velunk-a-sogorok-300827
GLENN D. (2009): New tool compares scholar's research strengths : Big publishers offer software to track performance in 80.000 areas. In: *The Chronicle of Higher Education* (June 29, 2009) 2 p.
GLOBE (Project GLOBE) http://www.thunderbird.edu/sites/globe/
GRONDONA M. (2000): A cultural typology of economic development. In: HARRISSON L. E. - HUNTINGTON S. P. (eds.). *Culture Matters: How values shape human progress*. New York: Basic Books. 348 p.
GUPTA V.-HANGES P. J.-DORFMAN P. (2002): Cultural clusters : Methodology and findings. In: *Journal of World Business* 37 (1) p. 11-15
GYÖKÉR I. (2007): Menedzsment alapjai : Oktatási segédanyag, II. rész. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. 23 p. http://152.66.109.6/data/segedanyag/58/jegyzet_iiresz_menalapjai_07osz_v_133951.pdf
HAGEL J.-BROWN J. S. (2005): Termékeny súrlódás : miként gyorsíthatják fel a problémás üzleti kapcsolatok az innovációt? In: *Harvard Businessmanager* 17 (június) p. 71-81. Forrás: Productive friction : how difficult business partnerships can accelerate innovation. In: *Harvard Business Review* (February, 2005) p. 83-91
HAJDU G.-SÁSKA G. (szerk.) (2009): BALLA: Iskolai veszélyek : összegzés : Az oktatási jogok biztosának vizsgálata. Budapest: Oktatási Jogok Biztosának Hivatala. 33 p. (ismertetve: Erőszakhoz vezet a tekintélytisztelet. In: FigyelőNet (2009. dec. 14.) http://www.fn.hu/belfold/20091211/eroszakhoz_vezet_tekintelytisztelet)
HAJER (2004): Diskurzuselemzés és a szakpolitikák vizsgálata. In: *Politikatudományi Szemle* 13 (4) p. 161-167, http://www.poltudszemle.hu/szamok/2004_4szam/2004_4_hajer.pdf
HAMPDEN-TURNER C.-TROMPENAARS F. (1993): The seven cultures of capitalism. London: Piatkus
HARRISON L. E.-HUNTINGTON S. P. (2000): Why culture matters? In: HARRISON L. E.-HUNTINGTON S. P. (eds.): Culture matters : How values shape human progress. New York: Basic Books. 348 p.
HARRISON R. (1987): Organization culture and quality of service : A strategy for releasing love in the workplace. London: Association for Management Education and Development. 20 p.
HARRISON R.-STOKES H. (1990): Diagnosing organization culture. Mountain View : Harrison Associates. 58 p.
HEIDRICH B. (2002): A kultúraváltást előidéző tényezők [Munka és szervezetpszichológia előadás]. BME: [ppt-prezentáció diáinak pdf-változata] 7 p. http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/KultvatBME_nyomt.pdf
HERNECZKI K. (2005): Nemzeti szervezeti kultúrák I. In: *Consultation Magazin* (3) http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=421
HERZBERG F. (1968): One more time: how do you motivate employees? In: *Harvard Business Review* 46 (1) p. 53-62
HESKETT J. (2010): How do you weigh strategy, execution, and culture in an orgazization's success? In: *Harvard Business Review Working Knodledge* (June 2) http://hbswk.hbs.edu/item/6433.html
HESKETT J.-SASSER W. E. (2008): 10 Reasons to design a better corporate culture. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (December 22 http://hbswk.hbs.edu/item/5917.html
HOFMEISTER-TÓTH Á. et al. (2005): Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok : empirikus vizsgálat a bécsi és budapesti menedzserek körében In: *Vezetéstudomány* 36 (2) p. 2-15
HOFSTEDE G. (2011) http://www.geert-hofstede.com
HOFSTEDE G. et al. (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (2) p. 286–316
HOFSTEDE G, (1980): Culture's consequences : International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage. 327 p.
HOFSTEDE G. (1991): Cultures and organizations : software of the mind. London: McGraw—Hill. 561 p.
HOFSTEDE G. (1997): Cultures and organizations. Revised edition. New York : McGraw-Hill. 279 p.

HOFSTEDE G. (2001): Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 596 p.
HOFSTEDE G. (2006): What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. In: *Journal of International Business Studies*. 37 (6) p. 882-896
HOUSE R. J. et al. (1998): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: MOBLEY W.-GESSNER J.-ARNOLD V. (eds.): *Advances in global leadership*. Stamford, CN: JAI Press. p. 171-233, http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/process.pdf
HOUSE R. J. et al. (1998a) Development and validation of scales measuring organizational culture, societal culture and preferences for leader behaviors and attributes. Working paper, University of Maryland. (The Globe Project). 77 p.
HOUSE R. J. et al. (1999) Cultural influences on leadership and organizations. Bingley: Emerald. (Advances in Gender Research Series) 93 p. http://t-bird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf
HOUSE R. J. et al. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In: *Journal of World Business* 37 (1) p. 3-10, http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb_globe_intro.pdf
HOUSE R. J. et al. (2004): Culture, leadership, and Organizations : The GLOBE study of 62 societies (Vol. 1.). Thousand Oaks, CA: Sage. 818 p.
HOUSE R. J.-JAVIDAN M.-DORFMAN P. (2001): Project GLOBE: An introduction. In: *Applied Psychology: an international review* 50 (4) p. 489-505
HOVÁNYI G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere : Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. In: *Közgazdasági Szemle* 46 (november) p. 1013–1029, http://epa.oszk.hu/00000/00017/00054/pdf/hovanyi.pdf
HUSTON L.-SAKKAB N. (2006): Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. In: *Harvard Business Review*, 84 (3) p. 58-66. Referálva: *Harvard Business School Working Knowledge* (20th March, 2006) http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=5258
HURTON J. (2001): Kontrolling Magyarországon – francia szemmel. In: *Kontrolling* 1 (mutatványszám) p. 22-24
HVG (2010): Testünkkel is gondolkozunk, nemcsak az agyunkkal. In: *HVG* (február 02.), http://hvg.hu/Tudomany/20100202_test_agy_gondolkodas_kutatas_kognitiv
HVG (2009): Közgazdaságtan : a piacon túl. In: *HVG* (okt. 26.)
http://hvg.hu/hvgfriss/2009.42/200942_Nobeldijasok_2009_Teljes_hasznosulas.aspx
HVG (2006): Az internetezők érzéseire vadászik egy weboldal. In: *HVG* (máj. 30.), http://hvg.hu/Tudomany/20060530wefeel3.aspx
HVG (2007): Valósággá válik az agyturkálás : Agyunkban olvasnak a kutatók? In: *HVG Online* (március 7.), http://hvg.hu/Tudomany/20070307_agy_scan_MRI_dontes.aspx
INGHILLERI P. (1999): From subjective experience to cultural change. Cambridge: Cambridge University Press. 161 p.
INGELHART R.-BAKER W. E. (2000): Modernization, cultural change and the persistence of traditional values. In: *American Sociological Review* 65 (1) p. 19–51
IQ CONSULTING (2009): Versenyképesség az Európai Unióban – A vezetők által közvetlenül befolyásolható szervezeti dimenziók [a dokumentum már nem érhető el az interneten] http://iqc.hu/content.php?GRP=full&ID=20031117&lang=HU&FRA=7
ISTVÁN KIRÁLY INTELMEI (1982): SZIGETHY G. (az előszót és a jegyzeteket írta) István király intelmei. Budapest: Magvető. 33 p.; Magyar Elektronikus Könyvtár: http://mek.oszk.hu/00400/00446
IZSÓ L. (2007): Az észlelés, az emberi megismerés. p. 113-124. In: HERCEGFI-IZSÓ (szerk.): *Ergonómia*. Budapest: Typotex. 228 p.
JACKSON Ch. L. et al. (2006): Psychological collectivism : A measurement validation and linkage to group member performance. In: *Journal of Applied Psychology* 91 (4) p. 884–899
JAKUSNÉ H. I. (2002): A nyomtatott sajtó hírei a diskurzuselemzés szemszögéből : A diskurzuselemzés alkalmazása a nyomtatott sajtó kutatásában. In: *Magyar Nyelvőr* 126 (2) p. 142-156, http://www.c3.hu/~nyelvor/period/1262/126203.pdf
JANKA Zs. (1010): Barabási: tudható a jövő. In: FigyelőNet (május 30.) http://www.fn.hu/kultura/20100527/barabasi_tudhato_jovo/

JARJABKA Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben : empirikus felmérés alapján. In: *Marketing & Menedzsment* 37 (1) p. 29-45
JAVIDAN M. et al. (2006): Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. In: *Journal of International Business Studies* 37 (6) p. 897-914
JOHANNSON F. (2004): Create the Medici effect. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (20 September) http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=4376
KAASA A.-VADI M. (2008): How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. p. 3-39 In: *University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series.* Issue 63
KAGITCIBASI C. (1994): A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation. p. 52–65. In: KIM U. et al.: *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. - Thousand Oaks, CA: Sage. 338 p.
KANYÓ Z. (1972): A pragmatika a szemiotikában és a nyelvészetben, p. 105-118, In: TELEGDI Zs. -SZÉPE Gy. (szerk.): *Általános Nyelvészeti Tanulmányok (VIII)*. Budapest: Akadémiai.
KAPITÁNY Á.-KAPITÁNY G. (1993): Rejtjelek : Hogyan beszélnek vágyaink és törekvéseink. – Budapest: Szorobán. 285 p.
KAPLAN R. S. (2004): Mapping your corporate strategy [interview]. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (2 February) http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3888
KAPLAN R. S.- NORTON D. P. (2004): Az immateriális javak stratégiai készenlétének mérése. In: *Harvard Businessmanager* 16 (4) p. 70-82 (Eredeti: Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* (febr.) p. 52-63
KARÁCSONYI A. (2007): Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében. In: *Vezetéstudomány* 38 (Különszám) p. 25-34
KAROLINY M. (1995): A minőség-érem harmadik oldala, avagy a „lágy" elem kemény és komoly követelményei. In: *Vezetéstudomány* 26 (11) p. 34-41
KASHIMA E. S.-KASHIMA Y. (1998): Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 29 (3) p. 461-486
KASHIMA E. S.-KASHIMA Y. (2003): Individualism, GNP, climate, and pronoun drop : Is individualism determined by affluence and climate, or does language use play a role? In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34 (1) p. 125-134
KASHIMA E. S.-KASHIMA Y. (2005): Erratum to Kashima and Kashima (1998) and reiteration. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 36 (3) p. 396-400
KIEFER F. (1984): Szemantika, vagy pragmatika? In: *Nyelvtudományi Közlemények* 64. p. 5-22.
KIEFER F. (1983): Az előfeltevések elmélete. Budapest: Akadémiai. 355 p.
KLUCKHOHN F. R.-STRODTBECK F. L. (1961): Variations on value orientations. New York: Harper Colins.
KOHUT H. M. D. (1971): The analysis of the self. Madison: International University Press.
KONRAD R. (2001) Will data mining revolutionize e-commerce?. In: *CNET* (febr. 8.)
KOTTER J. P. (1999): Változások irányítása. Budapest: Kossuth, 174 p.
KOVÁCS Z. (2006): Kultúrák versengése a globalizáció korszakában : PhD-értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/kovacszoltan/Kovacs_Zoltan_Tezisfuzet_Kulturak_versengese.pdf
KÖRTE I. (2006): Humángrafológia: a sorok között bújik meg a teljesítmény. In: *Menedzsmentfórum* (jún. 1.) http://www.menedzsertar.hu/cikk.php?article=27517&page=1
LAKHANI K. (2006): Open source science: A new model for innovation. Q&A with Karim Lakhani. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (20 Nov.), http://hbswk.hbs.edu/item/5544.html
LÁSZLÓ J. (2005): Történetek tudománya : bevezetés a narratológiába. Budapest: Új Mandátum. 261 p.
LÁSZLÓ J.-EHMANN B. (2004): A narratív pszichológiai tartalomelemzés elmélete és gyakorlata [ppt-diák]. Az előadás elhangzott a MIBE 2004. május 19-i konferenciáján.
LEGATUM (2009): The 2009 Legatum Prosperity Index™ : An inquiry into global wealth and wellbeing. 40 p., http://www.prosperity.com/downloads/2009LegatumProsperityIndexReport.pdf

LEYENS J.-Ph. et al. (2000): The emotional side of prejudice : The attribution of secondary emotions to ingroups and outgroups. In: *Personality and Social Psychology Review* 14 (2) p. 186-197
LINE M. B. (2000): Állati! – A szervezeti kultúra típusai. In: *Könyv Könyvtár Könyvtáros* 9 (11) p. 26-28, http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/064/index.php Forrás: Types of organisational culture. In: *Library Management* 20 (2) p. 73-75
LUQUE M. S.-SOMMER S. (2000): The impact of culture on feedback-seeking behavior: An integrated model and propositions. In: *Academy of Management Review* 25 (4) p. 829–849
MAASS A. et al. (1989): Language use in intergroup context : The linguistic intergroup bias. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 57 p. 891-93
MÁLOVICS É,-BEHRENDS Th. (2004): A szervezeti kultúra megközelítései : a komplexitás nyomában. In: *Marketing & Menedzsment* 38 (3) p. 68-75
MARER P.-MARBERT V. (1996): A Tungsram a GE alatt: az első öt év. *Vezetéstudomány* 29 (6) p. 5-18
MARKOVÁ I. et al. (1998): Social representations of the individual: a post-Communist perspective. In: *European Journal of Social Psychology* 28 p. 797-829
MARSELLA A. J.-WHITE G. M. (eds.) (1984): Cultural conceptions of mental health and therapy. London: Reidel. 414 p.
MÁRTONFFY Zs. (2003): Nyugatra kalandozók : Magyar menedzserek az EU-ban. In: FigyelőNet (2003. július 3.) http://www.mgyosz.hu/gazdhirek/20030703/kalandozok_b.htm
MAZAR N.-AGGARVAL P. (2011): Can collectivism promote bribery? : Research report. In print: *Psychological Science* 2011 or 2012
http://www.rotman.utoronto.ca/facbios/file/MazarAggarwal_Bribery_PS.pdf
McCLELLAND D. C. (1976): „New Introduction" in the achieving society. New York: The Free Press. 512 p.
MENEDZSMENTFÓRUM (2005): A hazai bűnelkövetőket is utolérik az infóvadászok. In: *Menedzsmentfórum* (november 16) http://www.mfor.hu/cikk.php?article=23508&pat=14
MENEDZSMENTFÓRUM (2006): A munka iránti affinitásunkról is árulkodnak arcvonásaink. In: *Menedzsmentfórum* (január 13.) http://www.mfor.hu/cikk.php?article=24580
MENEDZSMENT KIADÓ (2004): Átmenet a hálózatból a közösségbe / Menedzsment Kiadó. In: *Menedzsmentfórum* (április 26.) http://www.mfor.hu/cikkek/13618.html
MESSING V. (2003) Változás és állandóság : kiköltöztetéses konfliktus bemutatása a rendszerváltás előtt és után. In: *Médiakutató* (nyár) http://www.mediakutato.hu/cikk.php?i=62
MÉSZÁROS Á.-PAPP O. (2006): A kauzális kohézió vizsgálata az Intex számítógépes eszközzel. p. 305-311. In: *IV. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2006*. Szeged: [s.n.] 410 p.
MIKULÁS G. (2005): Szervezeti kultúra az információs és könyvtári szolgáltatásban – keretrendszer és tapasztalatok. In: *Könyvtári Figyelő* 15 (3) p. 559-575;
http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/245/index.php
MIKULÁS G. (2003): Bár nem mi találtuk ki... Nyílt innováció. In: *Világgazdaság* (július 4.) p. 17, 19, Menedzser melléklet; http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/180/index.php
MIKULÁS G. (2003a): A szervezeti autokrácia bűne. In: *Világgazdaság* (ápr. 4.) p. 17-19, http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/156/index.php
MIKULÁS G. (2003b): Rejtjelfejtés – Szövegelemzés az üzleti életben : [Szövegek feldolgozása és elemzése]. In: *Figyelő* 48 (dec. 18.) 51 p. 52-53,
http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/193/index.php
MILES L. K.-NIND L. K.-MACRAE C. N. (2010): Moving Through Time. In: *Psychological Science* (January 8), http://pss.sagepub.com/content/early/2010/01/08/0956797609359333.full.pdf+html
MILHOFER T. (2009): Hivatali spekulánsok : Céges hírpiac. In: Figyelő (jún. 25.) 26 p. 48-9 http://www.fn.hu/hetilap/management/20090623/hivatali_spekulansok
MILLER J. G. (2002): Bringing culture to basic psychological theory — beyond Individualism and Collectivism : Comment on Oyserman et al. (2002). In: *Psychological Bulletin* 128 (1) p. 97–109
MILLMAN J. M.-TAYLOR S.-CZAPLEWSKY A. (2002): Cross-cultural performance feedback in multinational enterprises. In: *Human Resource Planning* 25 p. 29–43

MINTZBERG H. (1994): A stratégiai tervezés tündöklése és bukása : Rövidítve. In: *Korszerű Vezetés* 26 (5) p. 34-38. Forrás: The fall and rise of strategic planning. In: *Harvard Business Review* 72 (1) p. 107-114
MORRIS M. H.-DAVIS D. L. (1994): Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. In: *Journal of International Business Studies* 25 (1) p. 65-89
MOSCOVICI S. (1961): La psychoanalyse, son image et son public. Paris: PUF.
NAOR M.-LINDERMAN K.-SCHROEDER R. (2010): The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. In: *Journal of Operations Management* 28 (3) p. 194-205
NARESH K. (2009): A pontok között, ahol más forrást nem jelölünk: Consequences of power distance orientation in organizations. 13 *Vision* (09722629), (1) p. 1-9
NEMES F. (1988): A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. In: *Vezetéstudomány* 19 (7) p. 5-12
NOVÁK Z. (2011): Kormányzás ellenségképekkel, harci retorikával [Méltányosság Politikaelemző Központ]. In: *Heti Világgazdaság* (ápr. 13.) http://hvg.hu/velemeny.publicisztika/20110413_novak_zoltan_ellensegkep_kormanyzas
NEWMAN M. L. et al. (2003): Lying words: Predicting deception from linguistic style. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (5) p. 665-675, http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/Deception.pdf
O'REILLY T. (2005): What Is Web 2.0 : Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. In: Oreilly.com http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html
OYSERMAN D.-COON H. M.-KEMMELMEIER M. (2002): Rethinking individualism and collectivism : Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. In: *Psychological Bulletin* 128 (1) p. 3–72
OYSERMAN D.-LEE W. S. (2008): Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism. In: *Psychological Bulletin* 134 (2) p. 311-342
PAPP O.-MÉSZÁROS Á. (2005): Oksági viszonyok azonosítása. p. 318-326 In: *III. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2005.* Szeged: [s.n.] 461 p.
PARK S. (2003): The impact of national culture on competitiveness : An empirical analysis of linkage between Hofstede's cultural dimensions and Porter's Diamond Model. Seoul: Seoul National University
PASCALE R. T.-STERNIN J. (2005): Vállalati változások titkos hajtóerői. In: *Harvard Businessmanager* (szeptember) p. 63-72
PEARCEJ. L.-BRANYICZKY I. (1994): Revolutionizing bureaucracies: managing change in Hungarian state-owned enterprises. In: *Journal of Organizational Change Management* 6 (2) p. 53-64
PEBBEBAKER J. W. (2002): What our words can say about us: Toward a broader language psychology. In: *Psychological Science Agenda* 15 (1) p. 8-9, http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/PsychSciAgenda.pdf
PENNEBAKER J. W.-GRAYBEAL A. (2001): Patterns of natural language use: Disclosure, personality, and social integration. In: *Current Directions of Psychological Science* 10 (3) p. 90-93, http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/Pennebaker&Graybeal.pdf
PEBBEBAKER J. W.-LAY T. C. (2002): Language use and personality during crises: Analyses of Mayor Rudolph Giuliani's press conferences. In: *Journal of Research in Personality* 36 (4) p. 271-82, http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/PMayne1997.pdf
PEBBEBAKER J. W.-MAYNE T. J.-FRANCIS M. E.(1993): Linguistic predictors of adaptive bereavement. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (4) p. 863-871, http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/PMayne1997.pdf
PENTLAND A. (2010): We can measure the power of carisma. In: *Harvard Business Review* 88 (1) p. 34-35
PERRIN P.-PETRY F. E. (2003): Extraction and representation of contextual information for knowledge discovery in texts. In: *Information Sciences* 151 (May) p. 125-152, http://www.fmt.vein.hu/softcomp/dw/egyeni/textmining/irodalom/contextinfo_extract.pdf

PÉTERFI R. (2006): A könyvtárhasználati szokások alakulása a számítógép- és az internethasználat tükrében. In: *Könyvtári Figyelő* 16 (4) p. 468-483, http://ki.oszk.hu/kf/kfarchiv/2006/4/peterfi.html
PEW (2009): End of Communism cheered but now with more reservations : The pulse of Europe 2009 : 20 years after the fall of the Berlin Wall : Pew global attitudes project. 157 p. http://pewglobal.org/reports/pdf/267.pdf
POHÁRNOK M. (2006): A személyközi közelítés--távolítás azonosítása lokális nyelvtanok segítségével. p. 313-322. In: *IV. Magyar Számítógépes Szövegnyelvészeti Konferencia : MSZNY 2006.* Szeged: [s.n.]. 410 p.
PÓLYA T. (2005): LÁSZLÓ L.: Az elbeszélői perspektíva pszichológiai elemzése [Pólya Tibor] In: Történetek tudománya : bevezetés a narratológiába. p. 138-40. Budapest: Új Mandátum. 261 p.
PÓLYA T. et al. (2007): A pszichológiai perspektíva előfordulása történelem tankönyvi szövegekben. p. 235-241. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2007. december 6-7.* – [Szeged]: SZTE Informatikai Tanszékcsoport. 289 p.
PORTER M. (1990): The Competitive Advantages of Nations. New York: McMillan, 855 p.
PORTER M. (1992): A note on culture and competitive advantage : Response to van den Bosch and van Prooijen. In: *European Management Journal* 10 (4) p. 445-448
PORTFOLIO (2006): Mit használjunk előrejelzésre? – A Gyurcsány-csomag negatív hatása. In: *Portfolio* (augusztus 14.) http://www.portfolio.hu/users/elofizetes_info.php?t=cikk&i=72093
PRÍM (2005): Infovadásszal a bűnözők ellen. In: *Prím Online* (december 10.) http://hirek.prim.hu/cikk/50012
PRIMECZ H. (2007): Étikus és émikus kultúrakutatások. In: *Vezetéstudomány* 38 (Különszám) p. 4-13
PRIVETTE G.—LANDSMAN T. (1983): Factor analysis of peak performance: The full use of potential. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 44 (1) p. 195-200
QUINN R. E. (1988): Beyond rational management. San Francisco: Jossey—Bass. 199 p.
RIMÉ B.-CHRISTOPH V. (1997): How individual emotional episodes feed collective memory. In: PENNEBAKER J. W.-PAEZ D.-RIMÉ B. (eds.): *Collective memory of political events : Social and psychological perspectives.* Hillsdale, NJ: Erlbaum. 303 p.
ROBBINS S. (2003): How your company can learn from mistakes. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (Jun. 16), http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3544
RÓKA J.-HOCHEL S. (2009): Kulturális változatok a nyelvhasználatban. In: RÓKA J.-HOCHEL S. (szerk.): *Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban*. Budapest: Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola. 259 p.
ROSS L. (1977): The intuitive psychologist and his shortcomings : Distortions in the attribution process. In: BERKOWITZ L. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology, 10.* New York: Acadamic Press.
SALLS M. (2006): Looking behind bad decisions : [interview with Max Bazerman]. In: *Harvard Business School Working Knowledge* (January 30) http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=5185
SAPIR E. (1929): The status of linguistics and science. In: *Language* 5 p. 207-214
SCHWAB K. (2009): The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum, 2009. 479 p., http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html
SEMEI Gy. (2009): A magyar munkaerő kultúrája globális környezetben. In: *Consultation Magazin* (5), http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=%20670
Semin G. R. (ed.) (2007): Implicit indicators of social distance and proximity. In: *Social Communication : (Frontiers of Social Psychology)*. New York: Psychology Press, 444 p.
SILVERHTORNE S. (2003): The benefits of "Not invented here". In: *Harvard Business School Working Knowledge* (June 9) http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3506
SHWEDERR. A.-BOURNE E. J. (1982): Does the concept of person vary cross-culturally? p. 130-204. In: MARSELLAA. J.-WHITE G. M. (eds.). Cultural conceptions of mental health and therapy– London : Reidel, 1984
SÍK S. (2000): Mi tetszik? In: Az olvasás tudománya. – Szeged: Sík Sándor Piarista Egyetemi Szakkollégium. 409 p.; részlet elektronikusan: http://www.szepi.hu/irodalom/vers/sik/olvasas/olvasas_I.2.html

SIMON S. A. (2007): Sorok között : A rejtett összefüggéseket feltáró szövegbányászat pénzben mérhető hasznot kínál a cégeknek. In: *Figyelő* (február 15.), jelszóval: http://www.fn.hu/index.php?action=nyomtat&id=64&cid=155773&layout=no&id=64
SIMON H. (1993): Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsek köve). In: *Korszerű Vezetés* 25 (4) p. 91–94, http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/079/index.php, forrás: Stein der Weisen. In: *Manager Magazin* 23 (2) p. 134-140
SINGELIS T. M. et al. (2005): Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. In: *Cross-Cultural Research*, 29 p. 240–275
SINGH R. (2008): Does your library have a marketing culture? Implications for service providers. In: Library Management 30 (3) p. 117-137, referálva: Milyen erős a könyvtárad marketingkultúrája? – Az ügyfelek bevonása. In print: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás (2010) http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/306/index.php
SMITH P. B. (2006): When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. In: *Journal of International Business Studies* 37 (6) p. 915-921
SMITH P. B. (2004): Nations, cultures and individuals: new dilemmas and old perspectives. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35 (1) p. 6–12
SMITH P. B. et al. (1998): Individualism : collectivism and the handling of disagreement. A 23 country study. In: *International Journal of Intercultural Relations* 22 (3) p. 351-367
SMITH E. R.-HENRY S. (1996): An in-group becomes part of the self : Response time evidence. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (6) p. 635-42
STEINWACHS K. (1999): Information and culture – the impact of national culture on information process. In: *Journal of Information Science* 25 (3) p. 193-204
STIRMAN S. W.-PENNEBAKER J. W. (2001): Word use in the poetry of suicidal and non-suicidal poets. In: *Psychosomatic Medicine* 63 p. 517-522
SZABÓ L.-CSEPREGI A. (2009): A gazdasági válság hatása a szervezeti kultúra alakulására – jó irányba megyünk? In: *Harvard Business Review* [magyar kiadás] (november) p. 29-34
SZALAI K. et al. (2009): Történelmi szövegek narratív pszichológiai vizsgálata a nemzeti identitás tükrében. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2009. december 3-4.* – [Szeged] : Szegedi Informatikai Tanszékcsoport, JATEPress. 427 p.
SZALAI K.-LÁSZLÓ J. (2007): Az aktív és passzív igék gyakorisága a csoportjelenségek tükrében. p. 242-249. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2007. december 6-7.* – [Szeged] : SZTE Informatikai Tanszékcsoport. 289 p.
SZALAY K. (2005): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. p. 23-43. In: BORGULYA Á. (ed.): The enlarged EU: Cross-cultural and communication aspects. Pécs: PTE KTK. 196 p.
SZENTGYÖRGYI Zs. (2002): Arany a homoktengerből : új foglalkozás a szövegbányászat. In: *Népszabadság* (május 11.), http://www.nepszabadsag.hu/Default.asp?DocCollID=52347&DocID=51585
SZTANEK Cs. (2004): A székely mesevilág által közvetített kultúra és leadership : Szakdolgozat. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
TÁBOR R. (2003): Vezetőképek Magyarországon. Vizsgálat a GLOBE kutatás hazai felmérései alapján. [Szakdolgozat]. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
TAJFEL H. (1981): Human groups and social categories: Studies in social psychology. Cambridge: CUP 85 p.
TANKÓ Z. (2004): A vállalati kultúra vizsgálata az erdélyi tömbmagyarság körében. In: *Vezetéstudomány* 35 (2) p. 3-10
TOARNICZKY A. (2009): A szervezeti szocializáció : I. Mi az idő és kontextus szerepe a szocializációs folyamatban?. In: *Vezetéstudomány* 40 (10) p. 17-29; A szervezeti szocializáció : II. Mi az egyén szerepe saját szocializációs folyamatában? In: *Vezetéstudomány* 40 (11) p. 52-59
TÓTH I. Gy. (2007): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében : A gazdasági felemelkedés társadalmi-kulturális feltételei című kutatás zárójelentése. Budapest: Tárki. 64 p, http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf
TRIANDIS H. C. et al. (1985): Allocentric versus idiocentric tendencies : Convergent and discriminant validation. In: *Journal of Research in Personality* 19 (4) p. 395-415

TRIANDIS H. C. et al. (1988): Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (2) p. 323-338
TRIANDIS H. C. (1995): Individualism and Collectivism. Boulder, Co : Westrview Press. 1995
TRIANDIS H. C.-GELFAND M. J. (1998): Converging measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1) p. 118-128
TROMPENAARS F. (1993): Handbuch globales managen : Wie man kulturelle Unterschiede im Gesellschaftsleben versteht. Düsseldorf: Econ.
TROPP L. R.-WRIGHT S. C. (2001): Ingroup identification as inclusion of ingroup in the self. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (5) p. 585-600
VAJNA T. (2007): USA: számítógépes érzelemvizsgálattal szűrnék a beutazókat : Nem elég az ujjlenyomat és a fénykép. In: *HVG Online* (aug. 24.) http://www.hvg.hu/print/200734HVGFriss112.aspx
VAN DE VLIERT E.-HUANG X.-PARKER Ph. M. (2004): Do colder and hotter climates make richer societies more, but poorer societies less, happy and altruistic? In: *Journal of Environmental Psychology* 24 (1) p 17-31
VILÁGGAZDASÁG (2000): Diszfunkcionális főnök : Az alkalmazottak rémálma. In: *Világgazdaság*, 32 (dec. 14.) Menedzserkalauz melléklet p. III
VILÁGGAZDASÁG (2004): Vízesésként hat a vezetői stílus a szervezetre. In: *Világgazdaság* (okt. 8.) http://www.neosys.hu/publikaciok/vizeses.htm
VILÁGGAZDASÁG (2006): Hazudik? A Skype hazugságvizsgálója megmondja! In: *Világgazdaság* (dec. 18.) http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=154491
VINCZE O. (2007): Mentális kifejezések jelentősége a perspektíva-felvételben a csoportidentitás tükrében. p. 250-8. In: *Magyar Számítógépes Nyelvtudományi Konferencia : Szeged, 2007. december 6-7.* – [Szeged]: SZTE Informatikai Tanszékcsoport (A szerző vonatkozó PhD-értekezése: Mentális állapotok jelentősége csoporttörténetekben a saját és a külső csoport vonatkozásában : [Doktori (PhD) értekezés tézisei]. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Intézet, 2009 http://www.scribd.com/doc/27320550/mentalis-allapotok-jelent%C5%91sege-a-tortenelmi-reprezentaciokban)
VISZT E. (szerk.) (2009): Versenyképességi évkönyv, 2009. Budapest, GKI Gazdaságkutató Zrt. 168 p., http://www.gki.hu/docs/gki_versenykepessegi_2009.pdf
WARDHAUGH R. (2005): Szociolingvisztika. Budapest: Osiris. 364 p. (Osiris Tankönyvek)
WHITE C. S. et al. (2001): Hogyan teszünk más embereket és csoportokat énünk részévé? In: FORGAS P. J.-KIPLING D. W. (szerk.): A társas én. Az önmegismerés szociálpszichológiája. Budapest: Kairosz, 2001
WORLD VALUES SURVEY (2010): http://www.worldvaluessurvey.org/
WORMELL I. (1999): Adding values to the retrieved information. In: *FID Review* 1 (4/5) p. 83-90
ZANASSI A. (2001): Text mining: the new competitive intelligence frontier : real cases in industrial, banking and telecom / SMEs world. Barcelona: VSST2001 Conference Proceedings.
ZHENG W.-YANG B.-MCLEAN G. N. (2010): Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. In: *Journal of Business Research* 63 (7) p. 763-771

9. Mellékletek

1. melléklet – A GLOBE Gamma kérdőíve (minta)

A 21 oldalas kérdőívből itt csak az *Általános kitöltési útmutató* és jellemző kérdésminták olvashatók, továbbá nem szerepelnek benne a leadershipre vonatkozó kérdések.)

Általános kitöltési útmutató

E kérdőívben Önnek olyan kérdéseket teszünk fel, amelyek a vezetőkre és a vezetésre, illetve arra a szervezetre vonatkoznak, amiben Ön dolgozik. Az emberek általában 60 perc alatt tölti ki ezt a kérdőívet.
A kérdőív 5 kérdésblokkból áll. Az első és a harmadik kérdésblokk a szervezetről kérdez. A második és a negyedik kérdésblokk a vezetőkkel és a vezetéssel foglalkozik. Az ötödik kérdésblokk Önről kérdez.

A kérdéstípusok ismertetése

E kérdőívben különféle jellegű kérdések vannak. Az első és a harmadik kérdésblokk kétféle formájú kérdéseket tartalmaz. Az egyik típusra álljon itt példaként egy kérdés:

A. Ebben a társadalomban az időjárás általában

nagyon kellemes			közepesen kellemes			nagyon kellemetlen
1	2	3	4	5	6	7

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön országáról kialakult észleléséhez. Például ha Ön úgy gondolja, hogy országukban az időjárás nagyon kellemes, az 1-est kell karikázni. Ha úgy gondolja, az időjárás nem olyan nagyon kellemes, de a közepesen kellemesnél jobb, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy Ön szerint az időjárás a nagyon kellemeshez vagy a közepesen kellemeshez áll közelebb.
A másik típusú kérdés azt tudakolja, hogy egy meghatározott állítással milyen mértékben ért egyet. Egy ilyen típusra áll példaként az alábbi kérdés.

B. Az időjárás ebben a társadalomban nagyon kellemes.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön egyetértésének mértékéhez. Például ha Ön erősen egyetért azzal, hogy az Önök országában az időjárás nagyon kellemes, karikázza az 1-est. Ha Ön általában egyetért az állítással, de egy kicsit nem ért vele egyet, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy milyen mértékben ért egyet az állítással. Ha nem ért egyet az állítással, karikázhatja az 5-öst, 6-ost vagy 7-est, attól függően, mennyire nem ért egyet az állítással.

A második és a negyedik kérdésblokk eltérő típusú kérdéseket tartalmaz. Ezekben a részekben egy listát lát olyan viselkedésekről és tulajdonságokról, amelyek egy vezetőt

jellemezhetnek. Az Ön feladta ezeknek a viselkedéseknek és tulajdonságoknak az értékelése az alább látható skálán. Ez úgy történik, hogy a viselkedések és tulajdonságok elé beírja azt a számot, amely legjobban jelzi, hogy az ilyen viselkedés vagy tulajdonság mennyiben befolyásolja a vezető eredményességét.

SKÁLA
1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben, de gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nincs hatással" arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen hozzásegít" , hogy valaki kiváló vezető legyen
7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen

Egy példa alább látható. Ha Ön szerint a magasság akadályoz valakit hogy kiváló vezető legyen, a ‘Magas’ mellett a balra vonalra egyest, kettest vagy hármast írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire akadályozza a magasság a kiváló vezetést. Ha Ön szerint a magasság segít kiváló vezetővé válni, a ‘Magas’ mellett a balra vonalra ötöst, hatost vagy hetest írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire segíti a magasság a kiváló vezetést. Végül, ha Ön szerint a magasság nincs hatással arra, hogy valaki a kiváló vezető-e, írjon négyest a ‘Magas’ mellett a balra vonalra.

_____A. Magas = Az átlagos magasságnál jóval magasabb

1. Kérdésblokk - Ahogy a dolgok vannak a szervezetemben

Kitöltési útmutató
Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése azokról a normákról, értékekről és gyakorlatról, amelyek abban a szervezetben jellemzőek, ahol Ön vezetőként dolgozik. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogy vannak a dolgok az Ön szervezetében - nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.
Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a szervezet jóságát, sem rosszaságát.
Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetéről alkotott észleléséhez.

Az 1. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

1-1. Ebben a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

1-2. Ebben a szervezetben az emberek általában:

agresszívek						nem agresszívek
1	2	3	4	5	6	7

1-3. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út:

előre tervezés					elfogadni az eseményeket ahogy történnek
1	2	3	4	5	6	7

- - - -

1-25. Ebben a szervezetben a hatalmi pozícióban lévő emberek:

Növelik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben						Csökkentik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben
1	2	3	4	5	6	7

1-26. Ebben a szervezetben az alkalmazottak lojalitást éreznek a szervezet iránt.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

1-27. Ebben a szervezetben az emberek kihívó munka célokat tűznek ki maguk elé.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

- - - -

3. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak <u>lenniük kellene</u> az szervezetben

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye: milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a szervezetben, ahol Ön menedzserként dolgozik. Ismételten nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a szervezet jóságát, sem rosszaságát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetről alkotott észleléséhez.

A 3. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

3-1. Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak <u>kellene</u> lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek			nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

3-2. Ebben a szervezetben az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy

agresszívek legyenek						ne legyenek agresszívek
1	2	3	4	5	6	7

3-3. Ebben a szervezetben a sikeres embernek:

Előre kellene tervezni					El <u>kellene</u> fogadni az eseményeket, ahogy jönnek	
1	2	3	4	5	6	7

- - - -

3-25. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a munka hatékonyabb lehetne, ha:

A jelenleginél több nő <u>lenne</u> vezető pozícióban		körülbelül ugyanennyi nő <u>lenne</u> vezető pozícióban, mint jelenleg		a jelenleginél jóval kevesebb nő <u>lenne</u> vezető pozícióban

1 2 3 4 5 6 7

3-26. Ebben a szervezetben a rangnak és pozíciónak privilégiumokkal *kellene* együtt járnia:

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

3-27. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak lojálisnak kellene lenniük a szervezethez.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

- - - -

5. Kérdésblokk - Hogyan vannak a dolgok a társadalomban

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése a társadalomra jellemző normákról, értékekről és gyakorlatról. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogy Ön szerint mi jellemzi a magyar társadalmat - nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a társadalom jóságát, sem rosszaságát.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

Az 5. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

5-1. Ebben a társadalomban a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

5-2. Ebben a társadalomban az emberek általában:

agresszívek						nem agresszívek
1	2	3	4	5	6	7

5-3. Ebben a társadalomban a sikerhez vezető út:

előre tervezés					elfogadni az eseményeket ahogy történnek
1	2	3	4	5	6 7

- - - -

5-19. Ebben a társadalomban a társadalmi elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

5-20. Ebben a társadalomban a teljesítményt javító innovativitást általában:

számottevően jutalmazzák — valamelyest jutalmazzák — nem jutalmazzák

1 2 3 4 5 6 7

5-21. Ebben a társadalomban az emberek általában:

nagyon fogékonyak mások iránt — egyáltalán nem fogékonyak mások iránt

1 2 3 4 5 6 7

- - - -

6. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye arról, milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a társadalomban. Ismételten nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a társadalom jóságát, sem rosszaságát nem jelzi.Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

A 6. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

6-1. Úgy vélem, a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek — Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e — Erősen nem értek egyet

1 2 3 4 5 6 7

6-2. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy

agresszívek legyenek — ne legyenek agresszívek

1 2 3 4 5 6 7

6-3. Úgy vélem, a sikeres embernek:

Előre kellene tervezni — El kellene fogadni az eseményeket, ahogy jönnek

1 2 3 4 5 6 7

- - - -

6-19. Úgy vélem, a társadalmi elvárásoknak és előírásoknak részletekbe menően lefektetetteknek kellene lenni, hogy az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.

Erősen egyetértek — Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e — Erősen nem értek egyet

1 2 3 4 5 6 7

6-20. Úgy vélem, a teljesítményt javító újításokat általában:

számottevően jutalmazni kellene — valamelyest jutalmazni kellene — nem kellene jutalmazni

1 2 3 4 5 6 7

6-21. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy

nagyon fogékonyak legyenek mások iránt — egyáltalán ne legyenek fogékonyak mások iránt

1 2 3 4 5 6 7

- - - -

7. kérdésblokk - Demográfiai kérdések

Végül néhány Önre, a hátterére és a munkahelyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni. Ezek a kérdések azért fontosak számunkra, mert segítenek annak kiderítésében, hogy különböző típusú emberek különböző módon válaszolnak-e a kérdőívünkre. Ezeket az adatokat NEM használjuk az egyes személyek azonosítására.

Kérdések az Ön személyes hátteréről

7-1. Hány éves Ön? _____ éves vagyok
7-2. Neme? (jelölje az egyiket) Férfi _____ Nő_____
7-3. Milyen állampolgár (milyen útlevele van)? _____
7-4. Melyik országban született? _____
7-5. Hány éve él abban az országban ahol jelenleg is él? _____ éve
7-6. A születési helyén kívül hány országban élt 1 évnél hosszabb ideig? _____ország
7-7. Milyen nemzetiségű? _____
7-8. Van-e vallási kötődése? IGEN/NEM
7-9. Ha IGEN-nel válaszolt az 7-8 kérdésre, kérjük nevezze meg a vallását!

Kérdések az Ön családi hátteréről

7-10. Édesanyja melyik országban született? _____
7-11. Édesapja melyik országban született? _____
7-12. Milyen nyelv(ek)en beszéltek otthon gyermekkorában? _____

Kérdések az Ön munkahelyi hátteréről

7-13. Hány évre visszanyúló teljes munkaidős gyakorlata van? _____év
7-14. Hány éve vezető? _____év
7-15. Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójának? _____év _____hónap
7-16. Dolgozott-e valaha multinacionális cégnél? IGEN/NEM
7-17. Tagja-e valamilyen szakmai társaságnak vagy hálózatnak(network)? IGEN/NEM
7-18. Részt vesz-e valamilyen ágazati vagy szakszervezeti szövetség munkájában? IGEN/NEM

Kérdések az Ön tanulmányi hátteréről

7-19. Hány évig vett részt formális képzésben? _____év formális képzés
7-20. Ha van egy fő szakja vagy szakterülete, melyik az? _____
7-21. Kapott-e valamilyen formális képzést a nyugati menedzsment módszerekről? IGEN/NEM

Kérdések a szervezetről

7-22. Kérjük jelezze elsősorban mivel foglalkozik az Ön által vezetett részleg:

_____Adminisztráció
_____Műszaki, termelési, gyártási tevékenység
_____Pénzügyek/számvitel
_____Emberi erőforrás menedzsment vagy személyügyi tevékenység
_____Marketing
_____Tervezés
_____Beszerzés
_____Kutatás-fejlesztés
_____Értékesítés
_____Kisegitő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)
_____Egyéb (kérjük nevezze meg): _____

7-23. Hány ember tartozik Önnek közvetlen beszámolással? _____fő
7-24. Hányan dolgoznak abban az egységben ahol Ön vezető? _____fő
7-25. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet első számú vezetőjétől? ___ szint
7-26. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet vagy a részlege közvetlen végrehajtó szintjétől? _____szint
7-27. Milyen nyelv(ek)et használ munka közben? _____

Ezzel egyben kérdőívünknek is vége. Őszinte köszönettel tartozunk azért, hogy hajlandó volt időt szentelni e kérdőív kitöltésének, és hogy segítségünkre volt a kutatási projekt sikerre vitelében.

2. melléklet – Kódolt interjúszövegek

Az interjúszövegek gondolategységenként tagoltak. A táblázatos elrendezésben az első keskeny jobb oldali oszlopban a tartalomelemzés, a másodikban a motivációkutatás kódjai találhatóak.

Kiadóvállalat csúcsvezetője

1. Cégtörténet. A cég útja a mai napig (1556 szó)

A1/1 A cég történetéről én ’87-től személyes tapasztalataim alapján tudok beszámolni, előtte pedig – hogy mondjam –, a történelmi ismereteimből tudok beszámolni. Valamikor a ’40-es évek elején alakult még az ellenállásban az illegális kommunista pártnak egy Népszabadság nevű kőnyomatosa, aztán a második világháború után ennek jogfolytonos utóda lett a Szabad Nép. A Szabad Nép volt a magyar…, magyarországi Kommunista Párt központi lapja ’56-ig, **’56-ban valamikor október 30-án megalakították, ez még a forradalmi kormány és az akkori Magyar Szocialista Munkáspárt megalakította, vagyis a kommunista párt megalakította a Népszabadságot**. Ennek névadója tudomásom szerint Pándi Pál volt. Gyakorlatilag **’56 október végétől 1989. október hetedikéig ez az újság a Magyar Szocialista Munkáspárt központi napilapja volt**. Én azt tudom mondani, hogy ennek a lapnak, ugyanúgy, mint ennek a korszaknak, különböző korszakai voltak, és hogyha	3h	1 12 17
elmondhatom azt, hogy Bulányi Gábor, aki kitűnő sajtótörténész és a Magyar Nemzetnek volt a munkatársa, aztán pedig a HVG-nek lett a munkatársa – most ott dolgozik –, megírta a Magyar Nemzet történetét. És amikor kész lett ezzel az újsággal, akkor ő azt mondta nekem, hogy ő azt hitte, hogy a 80-as években a legjobb napilap a Magyar Nemzet volt, de mivel átkutatta az egészet, úgy gondolja, hogy a Népszabadság volt a legjobb napilap.	2i 2t	
A1/2 Azt kell mondjam, hogy amit én tudok erről, azért nagyon erős viták voltak a Népszabadságban, ugyanis **állandóan jelen voltak itt a Magyar Szocialista Munkáspárton belül reformerek, a Fehér Lajostól kezdve tudnám a neveket sorolni Nyers Rezsőig, akik meghatározóak voltak**. Én ’87-től ismerem a történetet, **akkor jöttem ide rovatvezető-helyettesnek**, és önmagában az én idejövetelem érdekes volt, mert rábeszéltek, hogy jöjjek ide. **h’87-ben nem ide jöttek, hanem innen mentek el az emberek**. Már érződött a rendszerváltás szele.	2h	1 3 9 19
Három feltételem volt az idejövetellel: az egyik az, hogy **nem leszek a Magyar Szocialista Munkáspárt tagja**, a másik az, hogy ha nem jövünk ki egymással, akkor minden további nélkül visszamehetek a Kritikához főszerkesztő-helyettesnek, a harmadik pedig, hogy csak azt írok, amit szívvel-lélekkel meg tudok írni, és **parancsra nem vagyok hajlandó írni**. Mind a három feltételemet elfogadták akkor már, de ez az én történetem az a következő pont.	2h 2b	
A1/3 Tehát akkor térjünk vissza a Népszabadsághoz. **A fordulópont az ’89, ’89 tavaszán a Magyar Szocialista Munkáspárt választásra készült már. Tehát tudták, hogy többpárti, tehát parlamenti választások lesznek, és ezért az akkori főszerkesztőt, Borbély Gábort elvitték kampányfőnöknek, és a Grósz Károly, az akkori első titkár azt mondta, hogy akkor legyen Berecz János a Népszabadság főszerkesztője. Tradíciója a lapnak az, hogy a főszerkesztője mindig valami magas rangú pártfunkcionárus, vagy éppen a karrierje emelkedése előtt, vagy épp a karrierje lefelé mentése, ez egy ilyen parkolópálya volt a karrier bizonyos pontján.**	2h 2b	1 5 7 9 19

És ide akarták rakni a Berecz Jánost, és akkor a Népszabadságon belüli pártalapszervezet, aminek én nem voltam tagja, tehát én nem éltem át közvetlenül, de tudok róla, azt mondta, hogy köszöni szépen, őneki Berecz János nem kell. És akkor némileg meglepődött a Grósz és azt mondta, hogy akkor kit akartok, és akkor mondták, hogy legyen az Eötvös a főszerkesztő, és gyakorlatilag ilyen [h]**közfelkiáltással '89 márciusában a szerkesztőség kvázi megválasztotta Eötvös Pált főszerkesztőnek.** Az Eötvös lett a főszerkesztő, de a lap még a Magyar Szocialista Munkáspárt lapja volt. '89. október 7-én volt a Magyar Szocialista Munkáspárt utolsó kongresszusa, ami aztán a Magyar Szocialista Párt első kongresszusa lett, és időzítve úgy volt, hogy másnap már a kongresszusról egy olyan Népszabadság számolt be, amelynek a fejlécéről lekerült az, hogy a Magyar Szocialista Munkáspárt központi lapja, csak az volt ott, hogy szocialista napilap.	2i -2h	
Tehát létrejött az, amit nagyon sok újságíró akart, elszakadt a lap attól a párttól, amelyet hosszú éveken keresztül kritikusan, de kiszolgált.	2i	
A1/4 És akkor jött, hogy hogyan tovább; milyen formában menjen tovább, és akkor született meg ez a részvénytársasági forma, ahol **a Magyar Szocialista Munkáspárt, Magyar Szocialista Párt (nem munkáspárt!) létrehozott egy alapítványt, a Szabad Sajtó Alapítványt.**	2h	1 3 5 12 18
Az Eötvös Pali jóvoltából **bekerült ide a Bertelsmann, a világ második legnagyobb cége közel 50% tulajdonrésszel és néhány magyar bank lett a tulajdonosa ennek az újságnak**, de az Alapító okiratban van egy nagyon sajátos kitétel, ez pedig a szerkesztőségi közös részvény.	3i	
Tehát amikor megalapították ezt a céget, akkor gondoltak arra is, hogy ~~**az újságíróknak legyen beleszólása a lap esinálásába.**~~ és van egy fél százalékos részvény, amely egy különleges jogokkal rendelkező részvény. Ezek a legfontosabb jogai ennek a részvénynek, hogy a szerkesztőség választja a főszerkesztőjét, és a szerkesztőség által megválasztott főszerkesztőt vagy elfogadják a tulajdonosok vagy nem, de a szerkesztőség együtt, hogy mondjam – jóváhagyása nélkül – nem lehet főszerkesztő a Népszabadságnál.	2i 2j	
Ezen kívül [h]**a szerkesztőségnek a statútuma nagyon sok olyan joga van**, ami máshol elképzelhetetlen. **Tehát a főszerkesztő gazdálkodik a szerkesztőség elkülönített költségvetésével, a főszerkesztő, hogyha nem ért egyet azzal a költségvetéssel, amit a tulajdonosok készítenek, akkor alternatív költségvetést adhat be. A főszerkesztő a munkáltató, tehát a főszerkesztő dönti el, hogy ki dolgozik, illetve kit küld el. Ebbe a személyzeti politikába nem szólhatnak bele a tulajdonosok. Gyakorlatilag a főszerkesztő a felelős a lap politikai irányvonaláért, a főszerkesztő felel azért, hogy ez egy színvonalas lap legyen.**	-2h	
A1/5 Tehát sem tartalmi kérdésekben, sem formai kérdésekben, sem személyzeti kérdésekbe nem szólhatnak bele a tulajdonosok. Ez '89-ben alakult ki, és akkor kialakult egy, egy, egy tulajdonosi struktúra, ez a tulajdonosi struktúra közel tíz évig működött. Vagy nem tudom pontosan. Tíz év múlva, nem egész tíz év múlva: kilenc év múlva, **mivel a Bertelsmann érdekelt volt az RTL Klub nevezetű televízióban, ezért őneki el kellett döntenie, hogy vagy a televíziót hagyja meg, vagy az országos napilapját. És ő a televízió mellett döntött,** és **ekkor került a Népszabadság, hogy mondjam;… tulajdonának ötven, nem egészen ötven százaléka a svájci Ringier kiadóhoz.** És azóta a legnagyobbik tulajdonos az a Ringier.	2h 2i	1 5 7 12
[h]**Ez a szerkezet, ahol egymással szemben ellenérdekelt tulajdonosok vannak**. Tehát ez egyik oldalon van egy olyan befektető – bár szakmai befektető –, (a Bertelsmann is az volt, és a Ringier is az), aki elsősorban a nyereségben érdekelt, másik oldalon van egy tulajdonos, a Szabadsajtó Alapítvány, amely alapítvány inkább a minőségben érdekelt, van egy szerkesztőség, amelyik a függetlenségben érdekelt, ebben a nagyon érdekes konstellációban azért egy dolog áldozatul esett.	2h	
A1/6 *A szerkesztőség meg tudta őrizni az önállóságát, a kisebbik tulajdonos nagyjából érvényesíteni* tudta azt a… azt az akaratát, *azt az akaratát, hogy ez minőségi lap legyen, és*,	3c	1 3 5

… ugyanakkor [t]a fejlesztések, azok rendre elmaradtak. A Népszabadság története az elhatározott fejlesztések meg nem valósulásának története. És ezért van az a hülye helyzet, hogy a Népszabadság egyedül ezt a Népszabadságot adja ki. [t]Kísérletezünk ugyan könyvkiadással, konferenciaszervezéssel, de igazából egy olyan produktumunk van, amire épül az egész. És csak hogy említsek néhány dolgot: a kilencvenes évek elején próbálkoztunk rádióadóval. Volt is próbaadása a Népszabadság Rádiónak; nem jött be. Próbálkoztunk; nagyon kezdeti elképzelések voltak, de Népszabadság tévével; a Spiegel TV mintájára akartunk egy olyan tévéadást szervezni, ami először egy héten egyszer egy óra lett volna, aztán naponta egy óra lett volna. Ez sem jött össze. Itt vannak a tervek rá vonatkozólag.	-3t	7 9 19 19 21
Valamikor ~~a kilencvenes évek végén az Eötvös meg akarta valósítani a Metró újságot.~~ Hazajött Svédországból, és azt mondta, hogy csináljunk Metró újságot.	2i 2j	
[ji]~~**A tulajdonosok azt mondták, hogy hülyeség, ne csináljunk.**~~ Két év múlva megcsinálták a svédek, és a legjobban menő üzlet manapság. '96-ban itt járt az Index elődje; az Internettó volt, azt hiszem, 12 millió forintért eladták volna,	2h 2t -2j	
[ji]~~**a nagyobbik tulajdonos azt mondta, hogy az internetben nincs semmi fantázia; nem kell.**~~	2h 2t -2j	
Három év múlva az Index – ugye, amikor eladta a…, amikor eladták az Indexet, akkor pillanatok alatt egymilliárdos cég lett belőle.	2t 2j	
~~Amikor a Nemzeti Sport eladó lett, akkor a Népszabadság szerette volna megvenni.~~ Az akkori tulajdonosok addig alkudoztak, míg, míg az akkori tulajdonos nem várt tovább, és eladta és nem a Népszabadsághoz került.	2j	
A legutolsó ilyen vállalkozás az a National Geographic lett volna. El volt, kész voltak a tervek és gyakorlatilag az a stáb, amelyik felállt, és amelyik most csinálja Papp Gáborral és Damics Győzővel, az a stáb itt állt föl. Azok az emberek a Népszabadságon keresztül álltak föl, kész tervek voltak, kész szerződések voltak, végül is ***[hc]a nagyobbik tulajdonos nem írta alá ezeket a szerződéseket, ezért a Sanomához került ez a vállalkozás.*** [t]X forintot vesztett rajta. Ezt azért, hogyha majd írja, azért ne legyen benne, hogy több mint X-t vesztett rajta a Népszabadság.	2h -2c 3t	
A1/7 Tehát amiket elmondtam most, az mind azt bizonyítja, hogy ha [h]**nincs ez a tulajdonosi szerkezet, ami védelmet jelentett**, hanem ~~van egy nagy tulajdonos, az nagy valószínűséggel olyan fejlesztésekbe ment volna bele,~~ [jb]~~amely fejlesztésekbe most a nagyobbik tulajdonos nem ment bele, mert nem érezte 100 százalékosan magáénak a céget.~~ Tehát ami az egyik oldalon pozitívum és a szerkesztőség függetlenségét, és szellemi önállóságát jelenti, az a másik oldalon gazdaságilag nagyon kérdéses és kockázatos, mert a Népszabadság összes baja ebből adódik, hogy egyetlenegy lábon áll, és hogyha a napilap nem nyereséges, akkor, akkor baj van, és nem tudom, hogy meddig lehet nyereséges, most még nyereséges hál' istennek. Tehát jelen pillanatban és akkor le is zárnám a cégtörténetet, mindenféle elképzeléseink vannak.	2h -2b -2j	1 5 7 9 18 19
~~Van egy elképzelésünk egy vasárnapi Népszabadságról, ami talán januárban elindul és egy nagyon erős online fejlesztésről van elképzelésünk, és magáról a Népszabadságról.~~	2b	
A1/8 A történethez tartozik még, hogy *90-ben ez durván 300.000 példányban jelent meg és volt 1 millió olvasója* eltelt 15, 16 év, [t]most 152.000 példányban jelenik meg és 500.000 olvasója van. Tehát azt lehet mondanom, hogy durván évente átlagosan,… évente átlagosan tízezer példányt veszítettünk úgy? Évente átlagosan tízezer példányt veszítettünk, és évente átlagosan… tehát ez alatt az idő alatt meg is feleződött az olvasótábora a Népszabadságnak. Ennyit a történetről, jó?	3c 2t	1 19

2. Saját karrier története: hogyan került jelenlegi székébe? (1936 szó)

A2/1 Most jön az én karriertörténetem. Én ~~eredetileg vegyészmérnök akartam lenni~~, nem vettek föl a vegyipari technikumba hál' istennek, és egy nagyon rossz	3j	1 5
gimnáziumba, egy Abony nevű falu nagyon rossz gimnáziumában érettségiztem, ahol az osztályunkból tizennyolcan érettségiztünk, és tizenhatan buktak meg. Nekem mázlim volt, mert tök véletlenül jártam az ELTE Studium Generálium nevezetű előkészítőjére, német–magyar szakra, és '69-ben felvettek az ELTE-re, én ott	-2t	12 18
elvégeztem a magyar-német szakot, '75-ben kaptam diplomát. ~~Szerették volna az egyetemen a tanáraim, hogyha ott maradok tanársegédnek~~, de én mindenre hajlandó voltam, csak arra nem, hogy még egyszer arra az egyetemre betegyem a lábam. (Azóta már tanítok ott.) És egy rövid időszakban, amikor nem volt állásom, akkor	3t 2j	
egy nagyon érdekes társaságban, az Örs vezér téri akkor elkészült lakótelepen lakásokat készítettünk át, készítettünk elő átadásra, takarítottunk. Többek között Tőkéczki Lacival, aki jelen pillanatban a jobboldal egyik ideológusa, ővele csináltuk ezt meg Orosz Pistával, aki meg a liberálisok egyik meghatározó figurája meg a feleségével, az Orosz Erzsivel, aki most a BBC-nek az egyik vezető munkatársa volt, már nyugdíjba ment. Tehát ez az a pont, '75. És akkor a Pándi, aki engem az egyetemre akart vinni, szólt, hogy keressem meg, és ajánlott egy állást a Kritika nevű folyóiratnál.	2c	
Ott dolgoztam gyakorlatilag '87-ig, voltam ott rovatvezető, voltam ott, ott nem, voltam munkatárs, rovatvezető-helyettes, rovatvezető főszerkesztő-helyettes. És '87-ben kértek meg, hogy jöjjek át a Népszabadsághoz és, és akkor némi gondolkozás után	3t	
~~elvállaltam, hogy idejöjjek rovatvezető-helyettesnek.~~	2j	
A2/2 Ugye, a rendszerváltás körül elég erőteljes volt a rendszerrel szembeni ellenállás és szembeállás, ugyanakkor énnekem viszonylag jó kapcsolataim voltak a demokratikus ellenzékkel. Ezeket a kapcsolataimat használtam a Kritikánál is, és gyakorlatilag ennek fontos szerepe lesz az én történetemben a későbbiekben. Mert 87-ben idejöttem, és rovatvezető-helyettes voltam, és akkor én rengeteg interjút készítettem a magyar művészeti élet vezetőivel. Tehát jeles művészekkel, olyanokkal, akikkel előtte nem készültek interjúk.		1 12
A2/3 És ahogy jött, közeledett a rendszerváltás, az, aki előttem itt rovatvezető volt, ~~E. Fehér Pál azt mondta, hogy jobb lenne, ha átvenném a rovatot,~~ mert **[h]ő személyében nem alkalmas arra, hogy ezt a rovatot vezesse. Olyan fokon a Kádár-korszak embere ő, hogy egy új Népszabadságban csak ártana a Népszabadságnak**, és akkor én ezt elfogadtam ezt, volt egy kis rovatom, hat fős rovat volt ez, és akkor gyakorlatilag a Népszabadság kimondottan azt lehet mondani, hogy karanténban volt.	-2h 2j	1 5 7 19 21
Tehát miközben a Magyar Nemzet, az ment fölfelé abban az időszakban, naponta a Népszabadságnak tehát '90 előtt [t]a Népszabadságnak havonta tízezerrel kevesebb előfizetője volt. Tehát a nyolcszáz-hatvanezer példány elolvadt, és '90 tavaszára háromszázezer maradt belőle. S énnekem ~~az volt a feltett szándékom, hogy a Népszabadsághoz fogom kötni, csalogatni a magyar szociálliberális és,~~ és, és ~~liberálisan konzervatív és~~, és, és… hogy mondjam; ~~jobbközép értelmiségét~~. Ez egy elég nehéz munka volt, akkor csináltuk meg a hétvége mellékletet, amibe nekem elég fontos szerepem volt, és *gyakorlatilag az három év alatt sikerült.*	3t 3j	
A2/4 Az Esterházy valamikor a 80-as évek végén mondta azt, hogy „dicsérjen meg téged a Népszabadság", ami arról szólt, hogy valaki a Népsza...; érti, miről van szó. És ezért '93 karácsonyára az Eszterházy már cikket írt a Népszabadságba, és ez a cikk többek között arról szólt, hogy őneki már semmi baja ezzel az újsággal, csak a neve, az ne lenne az.	2i	1 3 4

Tehát úgy gondolom, hogy *sok mindenki mással együtt volt szerepem abban, hogy a Népszabadság ebből a, ebből a gettóból kitört, és gyakorlatilag a 90-es évek közepére tekintélye lett a magyar értelmiség körében*. Ez, ebben nagy szerepe volt a… ebben nagy szerepe volt a Hétvége mellékletnek, és nagy szerepe volt néhány olyan embernek, akikkel a mai napig jó a kapcsolata a Népszabadságnak. Heller Ágnesre gondolok, de beszélhetnék Almási Miklósról, és beszélhetnék Nádas Péterről, és egy csomó más értelmiségiről, aki cikket adott, meg itt tudott megszólalni, de akár, akár Kenedy Jánost is mondhatnám, aki akkor rendszeresen bejárt. Sőt, sajnos közben meghalt Eörsi István, de akkor ismertem meg, és azóta is tisztelője vagyok.	3c 3t	5 7 16 19 21 25
Tehát sikerült azt a fajta – hogy mondjam –, azt a fajta karantént fölrobbantani, kitörni belőle, és gyakorlatilag a 90-es évek közepére nem volt olyan magyar értelmiségi tudós, aki ne adta volna a nevét a Népszabadsághoz. Ez, ha lehet azt mondani életem egyik legnagyobb teljesítménye. Ezt nem egyedül értem el, ezt többekkel, de az életem egyik legnagyobb teljesítménye.	3c 3t	
A2/5 Ugyanakkor ez a kulturális rovat egyre dagadt, ez a…, hogy egyre dagadt, ez az én személyiségemmel függ össze. Én nem vagyok konfliktuskereső ember, nem vagyok konfliktuskerülő ember, konfliktustűrő ember vagyok. És ebből az adódott, hogy amikor belül konfliktusok voltak a lapnál, akkor az Eötvös Pali mindig röhögött rajta, mindig mondta, hogy majd adjuk oda ezt az embert a Vörös rovatába, majd ő megoldja. – És aztán olyan emberek kerültek a rovatomba, akik nagyon tehetségesek voltak, de nagyon konfliktusosak. Tehát a Köncöl Csaba, aki szintén meghalt, és, és egy nagyon tehetséges ember, nehezen kezelhető ember, de a Miklós Gábor, és tudnám folytatni, olyanok, akik azóta már nincsenek is a lapnál.	2b 2i	3 5 6 7 9 12 13 18 19
Mert [i]egy sajátos tulajdonsága a Népszabadságnak, hogy nagyon nehezen fogad be új embert. Ha az, az, az új ember nem törik bele a Népszabadság szellemiségébe, akkor nehéz dolga van. –	-2i	
Tehát mire észbe kaptam, akkorra 18 tagú rovatom lett, és ennek kisebbik része volt a kultúra, s a nagyobbik része az társadalompolitika volt. S akkor lett a rovatom neve az, hogy társadalompolitika és kultúra. **Egy ilyen nagy rovat viszont nagy erő is, tehát a lapon belül a hatalmi játszmákban, tehát akinek egy közel húszfős rovata van, és hogyha még a külsősöket hozzá veszem, meg az értelmiségieket hozzá veszem, egy nagyon erős pozícióm volt a lapnál.**	2h 3t	
A2/6 Hallgattak a véleményemre mindenki, nem voltam főszerkesztő-helyettes, de, de hallgattak a véleményemre, döntő szerepem volt a Hétvége melléklet szerkesztésében,	3t	1 5
s az Eötvös nagyon bízott bennem, ezért ő ~~a 90-es évek végén be is jelentette, hogyha ő egyszer nyugdíjba megy, akkor én leszek az utóda~~. Tehát ez volt egy hivatalos bejelentés, hogy én leszek az utóda, s amikor ő ezt bejelentette, attól kezdve – ez valamikor 91-ben lehetett – , attól kezdve én meghívott voltam a főszerkesztő-helyettesi értekezletre ahol négyen voltak, vagyis öten, mert ott volt az Eötvös, a három főszerkesztő-helyettes és a lapigazgató. És aztán én is ott voltam.	2i 3j	6 7 12 13 14 18
És amikor [h]**2004. február 11-én az Eötvös lemondott,** akkor én otthon voltam betegen, akkor felhívtak a kollégáim, hogy azonnal jöjjek be, mert az Eötvös lemondott, és ~~úgy gondolják, hogy én legyek a megbízott főszerkesztő~~. Én bejöttem, ebben a szobában ültünk, nagyon be voltam szarva, zárójelbe hozzátesszem, hogy a feleségem akkor már nagyon közel volt ahhoz, hogy meghal, mert rákos volt, tehát arra	-2h 3j	22 23
engem február 14-én neveztek ki főszerkesztőnek, ő még akkor nagyon örült ennek, s akkor még reménykedtünk, de február 27-én meghalt, tehát két hét múlva ő meghalt. Tehát elég hülye egy helyzet volt, meg nehéz helyzet volt, de mindegy, én itt ültem ennél az asztalnál, s nem tudtam, hogy mit csináljak, és kínomba három feltételt szabtam.	2h 2t	

Mindig három feltételt szabok, és az egyik feltétel az volt, hogy én ezt egyedül nem vállalom, ~~hanem mintegy szerkesztőbizottságként működjön velem együtt a három főszerkesztő-helyettes,~~	2b 3i 3j	
és nem tudtam, hogy ezzel gyakorlatilag kihívom a nagyobbik tulajdonosnak az ellenszenvét, mert én akkor még nem tudtam, hogy **[h]ez az egész játék arra ment, hogy megszabaduljon a nagyobbik tulajdonos ettől a három embertől.**	2h	
A2/7 Tehát akkor én elfogadtam ezt, és **akkor megbízott főszerkesztő lettem,** merthogy itt választják a főszerkesztőt. És akkor itt nagyon kemény csaták voltak, mert a nagyobbik tulajdonos nem akart engem.	2h 2t	1 5 7
[a nyilatkozó kérésére e bekezdés kimarad e szövegismertetésből]	2h 3i	12 15
Na, én ~~ettől harci kedvem támadt, és úgy gondoltam, hogy beszállok ebbe~~. Le akartak beszélni engem, hogy ne induljak a főszerkesztői választáson, van énnekem elég bajom, családi bajom, miegymás. Én elindultam, és hát ez egy nagy játszma volt.	2j	21 22 24
A2/8 Többen indultak: voltak külső, belső indulók, gyakorlatilag két fordulóba volt a választás. Az első fordulót is messze magasan megnyertem, ez az első forduló, amit a, a szerkesztőség közös részvény szervezett.	3t	1 5 7
~~Ez egy ellenlépés volt. Azért csinálták a kollegáim, hogy a nagyobbik tulajdonos ne tudjon mindenféle fondorlattal kívülről ide embert rakni~~, tudniillik kikerült a sajtóban, hogy a Népszabadságnál az előzetes választáson, tehát a valódi választást megelőzően volt egy próbaválasztás, ahol a Vörös Karcsi ennyi és ennyi szavazatot kapott. Ebből lett egy kis botrány, de ezt nem nekem kellett elvinnem, hanem ezt a Tipolszki Laci vitte el. És a második fordulóban pedig már csak ketten maradtunk, a Nagy Csaba, aki most rovatvez..., főszerkesztő-helyettes, és én. És én kaptam 62 szavazatot, ő pedig negyvenet,	2h 2j	7 15 19
tehát eléggé meggyőző volt az én fölényem,	2t	
és az első gesztusom nekem az volt, hogy fölajánlottam az egyik főszerkesztői helyet a Nagy Csabának. Tudniillik egy nagyon komplikált játszma részeként énnekem meg kellett oldanom az előző három főszerkesztő ügyét. Az egyikből lapigazgató lett, a másik a Hétvégét szerkeszti jelen pillanatban, és a harmadik továbbra is főszerkesztő-helyettes. És a három főszerkesztő-helyettes modellről áttértünk a két főszerkesztő-helyettes modellre, és a másik főszerkesztő-helyettes lett a Nagy Csaba, aki jelen pillanatban is. Ez volt 2004 májusa után.	2i	
~~Én akkor azt vállaltam, hogy ezeket a dolgokat 2005. májusáig megoldom,~~ meg is oldottam ezeket a dolgokat.	2t 3j	
A2/9 És akkor jött egy nagyon kemény ügy, mert a költségvetésnél megszorítottak, vagyis először rám akartak kényszeríteni, **rám is kényszerítettek egy nagyon csúnya layoutot**.	3h	1 4 6
Akkor én majdnem felálltam, de végül is úgy döntöttem, hogy még nem állok föl. Elfogadtam azt a csúnya layoutot azzal, hogy, hogy érzékeltettem, hogy, hogy az, amit én képviselek az, az a minőségi újság. **34 embertől meg kellett válni, de ebbe' volt rácio is**. Én ezzel a 34 emberrel, tehát én magam választottam ki, ki lesz az a 34 ember, senki nem tudott róla, hogy kit fogok elküldeni. Én azt a megoldást választottam, hogy minden nap, amikor valakiket elküldtem, reggel megbeszéltem a rovatvezetőkkel, illetve az érintett rovatvezetővel, a szakszervezettel és az üzemi tanáccsal, és amikor áldásukat adták, akkor egyenként beszéltem minden emberrel, és minden embernek a törvényekben előírt módon búcsúztam el tőlük. Nagy részüket aztán nem törvényesen visszaszerződtettem a céghez. A tulajdonosok, hogy mondjam, nem igazán nagy örömére. Tehát 34 ember ment el a cégtől, de ezek között nyolcan nyugdíjba mentek, és akkor ezt be is fejezem ezt a szakaszt.	2h	7 11 12 18 18 19 21 22 23

A2/10 És gyakorlatilag ’85, tehát azt lehet mondani, hogy 2005 januárjában ezek megoldódtak, és akkor én idehoztam a Magyar Hírlaptól egy nagyszerű lányt, a Lovas Esztert, aki a legjobb magyar újsággrafikus és megkértem, hogy ezt a ronda layoutot tervezze át nekem, hogy mire 2006 januárjában minden oldal színes lesz, akkorra egy szép újság legyen. Ő ezt egy hónap alatt megcsinálta, úgyhogy azonnal be is vezettük. Tehát ez a layout már egy javított layout, egy szebb layout.	3t	1 5 19
A2/11 Csak annyit tudok mondani, hogy én az első másfél éve, tehát 2004 februárjától 2005 szeptemberéig mondjuk minden éjjel rosszul aludtam – hogy mondjam –, fiziológiás tüneteim voltak: izzadtam és ideges voltam, és, és, és nem éreztem jól magam. És valahogy tavaly, tavaly októberre állt be az az egyensúlyhelyzet, ami most van, mert most már nyugodt vagyok, nem idegeskedek, úgy érzem, hogy az enyém a dolog, úgy érzem, hogy az történik itt, amit én akarok, és úgy érzem, hogy megnyertem a kollegáimat. Tehát másfél évig tartott, mire, mire beletanultam ebbe. Meg kellett tanulnom a közgazdaságtant, meg kellett tanulnom pénzzel bánni, sok pénzzel, 1 milliárd 350 millió forinttal. Meg kellett tanulnom üzleteket kötni, egy csomó dolgot meg kellett tanulnom. *Most itt állunk 130-150 munkatárs, 152.000 példány, szolid nyereség*, de nem kevés, és, és hogy mondjam, viszonylag jól érzem magam.	2c 3t	1 2 3 4 5 8 19 22 23

3. A cég tervei — mit szeretnének megvalósítani 3-5-10 éven belül? (947 szó)

A3/1 Hát a tervezéssel kapcsolatban azt gondolom, ezekről a bajokról már beszéltem. Elmondom, amit én szeretnék mindenféleképpen, és amihez valószínűleg, amit keresztül is lehet vinni. Van még egy olyan tervünk, ami nem valósult meg. ~~Tavaly elkészítettük egy színes mini magazinnak a tervét, ami szombaton jelent volna meg~~. Lett volna az újság, tehát a Népszabadság, ~~lett volna a Hétvége melléklet, és benne egy színes, szép papírra nyomott női magazin, 48 oldalon~~. Ennek a terve elkészült, az üzleti terve is elkészült, a tartalmi terve is elkészült, de ~~a nagyobbik tulajdonos nem egyezett bele, hogy ez elinduljon~~. Utána ~~elkészítettük a Vasárnapi Népszabadság tervét, ennek is kész van a layoutja, kész van az üzleti terve, ezt eredetileg május 27-én akartuk indítani~~ – már 27, 28 nem tudom, melyik a vasárnap –, utána ez elhalasztódott szeptember másodikára, most pedig ~~elhalasztódott talán jövőre.~~ Nagyon reménykedem abba, hogy ezt meg tudjuk csinálni, a Vasárnapi Népszabadságot.	-2t -2j	1 3 4 5 7 8 18 19 21
Ez több szempontból fontos. Ez egy olyan újság lenne, ami, ami tabloid – tabloid formájú lenne –, tehát ugyanez lenne, a tehát Népszabadság lenne, de így ekkora lenne, ~~32 oldalas lenne, ötvenezer példányban készülne, utcán árulnánk, elsősorban és más célcsoportot célozna meg, egy kicsivel fiatalabb célcsoportot, mint most. Viszonylag kevés lenne benne a politika, sok lenne a társadalom, a kultúra, sport~~. Mondom, ez kész van, és amiért ~~én ezt nagyon szeretném megcsinálni, mert 16 új munkahelyet lehetne vele teremteni abban a szakmában, ahol nagyon nagy a munkanélküliség~~. Tehát ez az egyik, amit én szeretnék rövid időn belül megvalósítani.	2j	
A3/2 A másik pedig: ~~egy nagyon erőteljes online fejlesztést szeretnék a Népszabadságnál~~. Tehát jelen pillanatban a Népszabadság online-on maga az újság olvasható elsősorban. Van még metazin, meg blog meg miegymás, ~~én pedig egy nagyon gazdag, hogy mondjam, kínálati online-t szeretnék, mint egy nagy bevásárlóközpont, ahol minden van~~. És ennek az online fejlesztésnek, hát itt végig kell gondolni egy csomó dolgot. Végig kell gondolni, hogy lehet-e ingyenes a Népszabadság online, mikor lehet fizetőssé tenni. Aztán van egy álmom – ha azt meg tudom valósítani, akkor nem éltem hiába a földön, bár már most sem, mert a Hétvége meg mit tudom én… Van egy olyan	-2i -2t 3j	4 5 7 8 8 21 25

álmom, hogy, hogy az online történelmi okokból a Népszabadság történetének okaiból hosszú ideig a kiadóhoz tartozott, nem a szerkesztőséghez. Most már több mint egy éve a szerkesztőséghez tartozik, de [it]nagyon nehezen tudom a két részt, a szerkesztőséget és az online szerkesztőséget összeolvasztani, mert, mert nagyon nagy a bizalmatlanság. ~~Az én vágyam az~~, hogy – és ezt meg is valósítom –, ~~hogy szeptembertől az online szerkesztőség egy tagja fent lesz a deszkben, ahol az újság készül. Az ügyeletes főszerkesztő helyettes parancsol az online-nak is,~~ és valami olyat szeretnék, mondjuk, azt mondja, hogy 3, 5, 10 év, – nem egy éven belül –, egy olyat szeretnék, hogy az olvasóinknak az a része, aki hajlandó arra, hogy megadja nekünk a mobil telefonjának a számát, az minden nap 5 vagy 10 olyan hírt kapna, amit délután mi megtudunk. És akkor a főszerkesztő-helyettes eldöntené, hogy mi az az 5 hír, amit egy mondatban elküldünk ezeknek az olvasóknak. Az online szerkesztőség ezeket a híreket 10 perc alatt felrakná az online-ra, 10-15 mondatban odaírva, hogy ennek a hírnek a háttere, az összefüggései másnap olvashatók a lapban. Tehát egy ilyen háló-struktúrában gondolkozom, ezt szeretném megvalósítani, ez a két dolog.		
A3/3 Elindítottunk egy konferenciaszervezést. Négy konferencia volt már, ezek jól mennek~~, én ebben nagy lehetőséget látok a továbbiakban is~~. Tehát én, hogyha tíz év múlva gondolkozom, akkor úgy gondolom, hogy ~~többnapos konferenciákat fog szervezni a Népszabadság, mondjuk biotechnológiai kérdésekben, és Európában egy igen jelentős konferenciaszervező cég lesz a Népszabadság~~.	2t 2j	8
A3/4 Könyvkiadással is foglalkozunk és a lapon túli ~~vágyaim közé az tartozik, hogy a Népszabadság egy olyan tekintélyes könyvkiadó legyen,~~ amely könyvkiadó a saját ~~szellemi erejét használja föl, tehát elsősorban a közvetlen munkatársak, illetve az áttételesen a magyar szellemi élet kiválóságainak legyen lehetősége itt könyvet megjelentetni.~~	3t 3j	3 4 8 9 19
De már most is, tehát a tavalyi és az idei könyvek között is nagyon fontos könyvek vannak. *Mert mondjuk a Pünkösdi Árpádnak a Szeplőtelen fogantatás című könyve, a FIDESZ születésének története a születéstől a rendszerváltásig, vagy a Révész Sanyinak a könyve: A múlt köde, ami napról napra követte a négy évvel ezelőtti dolgokat, de úgy, hogy hétről-hétre ment a Sanyi és ebből könyv lett. Vagy a Hegyi Ivánnak a Futball-világbajnokságok története, az egy kitűnő könyv. És most fogjuk kiadni a második kiadását augusztus közepén, és ebbe' már benne lesz a mostani futball-világbajnokság is.*	2c 2t	
Tehát hogyha, hogyha összefoglalhatnám, mert lassan letelik ez a 10-12 perc is, akkor ~~egy Vasárnapi Népszabadság, ami új olvasókat célozna meg, fiatalabb olvasókat, a vágyam, tervem, a másik az online erőteljes fejlesztése, a harmadik a könyvkiadás, a negyedik a konferencia-szervezés.~~	3j	
A3/5 És azért a fő szerelmem, ~~az újság maga, azért azt is korszerűsíteni kell.~~ Tehát szeptemberre konkrét terveim vannak, tehát ~~szeptember közepére, amit egyszerre szeretnék majd kommunikálni és a magyar sajtóba', egyrészt szeretném, hogyha a Hétvége melléklet külsejében megújulna, tehát egy új tipográfiát kapna~~. Megmaradna fekete-fehérnek, de sokkal dinamikusabb lenne, sokkal modernebb lenne. Az újság, az alaplap, mivel nem indul el a Vasárnapi Népszabadság, ezért szeretném, hogyha az alaplap nem 22 oldalas lenne, hanem 24 oldalas. És hogyha 24 oldalas lesz, akkor a plusz oldalak, azok mind a technikát és a tudományt szolgálnák.	3j	3 7 8 12 19
Tehát~~, ha minden jól megy, akkor szeptember közepétől a Népszabadságba minden nap lesz a technikai és tudományos újdonságokról beszámoló oldal minden nap,~~ minden nap. A harmadik pedig, hogy akkorra az ~~online-on már egy csomó dolog elindul-na~~.	2t 3j	

Nem tudom, hogy látta-e, de a futball-világbajnokságra készült hat darab interaktív, mozgó grafika, nagyon érdekesek. Ha gondolja, megmutatom, és a Sziget-fesztiválra fog három ilyen készülni, és utána az 56-os évfordulóra szintén egy csomó ilyen interaktív grafika fog készülni. Tehát ezt a részét, az interaktivitást szeretném erősíteni a lapnál. És akkor ennyi, jó?	2c 2t	

4. Két tetszőleges szervezeti vagy magánéleti történet, tapasztalat
a. megrázó / kellemetlen / kihívást jelentő; b. kellemes / sikert jelentő (493 szó)

A4/1 Hát a feleségem halála az, arról tudtunk. *Tehát én, és ő nagyon sokat segített nekem, nagyon beteg volt, és van egy filozófiám erről az egészről, hogy ő azért halt meg olyan gyorsan, szándékosan, hogy nekem kvázi ne kelljen az ő betegségével foglalkoznom, hanem a munkámmal tudjak foglalkozni.* Ez a kettő szörnyen egy nap jött, egyszerre jött és,	2c	3 4 5 7 14
és hogyha az Ági úgy hal meg, hogy nincs nekem ez a feladat, akkor, [b]akkor lehet, hogy most alkoholista vagyok, vagy mit tudom én. Akkor, akkor lehet, hogy másképp alakul az életem. De az, hogy lett ez a munka, az iszonyatos fegyelmező erő volt, és hogyha visszagondolok arra a néhány hónapra, akkor, akkor nem is értem magam, hogy hogyan tudtam én ezt megcsinálni. Március hetedikén volt az Ági búcsúztatója a Kerepesi temetőben, és akkor jött ide Ringier úr, a Ringier főnöke, és azt mondta, hogy szeretné, hogyha részt vennék egy értekezleten a Ringier székházban délelőtt. Az Ági búcsúztatója délután volt, asszem, hogy négy órakor. És máig nem értem, hogy, hogy volt erőm nekem odamenni, és ott viszonylag okosan és normálisan beszélni a terveimről, és aztán kettő órakor elköszönni, és elmenni a temetésre. Ez az egyik.	2b	16 18 23 25
A2/2 A másik: sikertelen élmény, tapasztalat. Hát ebből rengeteg van, hát ebből rengeteg van. De ezek közül a legfontosabb az, hogy az, hogy amikor elkészült az a csúnya layout, és akkor, akkor volt egy felügyelő bizottsági ülés, ahova bekerült az, amit én nem szerettem, és az, amit szerettem. A lényeges különbség az volt, hogy az nem, tehát az talpatlan betűkből, úgynevezett groteszk betűkkel volt nyomtatva, tehát ilyen betűkkel (mutatja). A groteszk, az tipikusan a bulvársajtó betűje, és én kézzel-lábbal tiltakoztam ez ellen, és amikor a véleményeket elmondták, akkor a felügyelőbizottság egyik tagja, aki a Ringier delegáltja volt, azt mondta, hogy őneki ugyan jobban tetszik a főszerkesztő úr által benyújtott terv, mert az sokkal szebb, elegánsabb, de azért szavazni a másikra fog, mert a fegyelem őt erre kötelezi.	2i	1 1 2 4 5 6 7 12
Itt még nem lenne egy kellemes élmény, hanem amikor én az Esztert idehoztam, és akkor ő megcsinálta ezt a layoutot, és amikor egyik napról a másik napra én ezt átállítottam, tudniillik ~~a tervem az volt, hogy fokozatosan, mikor jön a színes Népszabadság akkorra már minden eleme meg lesz~~, és majd meglepődnek. De mivel ezt elkészítette, én gyakorlatilag sok elemét megcsináltam már menet közben, és a végső elemeket pedig az év végén, decemberbe'.	2t 2j	12 13 15 18 19 21
És amikor az új nyomdába az első Népszabadság lejött ezzel a layouttal, és megnézték a tulajdonosok, és az a tulajdonos, amelyik – vagy annak a tulajdonosnak a képviselője –, aki az előzőt kikényszerítette, elismerte, hogy ez szebb, rendezettebb, európaibb. És amikor a Ringier egy nagyon fontos embere, akivel én személyes jó barátságban vagyok, Jacques Pillének hívják, durván és brutálisan egy beszélgetésben azt mondta, hogy az a másik csúnya, nem illik a Népszabadsághoz, méltatlan a Népszabadsághoz, ez pedig elegáns, szép, és illik a Népszabadsághoz, ez engem megnyugtatott. Ennyi, jó? Köszönöm szépen.	3i 2t	21 22 24

Tanácsadó vállalat alapító-csúcsvezetője

1. Cégtörténet. A cég útja a mai napig (1073 szó)

B1/1 A cég 1994 október közepén jött létre valójában. *A cégünk első születésnapját október 16-tal számoljuk.* Ekkor rúgtak ki az előző alkalmazotti állásomból, és akkor, mint kényszervállalkozó, a velem együtt kirúgott három kolleganőm és az utánunk hozzánk csatlakozó hét munkatársunkból lettünk összesen tízen, vagy hat munkatárssal lettünk összesen tízen. November elsejétől volt irodánk, ami egy másfél szobás iroda volt a Vilati irodaházában a Klapka utcában, a félemeleten egy olajos szagú folyosón, ahol alattunk a nyomdagépek olajszaga volt az, ami betöltötte az egész teret. [h]**Az első irodánkban egy nagy asztal körül ültünk, körben, ott lett kialakítva a munkahelyünk** lebegő kábelezéssel, és az előtérben volt a recepció és az iroda, meg a konyha, minden. Ebben az irodában ’94-től tartózkodtunk egészen ’95 derekáig, tehát nem egy egész évet laktunk ott, amikor átköltöztünk növekedésünk folytán egy új, nagyobb irodába, ugyancsak a Klapka utcában, de most már nem a 11-ben, hanem az 1-3-ban, kiköltöztünk a BNV szalonnal szembeni fényes sarokra. És ott voltunk egészen ’98-ig, amikor ide költöztünk a jelenlegi helyünkre, hogy a fizikai delokációnkról beszéljek.	-2h	13
B1/2 Tízen; tízen dolgoztunk a vállalatnál, a cégnél 1994-ben és ~~volt egy túlélési tervünk, hogy mennyi árbevételre kell szert tennünk 1995-ben azért, hogy, hogy életben maradhassunk, hogy fenntarthassuk a cselekményeinket.~~ A túlélési tervünket szerencsénk folytán *’95 február végére, március elejére hoztuk az éves tervet,*	2b 2t 2j	7 19 21
~~*és akkor azt gondoltuk, hogy most átválthatunk az igazi üzleti stratégiába, ami az volt, hogy Magyarországon mi legyünk a piacvezető vezetési tanácsadó cég.*~~ *Egy picivel több jelzővel ezt már ’95-re elértük, tehát a legnagyobb, tisztán magyar tulajdonú, független informatikai és vezetési tanácsadói cég már mi ~~lettünk~~ ’95-ben. A maradéktalan jelzői sallangmentes ö... ö... megvalósításra valahol tavaly–idén került sor. Most töltöttük be igazán ezt a dolgot.*	2c 2t 3j	
[h]**Zárójelben megjegyzem, hogy vezetőtársaim úgy gondolták, hogy ez 2000-re megvolt, objektíve, a piac ismeretében azonban nem volt meg.** *Néhány globális nagyságot megvertünk a magyar piacon*, de néhányat nem. A… ö… hogy csak egyet nevezzek meg, *a KPMG-t most hagytuk el.* Lehet, hogy már tavaly is, de pontos adatok hiányában ezt egyikünk sem tudja rendesen megmondani.	2t	
B1/3 A… *’95-től elkezdtünk növekedni. ’95 márciusában fölvettük a tizenegyedik, majd a tizenkettedik munkatársunkat; év végére 23-an, 24-en voltunk ’95-ben. ’96-ban nagyságrendileg dupláztunk, és olyan 40-50 százalékokat tudtunk nőni egészen 2000-ig.*	2c 2t	5 6 18
2000-ben volt ez a bizonyos y2k probléma, *amire saját módszertanunk volt, olyan módszertanunk volt, amit még a KPMG is copy+paste-tel tette magáévá,* csak sajnos benne felejtette néhány helyen… Ez jellemző történet; no igen, aki figyelmesen elolvasta, az tudta, hogy ez nem a KPMG-é, hanem az AAM-é. Aminek következtében volt is némi partneri mentegetőzés, de akkora volt a piac, meg akkora volt a kereslet, hogy ketten együtt sem bírtuk, nemhogy, nemhogy még bántuk volna, hogy ők lemásolnak valamit, valami olyan dolgot, aminek legföljebb egy év az aktualitása, maximum, nem több. És hát hogy legalább tudtunk hivatkozni rá, hogy a KPMG is, ugye ilyen módszertant használ.	2c 2i 2t	
B1/4 Lényeg az, *hogy rengeteg új ügyfélre tettünk szert, kb.30 y2k-s ügyfelünk volt.*	3c 2t	5 7
~~Én magam arra számítottam, hogy nagy katasztrófa nem lesz január elsején, de olyan lesz, mint hogyha leesne 10 centi hó, amitől meg nem bénul a város, csak azért nehezebb lesz~~, mert a hóeltakarításhoz kellenek munkások.	2j	8 12 19

~~És hát a hóeltakarításhoz félretettünk munkásokat. *Kb. harminc munkatársunknak az volt az állapota, hogy várt, készenlétben volt, hogy 2-án kell menni lapáttal havat hordani.*~~ Hát nem kellett menni.	3b 2j	
[jc]És miután csakugyan ~~a jövőkép ezeknek *a munkatársaknak a sorsával kapcsolatban nem volt a zsebünkben,*~~ nem voltak eladva; az eladási ciklus meg hat-kilenc hónapos, az értékesítési ciklus, puff, ott maradtunk rengeteg felesleges belső kapacitással, lényegében munka nélkül.	-3j -2c	
B1/5 Ez megindított a cégben egy erjedési folyamatot, aminek egyik eredményeképpen [h]***én átadtam az ügyvezetési funkciókat egyik partnertársamnak***, aki azonnal felvételi stopot rendelt el, aminek a következtében a piramis formában működő tanácsadó cégünk, ahol ugye az asszisztensek, felül meg a partnerek állnak, befulladt. Alulról nem kapott asszisztensi vérellátást és ettől a *seniorjaink, <u>akik a legjobban képzett, legdrágább munkatársaink,</u>* ~~úgy gondolták, hogy nekik a fejlődési lehetőségeiknek befellegzett,~~ <u>mert az asszisztensi munkát is nekik kellett végezni, ~~nem tudták vezetési ismereteiket bővíteni~~, vezetési gyakorlatot kialakítani asszisztensek vezetésével, irányításával kapcsolatban.</u>	-2h 2c 2t 2j	5 6 7 18 19
Az erjedési folyamat odáig vezetett, hogy 2001-ben negyven ember távozott a cégtől két cég alakult, két konkurens cég alakult, egy 20, meg egy 10 fős, 11 fős, és még kilencen leléptek, [c]~~*mert nem akarnak olyan cégben dolgozni, amelyik így szakadoz*~~. 120-ból elmentek el negyvenen.	3b -2c 2j	
B1/6 Akkori százhúszból 2000-ig negyvenen mentek el, és maradtunk nyolcvanan. Az akkori egészen ’94-től 2000-ig negyvenen mentek el, 2001-ben negyvenen mentek el, és azóta is negyvenen mentek el; tehát hogy érzékelhető legyen a dinamika, azzal a különbséggel, *hogy <u>most már kétszáz fölött vagyunk, tehát egyre csökken a lemorzsolódás aránya,</u>* azt kell mondanom, bizonyos szerencsével.	2t	9 18
B1/7 *<u>A semmiről jutottunk el nagyságrendileg a 3 és fél milliárd forintos árbevételig, ami mind hozzáadott érték tartalmú.</u>* *Tulajdonképpen két cég vagyunk, aki kétféle tevékenységet végez, van egy vezetési tanácsadó cég és van egy szoftver cég, és hát ezeknek a szinergiáját kísérjük megvalósítani.*	2c 3i	
B1/8 *<u>Egyszerre vagyunk vezetési tanácsadók, informatikai tanácsadók és szoftverkészítők, hol mire van szükség.</u>*	2c	7 9 18
<u>A piaci résünk az egy nagyon vonzó kis piaci rés</u> van, azt látom, ahogy utánunk *<u>három-négy cég is nyomul utánunk ebben a tevékenység körben</u>*. Szerencsére azt kell mondanom, hogy ~~*<u>mindegyik utánunk nyomul, és hát a marketing szomorú törvényei szerint, hacsak mi el nem szúrjuk, akkor ők nekünk a felünknél jobbak sosem lehetnek. Úgy-hogy ez egyelőre, ezt egyelőre tartjuk ezt a távolságot, azzal, hogy a néhány nagy versenytársunk, utánunk nyomuló versenytársunk együtt nem éri a felünket.</u>*~~	2c 2t	
B1/9 *<u>Ugye, ebben az értelemben is még jól állunk.</u>* A szakmai kompetenciáink alapján elsősorban az államigazgatásnak dolgozunk, ez a legnagyobb ügyfélkörünk, kb. a cég árbevételének a fele származik innen, a második kompetenciakörünk a pénzintézeti kompetenciakör, ahonnan kb. a negyede származik, a harmadiknak a távközlést mondanám, a negyedik ipar, közlekedés, egyéb. Tehát ott már, oda már minden más befér, ami markáns, az az államigazgatási rész, ebben a metszetben. Életkori metszetben nem vagyunk harminckét évesek, valahol 31 és 32 éves kor körül van a cég átlagéletkora. Tehát fiatal cégnek számítunk, bár ez egy tavalyi számítás és tavaly óta 50 fiatallal vagyunk bővülve és csak 10 idősebbel, úgyhogy kiszámoltatom ezt a számot újra, ~~a cég legszívesebben az egyetemről vesz fel friss diplomásokat, akiket itt próbál meg szocializálni~~, tehát azt a munkakultúrát, azt a szocializációt kapják, ami ehhez a hivatáshoz jó tudhat lenni, vagy sikeres tudhat lenni.	2b 2j	3 7 19
B1/10 *<u>A fiatalok szeretnek itt dolgozni, ez egy különlegesség</u>*, ez a AAM, ezt most én mondom, ez szerénytelenségnek hangzik, de ha majd megismerkedik a cég kultúrájá-	3c	7 14

val a kérdőívekből, akkor talán alá tudja ezt a dolgot támasztani.		23

2. Életút. Saját karrier története — hogyan került jelenlegi székébe? (1347 szó)

B2/1 No most, ami a saját karriertörténetemet illeti, hogyan kerültem a jelenlegi székbe. Besétáltam, megnéztem, hogy hova ül, és szembe ültem. Ez a jelenlegi székem elfoglalásának a története. Hogyha ezt egy kicsit szélesebb ívben nézzük, akkor egyáltalán nem innen indultam és nem ide érkeztem. Vagy mégis ide érkeztem. ~~Gimnazista koromban és gimnázium után rockzenész szerettem volna lenni. És egész életem abba az irányba volt beállítva. Minden, amit csináltam, az ezért volt.~~	2b 3j	5
B2/2 ~~A biztonság kedvéért elmentem felvételezni az egyetemre~~, ahova felvettek az érettségim után, de ~~nem gondoltam azt, hogy én közgazdász akarnék lenni~~, vagy valami.	2b 2j	12 12 19
Különösen, mert *apailag van egy egészen jól fejlett közgazdász a családban,* és annak szakmailag én a nyomába nem akartam volna tudni – se tudni, sem akarni – nem lett volna nagyon értelmes dolog. Tehát ez egy rossz cél lett volna. Egy személyes, akkor tragédiának megélt pillanatnyi csapás következtében egy olyan [t]másfél-két évem munkája egy pillanat alatt törlődött.	2c	23 25
A rockászat területén, amikor én mérgemben a sarokba csaptam a gitárt és azt mondtam, hogy [c]*ezt felnőtt emberként ezt én nem vagyok hajlandó így csinálni tovább, és ilyen emberek között élni vagy dolgozni, ezt, nem, nem vagyok rá alkalmas.* Teljes érzelmi töltés és felháborodás mellett azt mondtam, hogy jól van – durva szavak következnek: – ~~közgazdász leszek. Valóban, kerestem egy munkahelyet, ahol az egyetem mellett dolgozva pénzt kereshettem.~~	-i2 3j	
B2/3 Adatkiíró fiú lettem a Konjunktúra- és Piackutató Intézetben, ami munkában fokozatosan nőttem, fejlődtem, adatkiíróból végül is függvényszerkesztő meg számoló lettem és a számolással kapcsolatban el kellett sajátítanom a számítógépes programozás tudományát valamilyen szintig	2t	5 12 19 21 24
és hát ~~az egyetemi diploma után teljesen természetes volt, hogy oda megyek, oda megyek dolgozni, és ott leszek tudományos kutató~~. Ökonometriai modellezéssel matematikai statisztikai modellezéssel foglalkoztam, előre…, elemzéssel és előrejelzéssel, mikroökonómiai piacokon, tehát nem a nagy gazdaság nagy történéseit jeleztem előre, azzal foglalkoztak más kollegáim, én ágazatok kis történéseivel foglalkoztam.	3j	
Életem tudományos horizontján írtam egy tanulmányt az ún. a sertésciklusokról; ez történelmi jelentőségűnek bizonyult a pályafutásomban, mind a mai napig erről vagyok nevezetes, hogy a … már mint kutató, hogy a sertésciklusos, én vagyok a sertésciklusos Kornai. Ami egy, ami egy, nagyon… azt kell mondanom, hogy, hogy büszke vagyok rá, nagyon jól sikerült munka volt, alapos, gondos, látszott rajta, hogy nem egy hevenyészett dolog, de dolgoztam is rajta vagy két évet. Nemzetközi sikereket értem el vele, például meg tudtam kapni egy ausztriai ösztöndíjat ennek alapján, és később el tudtam helyezkedni Ausztriában.	3t	
~~Megpályáztam egy állást~~, amit elnyertem, alapjában véve a sertésciklusra való hivatkozással. Meg hát azért, mert szerencsésnek nevezhetem magam, mert jól beszélek angolul, tehát nem voltak idegen nyelvű kommunikációs problémáim. Nem azt mondom, hogy soha, de akkor, vagy akkor már.	2t 2j	

B2/4 ’82-ben kiköltözetem Bécsbe, ’83-ban pedig Laxemburgban, ami Bécs mellett van, egy kutatóintézetben helyezkedtem el. Magyarországról magán munkavállaló voltam, ami akkor vált lehetőséggé, 20 %-ot haza kellett perkálni a kinti jövedelemből, de más kötöttségem nem volt. Volt egy állandó útlevelem, amivel ki-bejárkálni lehetett tetszés szerint, amivel úgy érezhettem magam, mint egy szabad világpolgár. Azokban az években az is voltam. ’87-ben viszont visszavonták a munkavállalási engedélyemet, és ezáltal elvesztettem az útlevelemet is, és hát választani kellett, hogy mit most diszszidálunk, vagy hazajövünk. *És hát mi rettenetesen bátrak voltunk, mi hazajöttünk a feleségemmel*, lényegében azért, mert mind a kettőnk szülei itthon, édesanyja itthon élt, a többi gyerekekkel ellentétben, mi úgy gondoltuk, hogy nem hagyhatjuk őket itt, meg végül is ~~*van nagyon érdekes munkánk, feleségem is tudományos kutató volt*~~, ~~én is~~, ~~amit folytatni tudunk~~, hazaköltöztünk ’87 nyarán.	3b 2c	1 1 5 6 7 9 12 15 18 22 24
~~Nem lehetett látni ’89-et, vagy ’89 őszét.~~ Aki azt mondja, hogy látta, az hazudik. ’87 nyarán egy kilátástalan, végtelen kommunizmusra jött az ember haza, orosz hadsereggel, meg minden. Tehát nem, tehát ne mondja azt senki, hogy azt a másfél-két évet már fél lábon is ki lehetett bírni, mert én nem úgy emlékszem, na most a… nem úgy emlékszem előre vissza, retrospektíve.	2j	
Nem az a képem, hanem, az a képem, hogy az egy borzasztó lépés, amire itten kényszerülünk és **én teljesen ki voltam szolgáltatva** és fel voltam háborodva, tulajdonképpen én magamat az önkényuralom egyik áldozatának tekintettem, mert **milyen alapon veszik el az útlevelemet, milyen alapon vonják vissza a munkavállalási engedélyemet.** [az ez alatti keret szövegrésze eredetileg ide ékelődött be] **A Magyar Tudományos Akadémia székházában 1986. október 23-án mondták meg nekem, hogy január 1-től: haza**. És akkor különleges **méltányosságból megengedték,** hogy a lányom befejezhesse az iskolaévet. Ezért maradhattunk júniusig.	3h	
Ma már tudom, hogy kicsinyes emberi érdekek dúltak mögötte, akik úgy gondolták, hogy az én állásomra majd ők küldhetnek, az elvtársak. Csalódtak. Maga a kutatóintézet … engem ott akart tartani, [t]három másik embert nem, úgyhogy négyünket küldött haza, egyszerre. Hárman hivatalos kiküldöttek voltak, én magán munkavállaló. Úgyhogy ők ~~úgy gondolták, hogy a magyar~~ ~~részvétel majd nőni fog~~, [t]és a magyar részvétel az egyharmadára csökkent a négyünk elküldésével. A … nagyon rosszul éltem meg, azt hiszem, komoly személyiségi torzulásokat is szenvedtem a dologgal kapcsolatban. Én egy… azt mondják a barátaim, hogy [t]ezelőtt én egy kedves fiú voltam, és egy türelmetlen, agresszor érkezett meg ezzel szemben. Tehát ez a … ez az egész engem rettenetesen, rettenetesen kiborított, az egész történet.	3i	
B2/5 És az egész folyamatot… borzasztó…; nem kell hangsúlyoznom… hihetetlen szerencsésnek bizonyult. Tehát hogyha nem vagyunk itt ’87, ’88, ’89-ben, akkor én nem tudok átlépni a kutatói oldalról a menedzsment oldalra. Így viszont az akkori igazgatóm bizodalmából az ő mentorálásával, akinek nagyon sokat köszönhetek, nagyon egyszerűen sikerült, és hát pillanatokon belül **igazgató elvtárs lettem.** Ami azt jelentette, hogy én lehettem az igazgatója az ország egyik legnagyobb számítástechnikai intézetének, a Datorgnak. Ami akkor a Kopinttal egyesült Kopint-Datorggá. Viszont **[t]ebbe viszonylag gyorsan belebuktam, nem kellett hozzá egy fél év sem, amikor nem tudtam áthatolni az 50-55 éves hölgyek, programozó hölgyek Cobolban és Assemblyben fejleszteni hajlandó hölgyek sorfalán, betonfalán, beléjük tört a bicskám. Rossz vezetői kommunikáció…** Hogyan mondta ezt a szót? Mit kellett nekik csinálni?	3h -2t	5 7 12 15 19
M.G.: vezetői orientáció, vagy narráció		

B2/6 [t]Rossz vezetői narráció. [t]Rossz motiváció, az érdekhordozók nem megfelelő felismerése, alapvető vezetői analfabetizmus következtében buktam meg. A szakmai céljaim, szakmai stratégiám azonban tökéletesen helyesnek bizonyult, úgy hogy azt tizenkét év alatt be is vezették. Bevezethették volna tizenkét évvel korábban, [i]de hát a helyzet az, hogy ezeket a korai és messziről jött prófétákat hihetetlenül nehezen, nehezen fogadták, akik ráadásul tejfeles szájúak és meglehetősen nagypofájúak voltak.	-2i	1 2 5 7 9 12 19 20 21
B2/7 Fölfele buktam, mert az Arthur-Andersenhez kerültem, ahol egy szakmát adtak a kezembe, egy új hivatást; ez a tanácsadóság. **Ezért én nagyon hálás vagyok az Arthur-Andersennek, és az akkori magyarországi vezetőinek, Hubertus Mins úrnak**, aki sajnos tavaly meghalt. Nálam egy évvel fiatalabb volt.	-3h 2c 3t	7 22 23
Onnan az Andersen Consultinghoz kerültem, ami az Arthur-Andersen informatikai testvércége, és nekem szakmailag közel volt, mert hát végül is ugye, én értettem a statisztikához, én értettem a stratégiához, én tudtam számítógépen programozni, tehát világos, hogy én lettem az igazgató elvtárs. Nem tudom, hogy logikus-e ez a levezetés? És így az is világos, hogy a, hogy a könyvvizsgáló cég vezetési tanácsadás részlegétől – ott ül a részleg másik résztvevője, Hónig Péter – átkerültem az informatikával foglalkozva az Andersen Consultingba, ott én lettem az első számú magyar ember, ahol egészen addig maradtam, amíg kb. huszonöten voltunk, és akkor különböző [h]**belső motivációk miatt eljöttem.** Eljöttem onnan, és elhelyezkedtem egy magyar vállalkozásnál a Hyker nevű cégnél, ahonnan t'94 október 16-án kirúgtak. És hát így kerültem ebbe a cégbe.	3t	
B2/8 Azt kell mondanom, hogy életem minden drámaira sikeredett fordulata szerencsésnek bizonyult idáig. Mindegyik. Tehát akár [t]a rockzenével kapcsolatos álláspontjaim felfüggesztése, akár a külföldön való munkám megszűnése, akár a kutatóból menedzserré válásom, akár [t]az abban való kudarcaim és az új hivatás kézbekapása, tehát ez ilyen drámai, több mint 100 fokos fordulatoknak tűnnek egyenként, ezek a pörgések, fordulatok. Ezekből nagyon szerencsésen jöttem ki. És a [t]kirúgásom, alkalmazotti létem radikális vége és a kényszervállalkozás elkezdése, ez is szerencsés tényező volt.	2t	1 3 18 19 25
B2/9 És most, köszönöm, most itthon vagyok, és egyre inkább azt csinálom, amit szeretek: semmit; és ha tetszik; mindent. [h]**Egyre kevésbé veszek részt az operatív életben, egyre inkább kollegáim, kollegáimra tudom hárítani az ezzel kapcsolatos feladatokat.** Egyre inkább diplomáciai, üzletpolitikai**,** stratégiai feladataim vannak, humánerőforrás-menedzsment feladataim vannak, pl. a felvételeket én intézem, és a... ehhez ragaszkodom is, még, körömszakadtáig, majd aztán leszedik tőlem egy idő után a dolgokat. Úgy hogy köszönöm szépen jól vagyok és a … nem volt még… igaz, hogy mindig volt… mindig ilyen jól éreztem magam. Voltak hónapok az életemben, periódusok, amikor, amikor nem.	-2h	2 21 22 23 25

4. Két tetszőleges szervezeti vagy magánéleti történet, tapasztalat
a. megrázó / kellemetlen / kihívást jelentő; b. kellemes / sikert jelentő (770 szó)

B3/1 Majdnem pontosan elolvasható a cégünk honlapján, a … november 17-én raktuk ki, tehát ez mondjuk nem olyan nagyon régen, két hete. ~~A cég új stratégiáját~~, legalább is annak a nyilvános fejezeteit. ~~A nyilvános fejezetekben nem átalljuk elkötelezni magunkat néhány sarokszám mellett. Meg sarokcél mellett. Tízéves időhorizonton az alapcélunk az megelőzni az Accenture-t regionálisan.~~ Ugye, ~~*amit mi megtettük itt Magyarországon*, ugyanezt akarjuk csinálni a közép-kelet-európai régióban~~, tízéves időhorizonton. Ez azt jelentené, hogy az… irányulásunk, terjeszkedésünk nem… nemzet-	2h 2j	3 4 7 9 12 18 19

közi terjeszkedés, ez a tízéves stratégiai irány,		21
~~nemzetközi terjeszkedésünk fő csapása, fókusza az Délkelet-Európa, Balkán, Kelet-Európa, a volt FÁK országok, a volt Szovjetunió iránya. Északra és Nyugatra nagyon szívesen mennénk,~~ csak félünk-attól, hogy nem az az igazán hídverős út. Bár volt egy idő, amikor én harcosan hittem, hogy azon a hídon nemcsak Nyugatról lehet idejönni keletre, hanem vissza is lehet rajta sétálni. Vagy legalább is... Vagy valami. Most is látok erre halvány, halovány esélyt, annál inkább, hogy *dolgozunk multiknak, nemcsak a regionális multiknak, hanem igazi multiknak és az igazi multiknál adott megvalósításaink Budapestről példák lehetnek akár Bécsben, Zürichben, Frankfurtban vagy Nürnbergben is*. Tehát nincs, nincs kizárva, ez a dolog, de nem ez a stratégia.	2j	
B3/2 ~~A stratégia az, hogy Románia, Bulgária, Makedonia, ezeket látjuk a következő három évre~~, Romániában tavaly irodát nyitottunk, az irodát idén stabilizáltuk, ~~jövőre feltöltjük. Ez azt jelenti, hogy ember is, munka is kerül oda~~, eddig inkább csak egy jogi formula volt, illetve a jogi formulának egy üzemeltetési kérdése lett megoldva, ami – meg kell mondanom, hogy nem könnyű – ugyanolyan bonyolult, mint amikor az ember a kilencven, kilencvenegyben Magyarországon akart céget csinálni, nem, nem könnyű. Semmi, nem sok segítség van, nem sok segítség van. ~~Bulgária lesz reményeim szerint a következő, és utána Makedónia~~, ez a két ország, ahol jelentős projektjeink vannak jelen pillanatban is;	2t 3j	8 12
árbevételünk 25 %-a már külföldről származik, és ~~három év alatt ezt meg szeretnénk növelni. Mondjuk a 40-50%-ra, de a jelentős külföldi növekedést kisebb magyar növekedés mellett szeretnénk elérni. Tíz év alatt tíz országban szeretnénk lenni, nagyság-rendileg egy év, egy ország~~; **„ein Volk, ein Reich, ein Führer”**	2c 2t 3j	
B3/3 Én Kínára nézek nagy bizakodással, azt ~~szeretném, hogyha három-négy év múlva meg tudnánk jelenni Kínában~~, erre már alakult egy kultúr China klub, a cégen belül, amivel ismerkedni próbálunk az egészen más kultúra, egészen más mozgásaival, meg ~~elkezdtük felmérni a terepet, meg kapcsolatokat építeni.~~ Azt gondolom, hogy ~~ha Kínát meg tudjuk csípni, akkor ennek a nemzetköziesedési stratégiának akadálya nem lesz~~.	2j	2 7 9 18 19
Én attól félek, hogy elkap minket a gépszíj és beleszakadunk, mert Kína nagyon nagy falat. Ha odadugja az ember a kisujját és, már a fűrészlap szélesen… A kollegáim egy része Kína fele szkeptikusan mosolyog. Meglátjuk. Én jártam tavaly Kínában, tehát körülbelül tudom, hogy mire számíthatunk. Mi az, hogy jártam Kínában?! Kína egyik szögletében utaztam. Peking, Sanghaj, Siran, néhány jelentős nagyvárosban.	2b	20 21
B3/4 És ~~az AAM akar lenni az első tanácsadó cég, aki tanácsadót küld vissza a Földre~~, és a egyetemek agrológiai tanszékei azon vitatkozni fognak, hogy akkor Kornai Gábor élő személy volt, vagy csupán anekdota, hogy a távolabbi perspektívából is próbáljam meg érzékeltetni, nemcsak, nemcsak a tízévesekből. De van itt ezeréves, ezeréves kilátás is. Azt gondoljuk, hogy van egy ilyen, van egy ilyen egyre tréfásabb történet, ha valaki úgy olvassa, hogy ahogy soroljuk az országokat, hogy melyik évben mi történik, és akkor, és akkor a következő Európa és akkor a következő a többi kontinens, és akkor következik a többi lakott bolygó. És akkor ezután jön az, hogy és mi akarunk lenni az elsők, akik tanácsadót küld(t?)ünk vissza a Földre, úgyhogy ez így kerek, ez a történet.		2 21 25
B3/5 Még azt elmondanám, hogy idén fontos paradigmákat váltunk, pont az új stratégia jegyében, ez azt jelenti, hogy az angol az elsőszámú hivatalos nyelv, mi most csak a másodikon beszélgetünk egymással, a bizonyos anyagok, levelezések, dokumentációk csak angolul készülhetnek, *ez egy komoly paradigmaváltás és egy komoly gondolatváltás. Hogyha valakivel angolul kezd el beszélni, azzal semmi problémája nem lesz, még ha mind a ketten magyarok is, hogy angolul folytassák a beszélgetést,* de ha valakivel magyarul van személyes viszonyban, áttérni az angol nyelv használatára, az fur-	2b	4 9

csa. Nem természetes. Nekem volt egy kollegám, akivel úgy gyakoroltunk angolul, hogy a megismerkedésünk pillanatában megegyeztünk abban, hogy most befejeztük a magyart. És attól kezdve angolul beszéltünk, tehát ha ma összefutunk itt a Pannónia utcában, akkor angolul beszélgetünk. Mert mind a kettőnknek ez a … a kontextus. Úgyhogy itt tartunk.		

4. Két tetszőleges szervezeti, vagy magánéleti történeti tapasztalat, megrázó, kellemetlen kihívást jelentő. Kellemes, sikert jelentő. 594 szó

B4/1 Ezen a sorrendet is értem a megrázó professzionális és magánéleti tapasztalat az, hogy mint említettem 2001-ben, 2001. *november 20-án, tehát öt éve és néhány napja, kivált innen egy csapat. Ami két tulajdonostársam vezetésével elment húsz tanácsadó. Elvittek húsz tanácsadót, és köztük elvitték az én családi, baráti köröm egyik tagját. Aki ugyan* [b]*feleség minőségben került bele ebbe a baráti körbe,* tehát nem saját jogán, hanem a férje jogán, de azért már benne volt, mintegy harminc éve.	2c	2 6 13 22
És ez azt jelentette, hogy [h]***minden héten találkoztunk, több órát együtt töltöttünk, családdal, gyerekekkel, kirándulunk, kulturális programjaink vannak, színházba, moziba együtt megyünk, együtt megyünk cukrászdába, tradicionálisan többen. És együtt látogatjuk meg egymást. Valamelyikünket mindegyik hónapban. Együtt nézzük a választásokat, szóval ez egy ilyen politikailag is jól harmonizált baráti, baráti társaság; a régi barátok. Tehát ezek azok, akikre az ember azt mondja, hogy barátok.*** **És a... a Katit ráadásul én úgy éltem meg, hogy én vettem magamhoz, mint barát, és biztosítottam neki nem is rossz megélhetést, meg nem is rossz munkát,** amiben [t]neki nem kellett különösebben teljesíteni; hát nem is csipkedte magát különösképpen.	2b	
B4/2 De amikor a Feriék kiváltak, a Feri elhívta. És ő elment. És ő ezt az egész történetet ő úgy gondolta át, hogy nekünk nem is volt rá szükségünk. És a Feri viszont hívta őt. Mert hogy ő természetesen kellett, mert ő egy hiteles régi motoros csoroszlya volt, hogyha ő megy, akkor az a vállalkozás is hiteles. Naná, hogy kellett ő, mint egy falat kenyér. És én voltam az utolsó, aki ezt a történetet megtudta. A Kati nekem nem merte elmondani, nekem megsúgták, és én mentem oda a Katihoz megkérdezni, hogy ez, ez igaz-e. Némi megdöbbenéssel a hangomban, amit mind a mai napig értek és fel is tudok, fel is tudok idézni.	2i	1 2 5 11 14 18 21 22 23 25
A baráti társaság nem ment szét, ez egy hajszálon múlt, egy hajszálon múlt. Ez azon múlt, hogy én beletörődtem abba, hogy a Kati is nyugodtan ott lehet ezeken a dolgokon, és nem ragaszkodtam ahhoz, hogy én többet egy szobába vele be nem megyek. A megrázó, kellemetlen, kihívást jelentő feladat, mind a mai napig élem, mert minden héten emlékeztetve vagyok. Ahányszor találkozunk, emlékeztetve vagyok erre, erre a dologra. Mosolygok, de a cég dolgairól nem beszélgetünk.	2c	
Ebben a társaságban semmiképpen, miközben ez korábban egy… ugye mindannyiunkat izgatóan érdekes téma volt, hát én vagyok ebben a társaságban a vállalkozó. A többiek sokkal kevésbé azok. Ez volt a megrázó, kellemetlen, kihívást jelentő történet.	2t	
B4/3 A kellemest jelentő dolgokat azt kell mondanom, hogy mindennapjaimban élem meg. Mert a… nagyon nagy, talán az ötvenedik születésnapomon, ami most volt néhány éve, az egy megrázóan kellemes élmény volt részemre, *életemben először emlékeztek meg munkahelyemen az ötvenéves születésnapomról.* Mert nekem karácsonyra esik a születésnapom, és ezért ez kiesik ugye a munka szkópból, és soha senki nem tud bejönni az én szobámba december 25-én és mondani azt, hogy gratulálok, tehát nekem sosem volt munkahelyi, munkahelyi születésnapom. *De az ötvenéves születésnapomkor a cég karácsonyi vacsoráján megünnepeltek.* És hát ez nekem egy nagyon mara-	2c	5 7 14 22 23

dandó komoly élményt mutatott.		
B4/4 Én tulajdonképpen azt gondolom, hogy ez az egyik legnagyobb siker, meg hogy néhány hete a vezetői tréningen leugrottam bandzsi. Elsőként. Úgyhogy ezek a legnagyobb sikerek, amikről be tudok, be tudok számolni. Egyébként meg azt mondanám, hogy, hogy öröm az élet.	2t	7 19 20 21
A munkatársaim nagy része kitűnő példamutató, példaértékű, megbízható, felelős.	3c	22
[h]***Mindegyiket valamilyen szempontból jobbnak tartom, mint, mint magamat.*** [h]***Úgyhogy azt gondolom, hogy ~~nyugodt ember lehetek, tehát a cég jó kezekben van, hogyha… Nem okoz drámát, hogy ha keresztül megy rajtam holnap a villamos, hogy, hogy mi lesz itt.~~*** *Úgyhogy ebből a szempontból én azt gondolom, hogy siker.* Micsoda lehetőség, hogy utoljára ezt mondhattam!	-2h 2i	23 25

Állami nagyszervezet csúcsvezetője

1. Cégtörténet. A cég útja a mai napig (1008 szó)

C1/1 **Adó-és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal. Ez a magyar állami adóhatóság.** Ha szűken vesszük ennek a cégnek a történetét, akkor tavaly, **2007-ben volt éppen húsz éves. 1987. július elsejével lett létrehozva ez a szervezet.** A Pénzügyminisztérium korábbi Ellenőrzési Főigazgatósága, illetve korábban az önkormányzatoknál működő illetékhivatalok egy részfeladatának átvételével, illetve a magánszemélyek, egyéni vállalkozók adóztatásának nyilvántartásában az ún. Adómegállapító Hivatalok voltak a közvetlen elődjei. Igazából, hogyha az elődjeit nézzük, a Pénzügyminisztérium Bevételi Főigazgatósága az meg éppen tavaly volt negyven éves.	2h	4 10
C1/2 Ha szűken vesszük az APEH-et, tehát itt az *APEH története 1987 óta folyamatos fejlődést mutat.* ’87-ben egy háromszintű szervezetként jött létre. Minden megyében két szervezete működött, az egyéni vállalkozók, magánszemélyek adóztatásával, egyéni adófelügyelőség foglalkozott, a társas vállalkozások – akkor még szövetkezetek, állami gazdaságok, egyéb más jogi személyeknek – az adóztatásával pedig az APEH megyei igazgatóságai. 1992. január elsejével **történt meg** a két megyei szervezetnek az egyesítése, így ettől kezdve az Adóhivatal úgy működik, hogy minden megyében működött egy igazgatósága, meg a központi hivatal, illetve azt akkor még hivatali központnak hívtuk. Az eredeti szabályozásban is az volt, hogy az APEH-hez tartozik minden olyan adóval kapcsolatos adóztatási feladat ellátása, amely nem tartozik más adóhatóságnak a hatáskörébe. Ugye, emellett az APEH mellett még működtek még abban az időben is más adóhatóságok, mint a Vám- és Pénzügyőrség, jövedéki adóval, importáfával a helyi adóhatóságok, az önkormányzatok szintén működtek, működnek, illetve ebben az időszakban még működtek az illetékhivatalok adóhatóságként, meg a járulékok beszedésével kapcsolatban a beszedési feladatokat az Országos Egészségbiztosítási Pénztár, illetve akkor még -- azt hiszem -- Társadalombiztosítási Főigazgatóság részlegei látták el.	2b	2 3 10 11
C1/3 A következő nagy változás volt a szervezetben 1996. – ha jól emlékszem –, amikor a fővárosban az egységes igazgatóságból három igazgatóság **jött létre** területi alapon, emellett a fővárosi és a Pest megyei kiemelt adózók igazgatósága **került létrehozásra**, ez nevéből adódóan a fővárosi és a Pest megyében működő legnagyobb cégek adóztatása **került egy helyre**. Nagyon jelentős változás volt szintén 1999-ben, amikor átvette az adóhivatal a társadalombiztosítási szervektől a járulékbeszedési feladatokat. ’99-ben **lett létrehozva** az APEH-en belül a bűnügyi igazgatóság, ez 2002-ben **meg lett szüntetve**, tehát adónyomozás, pénzügynyomozás tartozott ide egy darabig.	2b	3 10 11
C1/4 A következő… hát... nagy időszak – mondhatnám az utóbbi évek voltak, amikor itt 2007-ben volt – egy nagyon nagy jelentőségű változás a szervezetben, mégpedig **a korábbi megyei igazgatóságok megszüntetésre kerültek, illetve összevonásra ke-**	2h	3 10 11

rültek régiós igazgatóságba. A korábbi tizenkilenc megyei és három fővárosi területi alapon működő igazgatóság helyett létrejött hét regionális igazgatóság. **Vidéken három-három megye tartozik egy igazgatóságba, a fővárosban a korábbi három területi alapon működő igazgatóság és a Pest megyei igazgatóság lett összevonva Közép-magyarországi Regionális Igazgatóság néven. Ezen túlmenően a korábbi fővárosi és Pest megyei kiemelt adózók igazgatósága átalakult országos hatáskörrel, illetékességgel működő Kiemelt Adózók Igazgatóságává.** Tehát szervezetileg röviden ennyit a cég történetéről.		
C1/5 Ha a feladatokat nézzük, akkor itt *folyamatosan bővültek azok a bevételi körök is, amivel foglalkozik az adóhivatal, ugye korábban alapvetően csak a központi költségvetés számára szedtük be a szorosan vett adókat, később ez* '99-ben kibővült a társadalombiztosítási járulékok beszedésével, illetve hát a járulékalapú pénzalapok befizetését is ugye az APEH szedte be korábban. *2007-ben jutottunk el oda, hogy már nemcsak a járulékokat és a központi költségvetési adókat szedjük be, hanem az illetékeket is az APEH keretében szedjük be, aminek egy része közvetlenül érinti a megyei, illetve megyei jogú városi önkormányzatoknak a bevételét.* Illetve szintén *2007-től vettük át a magán-nyugdíjpénztári tagdíjak beszedését, ami, amely egy egészen különleges, mert ez már nem is az államháztartás része, hanem magánszervezetek javára is szedünk be bevételeket.* Hát röviden, nem tudom, hogy ha van kérdés, még akkor…	2t	3 7 11
C1/6 [M.G.: Ha jól látom, akkor bővülés mellett hatékonyságnövekedés is...] *Nagyon jelentős feladatbővülés van, évről évre. Itt az utolsó években is nagyon jelentős bővülés van, bővül a feladatunk, az előbb elmondottakkal meg – tavaly valaki összeszámolta –, 16 új feladatot kaptunk, vagy idén megint csak új feladat.* A tavalyi évvel kapcsolatban újdonság volt *az elektronikus bevallások lehetővé tétele. Tehát itt tényleg egy új adózástörténeti lépés volt,*	2c 2t	3 10 19
hogy 2007. január elsejétől az összes cég gyakorlatilag, amelyik vállalkozó, alkalmazottat foglalkoztat, vagy magánszemély részére **kifizetést teljesít, elektronikusan köteles beadni az összes bevallását**, *ez a bevallási rendszer működik, több mint 16 millió elektronikus bevallást szedtünk be tavaly. Tényleg sikeres ez a dolog, az elektronikus közigazgatásba' egyébként is lépünk tovább, tavaly több mint másfél millió foglalkoztatotti bejelentést kaptunk. Tehát a foglalkoztatási jogviszony keletkezésével kapcsolatos bejelentések 95 %-a elektronikusan érkezett be, ez több, mint másfél millió ilyen bejelentés volt, több, mint hatmillió jogviszonyt illetően, és idén csak továbbfejlesztettük ezeket a dolgokat. Most már nemcsak folyószámlát lehet lekérdezni, hanem le lehet kérdezni például a saját törzsadatát a vállalkozásnak vagy akár magánszemélynek is.*	2h 2c	
C1/7 *Idén bevezettük az internetes árverést, a végrehajtás területén. Ugye, a tavalyi évnek az volt a nagy története, hogy átszerveztük teljesen a szervezetet, tehát nemcsak a területi szervezetet szerveztük át, hanem a központi hivatalt is. Úgy hajtottuk végre azt az átszervezést, hogy közbe' már az első évben nemhogy visszaesett volna a szervezet teljesítménye, hanem még jelentősen javult. Itt ha az adó-megállapításokat az adóhatósági, tehát az* ***adóellenőrzéseknek a megállapítását*** *nézzük, itt 2004-től kezdve egy folyamatos felfutás tapasztalható. 2004-ben 188 milliárd forint adókülönbözetet állapítottunk meg, 2006-ban 302 milliárdot, 2007-ben meg már 357 milliárd forintot. Mert az előző évhez képest is egy nagy, úgy gondoljuk, hogy egy nagy, hogy ez a teljes átszervezést nem sínylette meg a szervezet, hanem a mutatóink minden szinten jelentősen javultak az előző évhez képest is.*	2c 2t	3 10 19

C1/8 [M.G.: azért remélem, hogy előbb-utóbb nem fognak találni magyar embert, aki…] Nem, hát azért az a törekvés nekünk, itt az adóhivatal nincs, nincs közvetlenül érdekelve abban, hogy mi, minél több adót állapítsunk meg. Mi abban vagyunk érdekelve, hogy a szervezet,… egyébként van egy nagyon érdekes érdekeltségi elv, hogy a **Pénzügyminisztérium megszabja a feltételeket**. ~~*Abban vagyunk érdekeltek, hogy az összbevételek beérkezzenek. Tehát a 8600 milliárd forint, az bejöjjön a költségvetésbe*~~. Ha a költségvetési törvénybe' meghatározott számoktól 1%-kal több jön be, akkor külön juttatásban részesülnek az adóhivatali dolgozók is.	2t 2j	7 12
Tehát van egy ilyen külön érdekeltségi rendszer, de ez nem az adóhiány megállapításához kötődik, hanem az összbevételhez, és azt hisszük, hogy ~~ha a munkánkat következetesen végezzük, itt az ellenőrzési és végrehajtási munkánkat is, akkor ennek lesz olyan visszatartó ereje, hogy kevesebb lesz az adócsaló.~~ Ekkor majd nyilvánvalóan kevesebbet fogunk mi is találni, de ez nem okoz majd nekünk szomorúságot, hogyha az összbevételek beérkeznek a költségvetésbe.	3j	

2. Életút. Saját karrier története — hogyan került jelenlegi székébe? (404 szó)

C2/1 Igen…, hogyan kerültem a jelenlegi… Hát kezdjük: kezdhetném a gyerekkoromtól, hogy ~~igazából nem tudtam eldönteni sose, hogy mi legyek.~~ Szerettem sok mindent, szerettem a matematikát, meg szerettem a történelmet meg az irodalmat is. ~~Mikor középiskolás voltam, akkor, akkor nem tudtam eldönteni, hogy jogi egyetemre menjek, vagy, vagy közgazdasági egyetemre.~~ Hát végül is aztán az következett, hogy nappalin elvégeztem a jogi egyetemet, majd közvetlenül utána elvégeztem, végigjártam a közgazdasági egyetemet. Szegeden végeztem nappalin a jogot, utána én a Szabolcs megyei tanácshoz kerültem, jogászként ott dolgoztam hat évet, ~~közbe' végeztem a közgazdasági egyetemet~~.	-2b	3 5 10
1988. január elsejétől kerültem az APEH-be, **a Szabolcs megyei adófelügyelőségnek lettem a felügyelőség vezető helyettese, tehát vezető-helyettese 1988. január elsejével.** Tehát gyakorlatilag egy fél év után, ahogy ez az APEH létrejött, akkor ott kezdtem a munkámat, 1992-ben, amikor egyesült, egyesültek a megyei szervezetek, tehát az adófelügyelőség-igazgatóságok, **akkor én egy fél évig voltam megbízott felügyelő, felügyelőség-vezető, 1992. január elsejétől pedig az APEH Szabolcs megyei igazgatóságának lettem az igazgató helyettese.** Ez tartott 1992. január elsejétől 1999. augusztus 1-ig, **voltam igazgatóhelyettes Szabolcs megyébe'**. [b]*Akkor én kimentem, otthagytam az APEH-et,* három és fél évig egyéni ügyvédként tevékenykedtem, majd 2003. április elsejével **kerültem vissza az APEH-be a Szabolcs megyei igazgatóságnak lettem az igazgatója, ott két évig gyakorlatilag igazgatóskodtam, és akkor 2005. március elsejétől vagyok itt az APEH elnökeként, tevékenykedem.**	2h 2t	
C2/2 Végzettségeim: tehát jogászként, közgazdászként végeztem, illetve emellett elvégeztem a jogi szakvizsga meg adótanácsadói szakvizsga, meg okleveles könyvvizsgálói végzettségem van. Meg a Pénzügyi Számviteli Főiskolán végeztem el az adó- és pénzügyi ellenőrzési szakirányt. Akinek ennyi végzettsége van, az már mind gyanús nekem, de ennek mind története van, tehát a… ugye én azért kezdtem az elején, ~~nem tudtam, hogy én jogász legyek vagy közgazdász, mind a kettőt szerettem.~~ Tehát itt végül is hobbi volt nekem, hogy a jog után csak izgatta a fantáziámat, hogy csak jó lenne ezt a közgázt is megnézni. Örülök neki, hogy elvégeztem. A számviteli főiskolát pedig úgy, hogy én igazgatóhelyettesként oktattam ezen a kurzuson. Aztán ennek keretében lehetett megszerezni az adótanácsadói képesítést is, és hát jött a gondolat, hogy hát	2t	3 7 5 20

miért ne iratkozhatnék be és akkor beiratkoztam ebbe a dologba. Gyakorlatilag abba a kurzusba iratkoztam be, amit én oktattam is. És akkor úgy végeztem el. A jogi szak, az egyértelműen, az meg adódik egy jogásznak, adótanácsadót ennek keretében végeztem el, hát az okleveles könyvvizsgálói ez meg már mikor is volt? *'99 táján a kollegák felbiztattak, hogy na, menjünk, aztán tanuljunk, de jó volt egyébként.* Hát ennyit erről.		

3. A cég tervei — mit szeretnének megvalósítani 3-5-10 éven belül? (914 szó)

C3/1 Jó kérdés, mert ~~most éppen azon dolgozunk, hogy az APEH középtávú stratégiáját alakítsuk ki.~~ Ugye vannak nekünk itt… az elmúlt időszakban, nagyon zsúfolt időszak volt a tavalyi év is meg… különösen a tavalyi év, az átszervezés meg a rengeteg új feladat, idén is vannak új feladataink, de most úgy láttuk, hogy most van egy kis szusszanásnyi idő, hogy [j]~~tudunk egy kicsit a jövővel is foglalkozni~~. Azért az ~~idén elindítottuk a középtávú stratégiát~~, tehát egy ilyen ~~2013-ig~~ célozzuk meg. Ehhez segítséget kértünk a – hát nem is segítséget kértünk, inkább fölajánlották, hogy szívesen működnek velünk együtt – a Nemzetközi Valutaalapnak a képviselői. Tavaly tavasszal kértem meg őket arra, hogy jöjjenek, nézzék meg, hogy az átszervezés után mégis hogy látják a mi szervezetünket.	3i 3j -2j	2 4 7
Ugye, 2006-ba' egy fél év volt nekünk arra, hogy, hogy kialakítsuk az új szervezeti megoldásokat, tehát különösebben nem volt rá idő, hogy ilyen folyamatelemzéseket végezzünk, meg, meg hogy kimunkáljuk itt a dolgokat, hanem hát azt mondtuk, *hogy ~~van annyi felhalmozódott tapasztalat, kapacitás itt a fejekben, hogy ezek nélkül is megpróbálunk egy jó szervezetet kialakítani.~~*	3c 2j 2t	
C3/2 S tavaly vetődött az fel, hogy mi lenne, hogyha egy külső szemlélő megnézné. Itt voltak két héten keresztül, hat szakértő, nagyon komoly emberek, a chilei adóhivatal volt vezetője, aki IMF adó főosztályának vezetője Juan Toro vezette, illetve vezeti a missziót. Nagyon szép anyagot tettek le nekem az asztalunkra, nagyon elismerték a munkánkat és nagyon hasznos, felhasználható javaslatokat tettek, és felajánlották azt, hogyha úgy gondoljuk, akkor itt egy éven keresztül itt lesznek velünk. Két szakértő jár most vissza, az egyik az ausztrál adóhivatal vezetőhelyettese, a másik a kanadai adóhivatalnál töltött be magas beosztást negyven éven keresztül. A lényeg az, hogy ~~velük együttműködve most alakítjuk ki az APEH stratégiáját.~~	3i 3t 3j	2 7
C3/3 Hát, hogy mit szeretnénk megvalósítani 3-5-10 éven belül, nagyon nehéz. Az az igazság, hogy erre nem készültem így most fel. Főleg nem így, hogy szakaszolva. Mindenképpen ~~azt szeretnénk, hogy egy, egy jól működő, hatékonyan működő, közmegbecsülésnek örvendő hivatal legyen. Tehát itt amelyik alkalmazza a korszerű technikát, mindig a legkorszerűbb technikát~~.	3j	4 7 8 9 12
Mert *az adóhivatal azért nemcsak Magyarországon, hanem az összes többi országba' mindig élen jár a közigazgatáson belül, az új módszerek, az új technikák alkalmazásába'*. Én gondolom, hogy *ez így is van most nálunk is, de ezt mindenképpen szeretnénk megtartani.*	2i 2t	20
~~Most éppen a missziónkon meg a víziónkon beszélgetünk, mert közben folynak tréningek, és a munkatársaink vezetőként tréningeken „lógnak". Közben más országoknak a dolgait nézegetjük~~, tehát itt a kollegákat arról próbáltam meggyőzni, hogy a tréningen kialakult egyoldalas misszió az, az sok. Mert itt mások is egy-két mondat, tehát egy három mondatnál nem szabad, mert az inkább vízió, vagy nem tudom… Tehát ezeken dolgozunk most, tehát én azt mondom, hogy, hogy … ettől konkrétabban én most nem tudok erre válaszolni.	3t 3j	
C3/4 Tehát mindenképpen ~~szeretnénk az adóbevételek növelését~~, de úgy, hogy, hogy ennek megvannak a, ~~adótudatosságnak a javítása~~. Tehát nálunk itt Magyarországon nincsenek hagyományai annak, hogy az emberek belássák azt, hogy ezt az adót, ezt mire kell fizetni.	2t 3j	2 7

Tehát itt az [i]adó szó egy szitokszóként keletkezik, még sokszor a politikába' is, hogy adót, azt csak csökkenteni kell. De ugyanakkor nagyon kevesen mutatják be és nem mutatják azt be, hogy mire is szolgál ez az adó. ~~Hogy ezt magunknak szedjük be, ebből fejlesztjük a dolgainkat. Ezt kellene tudatosítani és ebbe' szeretnénk mi előre lépni~~.	2i 2j	
C3/5 És itt ugye, mint minden adóhivatalnak, nekünk is az a fő törekvésünk, hogy, hogy ~~az adóbevételek beszedését úgy akarjuk megvalósítani, hogy egy állandó egyensúlyt kell tartanunk a szolgáltatási tevékenység és a hatósági kényszer között~~. Tehát alapvetően, ugye, régi anyagainkba' is szerepel -- de ez így van mindenütt a világba' -- hogy alapvetően nekünk az a fő feladatunk, hogy segítsük azokat, akik az adót be akarják fizetni, tájékoztatással, oktatással, reklámokkal meg minden mással. Tehát olyan hangulatot alakítsunk, amibe' nem sikk az, hogy adót csaljunk, másrészt pedig, aki már ezt felismerte, hogy adót akar fizetni, azt meg tájékoztatással meg mindennel, ennek a magas színvonalú végzésével segítsük. De ugyanakkor azt is látni kell, hogy **a hatósági kényszernek is mindig ott kell lenni mellette**, mer' hogyha, a tapasztalat, hogy ha ez lazul, akkor lazul az adózási fegyelem, és akkor elkezdődik megint egy olyan folyamat, amire ha nem figyelünk oda, akkor előjönnek a régi dolgok. Tehát ez a két módszer, két megközelítés közötti állandó egyensúlyt kell tartani.	3h 2i 2j	1 2 8 11 15 18 20
C3/6 [M.G.: Hogyha a korábbi trendeket nézi az adótudatosság, vagy a befizetési hajlandóság, akkor ez a közeljövőben mit prognosztizál, hogyan változik ez?] Én úgy gondolom, hogy, hogy már megindult valami a fejekben, a gondolkodásban. Ez összefüggésben az adóval is, meg összefüggésben most mással is, tehát itt **ez az új rend, ami most meg van hirdetve,** ilyen jelszóként. De van ennek hatása, tehát itt egy példát szoktam mondani, **itt van ez a zéró tolerancia meghirdetése a közlekedésben**, hogy egy szem alkoholt nem lehet inni; saját ismeretségi körömben is, meg saját magam is, van ennek hatása. És hogyha ugyanezt az adóba' – most nem feltétlenül zéró tolerancia – hanem az, hogy adót fizetni kell, meg, meg: ez alakul. Alakul folyamatosan. Én vállalkozóknak is mindig el szoktam mondani, hogy *mi nem a vállalkozók ellen vagyunk, hanem a tisztességes vállalkozóknak a szövetségesei vagyunk*. Mert hogyha tudatosodik mindenkibe', hogy nem érdemes adót csalni, nem érdemes kikerülni a szabályokat, mert nyilvánvaló, hogy az adót kikerülők a vállalkozási szférába', azok egy versenyelőnyben vannak, mer' úgy tudnak olcsóbb árakat vállalni, hogy nem fizetik be az adót, nem fizetik be a közterheket, meg a számlákat, fiktív számlákat használnak el stb., tehát így tudnak olcsón dolgozni. Tehát ~~hogyha mi következetes fellépéssel tudatosítjuk mindenkibe', hogy nem érdemes, nem szabad csalni, mer' hamar lebukik, akkor ez egy, ez egy egészséges versenyhelyzetet teremt~~. És úgy gondolom, hogy ebbe' ~~van valamiféle javulás már a gondolkodásba'~~. ~~Ezt szeretnénk következetesen vinni tovább.~~	2h 3j	1 2 5 6 7 19

4. Két tetszőleges szervezeti vagy magánéleti történet, tapasztalat
a. megrázó / kellemetlen / kihívást jelentő; b. kellemes / sikert jelentő (895 szó)

C4/1 Ha nem jön össze nekem. Nem tudok mondani, nem tudok mondani megrázót. Mert a kihívást jelentő az nem megrázó. Nagyon sok olyan dolog van… Én úgy állok a dolgokhoz, a problémához, hogy problémák azért vannak, hogy megoldjuk őket. Én asszem, hogy szerencsés alkat vagyok ebből a szempontból, hogy nem pánikolok, meg nem… Igyekszem a kellemetlen helyzeteket, vagy a kellemetlennek tűnő helyzeteknek is a hogy ez mér' alakult ez ki, ugye mindennek megvan az oka, ha megtalálja az ember az okát a dolognak, akkor a kellemetlen dolgot is tudja könnyen kezelni. Tehát most hogyha… megrázó dolog. Ahogy én **ide kerültem, APEH elnöknek.**	2b 2t	7 12

C4/2 [A nyilatkozó kérésére két bekezdés kimarad e szövegismertetésből. Tartalma kellemetlen élmény: a nyilatkozó szakmai kompetenciájának megkérdőjelezése, majd annak gyakorlati visszavonása. A nyilatkozó saját munkájára, mint bizonyítékra hivatkozik.]	3h 2t	2 6 7 12 14
	3t 2j	
	2h 2t	
C4/3		6 12 18 24
C4/4 Az, hogy kihívást jelent és egy kellemes, sikert, élményt jelentő tapasztalat. Hát itt meg nem tudok egyet mondani, azért, mert nagyon sok van. Nagyon sok van, tehát itt a… ez az adóhivatal, ugye azt mondtam, hogy én nem tudtam én még ezelőtt 5-10 évvel se, sok minden után érdeklődtem, ~~én nem tudtam, hogy én mi akarok lenni.~~ Mindig megkérdezték, hogy mi akartam lenni, ~~én nem akartam igazából semmi, tehát nekem nem volt olyan, hogy most én … akarok lenni. Érdekes dolgokat szerettem volna csinálni, hát itt ez, ez tényleg érdekes, mozgalmas, izgalmas, érdekes dolog, itt igazából mintha mindig erre készültem volna.~~ Tehát én jogásznak tartom magam, de az, hogy a közgazdasági egyetemet elvégeztem, meg a más dolgokat, ez mind arra jó, hogy úgy megértem a közgazdászokat, nem lettem közgazdász, de nem ijedek meg a süket dumáktól. El tudom dönteni azt, hogy ez, hogy most akkor ezek nagy-nagy maszlag szöveg, vagy még van mögötte tartalom. Azt szoktam mondani, hogy hogy' merek józan parasztésszel gondolkodni. Tehát nem, se a jogászi handabanda, se a közgazdászi bűvészkedés az nem hat meg, hogy ha nincs mögötte, nem látok mögötte értelmet. És ebbe' a munkába' ezt tényleg nagyon meg lehet tapasztalni.	3b 3t 3j	1 2 5 12 15
C4/5 Ami érdekes dolog, hogy egy ilyen különlegesség a tavalyi évvel kapcsolatba': én a jogi egyetemen 1980-ban végeztem a jogot, én a szakdolgozatomat az államigazgatás területi beosztásából írtam, a járások, megyék, városkörnyékek, kis megyék voltak, különböző variációk voltak ebbe', meg a régiók. Tehát ez a témakör izgatott, hogy ~~most akkor~~ hogyan szerveződjön ~~a közigazgatás.~~ A közgazdasági egyetemen én ipari tervező-szervező szakon, alapvetően szervező közgazdásznak tanultam, a tervezés abban az időszakban háttérbe volt szorítva, inkább szervező voltam. A közgazdasági egyetemen a szakdolgozatomat termelőszövetkezetek szervezeti vezetési kérdéseiből írtam, tehát itt a Szabolcs megyei szövetkezeteknél vizsgáltam a szervezési felépítéseket és akkor ott mutattam be, hogy milyen korszerű szervezeti formákat alkalmaztak már akkor. A szövetkezetek látszólag nem is tudták, hogy mik ezek a formák, ugye nemcsak a lineáris törzskari, hanem voltak mátrix típusú szervezetek, voltak divízionális szervezetek, meg sok más egyéb. Tehát ezt elemeztem, a számviteli főiskolán pedig a vagyonosodási vizsgálatok lehetőségei és korlátai 1992-ben, a vagyonosodási vizsgálatokból írtam a szakdolgozatot. 2007-ben átszerveztük a szervezetet, a megyék helyett régiós szervezeteket csináltunk, új formában szerveztük át a központi hivatalt, a megyei szervezeteket, meg **10.000 vagyonosodási vizsgálatot kellett elvégezni**. Tehát mintha tudattalanul is egész életemben erre készültem volna. Tehát a három szakdolgozatomnak a témaköre, az érdeklődésem összejött itt tavaly. Tehát ha kellemes élménynek lehet mondani, ez tényleg egy véletlen dolog.	2t 2j	1 3 5 7
C4/6 [M.G.: Még hogyha megengedi, a családja, gyermekei szintén költöztek, gondolom.] Igen. *Tehát úgy vagyunk, hogy a lakást meghagytuk Nyíregyházán, tehát nem maradtunk itt, az APEH szolgálati lakásba' lakunk. Az egyik lányom most végez az*	2c	4

ELTE-n, jogon, egy kicsit elhúzta a dolgokat, volt kint, Olaszországban is tanult, meg most teszi le az államvizsgát, a másik lányom pedig a Corvinus egyetemen, társadalmi tanulmányi szakon most másodéves hallgató. Nejem pedig az Államkincstárnál dolgozik. Nyolcvanvalahány óta ott dolgozott Nyíregyházán és úgy jött át ide. Tehát így vagyunk a családdal. Tehát a hét végen meg igyekszünk haza.		

Állami nagyszervezet regionális részlegének csúcsvezetője

1. Cégtörténet. A cég útja a mai napig (906 szó)

D1/1 Ahol most Ön van, az APEH Délalföldi igazgatósága, az igazgatóság székhelyén tartózkodunk, ez Szeged**. Az igazgatóság** gyakorlatilag azt mondhatjuk, hogy másfél éve működik, hiszen **2007. január elsején alakult**. **Az igazgatóság három megyei igazgatóság és három megyei illetékhivatal jogutódaként jött létre tavalyi év január elsején**. Az illetékességi területünk, ahogy említettem, a három megye területe, tehát Bács, Békés és Csongrád megye. Ami nehézséget okozott és ez napjainkra is kihat, az igazából az illeték integrációnak az ügye, hiszen önmagában is nagyon nagy – fogalmazzunk úgy, hogy kihívást jelentett – bár én nem nagyon szeretem ezt a szót.	3h	2 7 10 11 12 19
De nagyon nagy feladatot jelentett az, hogy a korábbi megyei igazgatóságokból, tehát az APEH megyei igazgatóságaiból egy szervezetet kellett gyúrni. De emellett a három megyei illetékhivatalt is be kellett integrálni. Tehát a feladat az gyakorlatilag kettős volt, úgy kellett megvalósítani a szervezet-átalakítást, hogy közben egy az APEH számára egy teljesen új feladatot is el kellett venni, három megyei illetékhivatalt. Ez a napjainknak a története, és én azt gondolom, hogy akkor menjünk visszafelé.	3b 2c 2t	
D1/2 Tehát ha az időrendben visszafelé megyünk, akkor 1999 és 2000-ről kell beszélni, hiszen ugye beszéltem az előbb az illeték integrációról; integrációs tapasztalata van a szervezetnek**,** hiszen **a 2000-es év a járulék-integráció története volt,** tehát 1999-ben kezdődött és 2000-ben fejeződött be. Az OEP-től, illetve a MEPEP-től, tehát a megyei egészségbiztosítási pénztáraktól a feladatok egy részének az átvétele ez érintette a nyugdíjbiztosítási igazgatóságnak az egyes ellenőrzési feladatait is. Gyakorlatilag én azt gondolom, hogy merítettünk is tapasztalatot a mostani integráció alkalmából, tehát azért mégis volt egy tanulási folyamat, hiszen voltak előzményei az integrációnak, méghozzá ez volt a járulék-történet. Rendkívül lényeges különbség van azonban a kettő között. Míg a járulékokat teljes egészében adóként integrálta be a szervezet és egy év – ami én azt gondolom, hogy viszonylag rövid átmenetnek tekinthető –, tehát egy év átmenet után a járulékot teljes egészében az APEH, mondjuk úgy, hogy teljes egészében magára fazonírozta.	2h 2i 2t	1 3 5 7 9 12 19
Tehát azok a dolgozók és szervezeti egységek, amelyeket átvettünk, azok teljes egészében beolvadtak, tehát a maguk helyére kerültek az egyes szervezeti egységekbe. Tehát a folyószámla a folyószámla feladatokhoz, az ügyfélszolgálat az ügyfélszolgálathoz, e tekintetben az illeték azért mégis csak speciális, hiszen napjainkban működik egy önálló illetéki osztály, de az is igaz, hogy a jelenlegi integrációs folyamatnak még nem vagyunk még a végén. És ez vélhetően egy picit hosszabban tart, mint a korábbi járulék-integráció volt.	3i	
D1/3 Ha megint lépünk egyet vissza az időben, akkor az 1991-es év, tehát 1991. december 31., amit meg kell említeni. Tehát gyakorlatilag **ekkor állt föl az APEH mai szervezeti struktúrája, ugye az adófelügyelőség és az igazgatóság összeolvadásával jött létre a szervezet.** Tehát a jogelőd megyei igazgatóságok jogelőd szervezetei, gyakorlatilag az adófelügyelőségek és az adó… – jézusmária – a bevételi főigazgatóságok.	3h	7
Tehát én 1999-ben kerültem a szervezetbe, de én már az APEH-hoz kerültem,	2h 2t	

ugye ez azt jelenti, hogy az adó-és pénzügyi ellenőrzési hivatal ekkor még nem tartalmazta az adófelügyelőségeket (ez az integráció, tehát a két szervezet összeolvadása, ez ’91. december 31-én történt meg), tehát gyakorlatilag ’92. január elsejétől beszélhetünk a megyei igazgatóságoknak a klasszikus jogelődjéről.	2h	
D1/4 **A megelőző lépcső az a bevételi főigazgatóság, illetve a megyei, az akkor még városi tanácsok, illetve megyei tanácsok keretében működő adóbeszedő szervezetek**.	3h	2 2 4
És pont az illetékintegráció kapcsán említette az egyik kollegám, aki az illetékhivataltól jött el ’97 évben, hiszen akkor vált szét és akkor vált le az adóbeszedő szervezet és az illetékbeszedő szervezet… – Mit mondtam, ’97? Nem, ’87, tehát 1987-ben – hogy húsz év múlva fogunk mi még együtt dolgozni.	2j	9
Tehát, ugye, gyakorlatilag húsz év telt el, és ez a húsz év még a… **gyakorlatilag levált az illetékhivatal és az adóbeszedő szervezet, majd 2007, amikor ismét egyesült az adószervezet és az illetékhivatal.** Tehát én azt gondolom, most így visszafelé menve az időben, hogy gyakorlatilag, hogy ezzel átfogtuk a húsz évvel az adóhivatal teljes történetét napjainkig.	3h	
D1/5 [M.G.: Azt gondolom, hogy integráció megyénként megtörtént először, és utána minden megyében megtörtént az adó és illeték integrálódása.] Nem értem a kérdését. Igen, természetesen, de nem értem, a kérdést mi motiválta. – Tehát mit gondol? Mert, ugye, azért nem értem a kérdés motivációját, mert ugye, **az integráció, az megyei szintű is, meg országos szintű is, természetesen. Tehát az illetékhivatalok, azok ugyanúgy megyénként működő illetékhivatalok voltak, mint ahogy az APEH is megyénként működő szervezet. A kettő között a különbség az az, hogy míg az illetékhivataloknak a felettes szerve az közvetlenül a Pénzügyminisztérium volt, addig az adóhivatal területi, tehát megyei igazgatóságainak a felettes szerve az ugye maga az APEH. Mert hiszen az APEH felépítése magában is egy kétlépcsős szervezet. Az illeték e tekintetben a megyei illetékhivatalok, ugye azok közvetlenül a Pénzügyminisztérium főosztályához tartoztak.**	2h	2 3 5 7 14
D1/6 [M.G. Járatlan vagyok a területen, azért nem tudtam, hogy helyi döntés volt az integráció, vagy országosan mindenhol így történt?] Nem, nem, nem. **Tehát jogszabály… ezzel párhuzamosan változott az APEH törvény**. Ugye, az elmúlt húsz évben azért ez is különböző utakat járt be, hiszen pillanatnyilag, ugye, **az APEH-ról szóló kormányrendelet szabályozza az adóhivatal működését.** De volt, amikor ez törvényi szinten volt szabályozva, tehát azért én azt gondolom, hogy e tekintetben, ha a folytatást nézzük, akkor ~~mindenképpen célszerű legalábbis törvényi szinten szabályozni egy ilyen szervezetet, amely az ország, illetve ennek a működését, amely az ország adóbevételeiért felelős.~~ Tehát én azt gondolom, hogy pillanatnyilag a kormányrendelet-szintű szabályozás az ugyan nagyobb mozgásteret ad természetesen a pénzügyi kormányzatnak az adóhivatal tekintetében, de ez nem biztos, hogy helyén való. Ez a nagy mozgástér. Ugye **egy kormányrendelet azért az mégiscsak gyorsabban és hamarabb változtatható**, mint maga, **ha egy törvényi szabályozásról van szó**. Tehát én azt gondolom, hogy szerencsésebb.	3h 2b 2i 2j	1 2 5 6 7 12 20
Bár, hogyha tényleg a történetiséget tekintjük, akkor **mindig is a Pénzügyminisztérium szoros felügyelete alatt működött a szervezet**. És mégis a kormányrendelet valahol ezt erősítette, tehát a **törvény helyébe lépő kormányrendeleti szintű szabályozás mégis csak a PM-hez tartozást erősítette föl.**	3h 2b	

2. Életút. Saját karrier története — hogyan került jelenlegi székébe? (1235 szó)

D2/1 Jó, tehát **én 1990-ben kerültem az adóhivatalhoz, revizorként kezdtem a pályámat,** akkor még, ahogy említettem az előbb, gyakorlatilag még az adófelügyelőség nem tartozott az APEH keretei közé, tehát egészen más struktúra volt akkor még, ágazati tagozódásban működött a szervezet, tehát **én az ipari osztályra kerültem revizorként.** Ez az ágazati struktúra 1992. január elsejével, tehát az APEH adófelügyelőség-integrációjával változott meg, és ebben az időszakban történt az, hogy az ágazati specializálódás helyett adóalanyi körökre specializálódik a szervezet. Ez így van egyébként a mai napig is, tehát **én az ipari osztályról átkerültem szintén revizori beosztásban kiemelt adóalanyok ellenőrzési osztályára. Majd 1992-ben az akkori vezető távozása után lettem a kiemelt adózók ellenőrzési osztályának a vezetője.** Mindez Szolnok megyében történt, én ott kezdtem a pályámat. 1999-ig, tehát **hét évig láttam el az osztály irányítását**, 1999 májusában, tehát gyakorlatilag említettem abban az évben az illetékintegrációt.	3h 3t	2 3 11
D2/2 Azonban kihagytam egy fontos dolgot, méghozzá azt, hogy a ’99-es év a tekintetben is változást hozott, hogy **ebben az évben megalakult az APEH nyomozóhivatala**, fogalmazzunk így, tehát **a bűnügyi igazgatóság**. Bár, ugye, ez talán az APEH történetébe tartozik bele, megalakult az APEH bűnügyi igazgatósága, és akkori igazgatóm lett a bűnügyi igazgatóság vezetője,	2h	2 7 9
így felkértek arra, hogy vállaljam el a Szolnok megyei igazgatóság vezetését. Tehát erre igent mondtam, így gyakorlatilag egészen **2007. december 31-ig, az APEH újabb átalakításáig irányítottam a Szolnok megyei igazgatóságot.** Majd az átalakítással, tehát a régiós szervezet kialakulásával kért föl elnök úr arra, hogy elvállalom-e a Szegedi igazgatóság, tehát a Dél-Alföld regionális igazgatóság (pontosabban) vezetését, hiszen az itteni vezető főosztályvezetői beosztásba került. Erre igent mondtam, tehát gyakorlatilag **így kerültem én a Dél-Alföldre és így kerültem a régióközpontba, Szegedre**. Tehát igazából azt mondhatom, hogy az én pályám az igen szorosan összekapcsolódik az adóhivatalnak a szervezeti átalakulásaival. Hiszen minden egyes stációhoz egy-egy valamilyen más jellegű munka, és valami más jellegű beosztás kapcsolódik.	2h 3t	
D2/3 Egyébként közgazdász végzettségem van, okleveles könyvvizsgáló vagyok, adószakértő. Tehát ~~az adó és a számvitel területén folytattam a tanulmányaimat~~. A kezdetek, tehát a pályámat még a városi tanácsoknál kezdtem, a városgazdálkodási szervezetnél, majd ezt követően volt némi iparvállalati kitérő is, és akkor ezután következett az adóhivatal. Tehát úgy tudnám a pályámat 2000 – dehogy 2000, jó is lenne, – tehát 1984-ben kezdtem, ez azt jelenti, hogy 1990-ben kerültem az adóhivatalhoz, tehát azt gondolom, hogy ma már mondhatom azt, hogy gyakorlatilag a pályafutásom az APEH-hez kötődik.	3t 2j	2 9 10 11
Volt kezdeti kitérő, de igazából ma már mindenképpen azt kell, hogy mondjam, hogy közel 17 év, illetve most már 18 év APEH-nél eltöltött idő után tehát gyakorlatilag az ember a karrierjét itt építette föl és nem másutt. Ez egyébként [1]**jellemző a szervezetre, hogy a vezetőket, én magam is, a hivatalon belül keresem, és nem a szervezeten kívül.** Tehát azt gondolom, hogy ~~*ez a szervezet lehetőséget biztosít arra, hogy ha valaki ki szeretne tűnni és többet szeretne alkotni, akkor az ezt megteheti.*~~	3t 3j	

D2/4 [M.G. Még hogyha azt megkérdezhetném, hogy Szolnok megyéből jött, és most több megyét, illetve hát több megyei hivatal területét látja át, hogy van-e esetleg valamiféle regionális különbség, tehát mint a zenészek azt mondják a fúvósokra hegedűsök…] Igazából talán ki is hagytam egy dolgot, bár azt gondolom, hogy ez is mindenképpen, hogyha karrierről beszélünk, – bár én ezt a szót sem nagyon szeretem – akkor mindenképpen meg kell említeni. Én a karrier helyett inkább úgy fogalmaznék, hogy az ember kap feladatokat, és azt igyekszik a lehető legjobb tudása szerint elvégezni. Tehát ahogy említettem, igazából én nem pályáztam soha egyetlenegy vezetői beosztásra sem. Nyilván nem föltétlenül azért, mert nem gondoltam azt, hogy nem szívesen vállalnám el, de egyrészt nem is volt pályázat kiírva, másrészt én mindig azt gondolom, hogy az ember ott állja meg a helyét, ahol éppen van, tehát azt a feladatot kell megoldania, amit éppen csinál.	2t -2j	1 5 7 11 12 20
És egy ilyen feladat volt, ha visszaemlékszem, – melyik évben is? Most van 2007, én azt gondolom, 2005-ben, igen, tehát egy ilyen feladat volt – a debreceni igazgatóságnak az irányítása egy átmeneti időben, tehát **volt egy időszak, amikor elnöki biztosként irányítottam a Szolnok-megyei igazgatói pozícióm mellett még a debreceni igazgatóságot is**. Úgyhogy azt gondolom, hogy az a három hónap -- amellett hogy persze, hogy a saját igazgatóságomat is működtetni kellett --, ~~mindenképpen adott egy fajta kitekintést arra, hogy más igazgatóság hogyan működik. Illetve arra is, hogy hogyan kell párhuzamosan működtetni két igazgatóságot~~.	2h 3t	
Tehát gyakorlatilag amikor az elnök úr megkérdezte, hogy elvállalom-e a Dél-Alföldet, akkor nem aggódtam amiatt, hogy teljesíthetetlen a feladat, azt gondoltam, hogy nagyon nehéz, mert itt három megyéről van szó, de miután volt megelőző tapasztalatom már, azért azt gondolom, hogy ez ~~mindenképpen egy teljesíthető dolog.~~	2t 2j	
D2/5 Ugyanakkor nyilván a korábbi szervezeti felállás szerinti tizenkilenc megyei igazgatóság, plusz ugye a három fővárosi igazgatóság, azért **az igazgatók elég szoros kapcsolatban voltak egymással**. Főleg a felügyelő elnökhelyetteshez tartozó igazgatóságok, rendszeres kapcsolatot tartottunk egymással. Ez azt jelenti, hogy elég jól ismertük az egyes igazgatóságok működését. E vonatkozásban a három megyei igazgatóság közül mégiscsak legjobban a Bács megyei igazgatóság működését ismertem, mert a másik kettő másik felügyelő elnökhelyetteshez tartozott, tehát Csongrád és Békés megye. Tehát volt megelőző tapasztalatom, ugyanakkor azt gondolom, hogy teljesen más dologról volt szó, hiszen azzal együtt, hogy változott a szervezet, azzal együtt mindig változott (mindig történt egy integráció), mindig változott a struktúra is.	2h 2i 2t	1 2 7 9
És igazából a 2007. január 1. az jelentős struktúra-változást hozott, hiszen **a korábbi területi alapú szervezetből egy tevékenységalapú szervezet lett.** Tehát, míg korábban megyei igazgatóságok voltak, amik ugye alapvetően területi alapon szerveződtek, addig **ma a regionális igazgatóságoknak az egyes szervezeti egységei nem területi alapon, hanem tevékenységi alapon jöttek létre**. Tehát ez azt jelenti, hogy **a szakigazgatók is, de a főosztályvezetők is nemcsak az ő megyéjük területét fogják át, hanem átfogják a teljes régiót.** Tehát mondom a példát, tehát ha például egy áfa-ellenőrzési főosztályvezető ő felel a mindhárom megye áfa-kiutalás előtti ellenőrzéseiért. Tehát én azt gondolom, hogy ez gyökeresen más ahhoz képest, mint ami korábban volt.	2h	
Tehát ebben ~~egészen komoly lépéseket és komolyan átgondolt intézkedéseket kell tenni, hogy hogyan és miképp szervezzük az életünket ilyen körülmények között~~. Hát, válaszoltam a kérdésre?	2t 3j	

D2/6 [M.G. Inkább emberileg; mondjuk a szolnokiak morózusak, a Bács megyeiek inkább mosolygósak…] Tehát igen eltérő. Tehát én azt mondtam, hogy gyakorlatilag az én személyemmel együtt négy igazgatóságot kellett összeszedni, én képviseltem a negyediket. Hiszen nekem egy egészen más megyei igazgatósági tapasztalatom volt. És ez óhatatlan, hiszen azért mégis csak az igazgató személye, tehát egy vezető személye meghatározó a szervezet kialakulásánál, tehát ezt, ezt, ezzel nekem számolni kellett, hogy én is hozok valamit. Tehát egy szervezeti kultúrát. Az APEH-nak megvan a saját szervezeti kultúrája, tehát **van APEH szervezeti kultúra, de ezen belül az egyes megyei szervezeteknek is megvan a maga szervezeti kultúrája**. Ez rendkívül érdekes tapasztalat volt, tehát mondjuk úgy, hogy a négy megyének négy különböző szervezeti kultúrája volt. Volt, akik hasonlítottak egymáshoz, voltak, akik viszont kevésbé. Hát azt tudom mondani, hogy – és akkor maradjunk a Dél-Alföldnél – tehát	2h 2b	1 2 3 7 7 9 18
Csongrád egy szakmailag rendkívül jól működő, hiszen jogászképzés, közgazdászképzés, tehát egyetemi centrumban lévő megyeszékhely, ~~tehát ugye ebből azért lehet meríteni az adóhivatalnak is~~, és ugye ez azt jelenti, hogy itt a szakmaiság az nagyon előtérbe került. Bács megye, ott az innováció került előtérbe, tehát ott az egy innovatív társaság szemléletében. [b] Békés megye érdekes, viszonylag nehezen mozdítható, tehát én azt mondanám, hogy olyan középutas megoldásokban gondolkozik; megcsinálja azt, amit mondanak neki. Tehát a három megye az három ilyen jellegű kultúrát hozott, nagyon-nagyon érdekes ez; ez okozott feszültségeket. És talán még a mai napig is vannak ennek nyomai és azt gondolom, hogy egy jó darabig lesznek is, hiszen az egyes emberek azok az egyes megyékben dolgoznak. És ettől nem lehet eltekinteni, akkor sem, hogyha a főosztályvezető az teljesen más megyei.	3c 2t	
Tehát [t] ~~mindenképpen muszáj magának a főosztályvezetőnek is egyfajta integráló személyiségnek lenni, hiszen nagyon eltérő kultúrájú és gyökerű emberekkel dolgozik~~, és ezt figyelembe kellene, hogy vegye. Nyilván nem mindig lehet figyelembe venni a munka során.	-2i 2t	

3. A cég tervei — mit szeretnének megvalósítani 3-5-10 éven belül? (1335 szó)

D3/1 *A cég az nekem az APEH-et jelenti, de nyilván az APEH-rész maga az igazgatóság is, tehát a stratégiánk újragondolása most van folyamatban, ~~hát végül is ez 3-5 éves időtávban gondolkozik~~*. Azt tapasztalhatjuk egyébként, hogyha ezt a húsz évet átgondoljuk újra, hogy *egy biztos* az *APEH-nél, a változás.*	2c 3j	1 3 5 7
Tehát az a biztos, hogy mindig változik és alakul a szervezet, ez természetesen összefügg a jogszabályi környezettel. **Hiszen amilyen feladatokat kap a jogszabályváltozások okán az APEH, olyan feladatokat kell végrehajtania, és ahhoz kell kialakítania a szervezetet**. És nyilván Ön is tudja, tehát mind az eljárási szabályok, mind az alanyi jogszabályok, mind az APEH-re vonatkozó szabályok, mind a gazdasági környezetre vonatkozó szabályok azért meglehetősen gyorsan változtak az utóbbi években; nyilván a rendszerváltásnak a folyamatában.	2h 2b	9 11 18 20
Mondhatni persze, hogy azon már túl vagyunk, de én azt gondolom, hogy 20 év az nem egy történelmi léptékű időszak, tehát azért hogyha mégis csak egy időtávba helyezzük, azért azt gondolom, hogy ~~**mindenképpen indokolt az, hogy változzanak a feladatok** és változzon maga szervezet is,~~ ugyanakkor persze megvan emellett a változási kényszer mellett megvan a stabilitás igénye is.	3b -2t 2j	
D3/2 [t] <u>És megvan az a veszély is, hogy a változások azért túl gyorsak, illetve nem sikerül hozzájuk kellőképpen alkalmazkodni.</u> Ugyanakkor – és azért erről az előbb nem beszéltük, mert a szervezeti kultúrába hozzátartozik az illeték szervezeti kultúra is, ami egy APEH-tól teljesen eltérő szervezeti kultúra, tehát mire a változásokat a szervezet	2b -3c 2i -3t	1 2 4 5

feldolgozza, óhatatlan, hogy ennek jelentős időigénye van. Pontosan abból adódóan, hogy mondjuk, pillanatnyilag én azt tudom mondani, hogy az igazgatóságnak az egyharmada két évnél – másképp fogalmazok –, másfél évnél nem régebben dolgozik itt. Hiszen az illeték szervezeti egység az mindenképpen kvázi újnak tekinthető APEH szempontból, a nyugdíjszabályok változása okán és az igazgatóság korösszetétele okán, tehát a korfa okán, nagyon sokan mentek el nyugdíjba és mennek el még ebben az évben is. Illetve *volt egy létszámbővítés is az elmúlt időszakban*. Tehát én azt gondolom, hogy ez azt jelenti, hogy az **egyharmada új az igazgatóságnak, ez nagyon sok.** És ez [tj]~~azért mindenképpen érezhető a munkához való hozzáállás és a munka színvonala területén is.~~ Munkához való hozzáállás alatt azt értem, hogy *az APEH az képes volt mindig is alkalmazkodni a változásokhoz, ebben a megyei igazgatóságok rendkívül jók voltak. Tehát minden feladatot jól megoldottak*. [t]Nyilván az átszervezés, ritmusváltozás okán azért ez a fajta kötődés – én azt gondolom –, hogy jelentősen föllazult. Nagyon sokan kerültek be újonnan a szervezetbe. Tehát hogyha ~~„mit kell elérnünk az elkövetkező 3-5 évben”, akkor ez biztos, hogy egyfajta főcél kell, hogy legyen. Tehát a szervezet stabilitásának a megteremtése~~.		7 9 18 19
D3/3 *Ugyanakkor persze a stratégiába nemcsak a szervezet tartozik bele, hanem a környezetünk is, tehát az adóhivatalokban mindig is formálta és én azt gondolom, hogy kell is formálja az adózói környezetet*. Tehát a feladatainkat nem lehet elvonatkoztatni az adózóktól, gondoljunk csak bele az elektronikus bevallásba, mint társadalomformáló körülményre; hiszen én azt gondolom, hogy azzal, **hogy kötelezővé tettük az elektronikus bevallást**, *illetve megteremtettük annak a feltételeit, hogy nagyon sokan már interneten tegyenek eleget vagy kötelezően, vagy szabadon választott gyakorlatként az adó-befizetési kötelezettségüknek, ezzel mindenképpen hozzájárultunk ahhoz, ~~hogy a társadalom effajta orientációja, tehát ez is fejlődjön~~.*	2h 2c 2t 2j	2 4 5 7 9 11 19
Csak egy példát, tehát pl. a magánszemélynek ugyan nem kötelező interneten bevallást tenni, de én annak idején a szolnoki igazgatóságon is, illetve most is megteremtettem annak a lehetőségét, hogy az igazgatóság ügyfélszolgálati helyein internet hozzáférés van az ügyfelek számára. Változó sikerrel működik, nyilvánvalóan a környezet is meghatározó, tehát van ahol, pl. Kecskeméten, ugye annakidején Szolnokon is, de itt Szegeden is nagyon szívesen jönnek, bejönnek az emberek és leül az internet elé és ott elintézi a dolgait, kinyomtatja a bevallás-nyomtatványt pl. és hasonlók. ~~Tehát én azt gondolom, hogy az adóhivatal a stratégiájában ezt nem szabad, hogy figyelmen kívül hagyja. Ilyen nagyon komoly adózói, illetve társadalomformáló tényezőként szerepel. Igazából ez az út, mindenképpen az, amin tovább kell haladni, mindenképpen egyfajta támogatást kell nyújtani az adózóknak ahhoz, hogy eleget tegyenek kötelezettségeiknek.~~	2b 2i 2t 2j	
D3/4 Tehát igazából két irányt gondolok én, hogyha a cég tervei… Tehát alapvetően két irányt gondolok, ugye. ~~Az egyik az ügyfelek felé történő további nyitás~~, hogyha ezt megnézzük régiós szinten, akkor *kidolgoztunk egy középtávú ügyfélszolgálati – mondjuk így, ügyfélszolgálati intézkedést* –, méghozzá azért, mert nagyon eltérő a régión belül az ügyfélkezelés, helyileg is teljesen eltérő, ahogy koncentrálnak az ügyfélszolgálati helyek, illetve a kirendeltségek	3c 2t 2j	1 2 2 3 4 7

[i]Békés megyében rendkívül sűrű, míg a területileg jóval nagyobb Bács megyében mindössze három van. Tehát azt gondolom, illetve azt gondoljuk, ~~hogy ezen mindenképpen változtatni kell, ugyanakkor változtatni kell azon is, hogy hogyan és mi módon kezeljük le az ügyfeleket~~. Ez természetesen összefügg, és mindjárt bővebben kifejtem, tehát nem hagyható kívül, ugye az előbb kérdezte, hogy milyen összefüggés van ugye a megyék, tehát a régiók, és milyen összefüggés van a hivatali központ között. Tehát vannak olyan ügyek, amelyek régiós intézkedést igényelnek, tehát pl. a kirendeltségek ügye, ugyanakkor – tekintettel arra, hogy az APEH-nek egységes rendszerei vannak, – hogyha más irányban próbálunk lépni, akkor nem hagyható figyelmen kívül az, hogy ~~*ezek a lépések országosak kell, hogy legyenek*~~. Tehát az, hogy pl. a kontaktcenterek valóban kontaktcenterek legyenek, tehát ha valaki tudjon ügyet is intézni a banki ügyintézéshez hasonlóan. (Azt gondolom, hogy egyébként ez már rövidtávon meg fog valósulni, ez az elképzelés.) ~~*Ahhoz azért mindenképpen az szükséges, hogy országosan is legyen rendben a dolog*~~. Tehát én nem bírok régiós szinten mozdulni, ha országosan nem valósulnak meg ezek az elképzelések.	2b 2c 2t 2j	8 17 18
D3/5 *Tehát az APEH informatikája – én azt gondolom –, hogy országosan is rendkívül jó, gondoljunk abba, hogy úgy megkapta az egészségbiztosítással kapcsolatos feladatokat az adóhivatal, hogy gyakorlatilag szinte nem vette észre senki, hogy ez hozzánk került*. És úgy tűnik, hogy ezt sikerül is a helyén kezelni, ~~tehát sikerül majd egyszer csak itt rendbe tenni ezeket az ügyeket~~, tehát potyautasos, piros lámpa – zöld lámpa kérdése. De ezeket nem lehet egységes informatika nélkül megvalósítani.	3c 3t	18 19
Tehát, hogyha arról beszélünk, hogy stratégia, ezen volt egyébként beszélgetés az APEH felső vezetése, illetve az igazgatók között, hogy kell-e a stratégiát régiókra lebontani. [i]Nem bontottuk le, tehát az APEH-stratégiája, az nincs, vagy nem lesz régiókra lebontva. ~~Ugyanakkor nyilván ennek a stratégiának az egyes elemei a régiókban fognak megvalósulni, és természetesen itt azért figyelembe kell venni a sajátosságokat.~~	2i 2j	
D3/6 Jó, tehát ~~az egyik az ügyfél oldala, amit én azt gondolok, mindenképpen erősíteni kell~~, tehát telefonos, személyes ügyfélfogadás, át kell gondolni és át kell alakítani ennek a rendszerét, erre vonatkozó felmérések országosan megtörténtek, ~~de régiós szinten is meghatároztuk, hogy mik középtávon a feladataink~~.	2b 3t	3 7 8 9
Persze ezt befolyásolja, ezeket az ügyeket, a mi terveinket, hogy **milyen kormányzati elképzelések vannak**. Hogy adott esetben mi lesz a helyi adókkal pl., tehát most van egy stratégia, aztán persze ha majd jön az újabb feladat, vagy elkerül valamilyen feladat, akkor ezt újra kell gondolni.	2b 2h	11 17 18
D3/7 ~~A másik vonulat persze a hatósági munka kell, hogy legyen a stratégiába.~~ – Visszakanyarodok. Tehát ha az ügyfelekhez persze hozzátartozik egy csomó minden. A külső kommunikáció, sajtó, stb., stb. Tehát rengeteg minden hozzátartozik – én azt gondolom – az ügyfélhez. De a másik oldala a stratégiának, az pedig **a hatósági munkának, tehát az ellenőrzési, végrehajtási tevékenységnek az ügye**. Én azt gondolom, hogy ebben kisebb lényegesen a mozgástér, tehát itt, amit át kell gondolni, azaz, hogy ~~hogyan és milyen módon történjen meg ennek a kezelése, kiválasztása, milyen adózói csoportokat célozzunk~~, tehát ezek. Azonban én azt gondolom, hogy a gazdasági környezet okán ezek azért változó körülmények, ezek, ezek mindenképpen középtávon is erőteljesen változó körülmények. Ugyanakkor persze – és mindig vissza kell kanyarodnunk a múlthoz, hiszen – azért az adóhivatal életében és az meghatározza, – lehet, hogy ebben a tekintetben én hosszabb vagyok –, hogy adóhivatal meghatározza a múltbeli, illetve azért kihatása van persze a jövő elképzeléseire is. Hiszen az ellenőrzés azért az úgy kezdődött, hogy, ugye elmondtam, tehát **voltak adózói tevékenységek, tehát mezőgazdaság, ipar, tehát ágazatokra specializálódott szervezetek, és annak idején mindent tételesen ellenőriztünk**. Ma már ez ugye elképzelhetetlen. Gyakorla-	2c 2t 2j	1 12 18 19

tilag *az elmúlt húsz év alatt jelentősen változott az is, hogy hogyan, kiket ellenőrzünk és miért, és miért pont őket, tehát egy olyan kiválasztási rendszert alkotott meg az adóhivatal ezalatt a húsz év alatt, persze nyilván a jelenlegi azért az utóbbi éveknek a terméke*, ezalatt az időszak alatt, ami azt gondolom, hogy…		

4. Két tetszőleges szervezeti vagy magánéleti történet, tapasztalat
a. megrázó / kellemetlen / kihívást jelentő; b. kellemes / sikert jelentő (558 szó)

D4/1 Jó. Tehát ugye az a feladat, hogy egy siker és egy megrázó történetet vagy egy kudarctörténetet mondjak el. Emlékezetem szerint azt fejtegettem korábban is, és most is azt fogom mondani, hogy a dolgok szerintem, véleményem szerint nem annyira feketék és fehérek, tehát minden rossz dologban van valami jó és minden jó dologban van valami, tehát egy sikertörténetben azért vannak olyan elemek is, amik az embert, hogy úgy mondjam, néha elgondolkodtatásra késztetik. Tehát ami nem biztos, hogy feltétlenül mindig minden dologban pozitív. Ugyanakkor én a magam részéről nem is szoktam rendszeresen számot vetni azzal, hogy hány siker van az egyik oldalon és hány kudarc a másik oldalon, tehát ez így egy elég nehéz dolog. Ugyanakkor, ha mindenképpen kell mondanom sikertörténetet, akkor én a szakmából veszem.		1 11
D4/2 Azt gondolom, hogyha végignézem a saját pályafutásomat, akkor ~~mindig arra törekedtem, hogy a feladatokat megoldjam.~~ **Tehát a sikert és a karriert valahogy úgy egy kalap alá veszik**. Én valahogy nem osztom ezt a vélekedést. Én igazából arra törekszem, hogy megoldjam a feladatot, ha kapok egy feladatot, és számomra az jelenti sikert, ha olyan feladatot kapok, amely kihívásnak számít – bár a szót nem igazán szeretem. Tehát olyan feladatot kapok, amelyben végülis megbíznak bennem, vagy amikor nehézséggel jár a feladat megoldása.	2t	1 2 5 11 12 18 22
D4/3 Egy ilyen feladat volt az, amikor **elnöki biztosként megkaptam a debreceni igazgatóság irányítását is amellett, hogy a szolnoki igazgatóságot amellett, hogy a szolnoki igazgatóságot is irányítanom kellett igazgatóként**. Tehát párhuzamosan két szervezeti egység. És tudni kell, hogy a hajdú-bihari igazgatóság, az szervezetében és létszámában másfélszer akkora igazgatóság volt, mint a Szolnok megyei igazgatóság. És mondhatni úgy is, hogy egy picit, ilyen miniben a régiós működést is ki lehetett próbálni, hiszen nem lehetett egy kézzel irányítani a két szervezetet.	2h 3t	4 7 10 19 22 24
Tehát egy-egy szakmai kérdést meg lehetett beszélni mind a két megyében, hogy melyik milyen szakmai megoldásokat választ rá. És azt gondolom, hogy számomra nagyon sok tapasztalattal járó és egy rendkívül kellemes érzettel záruló megbízatás volt. Még akkor is, hogyha végül **[h]nem vállaltam el a Szolnok megyei főigazgatóság igazgatói teendőit**, mert akkor olyanok voltak a családi körülmények, hogy nem lehetett igent mondani. Minden örömben van egy kis üröm is, de mégis azt gondolom, hogy számomra ez egy nagyon sikeres feladatmegoldás volt. A Hajdú-Bihar megyei kollégák visszajelzései a mai napig pozitívak, tehát a mai napig azt mondják, hogy az a pár hónap, amit ott töltöttem, az számukra is rendkívüli pozitív tapasztalatokkal záruló időszak volt**.**	-2h 2i 3t	
D4/4 És akkor most egy kudarcot kellett mondanom, Elnézést kérek, hogy egy kicsit gondolkodom rajta. Hát, nem is tudom. Nehéz dolog, mert én a magam részéről a kudarcot úgy igyekszem felfogni, hogy pozitívan jöjjek ki belőle, tehát igyekszem annak a tanúságait felhasználni. De ha kudarcot kell mondani, akkor azt gondolom, hogy talán azt is a szakmából mondanám, jó? Jézusmária! Tehát ez egy tényleg nagyon nehéz kérdés, hogy mi az, ami... Tehát igazából én a kudarcot ilyen apróbb eseményekhez kötném. Tehát mi az, amit nem sikerül elérni. Tehát amiért az ember küszködik, és pillanatnyilag még nem sikerül elérnie, de lehet, hogy aztán ebből eredmény lesz. Te-	3t	2 8 19

hát én azt gondolom, hogy tvezetői szempontból végiggondolva hogy mi minősülhet a vezetői tevékenységen belül kudarcnak, akkor azt gondolom, hogyha nem sikerül egy elképzelésről a vezető kollégákat meggyőzni, vagy hogyha ez a meggyőzés végül nagyon nehezen megy. És nem igazán sikerül elfogadtatni az elképzeléseket. Ezek pillanatnyi kudarcok. És nyilván ilyenkor én azon igyekszem, hogy ezeket a kudarcokat azért valahogy meg lehessen fordítani.		

3. melléklet – Tartalomelemzési kódolási instrukciók

A hat kulturális orientáció jelzése szövegszerkesztő programmal, hat különböző kiemelési eszközzel történik. A kijelölés módjait az alábbi táblázatok első rubrikái jelzik.

- *Többszörös kijelölés.* Ugyanaz a szöveg (egyetlen szó / szókapcsolat / mondat / mondatok vagy afelett) több orientáció szerint is kódolható, egymással átfedő vagy részben átfedő módon. Pl.: „Rosszul aludtam az éjszaka, mert tudtam, hogy nehéz feladat vár rám: [h]**csapatunkkal le kell győznünk a zöldingeseket.** Mert [i]nem lehet, hogy mindig ők nyerjék meg a tortákat. ~~A verseny előtt mindig edzeni szoktunk.~~”
- *Pozitív vagy negatív.* Az orientáció pozitív és negatív jellegét egyaránt jelölje, de az utóbbit a kijelölés előtt felső indexes, az orientáció első betűjét jelző karakterrel. Pl. **hatalmi távolság**, [h]**hatalommegosztás.** A tagadószó azonban nem változtatja az orientáció irányát. Pl.: „Nem sikerült teljesítenünk a tervet”. – a „nem”-től függetlenül, a szándék miatt még teljesítményorientáció.
- *Szükséges mennyiségű szöveg.* Az adott gondolat leírása, a mondat lehetőleg legyen kerek, de kihagyhatók a töltelékszavak, -mondatok. Pl.: „Mert hiszen ~~a sikerhez~~, és erre akkor jöttem rá, ~~sokkal jobban össze kell magunkat szedni~~.” S adott esetben akár egy egész bekezdés beletartozhat egy orientációba.
- *Következtetés nélkül.* Nem jelölendők a csak valószínűsíthető, következtethető orientációk. Pl.: a „csapatunk fiatal” kijelentésből önmagában még nincs benne a jövőorientáció. Akkor viszont igen, ha ezt a nyilatkozó a szövegkörnyezet által hangsúlyosan teszi.
- *Függő beszéd is.* Jelölendő pl.: „azt mondták, hogy ~~el akarják érni a százmilliós nagyságrendet~~” – mint teljesítmény- és jövőorientáció.
- *A beszélő nézőpontja számít, nem pl. a munkatársaké.* Amennyiben e kettő nem ugyanaz.

Munkamenet:

1. E dokumentum áttanulmányozása, az orientációk megértése.
2. A kódolandó szöveg első elolvasása.
3. A kódolandó szöveg egy orientáció szempontjaiból történő figyelmes olvasása és kódolása (tehát összesen hatszor).
4. A kódolás közben az orientáció leírásának vissza-visszatérő újraolvasása.
5. Felmerülő kérdés továbbítása a munka kiadójának. A felmerülő kérdésre a választ mindkét kódoló megkapja.

1. Hatalmi távolság (h)

Mennyire várják el egy szervezet tagjai, hogy a hatalom a szervezet magasabb szintjeire rétegződjön (meglévő hatalmi távolság), illetve hogy a hatalom egyenlően legyen elosztva (negatív hatalmi távolság).

- A hatalom eloszlására (összpontosítás vagy elosztás, állapot vagy annak változ(tat)ása), a befolyás(olás) kiterjedtségére vonatkozó kijelentések.
- Bürokratikus nyelvi fordulatok, pl.: a mondatban nincs cselekvő (a dolog elintézésre került, szét lett választva stb.).
- Nem tartozik ide pl. a puszta méretbeli vagy státuszbeli különbség, csak akkor, ha az a szövegkörnyezet alapján befolyásolással is együtt jár.

2. Bizonytalanságkerülés; készség a kockázatok felmérésére, kezelésére (b)

Mennyire törekszenek egy szervezet tagjai vagy egyének – kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatokra támaszkodva – a bizonytalanság elkerülésére; illetve a jövőbeli események előre jelezhetőségére.

- Hagyományokra, *vagy azok elutasítására* utaló kijelentések.
- Biztonságra törekvés, szabályozásra vagy *ezek hiányára* utaló kijelentések.
- Stabilitás, rend, strukturált életvezetés, szabályrendszerek, egyértelmű elvárások jelei.

3. *Lojalitás, büszkeség a közösségben* **(csoportkollektivizmus) (c)**

Mennyire jelzik az emberek büszkeségüket, lojalitásukat, és összetartozás-érzésüket szervezetükben vagy családjukban.

- A szűkebb környezet (mi), erényeinek, nagyságának, teljesítményének, bemutatása, jellemzése; megkülönböztetett bánásmódot egymás irányában
- A saját közösség (pl. vállalat, csoport) érdekeinek megfelelő szempontok.
- Nem jelent találatot: önmagáról való nyilatkozat – egyes szám első személy, saját közösségről szóló kijelentések általában, büszkeség vagy lojalitás kifejezése *nélkül*.

4. Az erőforrások megosztása **(intézményi kollektivizmus) (i)**

A szervezetek normái és gyakorlata az erőforrások elosztására és a kollektív cselekvésre; mennyire bátorítják és jutalmazzák ezt?

- A tágabb környezettel való együttműködés, feladatmegosztás; bárkivel kapcsolatos együttműködés – *vagy ez előli elzárkózás,* – az autonómia és a függetlenség.
- Együttműködés, a csoport-harmónia, közös felelősség-vállalás – *vagy ennek az ellenkezője.*
- Érdekütközés esetén a tágabb csoportérdek előbbre helyezése a szűkebbnél – *vagy ennek az ellenkezője.*
- Mások szempontjainak bemutatása, *illetve ennek kizárása*.

5. Teljesítményorientáció **(t)**

Mennyire bátorítja egy szervezet a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.

- Saját / mások jó teljesítményére, növekedésre – *vagy ennek ellenkezőjére* – utaló kijelentések.
- A javadalmazás, előmenetel elismerés alapja a motiváció, teljesítmény; *vagy ennek ellenkezője.*
- Teljesítmény-kényszer és a kezdeményező készség
- A kapott feladatok elvégzésének említése önmagában nem tartozik ide.

6. ~~Jövőorientáció~~ **(j)**

Mennyire figyelnek a jövőre egy szervezet tagjai a tervezés, jövőbe befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása által.

- A jövő szempontjaira való utalások; *vagy ennek ellenkezőjére: az azonnali nyereségre, előnyökre való törekvés, gyors döntéshozatal, tűzoltás, ad hoc megoldások.*
- Tervezés.

4. melléklet – Szövegpragmatikai vizsgálat

Készatette: Galuska László Pál

1. Kiadóvállalat csúcsvezetője

1.1 Deixis

1.1.1 Személyre vonatkozó deixis:

A közlő a Népszabadság c. lap kiadóvállalatának vezetője. Amikor a lap múltjáról beszél, eltávolítás figyelhető meg. A lehető legszemélytelenebb igei és birtokos személyragokat használja, tsz./3. sz., ill. 1. sz./3. sz-ű a közlés.	Pl.: „*'56-ban valamikor október 30-án megalakít**ották**, ez még a forradalmi kormány és az akkori Magyar Szocialista Munkáspárt megalakít**otta**, vagyis a kommunista párt megalakí**totta** a Népszabadságot. **Ennek** névadója tudomásom szerint Pándi Pál volt.*" (A1/1) … „*A fordulópont az '89, '89 tavaszán a Magyar Szocialista Munkáspárt választásra készü**lt** már. Tehát tud**ták**, hogy többpárti, tehát parlamenti választások lesznek…*" (A1/3)
Ez a szerkezet egészen az A1/6. részig tart, itt jelenik meg először a t. sz./1. sz. A közlő mintegy azt hangsúlyozza, hogy innentől vállal közösséget a lappal. (Ez a szövegben először akkor következik be, amikor a közlő az 1998 –as évről beszél, tehát kilenc évvel 1989 utánra van datálva, amikor a Bertelsman cég helyett a svájci Ringier lesz a lap szakmai befektetője.) A szöveg későbbi részében a saját karriertörténetben értesülünk arról, hogy a közlő és a lap kapcsolata 1987-ben kezdődött.	Pl.: „*Kísérletez**ünk** ugyan könyvkiadással, konferenciaszervezéssel, de igazából egy olyan produktum**unk** van, amire épül az egész.*" (A1/6)
Az A1/6. résztől a közlő a lap két tulajdonosi csoportját (Ringier ill. a Szabadsajtó Alapítvány valamint a szerkesztőség) egymásnak ellenérdekelt csoportként mutatja be, és ezt a szembeállítást a ragozással érzékelteti. A továbbiakban a Ringier-t és körét „tulajdonosok" néven jelöli, és tsz./3. szben beszél róla, a szerkesztőséget pedig tsz./1. szben említi, ezzel erősen hangsúlyozva, hogy ő a szerkesztőséggel és nem a „tulajdonosokkal" vállal közösséget, vagyis a szerkesztőség tagjaként identifikálja magát. A szerkesztőség említésekor nem csupán a közösséget húzza alá, hanem (burkoltabban) a hozzáértést is, viszont a „tulajdonosok" kapcsán a hozzá nem értést. Ezáltal a közlés úgy is érthető, hogy a közlő egy szakmailag hozzáértő csapat tagja, aki-	Pl.: „*Valamikor a kilencvenes évek elején Eötvös meg akarta valósítani a Metró újságot. Hazajött Svédországból, és azt mondta, csinál**jun**k Metró újságot. A **tulajdonosok** azt mond**ták**, hülyeség, ne csináljunk.*" (A1/6)

nek eredménytelenségéért egy hozzá nem értő, de döntési helyzetben lévő ellenérdekelt csoport a felelős.	
A saját karriertörténetnél érthetően 1. sz./1. sz-t használ. Sőt, gyakran a személyes névmás hangsúlyozásával is erősít. Itt szuverenitását és erős egyéniségét hangsúlyozza.	Pl.: „***Én*** *nem* ***vagyok*** *konfliktuskereső ember, nem* ***vagyok*** *konfliktuskerülő ember, konfliktustűrő ember* ***vagyok***.” (A2/5)
Ugyanakkor több fontos, stratégiai döntésről számol be, ezzel a közlésmóddal személyének fontosságát még inkább kiemeli.	Pl.: „***Én*** *azt a megoldást választott****am****, hogy minden nap, amikor valakit elküldt****em****, reggel megbeszélt****em*** *a rovatvezetőkkel …*” stb. (A2/9.)
A cég terveinek ismertetésénél is túlnyomó az 1. sz. /1. sz-ű közlés. Ez is a vezetői pozíció szilárdságára és a közlő személyi döntésének súlyára utal, ugyanakkor a felelősség felvállalását és a hitelességet is érezteti. Ám a felelősséget a szerkesztőség és a tulajdonosok szembeállításával, ill. a tulajdonosok döntései káros voltának hangsúlyozásával tulajdonképpen mégis elhárítja, így személyének hitelességét és jelentőségét a szövegelőzmény és a szövegkövetkezmény tekintetében is megkérdőjelezi.	Pl.: „*Az* ***én*** *vágy****am*** *az, hogy – és ezt meg is valósít****om*** *– hogy szeptembertől az online szerkesztőség egy tagja fent lesz a deszken, ahol az újság készül*.” (A3/2)

1.1.2 Helyre vonatkozó deixis

A szöveg legfontosabb helyszíne tehát a Népszabadság, ill. a Népszabadság szerkesztősége. A közlő nézőpontja kettős: az A1/1 és az A1/3-es szövegrészig kívülállását és tartózkodását hangsúlyozza, ezt, amint föntebb már említettük, az ige- és birtokos személyragok használatával érzékelteti, majd innentől kezdve a t. sz./1. sz. és 1. sz./1. sz. használatára váltva a Népszabadság szerkesztőségének közösségéhez tartozó személyiségként identifikálja magát. Ugyanakkor a Népszabadság tulajdonosi körének másik csoportja, a svájci Ringier céggel való oppozíciót és kívülállást is hangsúlyoz, erről is említést tettünk a föntebbiekben. Összefoglalva tehát: a Népszabadságot, mint fő helyszínt, két kisebb, de meghatározó helyszín és csoport alkotja, melyek egymással élesen szemben állnak: ezeket a „szerkesztőség” és a „tulajdonosok” főnévvel jelöli a közlő. A szerkesztőséghez kapcsolódnak a fejlesztések, a progresszió és a működés, a tulajdonosokhoz kapcsolódik a fejlesztések visszafogása, a regresszió és a működési zavarok. A közlő önértékelését is jelzi, hogy hangsúlyozottan a szerkesztőséghez kapcsolja saját személyét.	Pl.: „*’56-ban valamikor október 30-án megalakít****ották****, ez még a forradalmi kormány és az akkori Magyar Szocialista Munkáspárt megalakít****otta****, vagyis a kommunista párt megalakít****otta*** *a Népszabadságot.* ***Ennek*** *névadója tudomásom szerint Pándi Pál volt.*” (A1/1) „*Kísérletez****ünk*** *ugyan könyvkiadással, konferenciaszervezéssel, de igazából egy olyan produktum****unk*** *van, amire épül az egész*.” (A1/6) „ *…csinál****junk*** *Metró újságot. A* ***tulajdonosok*** *azt mond****ták****, hülyeség, ne csináljunk.*” (A1/6)

1.1.3 Időre vonatkozó deixis

A szövegben a következő fontosabb időszakaszok vannak: -1956-1987. A Népszabadság alapításától a közlő belépéséig. A lap a pártállamhoz kötődik a párt orgánuma. -1987-1990. A rendszerváltás. A Népszabadság hangnemváltása, ill. változások a vezetésben. Eötvös Pál „közfelkiáltással" történő megválasztása főszerkesztőnek. A Népszabadság „karanténja" ill. térvesztése a Magyar Nemzettel szemben. -1990-1993. A Népszabadság erősödése, ill. tekintélyének visszaszerzése. -1993-2004. február 14. A közlő rovatában folyamatosan növekszik a munkatársak száma.	Pl.: „*'56-ban valamikor október 30-án megalakították, ez még a forradalmi kormány és az akkori Magyar Szocialista Munkáspárt megalakította, vagyis a kommunista párt megalakította a Népszabadságot.* (A1/1) „*Én '87-től ismerem a történetet, akkor jöttem ide rovatvezető-helyettesnek…*" (A1/2) „*És '87-ben kértek meg, hogy jöjjek át a Népszabadsághoz…*" (A2/1) „*És ide akarták rakni a Berecz Jánost, és akkor a Népszabadságon belüli pártalapszervezet… azt mondta, hogy köszöni szépen, őneki a Berecz János nem kell. … közfelkiáltással '89 márciusában a szerkesztőség kvázi megválasztotta Eötvös Pált főszerkesztőnek*." (A1/3) „*Tehát miközben a Magyar Nemzet, az ment fölfelé abban az időszakban, naponta a Népszabadságnak, tehát '90 előtt a Népszabadságnak havonta tízezerrel kevesebb előfizetője volt*." (A2/3) „*Tehát úgy gondolom, hogy sok mindenki mással együtt volt szerepem abban, hogy a Népszabadság ebből a, ebből a gettóból kitört, és gyakorlatilag a '90-es évek közepére tekintélye lett a magyar értelmiség körében*." (A2/4) „*Tehát mire észbe kaptam, 18 tagú rovatom lett. … Egy ilyen nagy rovat viszont nagy erő is… nagyon erős pozícióm volt a lapnál*." (A2/5)
Ugyanakkor a szövegben egy másik történet is zajlik, amely a tulajdonosi viszonyok változásairól szól. -1989 márciusa. A két tulajdonosi kör megalakulása. A Magyar Szocialista Párt létrehozza a Szabad Sajtó Alapítványt, melynek 50 %-os tulajdonosa a Bertelsmann vállalat. A másik meghatározó tulajdonos a szerkesztőség lesz. Ez a rendszer szavatolja, hogy formai, személyzeti, tartalmi kérdésekbe a tulajdonosok nem szólhatnak bele. 1989-1998. A Bertelsmann az egyik meghatározó tulajdonos. -1998-től a Ringier fölváltja a Bertelsmannt. Az 1989 -es tulajdonosváltás különös jelentőségű,	„*…és akkor született ez meg a részvénytársasági forma… ahol a magyar Szocialista Párt… létrehozott egy alapítványt, a Szabad Sajtó Alapítványt. Az Eötvös Pali jóvoltából bekerült ide a Bertelsmann, a világ második legnagyobb cége közel 50 % tulajdonrészszel... mikor megalapították ezt a céget, gondoltak arra is, hogy az újságíróknak legyen beleszólása a lap csinálásába, és van egy fél százalékos részvény, amely egy különleges jogokkal rendelkező részvény. … Ezen kívül a szerkesztőségnek a statútuma, nagyon sok olyan*

mivel a két tulajdonosi kör ellenérdekelt a közlő szerint. A szerkesztőség a minőségben, ill. a függetlenségben, a Bertelsmann ill. a Ringier a profitszerzésben érdekelt. A lap problémái – de sikerei is – ebből a szerkezetből eredeztethetők.	*joga van, ami máshol elképzelhetetlen.*" (A1/4) „*Tíz év múlva, nem egészen tíz év múlva: kilenc év múlva, mivel a Bertelsmann érdekelt volt az RTL Klub nevezetű televízióban ezért őneki el kellett döntenie, hogy vagy a televíziót hagyja meg, vagy az országos napilapját. És ő a televízió mellett döntött, és akkor került a Népszabadság… tulajdonának ötven, nem egészen ötven százaléka a svájci Ringier kiadóhoz. … Ez a szerkezet, ahol egymással ellenérdekelt tulajdonosok vannak. Tehát az egyik oldalon van egy olyan befektető… aki elsősorban a nyereségben érdekelt, másik oldalon van egy tulajdonos a Szabadsajtó Alapítvány, amely alapítvány inkább a minőségben érdekelt, van egy szerkesztőség, amelyik a függetlenségben érdekelt…*" (A1/5)
- 2004. február 14. A két történet a közlő személyében egyesül. A közlő lesz a főszerkesztő. A nagyon pontos dátum az időpont fontosságát és meghatározó voltát jelzi. Ettől kezdve a szerkesztőség és a szakmai befektető közötti konfliktus a közlő és az ellenérdekelt csoport közötti személyes konfliktusként zajlik tovább. - 2004. február 14. – 2005. A fő összecsapás a munkatársak elküldése, ill. a lap layoutja körül zajlik – a közlő álláspontja szerint. Itt vált át az idősík a jelenbe – a történet a közlő „győzelmével" a munkatársak megtartásával, számuk megnövelésével, ill. a lap küllemének javításával zárul. A jövőkeretek 2006. szeptember közepéig vannak kijelölve. Itt különböző fejlesztési tervekről esik szó, amelyek most nem tartoznak vizsgálatunkhoz.	„*És amikor 2004. február 11-én az Eötvös lemondott, akkor én otthon voltam betegen, akkor felhívtak a kollégáim, hogy azonnal jöjjek be, mert az Eötvös lemondott, és úgy gondolják, hogy én legyek a megbízott főszerkesztő.*" (A2/6) „*És akkor jött egy nagyon kemény ügy, mert… rám akartak kényszeríteni, rám is kényszerítettek egy nagyon csúnya layoutot. Akkor én majdnem felálltam…*"(A2/9) „*…2005 januárjában ezek megoldódtak, és akkor én idehoztam a Magyar Hírlaptól egy nagyszerű lányt, a Lovas Esztert… és megkértem, hogy ezt a ronda layoutot tervezze át nekem… ő ezt egy hónap alatt megcsinálta, úgyhogy azonnal be is vezettük.*" (A2/10) *Most itt állunk, 130-150 munkatárs, 152.000 példány, szolíd nyereség, de nem kevés és, és hogy mondjam, viszonylag jól érzem magam.*" (A2/11)

1.1.4 „Szociális" deixis

A személyre, ill. időre vonatkozó deixisek magukban hordozzák a szociális deixis sajátosságait is: a közlő „szociális", csoporton belüli helyzetét jelzik. Ebben a szövegben a közlő a progresszívebb, sikeresebb csapat, a szerkesztőség tagjaként mutatja be magát, akinek egyszemélyi döntései néha meghatározóak a közösség szempontjából. Ugyanakkor a szembenálló felet a „tulajdonosokként" megnevezett szakmai befektetői kör képviseli, amelynek rossz döntései hátráltatják a lap fejlődését, ill. a közlő kudarcainak okát, személyi döntéseinek gátját is jelentik.	Pl.: „*Tehát, ami az egyik oldalon pozitívum és a szerkesztőség függetlenségét és szellemi önállóságát jelenti, az a másik oldalon nagyon kérdéses és kockázatos…*" (A1/7)

1.2 Beszédaktusok

A közlő többször is 1. sz./1. sz-ben, ill. jövő időben nyilatkozik meg. Először az A2/5-ös részben, amikor a közlő önmagát jellemzi.	„***Én*** *nem* ***vagyok*** *konfliktuskereső ember, nem* ***vagyok*** *konfliktuskerülő ember, konfliktustűrő ember* ***vagyok***."(A2/5)
A későbbiekben beszédaktusnak tekinthető megnyilatkozások az A2/11-es résztől válnak gyakoribbá a szövegben. Itt a közlő összegzi eddigi eredményeit. Bár a közlés megfelel a beszédaktus követelményeinek, a kijelentésben különösen hangsúlyos az 1. sz./1. sz., és ez a birtokos jelzői állítmány használatával is meg van erősítve (***enyém*** *a dolog*), de megfogalmazása ugyanakkor óvatos, többször is az „*úgy érzem*" kifejezést alkalmazza, a kijelentések súlya, hitele ezért itt, és a későbbi szövegrészben is csökken, bár az „én" személyes névmás, a konkrét időkeretek megjelölése, ill. a jelen és jövő idő használata a szövegrész végéig jellemző marad.	„*… mert most már nyugodt vagyok, nem idegeskedek,* ***úgy érzem****, hogy enyém a dolog,* ***úgy érzem****, hogy az történik itt, amit én akarok, és* ***úgy érzem****, hogy megnyertem a kollégáimat*." (A2/11)
A személyeknek és körülményeknek tekintetében a szöveg megfelel a beszédaktus követelményeinek, az 1. sz./1. sz. valamint a hangsúlyozott „*enyém*" birtokos névmás, ill. az „*én*" személyes névmás használata miatt. A cselekvés végrehajtása tekintetében a szöveg nem beszédaktus. A többször is használt „*úgy érzem*" kifejezés miatt a cselekvés nem történik meg, ill. megtörténése kérdésessé válik. A további cselekvések, mint jövőbeli tervek vannak megfogalmazva, tehát ezek esetében ez a követelmény nem teljesül. Ha kijelentünk valamit, majd a következő állításunkkal cáfoljuk ugyanazt, a kijelentés nem érvényes. Szövegünkben a már többször említett „*úgy*	Pl.: „*… mert most már nyugodt vagyok, nem idegeskedek,* ***úgy érzem****, hogy enyém a dolog,* ***úgy érzem****, hogy az történik itt, amit én akarok, és* ***úgy érzem****, hogy megnyertem a kollégáimat*." (A2/11)

érzem” kifejezés cáfolja, de legalábbis megkérdőjelezi a kijelenések egy részét, és megkérdőjelezi a jövőbeli tervek megvalósulását is, különösen, ha tekintetbe vesszük a két tulajdonosi kör közötti ellenérdekeltség állandó hangsúlyozását is korábban.	

1.3 Implikáció (bennfoglalás)

A szöveg közlője egy napilap főszerkesztője. A lappal való kapcsolata három lépcsős folyamat. Az első az 1987 előtti időszak, amellyel semmiféle közösséget nem vállal. A második az 1987-2004. február 14-ig zajló szakasz, amikor a közlő a szerkesztőség tagjává válik. A harmadik szakasz 2004. február 14-én veszi kezdetét, a közlő főszerkesztővé választásával. A közlő burkoltan, de többször is erősen hangsúlyozza legitimitását. A legitimitás hangsúlyozása csupa olyan kinyilatkoztatással történik, amelyek nem részei és nem szükségszerű következményei a korábbi kijelentéseknek. Először elődje legitimitására utal.	„*...És ide akart**ák** rakni a Berecz Jánost, és akkor a Népszabadságon belüli pártalapszervezet, aminek én nem voltam a tagja… azt mondta, hogy köszöni szépen, őneki a Berecz János nem kell. …és akkor azt mondták, hogy legyen az Eötvös a főszerkesztő, és gyakorlatilag ilyen közfelkiáltással ’89 márciusában kvázi megválasztotta Eötvös Pált főszerkesztőnek.*” (A1/3)
Majd saját rátermettségét és legitimitását szintén burkolt megfogalmazásokon keresztül emeli ki.	„*És ahogy jött, közeledett a rendszerváltás, az, aki előttem itt rovatvezető volt, E. Fehér Pál azt mondta, hogy jobb lenne, ha átvenném a rovatot, mert ő személyében nem alkalmas arra, hogy a rovatot vezesse. Olyan fokon a Kádár-korszak embere ő, hogy egy új Népszabadságban csak ártana a Népszabadságnak…*” (A2/3) „*Hallgattak a véleményemre mindenki, nem voltam főszerkesztő-helyettes, de, de hallgattak a véleményemre… s az Eötvös nagyon bízott bennem, ezért ő a 90-es évek végén be is jelentette, hogy-ha ő egyszer nyugdíjba megy, akkor én leszek az utóda. Tehát ez volt egy hivatalos bejelentés … s amikor ő ezt bejelentette, attól kezdve – ez valamikor 91-ben lehetett – attól kezdve én meghívott voltam a főszerkesztő-helyettesi értekezletre…*” (A2/6)
A közlő tehát elnyeri az első legitim vezető (a „jó király”) bizalmát, aki „hivatalosan” is utódjának nyilvánítja. Hogy egy olyan bejelentés, amit írásban nem rögzítenek, és maga a közlő sem emlékszik pontos időpontjára, mitől „hivatalos”, kérdéses marad. Ez után következik a hatalom átvételének leírása. Itt a legkorábbi szövegemlékek óta	„*És amikor 2004. február 11-én az Eötvös lemondott, akkor én otthon voltam betegen, akkor felhívtak a kollégáim, hogy azonnal jöjjek be, mert az Eötvös lemondott, és úgy gondolják, hogy én legyek a megbízott főszerkesztő*.” (A2/6)

megszokott formák megtartásával számol be a hatalomátvételről a közlő. (Lásd pl. Árpád pajzsra emelésének, Hódító Vilmosnak, vagy éppen Mátyás királlyá választásának történetét.) Ő nem kívánja a hatalmat, éppen távol van, a közösség tagjai önként, közfelkiáltással választják meg, és választásukat a korábbi vezető kijelöléssel is megerősíti.	
A legitimitást tovább fokozza, hogy az ellenérdekelt, következetesen negatívan jellemzett csoport vezetői nem akarták a közlő kinevezését.	[a nyilatkozó kérésére e bekezdés kimarad e szövegismertetésből] (A2/7)
Ezen előzmények ismeretében válik érthetővé, hogy a közlő „*eléggé meggyőző fölénnyel*” megnyeri a főszerkesztő-választást. (A2/8) A legitimitás hangsúlyozása lehet a lap helyzetének megszilárdulását magyarázó elem is.	„*Most itt állunk, 130-150 munkatárs, 152.000 példány, szolíd nyereség, de nem kevés és, és hogy mondjam, viszonylag jól érzem magam*.” (A2/11)

1.4 A társalgás szerkezete, vagy társalgási maximák

1.4.1 A mennyiség maximájának elve

A szövegben a mennyiség maximájának elve leginkább a legitimitás túlhangsúlyozása miatt sérül. A legitimitás hangsúlyozásával a közlő saját önértékelési problémáira is utalhat, hiszen állandóan külső megerősítéseket keres saját pozíciójának, döntéseinek igazolásához.	Pl.: „*Hallgattak a véleményemre mindenki, nem voltam főszerkesztő-helyettes, de, de hallgattak a véleményemre …s az Eötvös nagyon bízott bennem, ezért ő a 90-es évek végén be is jelentette, hogyha ő egyszer nyugdíjba megy, akkor én leszek az utóda*.” (A2/6) Stb.

1.4.2 A mód maximájának elve

A közlő a mód maximájának elvét sérti meg, amikor feleségének halálát olyan tényezőként említi, mely őt a munkájában segítette. A közlés szinte misztikus módon felsőbb erők akaratát sejteti a feleség halálának körülményei mögött. Ez a tényező is a legitimitást és a rátermettséget hangsúlyozza a közlő részéről.	„*… tehát én, és ő nagyon sokat segített nekem, nagyon beteg volt, és van egy filozófiám erről az egészről, hogy ő azért halt meg olyan gyorsan, szándékosan, hogy nekem kvázi ne kelljen az ő betegségével foglalkoznom, hanem a munkámmal tudjak foglalkozni. … és hogyha az Ági úgy hal meg, hogy nincs nekem ez a feladat, akkor lehet, hogy most alkoholista vagyok, vagy mit tudom én. … De az, hogy lett ez a munka, az iszonyatos fegyelmező erő volt…*” (A4/1)

1.5 Előfeltevések (preszuppozíciók)

Mint már többször is hangsúlyoztuk, a közlő részéről a legitimitás túlhangsúlyozott, több oldalról is	„*Tehát miközben a Magyar Nemzet, az ment fölfelé abban az időszakban, na-*

megerősített a szövegben. Ugyanakkor a szöveg elején megjelenik egy adat, ami mintegy mellékesen bukkan fel, viszont a lap jövője szempontjából nyugtalanítónak tűnik. Ha az adatokat összevetjük a szövegbeli történésekkel, akkor látható, hogy a lap példányszámait nem sikerült növelni, az olvasók elvándorlása főszerkesztőtől és koncepciótól függetlenül folyamatosan zajlik. Ebből az aspektusból a legitimitás és a hozzáértés, ill. az ellenérdekelt csoport jellemzésénél pedig az illegitimitás és a hozzá nem értés hangsúlyozása értelmetlennek tűnik, és az a meggyőződésünk alakulhat ki, hogy a közlő ezzel akarja magától eltávolítani a lap pozícióvesztése miatti felelősséget.	*ponta a Népszabadságnak tehát '90 előtt a Népszabadságnak havonta tízezerrel kevesebb előfizetője volt. Tehát a nyolcszáz-hatvanezer példány elolvadt, és '90 tavaszára háromszázezer maradt belőle.*" (A2/3) „*A történethez tartozik még, hogy 90 – ben ez durván 300.000 példányban jelent meg és volt 1 millió olvasója, eltelt 15, 16 év, most 152.000 példányban jelenik meg és 500.000 olvasója van. Tehát azt lehet mondanom, hogy évente átlagosan… évente átlagosan tízezer példányt veszítettünk úgy? … tehát ez alatt az idő alatt meg is feleződött az olvasótábora a Népszabadságnak.*" (A1/8)

2. Tanácsadó vállalat csúcsvezetője

2.1 Deixis

2.1.1 Személyre vonatkozó deixis:

Amikor a vállalat alapításáról, hőskoráról beszél, következetesen tsz./1. sz. ige- és birtokos személyragokat használ. Ez a szerkezet az egymásrautaltságot, a sorsközösséget, a közös kezdést hangsúlyozza.	Pl.: „*Az első irodá**nk**ban egy nagy asztal körül ültü**nk** körbe…*" (B1/1)
Amikor a sikereket, ill. a cég terveit tárja föl, akkor a szöveg végéig következetesen ezt a ragozási formát alkalmazza.	Pl.: „*A semmiről jutott**unk** el nagyságrendileg a 3 és fél milliárd forint árbevételig … Tulajdonképpen két cég vagy**unk**...*" stb. (B1/7) Lásd még: B3/2; B3/3. stb.)
Időnként, amikor személyes véleményt, eredményt kíván kiemelni, átvált 1. sz. /1. sz. –be. Ez ritkábban következik be, így a személyesség és az őszinteség ezekben az esetekben hangsúlyozottabb.	„***Én** átadt**am** az ügyvezetői funkciókat egyik partnertárs**am**nak…*" (B1/5) „*Igazgató elvtárs lett**em**"* (B2/5) „*Viszont ebbe viszonylag gyorsan beleburk**tam***" (B2/5) stb.
Gyakorivá válik az 1. sz. /1. sz. a *Két tetszőleges szervezeti vagy magánéleti tapasztalat …* stb. című szövegrészben, de ez a személyes érintettség miatt érthető, plusz információt a szöveg egésze szempontjából nem hordoz. Az már inkább, hogy az „*én*" személyes névmás használata a személyes döntés fontosságát hangsúlyozza ki.	Pl.: „*A baráti társaság nem ment szét, ez egy hajszálon múlt, egy hajszálon múlt. Ez azon múlt, hogy **én** beletörődt**em** abba, hogy a Kati is nyugodtan ott lehet ezeken a dolgokon, és nem ragaszkod**tam** ahhoz, hogy **én** többet egy szobába vele nem megy**ek***." (B4/2)

2.1.2 Helyre vonatkozó deixis:

Figyelemre méltó momentum, hogy csak egyszer használja a „*cégü**nk***" kifejezést, ami szubjektí-	Pl.: „*A **cégünk** első születésnapját október 16-tal számoljuk.*" (B1/1)

vabb, de hiteltelenebb közlői pozíciót eredményezne. A szöveg egészében végig következetesen a „***cég***” formulát használja, amikor a vállalatról beszél. Így megfogalmazása távolságtartóbb, de objektívabb, a közlő enyhén kívülálló nézőpontjára is utalhat.	*Tulajdonképpen két cég vagy**unk**…*” (B1/7)

2.1.3 Időre vonatkozó deixis:

A közlő idejéhez viszonyítva a múlt, ill. a jövő a két legfontosabb idősík a szövegben. A szöveg legrégibb konkrét időpontjának megjelölése (1982) a személyes emlékek föltárása kapcsán kezdődik, a cég múltjának első konkrét időpontja 1994. október közepe, ez egyébként a szöveg legelső mondata is. A jövő legtávolabbi időkeretének megjelölése az „*ezeréves ezeréves kilátás*” kijelentés. Ez rámutathat a közlő eltökéltségének szintjére is. A pontatlan és irreális jövőbeli időpont csökkenti a közlő kijelentésének hitelességét.	Pl.: „*’82-ben kiköltöztem Bécsbe…”* (B2/4) „*A cég 1994. október közepén jött létre valójában*.” (B1/1) „*De van itt ezeréves, ezeréves kilátás is*.” (B3/4)
A kezdeti időpontnál korábbi időkeretek megjelölése homályos, bizonytalan. Itt elhallgatásra is következtethetünk, amit egy személyre utaló deixis is megerősít: saját édesapjáról távolságtartó módon nyilatkozik.	„*Gimnazista koromban*”… (B2/1) „*…apailag van egy egészen jól fejlett közgazdász a családban*”. (B2/2)
Különösen pontos egy személyes, kellemetlen élmény datálása. Ez az élmény intenzitására és fontosságára is utalhat.	*„2001. november 20-án, tehát öt éve és néhány napja kivált innen egy csapat*.” (B4/1)
Ez azért is szembetűnő, mert a korábbi kiválások datálása közel sem ennyire precíz.	„*…2000-ig negyvenen mentek el… azóta is negyvenen mentek el…*” stb. (B1/6)

2.1.4 „Szociális” deixis:

A személyre vonatkozó deixisek magukban hordozzák a szociális deixis jeleit is. Ebben a szövegben a közlő egy csapat tagjaként mutatja be magát, akinek egyszemélyi döntései néha meghatározóak a közösség szempontjából.	„*A **cégünk** első születésnapját október 16-tal számoljuk*.” (B1/1) vagy: „*Tulajdonképpen két cég va-gy**unk**…*” (B1/7)

2.2 Beszédaktusok (Megnyilatkozások, melyek *cselekvésként* is felfoghatóak)

Bár több határozottnak tűnő elképzelés is megfogalmazódik, beszédaktusként csak ez a közlés fogadható el.	„*Én Kínára nézek nagy bizakodással, azt szeretném, hogyha három vagy négy év múlva meg tudnánk jelenni Kínában*.” (B3/3)
A beszédaktusok csekély száma csökkenti a korábbi kijelentések, tervek súlyát, pl. ezét:	„*Tíz év alatt tíz országban szeretnénk lenni, nagyságrendileg egy év egy ország; ’ein Volk, ein Reich, ein Führer’*.”. (B3/2)

A jövőre vonatkozó tervek esetében nem valósul meg az az elv, amely szerint *a cselekvést a közlőnek teljesen és korrekten végre kell hajtania, vagy végrehajtásáról meg kell győződni* részint a tsz. / 1. sz. vagy 1. sz. /3. sz. használata, részint az ellenőrzés hiánya miatt.	Pl.: „*És az AAM akar lenni az első tanácsadó cég, aki tanácsadót küld vissza a Földre, és az egyetemek agrológiai tanszékei azon vitatkozni fognak, hogy akkor Kornai Gábor élő személy volt, vagy csupán anekdota, hogy távolabbi perspektívából is próbáljam meg érzékeltetni, nemcsak tízévesből.*" (B3/4)
A résztvevőknek megfelelő szándékkal kell rendelkezniük. Ha kijelentünk valamit, majd a következő állításunkkal cáfoljuk ugyanazt, a kijelentés tette nem érvényes.	Pl.: *Én Kínára nézek nagy bizakodással, azt szeretném, hogyha három vagy négy év múlva meg tudnánk jelenni Kínában."* […] „*Én attól félek, hogy elkap bennünket a gépszíj és beleszakadunk, mert Kína nagyon nagy falat*." (B3/3)

2.3 Implikáció (bennfoglalás)

A fejlődés ütemét a lemorzsolódó munkatársak állandó, ill. a maradó munkatársak emelkedő számának szembeállításával érzékelteti, valamint azzal, hogy a többi hasonló profilú cég lemaradását hangsúlyozza. Ugyanakkor a cég növekedését „*bizonyos szerencsének*" tulajdonítja, ami magában foglalja a szerencse fordultával nagyobb számú munkatárs elvesztésének lehetőségét, ill. a versenytársak lemaradásának bemutatásánál két feltételes jelentésű kifejezést használ, ezek az „*egyelőre*" és a „*még*" szavak, amelyek a vezető pozíció időlegességére és esetlegességére utalnak.	Pl.: „*Akkori százhúszból 2000-ig negyvenen mentek el, és maradtunk nyolcvanan. Az akkori egészen '94-től 2000-ig negyvenen mentek el, 2001-ben negyvenen mentek el, és azóta is negyvenen mentek el; tehát hogy érzékelhető legyen a dinamika, azzal a különbséggel, hogy most már kétszáz fölött vagyunk, tehát egyre csökken a lemorzsolódás aránya,* ***azt kell mondanom, bizonyos szerencsével.***" (B1/6) „*A piaci résünk az egy nagyon vonzó kis piaci rés van, azt látom, hogy utánunk három-négy cég is nyomul utánunk ebben a tevékenységi körben. … Úgyhogy ez* ***egyelőre****, ezt* ***egyelőre*** *tartjuk ezt a távolságot …*" (B1/8) „*Ugye, ebben az értelemben* ***még*** *jól állunk.*" (B1/9)

2.4 A társalgás szerkezete, vagy társalgási maximák

2.4.1 A mennyiség maximájának elve

Az idézett közlésből az is kiderülhet, hogy a cég alkalmazottai tapasztalatlanok, ill. a fiatal munkatársak fölvételének oka nem feltétlenül a fiatalos lendület kívánatos volta, hanem az a tény sem zárható ki hogy pl. a kezdő munkatársak fizetése jóval alacsonyabb, tehát a munka minőségét a cégvezetés kevésbé fontosnak tekinti, mint a munkatársak	„*Életkori metszetben nem vagyunk harminckét évesek, valahol 31 és 32 éves kor körül van a cég átlagéletkora. Tehát* ***fiatal cégnek számítunk****, bár ez egy tavalyi számítás és tavaly óta 50 fiatallal vagyunk bővülve és csak tíz idősebbel…* ***a cég legszívesebben az***

fizetéséből eredő megtakarítást. Ami viszont a közlésből nem derül ki, az, hogy az állandóan elvándorló negyven munkatárs életkor szerint melyik csoportból kerül ki. Ebből a nézőpontból arra is következtethetünk, hogy a fiatalok később pl. az alacsony fizetések miatt távoznak, és az elvándorló tapasztaltabb munkaerőt folyamatosan tapasztalatlan állománnyal pótolják.	***egyetemről vesz fel friss diplomásokat**, akiket **itt próbál meg szocializálni**, tehát **azt a munkakultúrát, azt a szocializációt kapják, ami ehhez a hivatáshoz jó tudhat lenni, vagy sikeres tudhat lenni***." (B1/9) „***A fiatalok szeretnek itt dolgozni**, ez egy különlegesség, ez az AAM, **ezt most én mondom**, ez szerénytelenségnek hangzik, de majd megismerkedik a cég kultúrájával a kérdőívekből, akkor **talán alá tudja ezt a dolgot támasztani***." (B1/10)

2.4.2 A mód maximájának elve

A közlés szokatlan és egyéni, ugyanakkor jól illusztrálja a következőkben kerülőkkel és kanyarokkal ábrázolt karriertörténetet, valamint a közlő egyedi és rugalmas gondolkodásmódjára is következtethetünk belőle.	„*No most, ami a saját karriertörténetemet illeti, hogyan kerültem a jelenlegi székbe. **Besétáltam, megnéztem, hogy hova ül, és szembe ültem. Ez a jelenlegi székem elfoglalásának története**. Hogyha ezt egy kicsit szélesebb ívben nézzük, akkor egyáltalán nem innen indultam és nem ide érkeztem.*" (B2/1)
Hitler beszédének idézése nem megszokott társalgási mód. Itt a közlő szándékosan sérti meg a mód maximájának elvét, a cég expanzív terveire, ill. saját vezetői habitusára is utalhat ironikusan. (Esetleg komolyan. A különbség a szövegből nem érzékelhető.)	*Tíz év alatt tíz országban szeretnénk lenni, nagyságrendileg egy év egy ország; **'ein Volk, ein Reich, ein Führer'***." (B3/2)

2.5 Előfeltevések (preszuppozíciók)

A két közlés között ellentmondás van. A közlő a munkatársról azt állítja, hogy személye lényegtelen, tevékenysége nem produktív, alkalmazása az ő részéről baráti szívesség volt. Ugyanakkor a konkurens cég indoka az átvételkor a munkatársnő munkájának jó minősége, személyének fontossága volt. Ez az ellentmondás kérdéseket vet fel, illetve a munkatársnő személyének, munkájának minőségét is átértékeli.	„*És a… Katit ráadásul én úgy éltem meg, hogy **én vettem magamhoz**, **mint barát**, és biztosítottam neki nem is rossz megélhetést, meg nem is rossz munkát, amiben **neki nem kellett különösebben teljesíte**ni; hát nem is csipkedte magát különösképpen.*" (B4/1) „*De amikor a Feriék kiváltak, a Feri elhívta. És ő elment. … Mert hogy ő természetesen **kellett**, mert ő egy **hiteles régi motoros csoroszlya** volt, hogyha ő megy, akkor az a vállalkozás is **hiteles**. Naná, hogy **kellett ő**, mint egy falat kenyér.*" (B4/2)
Ugyanezt a következtetést váltja ki az a tény, hogy a közlő a munkatársnő távozását a cégtől fontos kudarcnak éli meg, hiszen a *Két tetszőleges szerve-*	„*Ez volt a **megrázó**, kellemetlen kihívást jelentő történet*." (B4/2)

zeti vagy magánéleti történeti tapasztalat, megrázó, kellemetlen kihívást jelentő stb. c. részben ezt az élményt emeli ki, és a „*megrázó*” szóval minősíti.	

3. személy: állami nagyszervezet (hatóság) csúcsvezetője

3.1 Deixis

3.1.1 Személyre vonatkozó deixis

A közlő személyességet egészen az első egység C1/5. pontjáig kerüli. Nem egyszerűen cselekvésként, hanem *történésként* mutatja be a szervezetben bekövetkező változásokat, olyan eseményekként, amelyre senkinek sem volt befolyása, legkevésbé neki.	Pl.: „*’87-ben egy háromszintű szervezetként* ***jött létre****. … 1992. január elsejével* ***történt meg*** *a két megyei szervezetnek az egyesítése…*” C1/2 „*A következő nagy változás volt a szervezetben 1996 – ha jól emlékszem –, amikor a fővárosban az egységes igazgatóságból három igazgatóság* ***jött létre*** *területi alapon, emellett a fővárosi és Pest megyei kiemelt adózók igazgatósága* ***került létrehozásra****, ez nevéből adódóan fővárosi és a Pest megyében működő legnagyobb cégek adóztatása* ***került*** *egy helyre. … ’99-ben lett létrehozva az APEH-en belül a bűnügyi igazgatóság, ez 2002-****ben meg lett szüntetve****…*” C1/3
A C1/5. szövegrészben beszél először t. sz./1. szben. Innentől a t. sz./1. sz. végig megmarad, ami arra utal, hogy a közlő az APEH kollektívája tagjának tekinti magát.	„*… ugye korábban alapvetően csak a központi költségvetés számára szed****tük*** *be a szorosan vett adókat…*” (C1/5)

3.1.2 Helyre vonatkozó deixis

A Legfontosabb helyszín az APEH, ill. annak kollektívája. A közlő ehhez képest határozza meg saját helyzetét, szövegét gyakorlatilag két részre oszthatjuk: a kisebbik rész a szervezeten kívül, a nagyobbik rész a szervezeten belüli nézőpontból íródott. A közlő szemléletére a személyre vonatkozó deixisekből is következtethetünk. (Lásd fentebb.) Az APEH-en kívül a közlőt a bizonytalanság jellemzi.	„*Igen… hogyan kerültem a jelenlegi… Hát kezdjük: kezdhetném a gyerekkoromtól, hogy igazán nem tudtam eldönteni sose, hogy mi legyek. … Mikor középiskolás voltam, akkor nem tudtam eldönteni, hogy jogi egyetemre menjek, vagy, vagy közgazdasági egyetemre. …* ” (C2/1)
Az APEH-en belül sem jellemzi semmilyen egyéni kezdeményezés, ötlet a közlőt. Az események, tervek ismertetése pontosan datálva van, de történésszerűen láttatja ezeket, és sohasem szakad el a t. sz. / 1. sz.-ű közléstől. A stratégiai tervek ismertetésénél figyelemre méltó elem, hogy azért kerül	„*Ugye vannak nekünk itt… az elmúlt időszakban, nagyon zsúfolt időszak volt a tavalyi év is meg… különösen a tavalyi év, az átszervezés meg a rengeteg új feladat, idén is vannak új feladataink, de most úgy látjuk, hogy* ***most van egy***

sor stratégiai megvalósításra, mert „van egy szuszszanásnyi idő”. A tervezés tehát nem egyéni, vagy kollektív döntés, hanem kedvező külső körülmény eredménye.	***kis szusszanásnyi idő**, hogy tudunk a jövővel is foglalkozni*.” (C3/1)
A kollektívát a közlő feltehetően a felelősség megosztása miatt hangsúlyozza, de a kollektíva közösségén belüli helyzete sem ad elég magabiztosságot, bátorságot neki. Amit a közösség szándékaként tüntet fel, arról kiderül, hogy valójában külső kényszer. Mindezek alapján az a meggyőződésünk alakulhat ki, hogy a közlő nemcsak egyéni, de közösségi felelősséget sem kíván felvállalni.	„*És itt ugye, mint minden adóhivatalnak, nekünk is az a fő törekvésünk, hogy az adóbevételek beszedését úgy **akarjuk** megvalósítani, hogy egy állandó egyensúlyt **kell** tartanunk a szolgáltatási tevékenység és a hatósági kényszer között*.” (C3/5)

3.1.3 Időre vonatkozó deixis

A közlő szövegében a pontos időkeretek megjelölése 1987. július elsejével, az APEH megalapításával indul. (C1/1) Csak a szervezeten belüli változásokkal kapcsolatban említ időpontokat (C1/2, C1/6 stb.) Saját személyével kapcsolatban csak akkor említ időpontot, (*1988. január 1*.) amikor csatlakozik a szervezethez. Mintha ezt megelőzően önálló sorsa sem lett volna, csak homályos időmeghatározások vannak.	Pl.: „*gyermekkoromtól*”, „*mikor középiskolás voltam*”, „*hát végül is az következett, hogy nappalin elvégeztem a jogi egyetemet*” stb.
Általában később is, amikor magáról beszél, és nem a szervezeten belüli karrierjéről, nem említ pontos évszámokat.	Pl.: „***’99 táján** a kollégák felbiztattak, hogy na, menjünk, aztán tanuljunk, de jó volt egyébként*.” (C2/2)

3.1.4 „Szociális” deixis

A személyre és helyre vonatkozó deixisek ez esetben magukban hordozzák a szociális deixis elemeit is: a közlő "szociális", csoporton, vállalaton belüli helyzetét jelzik. Ebben a szövegben a közlő magát a szervezet nem meghatározó tagjaként mutatja be, akinek egyszemélyi döntései negligálhatók, de még a közösség döntései is külső kényszerítő hatásoknak vannak alárendelve, tulajdonképpen minden cselekvésük a külső körülményektől függ.	Pl.: „*És itt ugye, mint minden adóhivatalnak, nekünk is az a fő törekvésünk, hogy az adóbevételek beszedését úgy **akarjuk** megvalósítani, hogy egy állandó egyensúlyt **kell** tartanunk a szolgáltatási tevékenység és a hatósági kényszer között*.” (C3/5) „***’99 táján** a kollégák felbiztattak, hogy na, menjünk, aztán tanuljunk, de jó volt egyébként*.” (C2/2)

3.2 Beszédaktusok

A szövegben egyetlen helyen van 1. sz./1. sz-ű, jelen idejű közlés, de ez sem tekinthető beszédaktusnak a feltételes mód miatt. Megállapíthatjuk tehát, hogy a szövegben egyáltalán nincsenek beszédaktusok, ez a sajátosság a közlő bizonytalanságát, döntésképtelenségét, probléma- és konfliktuskerülő attitűdjét jelezheti a számunkra.	„*Én is így látnám, hogyha vele így találkoznék…*” (C4/3)

3.3 Implikáció (bennfoglalás)

A közlő a cégtörténetben az APEH-et, mint folyamatosan fejlődő céget mutatja be. Azonban a cégtörténet kapcsán ismertetett adatokból megtudjuk, hogy a cég szervezetei folyamatosan megszűntek, ill. összevonták ezeket, miközben a feladatok száma szintén folyamatosan nőtt.	„*Ha szűken vesszük az APEH –et, tehát itt **az APEH története 1987 óta folyamatos fejlődést mutat.***” *’87-ben egy háromszintű szervezetként jött létre. Minden megyében két szervezete működött… 1992. január elsejével történt meg a két megyei szervezetnek az **egyesítése**…*” (C1/2) „*Nagyon jelentős változás volt szintén 1999-ben, amikor **átvette** az adóhivatal a társadalombiztosítási szervektől a járulékbeszedési feladatokat. ’99-ben lett létrehozva az APEH –en belül a bűnügyi igazgatóság, ez 2002-ben **meg lett szüntetve**…*” (C1/3) „*A következő… hát… nagy időszak, mondhatnám, az utóbbi évek voltak, amikor itt 2007-ben … a korábbi megyei igazgatóságok **megszüntetésre kerültek**, illetve **összevonásra kerültek** régiós igazgatóságba. A korábbi **tizenkilenc** megyei és **három** fővárosi területi alapon működő igazgatóság **helyett létrejött hét** regionális igazgatóság*.” (C1/4) „*Ha a feladatokat nézzük, akkor itt folyamatosan **bővültek** azok a bevételi körök is, amivel foglalkozik az adóhivatal … 2007-ben jutottunk el oda, hogy már nemcsak a járulékokat és a központi költségvetési adókat szedjük be, hanem az illetékeket is… Illetve szintén 2007-től vettük át a magánnyugdíjpénztári tagdíjak beszedését…*” (C1/5) „***Nagyon jelentős feladatbővülés van évről** évre. … tavaly valaki összeszámolta – 16 új feladatot kaptunk*.” (C1/6)
A kérdező egy kérdést próbál feltenni ezzel kapcsolatban.	„*Ha jól látom, akkor a bővülés mellett a hatékonyságnövekedés is…*” (C1/6)
Itt azonban a közlő közbevág, és a hatékonyságnövekedésről nem beszél. A közlés a mellesleg elmondott információk alapján tehát azt a burkolt információt foglalja magába, hogy miközben az adóhivatal szervezetileg egyre csökkent, közben feladatköre igen, hatékonysága viszont nem nőtt.	„*Nagyon jelentős feladatbővülés van, évről évre. Itt az utolsó években is nagyon jelentős bővülés van, bővül a feladatunk, az előbb elmondottakkal meg – tavaly valaki összeszámolta –, 16 új feladatot kaptunk, vagy idén megint csak új feladat.*” (C1/6)

3.4 A társalgás szerkezete, vagy társalgási maximák

3.4.1 A mennyiség maximájának elve

A közlő a stratégiai tervezésről ígér beszámolót, de a tervezésről végül is semmit sem, ill. általánosságokat mond, megsértve a mennyiség maximájának elvét. Ezzel kényszeríti a hallgatót, hogy az elmondottak alapján azt a következtetést vonja le a hivatalról, amely szerint jelen pillanatban nem jól működő, nem hatékony és nem közmegbecsülésnek örvendő szervezet, mivel a célokban a közlő csak ezen hiányosságok leküzdését jelöli meg. A szövegből az is kiderül, hogy az APEH-nek nincs saját stratégiája a célokkal kapcsolatban, ennek kialakításához külső szakértőket kellett hívnia, és a külső szakértők bevonása ellenére a stratégia még jelen pillanatban sincs kész.	„*Ugye vannak nekünk itt… az elmúlt időszakban, nagyon zsúfolt időszak volt a tavalyi év is meg… különösen a tavalyi év, az átszervezés meg a rengeteg új feladat, idén is vannak új feladataink, de most úgy látjuk, hogy* ***most van egy kis szusszanásnyi idő****, hogy tudunk a jövővel is foglalkozni*.” (C3/1) „*Tavaly vetődött az fel, hogy* ***mi lenne, hogyha*** *egy külső szemlélő megnézné. … A lényeg az, hogy velük együttműködve* ***most alakítjuk ki az APEH stratégiáját****.*” (C3/2) „*Hát, hogy mit szeretnénk megvalósítani 3-5-10 éven belül, nagyon nehéz. Az az igazság, hogy* ***erre nem készültem így most fel****. … Mindenképpen azt* ***szeretnénk****, hogy egy, egy* ***jól működő, hatékonyan működő, közmegbecsülésnek örvendő*** *hivatal legyen.*” (C3/3)

3.4.2 A mód maximájának elve

Miközben a közlő a stratégiai tervezés fontosságáról beszél, közben „lógásnak” minősíti, amikor a kollégái éppen olyan tréningeken vesznek részt, amelyek a stratégiai tervezésre képesítik őket. Ebből arra is következtethetünk, hogy a közlő vagy nem veszi komolyan a stratégiai tervezést, vagy nincs elképzelése a tervezéshez szükséges ismeretek megszerzéséről.	„*Most éppen a missziókon meg a víziókon beszélgetünk, mert közben folynak a tréningek, és a munkatársaink vezetőként a tréningeken lógnak.*” (B2/1)

3.5 Előfeltevések (preszuppozíciók)

Az itt olvasható közlés azt kívánná sugallni, hogy számos olyan képesítése van, amelyek alkalmassá teszik feladatkörére. Valójában azonban mindegyik szakterületét negligálja, a jogászat kapcsán „handabandát”, a közgazdászat kapcsán „süketelést” emleget. Ez részint azt az előfeltevést alakíthatja ki a hallgatóban, hogy a közlő mégsem tekinti meghatározónak egyik végzettségét sem, részint pedig, hogy nem kompetens személy, és ismeretei nem túl mélyek az adott szakterületeken belül. Az utolsó idézett mondat a közlőnek általában a végzettséggel és a tanultsággal szembeni negatív hozzáállását engedi feltételezni.	„*Tehát* ***én jogásznak tartom magam****, de az, hogy a közgazdasági egyetemet elvégeztem, meg más dolgokat, ez mind arra jó, hogy úgy megértem a közgazdászokat, nem lettem közgazdász, de nem ijedek meg* ***a süket dumáktól.*** *…Azt szoktam mondani, hogy merek józan parasztésszel gondolkodni. Tehát nem,* ***se a jogászi handabanda, se a közgazdászi bűvészkedés az nem hat meg****…*” (C4/4) „*Akinek ennyi végzettsége van, az már mind gyanús nekem…*” (C2/2)

4. Állami nagyszervezet (hatóság) regionális részlegének csúcsvezetője

4.1 Deixis

4.1.1 Személyre vonatkozó deixis

Az eddig vizsgált szövegek közül ez tekinthető a legszemélyesebbnek. A szöveg legnagyobb részében 1. sz./1. személyű a közlés, ezt időnként az „*én*" személyes névmás, ill. az „*én magam*" szerkezet még jobban nyomatékosítja.	Pl.: „***Én** azt gondol**om**, hogy akkor menjünk visszafelé*." (D1/1) „*Ez egyébként jellemző a szervezetre, hogy a vezetőket, **én magam** is, a hivatalon belül keres**tem**, és nem a szervezeten kívül* " (D2/3)
Az 1. sz./3. sz-t csak időnként, a nagyszervezet múltjának felemlítése közben használja, de még ilyenkor is előfordul saját személyének említése, vagy t. sz. 1. sz-ű közlés. Ez a sajátosság a közlő személyes felelősségvállalását, szervezethez való tartozását hangsúlyozza.	Pl.: „*...integrációs tapasztalata van a szervezetnek, hiszen a 2000-es év a járulék-integráció története volt, tehát 1999-ben kezdődött és 2000-ben fejeződött be. ... Gyakorlatilag **én azt gondolom**, hogy merített**ünk** is tapasztalatot a mostani integráció alkalmából…*" (D1/2)

4.1.2 Helyre vonatkozó deixis

A szöveg legfontosabb helyszíne egyfelől az APEH, másfelől – szűkítve – az APEH Délalföldi igazgatósága. A közlő rögtön hangsúlyosan a pontos helymeghatározással indítja a szöveget. Ez a szöveg legelső mondata.	„*Ahol most Ön van, az APEH Délalföldi igazgatósága, az igazgatóság székhelyén tartózkodunk, ez Szeged*." (D1/1)
Figyelemre méltó, hogy a közlő a személyes karrierjéről történő beszámolót is mindjárt az szervezethez kerülés momentumával indítja.	„*Jó, tehát én 1990-ben kerültem az adóhivatalhoz, revizorként kezdtem a pályámat, akkor még ... gyakorlatilag még az adófelügyelőség nem tartozott az APEH keretei közé, tehát még egészen más struktúra volt akkor még, ágazati tagozódásban működött a szervezet, tehát én az ipari osztályra kerültem revizorként. Ez az ágazati struktúra 1992. január elsejével, tehát az APEH-adófelügyelőség integrációjával változott meg…*" (D2/2)
A szervezetbe való bekerülését megelőző életútjáról erősen idealisztikus (összegző jellegű) leírást ad, mintegy mellesleg, másfél oldallal később, és a szemléletmód tekintetében a szervezethez vezető út elhanyagolható állomásaként említi meg az előzményeket. A szervezet mintegy a közlő egész pályafutásának fő helyszíne, előélete pedig, az APEH felé vezető folyamatos útként van ábrázolva. Ez még inkább kiemeli a közlő szervezethez kötődését, elkötele-	„***Egyébként** közgazdász végzettségem van, okleveles könyvvizsgáló vagyok, adószakértő. Tehát az adó és a számvitel területén folytattam a tanulmányaimat. A kezdetek, tehát a pályámat még a városi tanácsoknál kezdtem, a városgazdálkodási szervezetnél, majd ezt követően volt még **némi** iparvállalati kitérő is, és akkor ezután következett az adóhivatal. ... azt gondolom, hogy ma*

zettségét a szervezet struktúrája, értékrendje iránt.	*már mondhatom azt, hogy* ***gyakorlatilag a pályafutásom az APEH –hez kötődik***.” (D2/3)

4.1.3 Időre vonatkozó deixis

A múltra vonatkozó idők meghatározása mindig pontos a szövegben, ez az autenticitás érzetét erősíti. Általában a pontos év, de gyakran teljes dátum található az esemény leírása mellett. A legkorábbi említett dátum a szövegben 1990., amikor a közlő saját bevallása szerint az adóhivatalhoz került. A megelőző életét két mondatban foglalja össze, dátumok, időkeretek említése nélkül.	„*Jó, tehát én 1990-ben kerültem az adóhivatalhoz, revizorként kezdtem a pályámat…*” (D2/1)
A következő fontos dátum: 1991. december 31. Ekkor állt föl az APEH mai szervezeti struktúrája. Említésre kerül még az 1999., ill. a 2000. év, a járulék-integráció (az OEP és a MEPEP feladatköreinek, dolgozóinak és egyes szervezeteinek beolvasztása).	„*Ha megint lépünk egyet vissza az időben, akkor az 1991-es év, tehát 1991. december 31., amit meg kell említeni. Tehát gyakorlatilag ekkor állt föl az APEH mai szervezeti struktúrája, ugye az adófelügyelőség és az igazgatóság összeolvadásával jött létre a szervezet*.” (D1/3) *„…a 2000-es év a járulék-integráció története volt, tehát 1999-ben kezdődött és 2000-ben fejeződött be. Az OEP-től, illetve a MEPEP-től, tehát a megyei egészségbiztosítási pénztáraktól a feladatok egy részének az átvétele ez érintette a nyugdíjbiztosítási igazgatóságnak az egyes ellenőrzési feladatait is.*” (D1/2)
A következő lényeges dátum 2007. december 31. amely fordulópont a közlő életében: a Szolnok megyei igazgatóság éléről a szegedi székhelyű Dél-alföldi regionális igazgatóság élére kerül.	„*…felkértek arra, hogy vállaljam el a Szolnok megyei igazgatóság vezetését. Tehát erre igent mondtam, így gyakorlatilag egészen 2007. december 31-ig, az APEH újabb átalakításáig irányítottam a Szolnok megyei igazgatóságot. Majd az átalakítással, tehát a régiós szervezet kialakulásával kért föl elnök úr arra, hogy elvállalom-e a Szegedi igazgatóság, tehát a Dél-Alföld regionális igazgatóság (pontosabban) vezetését, hiszen az itteni vezető főosztályvezetői beosztásba került. Erre igent mondtam, tehát gyakorlatilag így kerültem én a Dél-Alföldre és így kerültem a régióközpontba, Szegedre*.” (D2/2)
És végül az utolsó konkrét időmegjelölés 2007. január 1., amikor a regionális igazgatóság területi alapú szervezetből tevékenységalapú szervezetté	„*És igazából a 2007. január 1. az jelentős struktúra-változást hozott, hiszen* ***a korábbi területi alapú szervezetből egy***

válik. Az időkeretek megjelölése egyrészt azt a benyomásunkat erősíti meg, hogy a közlő a szervezeten kívüli életszakaszát nem tartja lényegesnek, mintegy mellékes epizódként, az APEH-en belüli „valódi" élet megelőző időszakaként tartja számon. A további pontos datálás viszont áttekintést sugall, és hogy a közlő a szervezeten belüli eseményeket fontosként értékeli, és pontosan számon tartja.	***tevékenységalapú szervezet lett.*** *Tehát, míg korábban megyei igazgatóságok voltak, amik ugye alapvetően területi alapon szerveződtek, addig* ***ma a regionális igazgatóságoknak az egyes szervezeti egységei nem területi alapon, hanem tevékenységi alapon jöttek létre****.*" (D2/5)

4.1.4 „Szociális" deixis

A személyre, időre és helyre vonatkozó deixisek ez esetben magukban hordozzák a szociális deixis jeleit is: a közlő „szociális", csoporton, vállalaton belüli helyzetét jelzik. A közlő magabiztosan váltogatja az „én" és a „mi" jellegű nézőpontot. Ritka az 1. sz./3. sz. és a t. sz./3. sz. A közlő az APEH, mint közösségen és struktúrán belül elfoglalt helyzetét jól hangsúlyozza, alátámasztja a tájékozottságot és a stratégiai rálátást a szervezet belső ügyeiben. Ennek a szemléletnek akár a tételmondataként is fölfogható a közlő D2/3. szövegrészben tett kijelentése:	„*Volt egy kezdeti kitérő, de igazából ma már mindenképpen azt kell, hogy mondjam, hogy közel 17 év, illetve mostmár 18 év APEH-nál eltöltött idő után tehát gyakorlatilag az ember a karrierjét itt építette föl, és nem másutt.*" (D2/3)

4.2 Beszédaktusok

A beszédaktus-jellegű megnyilatkozások személyes véleményt, és nem stratégiai tervezést foglalnak magukba.	„*Ez egyébként jellemző a szervezetre, hogy a vezetőket* ***én magam*** *is, a hivatalon belül keres****em****, és nem a szervezeten kívül.*" (D2/3) „*…****én*** *mindig azt gondol****om****, hogy az ember ott állja meg a helyét, ahol éppen van, tehát azt a feladatot kell megoldania, amit éppen csinál.*"(D2/4)
A stratégiai tervezésről szóló részben leírtak azonban nem minősülnek beszédaktusnak, mivel itt a közlő nem következetesen használja az 1. sz./1. szt, ill. t. sz. /1. sz-t. Egyetlen helyen indít 1. sz./1. sz-ben, de azután „helyesbít".	Pl.: „*Tehát* ***azt gondolom****, illetve* ***azt gondoljuk****, hogy ezen mindenképpen változtatni kell, ugyanakkor változtatni kell azon is, hogy hogyan és mi módon kezeljük le az ügyeket.*" (D3/4.)
Csak a megvalósult tervek esetén használja a közlő az 1. sz./1. sz-t, de múlt idejű igealakokkal, tehát a beszédaktus itt nem valósul meg. Ez több dologra is utalhat. Egyrészt a közlő azon szándékára, hogy saját magát egy testület tagjaként mutassa be, és ezáltal a felelősséget eltávolítsa, másrészt arra, hogy a közlő óvatos, és csak a sikeres projektekért vállalja a személyes felelősséget. Ennek azonban ellentmondanak korábban idézett,	Pl.: „*…de én annak idején a szolnoki igazgatóságon is, és most is megteremtettem annak a lehetőségét, hogy az igazgatóság ügyfélszolgálati helyein Internet hozzáférés van az ügyfelek számára.*"

beszédaktus-szerűen megfogalmazott vélemény-nyilvánításai. Így inkább azt kell feltételeznünk, hogy a közlő vezetői státuszát, korlátozott, de stratégiai döntéshozó szerepkörét jelzi a megfogalmazásaival.	

4.3 Implikáció (bennfoglalás)

A szöveg azon része, amely talán legtöbbet elárul a közlő jelleméről egy beszédaktusnak is tekinthető megfogalmazás, a D4/2. szövegrészben.	„*Azt gondolom, hogyha végignézem a saját pályafutásomat, akkor* ***mindig arra törekedtem, hogy a feladatokat megoldjam****. Tehát a sikert és a karriert valahogy úgy egy kalap alá veszik. Én valahogy nem osztom ezt a vélekedést. Én igazából arra törekszem, hogy megoldjam a feladatot, ha kapok egy olyan feladatot, és* ***számomra az jelenti a sikert, ha olyan feladatot kapok, amely kihívásnak számít*** *– bár a szót nem igazán szeretem. Tehát olyan feladatot kapok, amelyben végül is megbíznak bennem, vagy amikor nehézséggel jár a feladat megoldása*.” (D4/2)
A közlő személyiségéről alkotott benyomást árnyalja a vezetői kudarcról alkotott véleménye: terjedelmesen szól magáról a kudarc értelmezéséről, mielőtt példát mondana. Olyan perspektivikus, szívós vezető képe bontakozik ki, aki nem vágyik csúcsvezetői felelősségre.	„*Tehát én azt gondolom, hogy vezetői szempontból végiggondolva, hogy mi minősülhet a vezetői tevékenységen belül kudarcnak, akkor azt gondolom, hogyha nem sikerül egy elképzelésről a vezető kollégákat meggyőzni, vagy hogyha ez a meggyőzés végül nagyon nehezen megy. És nem igazán sikerül elfogadtatni az elképzeléseket.* ***Ezek pillanatnyi kudarcok****. És nyilván* ***ilyenkor én azon igyekszem****, hogy ezeket a kudarcokat azért* ***valahogy meg lehessen fordítani.***” (D4/4)

4.4 A társalgás szerkezete, vagy társalgási maximák

4.4.1 A mennyiség maximájának elve

A közlő hosszan taglalja véleményét a siker és a kudarc kérdéseiről. Sérül a mennyiség maximájának elve (többet, illetve kevesebbet is mond el, mint kellene.) Ez arra is utalhat, hogy a közlőnek nemigen vannak kudarcai, de arra is, hogy a közlő nem szívesen beszél kudarcairól.	„*Tehát én azt gondolom, hogy vezetői szempontból végiggondolva, hogy mi minősülhet a vezetői tevékenységen belül kudarcnak, akkor azt gondolom, hogyha nem sikerül egy elképzelésről a vezető kollégákat meggyőzni, vagy hogyha ez a meggyőzés végül nagyon nehezen megy. És nem igazán sikerül*

	elfogadtatni az elképzeléseket. ***Ezek pillanatnyi kudarcok****. És nyilván* ***ilyenkor én azon igyekszem****, hogy ezeket a kudarcokat azért* ***valahogy meg lehessen fordítani****.*" (D4/4)

4.4.2 A mód maximájának elve

A mód maximájának elvét a nyilatkozó nem sérti.	

4.5 Előfeltevések (preszuppozíciók)

Az itt olvasható közlés két következtetést is eredményezhet a befogadó részéről. - A közlő a változásokat nem kihívásként, hanem veszélyként fogja fel, ezért esetleg nem képes alkalmazkodni a változásokhoz, vagy a változásoknak igyekszik ellenállni. - A szervezet stabilitását a régi munkatársakban látja, azok munkájának minőségi értékmérése nélkül, viszont az új munkatársak tevékenységét a cég működésére nézve instabilitást előidéző tényezőnek tartja.	„*És megvan* ***az a veszély*** *is, hogy a változások* ***túl gyorsak****, illetve* ***nem sikerül hozzájuk kellőképpen alkalmazkodni****. … a nyugdíjszabályok változása okán és az igazgatóság korösszetétele okán, tehát a korfa okán, nagyon sokan mentek el nyugdíjba és mennek el még ebben az évben is. Illetve volt egy létszámbővítés is az elmúlt időszakban. Tehát … az* ***egyharmada új az igazgatóságnak, ez nagyon sok****. … Tehát hogyha „mit kell elérnünk az elkövetkező 3 – 5 évben", akkor ez biztos, hogy egyfajta főcél kell, hogy legyen. Tehát a* ***szervezet stabilitásának megteremtése***."
A közlő szolgáltatói attitűddel fordul az ügyfelek irányába. A szolgáltatói attitűd távlati stratégiai céljai között is szerepel.	„*Ugyanakkor persze* ***a stratégiába nemcsak a szervezet tartozik bele, hanem a környezetünk is,*** *tehát az adóhivatalokban mindig is formálta, és én azt gondolom, kell is, hogy formálja az adózói környezetet. Tehát a feladatainkat nem lehet elvonatkoztatni az adózóktól … Igazából ez az az út, amin mindenképpen tovább kell haladni, mindenképpen egyfajta* ***támogatást kell nyújtani az adózóknak ahhoz, hogy eleget tegyenek kötelezettségeiknek***." (D3/3)

Köszönet

az értekezésben szereplő szervezetekben a GLOBE-kérdőíveket kitöltő középvezetőknek, az interjút vállaló szervezeti csúcsvezetőknek, valamint az értekezést tanácsaikkal, kritikus és támogató véleményeikkel, valamint kapcsolataikkal segítőknek; név szerint:

Bakacsi Gyula (Corvinus Egyetem)
Bárd András (Általános Vállalkozási Főiskola)
Bársony Péter
Boda György (Boda & Partners)
Brindza Attila (Kecskeméti Főiskola)
D. Árvay Anett
Ehmann Bea (MTA Pszichológiatudományi Intézet)
Erős Zita (AAM Zrt.)
Galuska László Pál (Kecskeméti Főiskola)
Gerő Ágnes, könyvtárvezető (MTA Pszichológiai Kutatóintézet Könyvtára)
Komor Levente (Szent István Egyetem, Gazdálkodási és Szervezéstudományok Doktori Iskola)
László János (MTA Pszichológiatudományi Intézet)
Steklács János (Kecskeméti Főiskola)
Sztanek Csaba

iskoláimban a nyelvvel való foglalkozást elplántáló tanáraimnak
Sárosi Józsefné ✞
Fekete László
Varga Zoltán
Holczer József
Grétsy László
Hernádi Sándor

és szűkebb—tágabb családom tagjainak:
Mikulás Gáborné
Mikulás Bence
Mikulás Dávid
Mikulás Luca
Mikulás Józsefné
Mikulás József
Mikulásné Ferencz Zsuzsanna
Horváth Róbert