

FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA*

MAGYARORSZÁG EU-CSATLAKOZÁSI FOLYAMATÁNAK KULTURÁLIS ASPEKTUSAI¹

„Azért hasznos megismerni más népek szokásait, hogy egészségesebben tudjuk megítélni a sajátjainkat és ne gondoljuk, hogy mindaz, ami a mienktől eltérő, nevetséges vagy ésszerűtlen, ahogy ezt gyakran állítják olyanok, akik nem láttak semmit.” (Descartes)²

BEVEZETÉS

Ha Magyarország és az Európai Unió kapcsolatait vizsgáljuk, a gazdasági-kereskedelmi szempontokon kívül rendkívül fontosak lehetnek a témakör eddig talán méltánytalanul elhanyagolt kulturális aspektusai is.

Talán nincs még egy olyan földrész a világon, ahol annyira különböznenek a kultúrák egymástól, mint Európában, így az Európai Unió tagországainak eltérő kulturális sajátosságait nem könnyű feladat összehangolni, és az ezekből fakadó konfliktusokat feloldani.

JOHN MOLE „Vigyázz a modorodra”³ című könyvében szellemes példákkal illusztrálja ezt a sokszínűséget szervezeti kulturális kontextusban. Vizsgáljunk meg két példát.

„Nem dolgoznak hatékonyan. Nehéz rávenni őket, hogy csináljanak valamit. Otthon, ha valamit kérek, hogy csinálják meg, persze udvariasan, minden hűhó nélkül időre minden elkészül. Itt viszont állandóan problémák merülnek fel, mindig találnak okot, hogy miért nem lehet úgy csinálni valamit, ahogy én szeretném.

* Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Kommunikáció Intézet igazgatója, főiskolai tanár.

¹ A BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar Európai Tanulmányi Központja által 2000. május 18-án rendezett, „Magyarország és az EU gazdasági-kereskedelmi kapcsolatai” c. workshopon elhangzott előadás kibővített változata.

² Hill [1999], p. 345.

³ „Mind your Manners”.

Ha egyáltalán megcsinálják, amit kérek. Néha egyszerűen mellőznek. Itt sokkal jobban követni kell a dolgokat. Határidőket kell adni. Itt ahelyett, hogy megcsinálnák a dolgokat, állandóan vitatkoznak róluk. És a pontosság? Az értekezletek soha nem kezdődnek pontosan. Viszont állandóan elhúzódnak... Nagyon bosszantó az egész, és nem tudom, hogy hogyan kezeljem a helyzetet.”¹▲

Ezt vajon egy dán menedzser mondta brit alkalmazottairól, vagy egy brit menedzser olasz beosztottairól?

„Olyan arrogánsak. Azt hiszik, hogy minden személyes megbeszélés, vagy értekezlet arra ad lehetőséget, hogy dicsekedjenek, hogy mindenkit lehangoljanak. Állandóan uralni akarják a terepet. De amint a főnök állásfoglalását kifejti, alig mernek megszólalni, kivéve persze, mikor azt mondják „Igen, uram.” Itt szigorú hierarchia van, mindenkinek megvan a helye. Minden döntést a főnök hoz. Minden fontos dologgal hozzá mennek. Azt hiszi, neki mindenben igaza kell, hogy legyen.”²▲

Ezt vajon egy holland mondta, aki németekkel dolgozik, vagy egy német, aki franciákkal dolgozik?

A válasz mindkét esetben: mindkettő. A monokronikus dánok és a németek úgy vélekednek a kissé polikronikusabb britekről, hogy nem hatékonyak és pontatlannok, a britek viszont ezt gondolják a még polikronikusabb olaszokról és a görögökről. Tegyük hozzá, mindnyájan ezt mondják a magyarokról. Minden relatív. Másokról alkotott értékítéleteinket erősen befolyásolja az, hogy mi hogyan látjuk az ideális szervezeti munkát. A hofstedei hatalmi távolság kulturális dimenzió kis hatalmi távolságú hollandok azt mondják a németekről, hogy autokraták és zsarnokok, a németek pedig ugyanígy vélekednek a lényegesen nagyobb hatalmi távolságú franciákról. A kis hatalmi távolságú britek, svédok és hollandok a kutatásaim eredményei alapján nagyobb hatalmi távolságú magyarokról is úgy vélekednek, hogy túlzottan hierarchikus szemléletűek.

Számos sztereotipizáló, ugyanakkor szellemes szólást idéz HILL „Mi európaiak” című könyvében, melyek szintén – a nem ritkán a komolyabb ellentéteket is tükröző – kulturális változatosságról tanúskodnak Európában. Ezek a mondások persze sokat elárulnak a mesélő kulturális attitűdjéről is.

Pl. arra a kérdésre, „*Hogyan lehet a leggyorsabban nyereséghez jutni?*” egy belga mondás szerint a válasz: „*Vegyél meg egy franciát annyiért, amennyit ér, és add el annyiért, amennyire önmagát tartja.*”³ Egy dán üzletember szerint „*Mindenki tudja, hogy egy norvégnak az a legkellemetlenebb, ha egy dán becsapja.*”⁴ Egy osztrák vicc szerint „*Okos emberek vagyunk. Hitlerből németet csináltunk, Beethovenból meg osztrákot.*”⁵ Minket sem kímélnek a szólások: egy nyilvánvalóan történelmi ellentéteket tükröző osztrák közmondás szerint „*Nincs szüksége ellenségre annak, akinek van egy magyar barátja.*”⁶ A magyar származású GEORGE MIKES szerint „*A britek bátor emberek. Mindennel szembe tudnak nézni, kivéve a valósá-*

1 Mole, p. 215. A ▲ jellel jelölt szövegrészeket a szerző fordította.

2 Ibid, 216.

3 Hill [1999], p. 26.

4 Ibid, 223.

5 Ibid, 207.

6 Ibid, 281.

got.”¹▲Egy megjegyzés SIR PETER USTINOV TÓL: „Az igazság keresésekor a németek összeadnak, a franciák kivonnak, az angolok pedig témát váltanak.” Végül egy amerikai üzletember tapasztalata szerint „Amikor egy amerikai ésszerű kéréssel fordul egy európaihoz, a német azt mondja, »igen«, és megteszi, a francia azt mondja, »igen«, és nem teszi meg, az olasz azt mondja, »nem«, de megteszi, a brit pedig azt mondja: »nem«, és ezt halálosan komolyan gondolja.”²

Nem véletlen, hogy ebben a szinte kaotikus sokszínűségben a kulturális szempontok fontosságát hangsúlyozza JEAN MONNET egyik nyilatkozata is: „Ha újra kellene kezdenem az európai integráció megvalósítását, valószínűleg a kultúrával kezdeném.”³▲

Magyarország számára a belátható jövő talán legfontosabb kérdése az, hogyan találja meg helyét az európai integrációban. Csatlakozásunk az egységesülő új Európához, illetve az Európai Unióhoz az ország eljövendő sorsát alapvetően meghatározó, történelmi jelentőségű feladat.

A történelem során hosszú évszázadokon keresztül kelet és nyugat ütközőpontjaként, illetve a nyugat-európai kultúrák védőbástyájaként szolgált ez a kis közép-európai ország, mely ugyanakkor kulturális, illetve nyelvi szempontból is mintegy integrálta, illetve ötvözte azon kultúrák sajátosságait, melyekkel kapcsolatba került az évszázadok során. Ez nagymértékben hozzájárult a magyar kultúra azon sajátosságához, amely az új helyzetekhez való alkalmazkodási képességgel, illetve a közismert, ún. „túlélési taktikák” kialakításával jellemezhető.

A keleti és nyugati kulturális sajátosságok ötvözése segíti az ország EU integrációs folyamatát, és egyben az is elmondható, hogy az ebből fakadó rugalmasság a nagy nemzetközi multinacionális vállalatok magyarországi működési feltételeinek megteremtéséhez is jelentősen hozzájárult az elmúlt évtized során.

MAGYARORSZÁG ÉS EURÓPA VISZONYA

Érdekes megnézni, mi a jelenlegi nyugati vélemény a magyarok európaiságáról. MISHA GLENNY, a BBC World Service közép-európai tudósítója „A történelem újjászületése; Kelet-Európa a demokrácia korában”⁴▲ című könyvében, melynek első kiadása 1990-ben jelent meg, így ír a politikai-társadalmi változások utáni magyar helyzetről: „Egyik ország sem állíthatja magáról jogosabban, hogy közép-európai. Földrajzilag pontosan Európa közepén helyezkedik el, míg kulturális szempontból hídként szolgál Oroszország és a kelet, illetve a nyugat között. Másrészt az északkelet-európai történelmileg meghatározó országok és a déli bizonytalan balkáni országok között húzódó választóvonalat is jelzi. Ezek közül a földrajzi és politikai régiók közül bármelyikhez tartozónak vallhatja magát, és különböző okokból kötődik mindegyikhez.”⁵▲ Eddig még egyet is érthetünk vele, de az idézet további részével kapcsolatban kétségek merülhetnek fel: „Most, hogy felszabadult

1 Hill [1997], p. 60.

2 Hill [1999], p. 303.

3 Trompenaars, p. 8.

4 'The Rebirth of History, Eastern Europe in the Age of Democracy'.

5 Glenny, p. 94.

az orosz kényszerű befolyás alól, Magyarország ezekkel az eltérő kultúrákkal körülvéve azon tűnődik, melyik irányba forduljon.”¹ ▲

Úgy vélem, az 1989-es rendszerváltás óta, de talán korábban sem volt soha kétséges, melyik irányhoz kíván tartozni Magyarország. Úgy tűnik, nyugati szerzők is alátámasztják ezzel kapcsolatos véleményemet. RICHMOND „Az orosz igentől az angol igenig; hogyan értsük meg Kelet-Európát?”²▲ című, 1995-ben megjelent könyvében a következőket találjuk ezzel kapcsolatban: „Ázsiai eredetük ellenére a magyarok ezer éve európaiak.”³▲ Majd néhány oldallal később: „Mikor István király 1000-ben megkapta koronáját a pápától, elindult a magyar nemzet kereszténnyé válásának folyamata, és ennél fogva a nyugati világ részévé vált.”⁴▲ RICHMOND véleménye szerint a magyarok „... okosak, műveltek, nagyon európaiak, és nem szeretik, ha lekezelően bánnak velük.”⁵▲

A következő példa egy magyar vélemény. Figyelemre méltó interjút közölt a „168 óra” c. közéleti hetilap egyik 1997-es számában HEGEDÚS ISTVÁN szociológussal, az Európai Unióhoz való csatlakozás magyar felfogásáról. „Magyarországon a legtöbb ember támogatja (jelenleg, 2000-ben, a lakosság 68%-a – szerző) az unióhoz való csatlakozást, csak hogy ennek oka nem eszmei jellegű, hanem nagyon is praktikus: a lakosság abban bízik, közelebb kerülünk a nyugati jóléti államokhoz, s gazdaságilag is az egyén is felemelkedhet mostani helyzetéhez képest” mondja Hegedús, majd így folytatja: „De az európai egység eszmei és történeti hátterét - azt tudniillik, hogy a kontinens népeinek hosszú évszázadok csatározásai után sikerül olyan közös Európát létrehozniuk, melyben a nemzeti identitás és az európai gondolat megfér egymás mellett – nem veszik komolyan Magyarországon. ... Talán mert az a történelmi ismeretanyag, mely nálunk felhalmozódott, komplexussá vált. Egy kis ország félelmévé: ha bekerülünk a nagy Európába, akkor is magunkra maradunk. Vagyis a magyar közvélemény, számos elemző, s a média is fenntartásokkal közelít Európához.” A magyar europesszimizmusról beszél, amely nem keverendő össze a brit euroszkepticizmussal, „mely a föderatív gondolkodásmóddal való szembenállást jelenti. Azt, hogy Európa inkább kormányközi legyen, semmint nemzetek feletti. A mi pesszimizmusunk viszont általános idegenkedés a jövőtől.”⁶

Érdekes megnézni a kérdés másik fontos összetevőjét is: milyen mértékben támogatja az europolgár az unió bővítését?

Az Eurobarometer legfrissebb felmérése szerint Magyarország EU-felvételét a tagországok lakosságának csak 47%-a támogatja, és az unión belül tíz emberből csak három gondolja úgy, hogy az EU egyik prioritásának a bővítésnek kell lennie. A magyarok belépését a legkevesebben Franciaországban (36%), a legtöbben Dániában és Svédországban (65%) pártolják.⁷ Ezek a számadatok nem mutatnak

1 Ibid.

2 „From Da to Yes, Understanding the East Europeans”.

3 Richmond, p. 108.

4 Ibid, 115.

5 „They are smart, sophisticated, and very European, and they do not appreciate being talked down to.” Ibid, 112., in: Falk-Bánó [1997a], p. 121.

6 F. Tóth, B., in: Falk-Bánó [1997a], p. 121.

7 Népszabadság, 2000. április 20.

túlzottan pozitív hozzáállást a bővítés kérdéséhez, bár ha hozzátesszük azt a számunkra fontos adatot, hogy 47%-os támogatottságunkkal a második helyen állunk, csak Málta előzi meg Magyarországot 49%-kal, kitűnik, nem is olyan rossz az uniós polgár magyarokhoz való viszonya. Nem véletlen, hogy az erősen bizonytalanságkerülő kultúrájú franciák (bizonytalanságkerülési indexük 86¹) sokkal kevésbé támogatják a keleti bővítést, mint az új helyzetek felé nyitottabb gyengén bizonytalanságkerülő svédek és dánok, 29, illetve 23 index eredménnyel.² A más-ság iránti nagyobb mértékű toleranciát tükrözi az ugyancsak az Eurobarometer által rendszeresen publikált bizalmi index, mely azt mutatja, hogyan viszonyulnak egymáshoz az uniós országok. Ennek alapján is leginkább a dánok bíznak a többiekben, legkevésbé pedig a szintén erős bizonytalanságkerülő olaszok.³ A brit és a német, illetve francia felfogás az Európai Unióval kapcsolatban szintén pregnánsan jelzi az ezen a kulturális dimenzióon fellelhető különbségeket. A gyengén bizonytalanságkerülő britek kezdettől fogva a tagországok lazább szövetségére, a franciák és a németek viszont (mindkettő erős bizonytalanságkerülő kultúra) szoros integrációra törekedtek. Részben ez lehet a magyarázata a britek korábban már említett euroszkepticizmusának.

Fontos szociolingvisztikai jelenség, hogy Magyarországon bizonyos keveredés alakult ki a tömegkommunikációs eszközök és nyilatkozatok szóhasználatában. „Európa”, illetve „Európai Unió” az utóbbi években szinonimaként szerepelnek. Arról olvashatunk, illetve megannyiszor halljuk, hogy „közeledünk Európához”, sőt: „döngetjük Európa kapuit”, az iménti interjúidézetekben is többször előfordul a két terminus technicus keveredése.

Vagy vegyünk egy másik példát. A közismert FEFA, Felzárkózás az Európai Felsőoktatáshoz Alapítvány elnevezése véleményem szerint helytelen, a már fennálló kisebbségi komplexust csak fokozza.

Az iménti példák-ból nemigen látszik a korábban említett pozitív richmondi jellemzés, inkább egyfajta megalázkodás. Pedig az emberben talán jogosan merül fel a kérdés, hogy vajon az elmúlt ézerszáz évben hol voltunk, ha nem Európában, ha az elnevezés eredeti földrajzi, illetve kulturális, nem a politikai értelmét vesszük? A Parlament Európai Integrációs Bizottsága elnökének, SZÁJER JÓZSEFnek, a BGF Külkereskedelmi Főiskolai Karán 2000. május 16-án tartott előadásában is elhangzott, hogy ez a bevett kifejezés: „megyünk Európába”, és bár az előadó hangsúlyozta, tudjuk, hogy már nagyon régen ott vagyunk, úgy gondolom, mégsem szerencsés, hogy az átlag magyar polgár állandóan ezt a bevett kifejezést hallja, és hozzászokik a gondolathoz, hogy ő még nem európai. Ez identitás-zavarokhoz vezethet.

A FEFA elnevezéssel kapcsolatban rá kell mutatni, hogy a magyar oktatási rendszer, beleértve a felsőoktatást, tradicionálisan magas szintű, semmivel sem alacsonyabb bármely nyugat-európai országénál. Miért nem hívják az alapítványt „Financiális”, vagy „Technikai Felzárkózás”-nak? Csak egy szó a különbség, mégis

1 Hofstede.

2 Ibid.

3 Hill [1999], p. 372.

egészen másként hangzik, nincs egy fajta megalázkodó színezete, és jobban meg is felel a valóságnak.¹

Az Európai Unió kelet-európai bővítéséről szólva érdemes a „Kelet-Európa” fogalom tartalmát is közelebbről megvizsgálni. Az utóbbi évtizedekben ez az elnevezés egyáltalán nem földrajzi, inkább politikai színezetű volt, és bizonyos fókig még mindig az. Mi magyarok érzékenyek vagyunk erre a megjelölésre, kissé lekezelő elnevezésnek érezzük. Pl. néhány éve egy Grazban tartott konferencián a polgármester az ünnepi fogadáson úgy üdvözölte a magyar résztvevőket, hogy „kelet-európai barátaink”. Nagy felháborodást váltott ki a magyarok körében, hogy, ahogyan egyikük fogalmazta: „lekeleteurópaiztak” minket, mintegy hatvan kilométerre a magyar határtól. Jó volna, ha az a vasfüggöny az emberek tudatából is eltűnne végre! Magyarország Közép-, vagy Kelet-Közép Európa része.

Hogy mennyire politikai töltésű az előbbi elnevezés, mutatja az a kissé komikus megjelölés, amellyel a BBC World Service „A mai világ”² című műsorának egyik 1998-as adásában a szóban forgó régiót illették: „*the former Eastern European countries*”, vagyis: „*a korábbi kelet-európai országok*”. Ez a példa is egyértelműen jelzi a fogalom földrajzi és politikai jelentéstartalmának ma is fennálló keveredését.

Arról sem szabad persze megfeledkeznünk, hogy mi is használunk földrajzi elnevezést társadalmi konnotációval; ha azt mondjuk, hogy itt, vagy ott „balkáni állapotok” uralkodnak, a szóban forgó helyre nézve ez nem túl hízelgő.

MIT GONDOL A NYUGATI VILÁG A MAGYAROKRÓL?

EU-csatlakozásunk témájához szorosan kapcsolódik az a tényező, hogy hogyan lát minket, magyarokat az átlag nyugat-európai polgár. Remélhetőleg néhány éven belül az Európai Unió befogadja a közép-kelet-európai régió néhány országát, köztük Magyarországot is, és ez a történelmi esemény bizonyára fel fogja gyorsítani azt a folyamatot, amely ugyan már tíz éve, a rendszerváltás óta tart, mégis nagyon lassan halad. Arról a folyamatról van szó, amelynek során információkat kapnak rólunk az európai uniós országok és az Amerikai Egyesült Államok, az amerikai és az europolgár, ha úgy tetszik, megtanulja például, hogy Budapest és Bukarest két egészen más város, két nagyon különböző ország fővárosai.

Egészen meglepő és lehangoló, ugyanakkor komikus példákkal szeretném illusztrálni, hogy még napjainkban is mennyire hiányos, illetve téves ismeretekkel rendelkezik az egész nyugati világ, az átlagos amerikai, és a nyugat-európai polgár is Magyarországról.

A budapesti Külkereskedelmi Főiskolán két nyugat-európai felsőoktatási intézménnyel, egy brit (University of Lincolnshire and Humberside) és egy francia egyetemmel (Université de Picardie Jules Verne) közös, két diplomát adó alapképzési program indult 1992-ben, és a két program hallgatói az évek során számos meglepő esetet hoztak tudomásomra.

1 Falk-Bánó [1997a].

2 „The World Today”.

Pl. a francia tagozatos hallgatók két évvel ezelőtt elmondták, mennyire meglepte őket az, hogy az egyik Budapestre érkező francia oktató több rekesz Evian ásványvízzel érkezett egyhónapos budapesti tartózkodására. Arról már nem szólt a történet, vajon mit szólt a tanár, mikor az első szupermarketben tucatszámú ásványvizet talált a polcokon (köztük Eviant is...).

Egy másik példa: brit hallgatóm, aki az angol nyelvű képzés diákcsere programjának keretében 1995-ben Budapesten egy szemesztert hallgatott, elmondta, hogy leginkább az lepte meg őt és társait Magyarországon, hogy a boltokban mindezt lehet kapni, sőt nagyobb a választék, mint a brit társintézmény városában, az angliai Hullban. Elmondásuk szerint azt gondolták, hogy Budapesten az élelmiszerboltok előtt sorok állnak, nincs elég áru, választék alig van, sőt egyikük azt hallotta otthon, hogy Magyarországon jegyre adják a húst. (!)

Ez emlékeztet arra az esetre, amikor harminc évvel ezelőtt az ELTE szervezésében angol szakos hallgatóként részt vettem egy amerikai-magyar diáktalálkozóban, ahol az egyik amerikai diák megkérdezte tőlem, igaz-e, hogy Magyarországon csak a kommunisták mehetnek moziba? Jóval később, 1984-ben az Amerikai Egyesült Államokban a West Point-i katonai akadémián néhány kadét azt kérdezte tőlem: *„ha Magyarországra akarnak jönni, ugye szovjet vízumra van szükségük?”*

Ez a két utóbbi példa persze amerikai, és különösen az előbbi nagyon régen történt, de nem igazán nagy a változás. Hogy mennyire nem, arra egészen friss eset is akad. 1998 novemberében Japánban részt vettem a SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research) nemzetközi kultúraközi kommunikációs világszervezet éves kongresszusán, ahol egy amerikai résztvevő, egy coloradoi fiatalember, elmondta nekem, mennyire örül, hogy a forradalom végre nálunk is megdőntötte a diktátor hatalmát. Ez megint a jellemző Budapest–Bukarest keveredés eredménye volt, de ez a fiatalember interkulturális kérdések iránt érdeklődő, azokban járatos szakember volt (vagy inkább: annak kellett volna lennie...). Akkor mit várhatunk egy átlag amerikaitól? Az átlag amerikai jellemző megnyilvánulása például a következő eset. Egy amerikai cég magas beosztású magyar képviselője mesélte néhány éve, hogy amerikai kollégája, a cég amerikai vezetője említette feleségének, hogy vele jöhet Magyarországra. Az asszony első kérdése ez volt: *„Magyarországon van WC?”* (!)¹

Sajnálatos, hogy – amint azt a korábban említett francia oktató és a brit hallgató példái is tanúsítják – a jóval közelebbi nyugat-európai régió polgárai sem tudnak sokkal többet rólunk. Számomra a legmegdöbbentőbb példát ezzel kapcsolatosan szintén egyik francia tagozatos hallgató adatközlőm említette. Az eset 1992 nyarán történt: egy francia szakos magyar diák egy franciaországi kisvárosba utazott francia nyelvtudásának gyarapítása céljából. Házigazdáját előzőleg nem ismerte. Mikor megérkezett, látta, hogy a kertben egy sátor van felállítva, és megkérdezte, miért. A szinte hihetetlen válasz az volt, hogy a sátrat a magyar lány számára kedvességéből és figyelmességéből állították fel, hogy otthonosabban érezze magát. Ez az eset önmagáért beszél, nem igényel magyarázatot.

Az sem kevésbé döbbenetes, hogy a jelen tanév második félévében, 2000-ben főiskolai karunkon Erasmus ösztöndíjasként tanuló francia hallgató otthon, kiutazása előtt olyan tanácsot kapott, hogy jobban teszi, ha hoz magával az egész

1 Falk-Bánó [1997b], p. 118.

félévre WC papírt. (!) Az is finoman szólva meglepő, hogy 1999-ben egy szemesztert Párizsban ugyancsak Erasmus ösztöndíjasként hallgató magyar diákokat az egyetemi kollégiumban a franciák a következőképpen fogadták: „*Á, ti magyarok vagytok? És van nálatok, Magyarországon hűtőszekrény? És Coca Cola? És ismeritek MICHAEL JACKSONT?*” A hallgatók számára külön rejtély maradt, miért pont ezt az énekest kérték számon tőlük.

A Franciaországnál lényegesen közelebbi, és Magyarországgal hagyományosan szorosabb kapcsolatban lévő Németországban sem sokkal jobb a helyzet. A pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Üzleti Kommunikáció és Idegennyelvi Tanszékén évek óta folyik „A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok” című kutatási program, amelynek az interjúk során feljegyzett példáiból való az alábbi két eset.

„*Miután vállalatunkat átvette a német tulajdonos cég, elkezdődött a felső- és középvezetés továbbképzése. Ennek egyik formája volt, hogy meghívtak bennünket egy egyhetes ismeretszerző látogatásra a németországi központba. Mindenki az itthoni osztályának megfelelő egységnél kapott helyet. A vendéglátó részlegvezető feladata az volt, hogy részletesen megismertesse az egységnél folyó munkát. Az én főnököm, FIEBER úr az iroda berendezésének bemutatásával kezdte: elmagyarázta, amit a kezében tart, az egy „handy”, azaz mobiltelefon, és olyan okos készülék, hogy mindehová magával viheti az ember, s ha épp nem ér rá a hívott beszélgetni, képes az üzenetet rögzíteni. Aztán megmutatta, hogy az asztalán lévő szürke valami egy PC-képernyő, azzal történik az adatok tárolása és feldolgozása. Mindezt majdnem szótagolva magyarázta. Éreztem, azt hiszi, a dzsungelből érkeztem, és otthon patintott kövel kaszaboljuk a húst. Jóakarató fölényességét egész héten át megőrizte. Gondolom, nem meglepő, hogy nem lopta be magát a szívembe. Én alig szólaltam meg, nem törekedtem arra, hogy akár magamról, akár otthoni vállalati hátterünkről bármit elmondjak. (Nyelvtudásomról csak annyit, hogy apám „NDK”-s német, a németet második anyanyelvként használom.) Néhány héttel később FIEBER úr látogatott hozzánk, és bemutattam neki, hogy az általunk használt szoftver mennyivel korszerűbb, mennyivel több szempontú elemzésre képes, mint az övéké. Láttam, hogy összerándul benne valami.*” (Az idézett részlet egy 98%-ban német tulajdonú szolgáltató vállalatnál készült interjúból való.)¹

A másik eset jellemzően mutatja a magyar munkaerő képességeire vonatkozó előítéleteket. „*Egy német vállalat megvásárolt Magyarországon egy közepméretű termelőüzemet. Új termékek gyártására állították át az üzemet. Ehhez a gépsorokat Németországból szereztek be. Ugyanolyan technológiával, ugyanolyan gépsorokkal, ugyanolyan minőségű termékek előállítását tűzték ki célul, mint az otthoni anyavállalatnál. Amikor a gépsorok beállítását és a munkaerő-elosztást eltervezték és a németországi tapasztalatokkal is rendelkező magyar üzemvezetővel megbeszélték, az üzemvezető meglepetten látta, hogy míg a német üzemben három főt állítottak a gépsor mellé, a magyar üzemben hat fővel kalkuláltak. Magyarázatot kérve a német projektvezető csak ennyit mondott: »Ugyan már, örülünk, ha a magyarok így is képesek lesznek tartani a tempót.«”²*

1 Borgulya, p. 44.

2 Ibid.

Ezzel szöges ellentétben áll pl. az Opel magyarországi és délkelet-európai igazgatójának, ALBERT LIDAUERnek véleménye, aki szerint „a képzettség kulcsfontosságú, ...alkalmazottaink fele egyetemi, vagy műszaki főiskolai, illetve szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik. ...Magyarország kiváló munkaereje miatt fogja megtartani előnyét a versenytársakkal szemben.”¹▲

Neki már vannak tapasztalatai a magyar munkaerővel kapcsolatban, míg az előbbi két esetben nyilván nem ez volt a helyzet. Az is nyilvánvaló, hogy ezek az esetek nem tipikusak, és remélhetőleg a korábban említettek többsége sem az, de az, hogy egyáltalán előfordulhatnak ehhez hasonló esetek a harmadik évezred küszöbén, jelzi, mennyire sok még a tennivaló a kommunikáció és a tájékoztatás javításának terén.

Mindenekelőtt talán érdemes felvetni azt a kérdést, hogy mi okozza az iménti példák által bemutatott elképesztő tudatlanságot. Köztudott dolog, hogy az amerikai és a nyugat-európai állami középiskolai oktatás nem igazán magas színvonalú, legalábbis a brit nem az, ezt több ízben tapasztaltam angliai tanulmányútjaim során, és brit kollégáim is megerősítették. Az olyan megnyilvánulások francia középiskolások részéről, melyek szerint Románia ugye határos Franciaországgal, valamint francia szakos tanár kollégáim elmondásai alapján a francia oktatás sem az. Ami az amerikai középiskolákat illeti, az is köztudott, hogy Magyarországon számos esetben az egyetemi, vagy főiskolai felvételi vizsgákhoz szükséges, vagy pontszerzés szempontjából fontos felsőfokú angol nyelvvizsga megszerzése úgy történik, hogy a tehetősebb magyar szülők egy évre az USA-ba küldik tizenhét éves gyermeküket, aki ezen év végén jó eredménnyel amerikai érettségi vizsgát tesz, amely nem jelent számára különösebb erőfeszítést, s ez mentesíti az itthoni nyelvvizsga alól. Ez is, és 1983-84-ben egyéves amerikai ösztöndíjas tartózkodásom tapasztalatai is azt mutatják, hogy finoman szólva az amerikai állami középiskolai oktatás szintje sem túl magas. Ez lehet a tájékozatlanság egyik oka.

A másik ok talán a hiányos média tájékoztatásban rejlik, illetve az utazási irodák reklámtevékenységében. Valószínű, hogy a magyarországi utazásokat még mindig romantikus gulyás partik és hortobágyi lovasbemutatók, a hölgyeket esetleg – méltányos áron – elrabló szűrös-gatyás betyárok képeivel reklámozzák és talán ezek is hozzájárulhatnak a Magyarországról alkotott téves kép kialakulásához, hiszen a legtöbb ember nem vesz részt a hirdett utazáson és csak a brosúrákból alkot képet a reklámozott országról. Öröndetes, hogy némi előrelépés tapasztalható ezen a téren, pl. a Newsweek egyik legfrissebb, korábban idézett számának hirdetési rovata gazdag képanyaggal illusztrált, nyolcoldalas gazdasági és kulturális ismertetést közöl a mai Magyarországról.

A magyarokról Nyugat-Európában alkotott téves, illetve hiányos kép részben a távoli múltba visszanyúló hibás történelmi elképzelésekre is visszavezethető. Kutatási terepmunkám során egyik idősebb amerikai magyar adatközlőm elmesélte, hogy 1945-ben francia hadifogságban volt az észak-franciaországi Châlons sur Marne városban, és mivel jól beszélt franciául, a város vezetői megkedvelték a fiatalembert. Egy ünnepség alkalmával megkérdezte a polgármestert, mi lehet az

1 „Education is a key, ...half our workforce have university or technical-high-school qualifications. ...Hungary will retain its competitive edge because of its high-quality workforce.” Moynahan, B., Newsweek, 2000. május 29., p. 102.

oka annak, hogy a város lakói egyértelműen ellenérzéssel viseltetnek a magyar, és csak a magyar hadifoglyok iránt. A polgármester nem szólt semmit, csak azt mondta, elviszi őt valahová, ahol meg fogja érteni, mi az oka a magyarok iránti ellenszenvnek. Elvitte egy néhány kilométerre lévő templomhoz, amelynek bejárata fölött a következő bevéselt felirat volt olvasható: „*De sagittis Hungarorum libera nos Domine!*”, azaz: „A magyarok nyilaitól ments meg Uram minket!” A fent említett város a catalaunumi mező mellett található, ahol 451-ben ATTILA hun nagyfejedelem csatát vívott AETIUS nyugat-római hadvezér frank, szász, burgund csapatokból és I. THEODERICH nyugati gótokból álló serege ellen.¹ ATTILA pusztító hadjáratainak emléke még élt Nyugat-Európában, mikor a magyarok a X. század első felében végigpusztították Európa nagy részét. A nyugat-európai krónikások a VI. századi történetíró, JORDANES Geticájából ismert lovasnomád hunokkal azonosították a magyarokat. A hun-magyar közös eredet gondolata Magyarországon először csak Anonymusnál, a XIII. század elején, majd nyugati források nyomán kidolgozva KÉZAI SIMON Krónikájában, a Gesta Hungarorum-ban a XIII. század végén jelent meg, régebbi források egyáltalán nem említik.²

Meg kell jegyezni, hogy ha ezer év nem volt elég a tévedések, illetve előítéletek korrigálására, nem csoda, hogy ha mégoly felgyorsult is korunk információ áramlása, tíz év nem elegendő ennek pótlására.

A KUTATÁS MÓDSZEREI

A NYUGATI MENEDZSEREK VÉLEMÉNYE A MAGYAR ALKALMAZOTTAKRÓL

A nyugati–magyar, főként amerikai– és brit–magyar szervezeteknél a különböző kultúrák közti kommunikációs konfliktusok okainak feltérképezésére irányuló, hat éve folyó kutatásom eredményeinek alapján kísérletet tettem a magyar, elsősorban üzleti, kulturális sajátosságok feltérképezésére a HOFSTEDE- és TROMPENAARS-dimenziók, valamint a HALL-konceptciók rendszerében, harmincnégy különböző vállalatnál több mint háromszáz szervezeti vezetővel és alkalmazottal készített interjúk alapján. Az interjúk két részből álltak. Az első, irányított részben a kérdések az adatközlők korábbi élményeihez, elvárásaihoz kapcsolódtak a vendég, illetve fogadó kultúrával kapcsolatban, a közvetlen kultúrák közti interakciót megelőzően, és hogy ezek mennyire voltak reálisak, vagy irreálisak, a tényleges, vállalatoknál átélt későbbi tapasztalatokkal összevetve. Az adatközlők munkahelyi pozíciója, az adott szervezetben eltöltött időtartam, és az idegen nyelv ismeretére vonatkozó kérdések is szerepeltek az interjú első részében. A második részben az adatközlők kötetlenül beszéltek a vendég, illetve a fogadó kultúra képviselőivel folytatott interakciók során felmerült tapasztalataikról, nyilvánvaló kommunikációs félreértésekből adódó problémáikról. Az adatbázis elemzése főként a nemzeti kultúra hofstedei, azaz: *hatalmi távolság (kis-nagy), individua-*

1 Akadémiai Kislexikon, 1989. p. 326.

2 Magyar Irodalmi Lexikon, pp. 481-482.

lizmus-kollektívizmus, maszkulin-feminin, bizonytalanságkerülés (gyenge-erős), rövid távú-hosszú távú orientáció, és trompenaarsi, vagyis: univerzalizmus-partikularizmus, kollektívizmus-individualizmus, neutrális-affektív, specifikus-diffúz, teljesítmény orientált-körülmények orientált státusz, dimenzióinak, valamint HALL koncepcióinak, nevezetesen magas ill. alacsony-kontextusú kultúrák, monokronikus időorientált-polikronikus időorientált kultúrák alapján történt.

A kutatásaim során mára már több mint háromszáz amerikai, brit, holland, újabban francia, olasz, svéd, japán, és magyar szervezeti vezetővel és alkalmazottal készített interjúk alapján a legfőbb panaszok a nyugati szervezeti vezetők részéről a következők:

A magyarok lassan intézik az ügyeket, nem dolgoznak hatékonyan, a felelősségérzet hiánya jellemző, bár többen egyetértettek azzal a brit szervezeti vezetővel, aki rámutatott, hogy nagy különbség áll fenn a 30-35 év kor alattiak és az idősebbek között. Az előbbieket ambíciózusak, szívesen vállalnak felelősséget és kockázatot, az idősebbek rugalmatlanok. Egy másik hiba a magyaroknál, ahogyan több brit és amerikai vállalati vezető is rámutatott: „Általános probléma, hogy nincs meg az emberek munkájában a részletes tervezés”.[▲] Ez tipikusan az alacsony kontextusú kultúrák kritikája a magasabb kontextusúak felé. Azt is több brit, svéd, ill. amerikai menedzser említette, hogy: „a magyarokban erős a hierarchikus szervezeti viselkedésmód, formálisak, sokat használják a címeket, rangokat.”[▲] Ezt a kis hatalmi távolságú brit, amerikai, dán, vagy svéd mondja a nagyobb hatalmi távolságú kultúrákról, pl. a magyarról, vagy ahogyan a korábban említett MOLE-példa is mutatta, a franciáról. Az amerikai vélemény is az a franciákról, hogy nincs bennük felelősségvállalás, és hogy a címekre, szervezeti hierarchiára nagyon érzékenyek.¹

Számos nyugati üzletember említette, hogy: „Magyarországon a személyes kapcsolatok és az érzelmi kötődések döntő fontosságúak,... a határidők betartása nehéz.”[▲] Ez a monokronikus kultúrák panasza a kapcsolat orientált polikronikus kultúrákkal kapcsolatban. Ahogyan a korábban elemzett másik MOLE-példa is mutatta, a britek pl. ezt mondják az olaszokról és a görögökről is, ugyanakkor róluk is ezt mondják a náluk is monokronikusabb dánok.

Nyilvánvaló tehát, hogy mindezek a panaszok a kulturális sajátosságok eltéréseiből, illetve relativitásából adódnak, és – mint láttuk – nem csak a magyarokra vonatkoznak.

Fontos a kérdés nyelvhasználati aspektusa is. Számos brit és amerikai adatközlő rámutatott arra, hogy a magyar nyelv eleve sokkal nagyobb fokú formalitást igényel. Nyilván ugyanez a véleményük a francia, vagy a német nyelvről is, a nagyobb távolságtartó magázó formák idegenek számukra. A nyelvi alakok eltérő használata is tükrözi a hofstedei hatalmi távolság dimenzión fellelhető különbségeket a kis hatalmi távolságú brit és amerikai, illetve például a jóval nagyobb hatalmi távolságú francia, vagy kutatási eredményeim alapján a magyar, kultúrák között.

Érdekes ezzel kapcsolatban megemlíteni, hogy néhány évvel ezelőtt Magyarországon viták voltak azzal kapcsolatban, hogy a televízió riporterei túl sokat hasz-

1 Hall, E. T. és Hall, M. R.

2 Falk-Bánó [1997a], p. 123.

nálják a tegező formákat interjúalanyaikkal. Az is közfelháborodást váltott ki kezdetben, hogy a svéd IKEA cég magyar nyelvű reklámanyagaiban állandóan a tegező formákat alkalmazza.¹ Svéd üzletemberek elmondása szerint a svéd nyelvben már elavult nyelvi formának számít a magázó alak. Ez is talán részben magyarázható a svéd hatalmi távolság index alacsony értékével, amely 0-100 közötti skálán 31.²

Tapasztalataim szerint a magyar fiatalok általában nem bányák a kissé bizalmaskodónak tűnő nyelvi formákat, de a harminc-harmincöt éven felüliek határozottan rosszallják, hogy az áruház területén minden írásbeli útmutatásban letegezik őket. Figyelemre méltó, hogy ugyanez az IKEA a formálisabb „sie” alakokat használja német nyelvű reklámszövegeiben.³ Talán a svédek jobban ismerik a német kulturális sajátosságokat, mint a magyarokat, de az is valószínű, hogy jobban odafigyelnek a számukra fontosabb és jóval nagyobb nyereséget hozó német piacra.

Az is jellemző panasz a magyarokra, hogy nem vevőorientáltak, nem elég udvarias a kiszolgálás az üzletekben. Ezt a jelenséget szinte minden európai uniós, ugyancsak az amerikai, sőt még a japán adatközlők is nehezményezték. Egy amerikai szervezeti vezető a következőket mondta ezzel kapcsolatosan: „*Mikor Budapesten elmész egy szupermarketbe, úgy viselkednek veled, mintha szívességet tennének, hogy kiszolgálják. Pedig hálásaknak kéne lenniük, hogy abba a boltba, és nem egy másikba mentél vásárolni. Ha így viselkedik egy amerikai eladó, biztos, hogy hamar tönkremegy.*”⁴▲

Természetesen másokra is van ilyen jellegű panasz, például a franciákra is. Egy dán menedzser véleménye a franciákról a következő: „*Képtelen vagyok rávenni francia alkalmazottaimat, hogy a vevő szemszögéből próbálják nézni a dolgokat. Ha vitába keverednek a vevővel, meggyőződésük, hogy nekik van igazuk, a vevő téved és kész!*”⁵▲

A már korábban említett szerző, RICHMOND azt állítja a magyarokról, hogy a hivatalban és otthon kedvesek, szívélyesek, de az utcán igen civilizálatlanul tudnak egymással viselkedni.⁶ Erre a sajnálatos jelenségre számos adatközlőm ugyancsak felhívta a figyelmemet, és csak igazat tudtam adni nekik. Ezt a jelenséget én „szelektív udvariasságnak” nevezném, és ha az okait kutatjuk, talán a nyugati kulturális sajátosságokhoz képest magasabb kontextusú és csoportorientáltabb magyar kultúra a magyarázat. A hivatali kollégák és az otthonba befogadott vendég „insider”, tehát „belső” ember, aki az ember kapcsolathálózatához tartozik. A többi ember az utcán „outsider”, vagyis idegen, akikhez semmi köze az embernek. Hasonló jelenségről ír HIDASI JUDIT Japánnal kapcsolatban, ahol még magasabb kontextusú, és lényegesen csoportorientáltabb a kultúra, mint Magyarországon. Tipikus jelenség, hogy a szinte túlzottan is udvarias japán üzletember elbúcsúzik ismerősétől, majd felszáll a zsúfolt metróra, és jól bokán rúg valakit,

1 Falk-Bánó [1997b], p. 118.

2 Hofstede.

3 Polyák, p. 49.

4 Falk-Bánó [1997b], p. 115.

5 Hill [1994], p. 215.

6 Richmond, p. 111.

miközben keresztülverekszi magát a tömegben. Hasonló a magyarázat, a metró utasai nem tartoznak ahhoz a csoporthoz, amely felé a japán üzletember lojalitása irányul, az utasok kívülállók, neki semmi köze hozzájuk.¹

A magyar élelmességre, ill. az ún. túlélési taktikákra utal RICHMOND, mikor idézi azt az általam is többször hallott angol mondást, mely szerint „*csak a magyarok képesek arra, hogy egy forgó ajtón mögötted lépjenek be, és előtted lépjenek ki*”.²▲ Ez a mondás szerintem a magyarokra nézve nem igazán hízelgő, erőszakosnak, ügyeskedőnek állít be minket, de több brit és amerikai ismerősöm szerint ez a magyarok talpraesettségére, ügyességére utal, és bóknak számít. Úgy gondolom, ez azt mutatja, hogy kultúránként mennyire eltérő lehet, mik az adott társadalom pozitív értékei. Egy maszkulin, teljesítményorientált társadalomban, mint például az amerikai, az agresszivitás pozitív érték.

A magyarok okosságával és európaiságával kapcsolatos korábban említett RICHMOND-idézeten kívül is van számos egyértelműen pozitív vélemény a magyarokról. Pl. számos, Magyarországon több-kevesebb időt eltöltő gyakorló brit üzletember fejti ki igen pozitív tapasztalatait a magyar alkalmazottak nyitottságával, tanulni vágyásával kapcsolatban a Brit Ipari Szövetség 1991-es „Doing Business in Hungary”, azaz „Hogyan üzleteljünk Magyarországon” című kiadványában. Például ilyen véleményeket, illetve tanácsokat találunk a kiadványban: „*Ne becsüld le a magyarokat. Kultúrájuk mind a társadalmi, mind az üzleti életben formálisabb a miénknél... gyorsan tanulnak, jó a humoruk, és van bennük vállalkozási szellem.*”³▲ Vagy: „*Ne felejtse el, ha üzletet akarsz kötni Magyarországon, a személyes kapcsolatok alapvetően fontosak... Ne becsüld le a magyarokat, jól iskoláztak, és keményen dolgoznak. És híresek a találmányaikról is.*”⁴▲ Érdekes, mennyire hangsúlyozzák: „ne becsüld le a magyarokat”; ezek szerint mielőtt Magyarországra jöttek, ők is lebecsültek minket.

A következő idézet HERBERT KEMPE úrtól, a Ford Hungária Kft. menedzserétől való, aki a Ford magyarországi tapasztalatait foglalja össze, és úgy érzem, jól mutatja, hogyan kell, illetve kellene az Európai Uniónak, és az egész ún. nyugati világnak Magyarországhoz, és az egész közép-kelet-európai régióhoz viszonyulnia: „*Figyeld meg és tiszteld az eltérő kultúrát Magyarországon. A nyugati módszerek kényszerrel történő alkalmazása nem fog jó eredményeket hozni.*”⁵▲

MIT GONDOLNAK A MAGYAR ALKALMAZOTTAK A NYUGATI MENEDZSEREKRŐL?

Érdekes megvizsgálni a kérdés másik oldalát is: melyek a legfőbb magyar panaszok a nyugati szervezeti vezetők felé?

1 Hidasi [1998].

2 „Hungarians are the only people who can enter a revolving door behind you and exit ahead of you.” Richmond, p. 113.

3 CBI [1991], p. 285.

4 Ibid, p. 276.

5 Ibid, p. 293.

Az egyik fő konfliktusforrás az, hogy a nyugati vezetés eltérően bánik a Magyarországon dolgozó nyugati, illetve a helyi alkalmazottakkal. Egy brit–magyar szervezet magyar alkalmazottja a következőket mondotta: „*Még mindig nem értik, milyen bántó és sértő, hogy nem egyenlően bánnak velünk, illetve az angolokkal. Pl. meghirdetnek egy állást, és ha egy angol tölti be, háromszor annyi fizetést kap, mint egy ugyanolyan beosztású magyar.*” Egy brit szervezetben dolgozó magyar középvezető szerint: „*Mindegy, hogy mennyire van igazad, egy brit menedzser soha nem fog igazat adni neked egy brit alkalmazottal szemben... Vannak **ők**, és vagyunk **mi**, ez valahogy benne van a levegőben.*”¹

Egy másik jellemző panasz, hogy a magyar vezetők, vagy beosztottak véleményét nem tartják szavahihetőnek, relevánsnak. Egy brit–magyar vállalat igazgatója mondotta a következőket: „*Egy brit menedzser elmagyarázta nekem, hogy a nyugati megítélés szerint annak, amit mi az elmúlt kommunista rendszer negyven esztendeje alatt tanultunk és tanítottunk, semmi köze a való élethez az üzleti élet szempontjából. Ha mi elmondjuk a véleményünket, legalább még egy nyugati véleményt is meghallgatnak. Nem tudják elképzelni, hogy nekünk is lehet igazunk, és amire **ők** hiszik, hogy helyes, esetleg nem érvényes erre az országra.*” Ez persze más esetre is igaz. Pl. TROMPENAARS is kifejezi hasonló kételyeit az amerikai vezetési módszerek érvényességét illetően Hollandiára, illetve az egész Amerikán kívüli világra vonatkoztatva: „*I started wondering, if any of the American management techniques... would apply in the Netherlands, ... or indeed in the rest of the world.*”³

Egy brit–magyar cég alkalmazottja, aki korábban három amerikai–magyar vállalatnál is dolgozott, így nyilatkozott a kérdésre: „*Azt hiszik, mindenki idióta, aki nem amerikai, és ha még ráadásul az illető történetesen a korábbi vasfüggöny mögül jön, valószínűleg nem tud sem írni, sem olvasni. Talán az angolok nem így gondolják, de még az ő számukra is mi egy más kategória vagyunk. Mi vagyunk a bennszülöttek. ...Az angolok is néha túl nyilvánvaló dolgokat magyaráznak nekünk.*”⁴

Ezek a panaszok részben szintén jellemzően tükrözik a polikronikusabb, magasabb kontextusú kultúrák panaszait a monokronikus és alacsonyabb kontextusú kultúrák felé, másrészt azonban kultúrák státuszával és hatalmi kérdésekkel kapcsolatos problémákat is felvetnek, melyeknek elemzése jelen dolgozatnak nem témája.

A kultúrákőzi súrlódások egy másik aspektusa magyar oldalról nézve is a nyelv, illetve nyelvhasználat. Egy magyar szervezeti vezető a következőket mondta a témával kapcsolatban: „*Mikor elutazol egy egyhetes továbbképzésre, olyanokkal vagy, akiknek az anyanyelve többnyire angol. Elvárják tőled, hogy mindent megérts, és mikor hazajössz, mindent tudj. Az természetes, hogy az angolságod anyanyelvi szinten legyen. Persze **ők** alig tudnak annyit, hogy »Jó reggelt!« bármely más nyelven. Mindig hátrányban vagyunk nyelvi szempontból is.*” A nyelvi kérdéssel kapcsolatban persze nem szabad elfelejtenünk, hogy a magyar kis európai nyelv, az angol viszont korunkban a *lingua franca*, különösen az üzleti világ-

1 Falk-Bánó [1997b], p. 123.

2 Ibid.

3 Trompenaars, p. 1.

4 Falk-Bánó [1996], p. 219.

ban. Az üzleti tárgyalások nyelve azonban, bárhol rendezik is, kizárólag a nyugati szervezet nyelve, amely többnyire a jelen lévő nyugati üzletfelek anyanyelve, esetleg gyermekkortól gyakorolt, tanult nyelve. Ez valóban nagy hátrányt jelent a magyar üzletemberek számára, akiknek az 1989-ig eltelt negyven év igen limitált nyelvgyakorlási, illetve tanulási lehetőségeket nyújtott. A helyzet ilyen téren lassan javulni látszik, a 90-es évek frissen végzett szakemberei már jóval előnyösebb helyzetben tudnak ezzel a problémával megbirkózni.¹

Általában megfigyelhető, hogy a konfliktusok idővel a legtöbb vállalatnál zömmel megoldódnak, elsimulnak, és ebben a folyamatban lényeges szerepet játszanak az *interkulturális tréningek* is, melyek tudatosítják a külföldi és a magyar szervezeti vezetőkben és alkalmazottakban egyrészt saját kultúrájuk, másrészt a másik kultúra, vagy kultúrák – nagy multinacionális cégek esetében – sajátosságai megismerésének fontosságát. A tréningek során a résztvevők jobban megértik, hogy egy adott kultúrában mi miért történik. Az új ismereteket megkísérlik „*elhelyezni az adott kultúra kódrendszerének többi eleméhez viszonyítva, hiszen egy-egy összetevő súlya csak a rendszerben betöltött szerepe felől értelmezhető igazán.*”² Így megértőbbé válnak a számukra váratlan, szokatlan, interkulturális tapasztalatot igénylő szituációkban. Részben ezeknek eredményeként ma már több nemzetközi cégnél közép-, sőt felsővezetői szinten is találunk magyarokat, és magyar menedzserek is utaznak hosszabb távú külföldi munkára az adott vállalat bármely képviselőjénél.

KELET-EURÓPA, A „BŰNBAK”

Összegezve elmondható, hogy a magyarokról kialakított vélemény a nyugati világban nagyon vegyes képet mutat. Annyi bizonyos, hogy a Magyarországon már több-kevesebb időt eltöltött nyugat-európai és amerikai üzletemberek lényegesen jobb véleménnyel vannak rólunk, mint azok, akik csak hallomásból, vagy a még mindig nagyon hiányos és számos esetben inkább tévesnek mondható médiatájékoztatásból szerzik információikat a magyarországi viszonyokról és a magyarokról.

Az egyoldalú tájékoztatásra sajnálatosan friss példa is akad. 2000. március 17-én a BBC World Channel műsorán szerepelt egy Magyarországról szóló húszperces dokumentumfilm, amely az országot a szervezett bűnözés esettanulmányaként és a korrupció tipikus példjaként ábrázolta. Én magam csak részleteket láttam a film-ből a TV 2 Tények című műsorában, de ezek is meggyőztek arról, milyen igazságtalanul egyoldalú képet fest az egyébként objektivitásáról ismert BBC Magyarországról. Pl. a két évvel ezelőtti Aranykéz utcai robbantás képeit úgy kommentálta, mint egészen friss bizonyítékát annak, hogy a magyarok életét beárnyékolja a mindennapos rettegés az ukrán maffia rémtetteitől. A magyar közvéleményt ez az incidens felháborította, és a magyar kormány szóvivő is nyilatkozatot tett a dokumentum-filmmel kapcsolatban. Ebben elismerte, hogy alapvetően nincs a műsorban téves információ, de mivel csak a negatívumokra koncentrálna, egyoldalúan mutatja be az országot, téves képet ad a világ számára Magyarországról.

1 Falk-Bánó [1997a], p. 123.

2 Hidasi [1996], p. 209.

Véleményem szerint ez nem tisztességes, és ha nem is szándékosan, de majdnem kimeríti a nemzetközi közvélemény manipulációjának kritériumát, és talán még negatív hatással is lehet uniós csatlakozásunk esélyeire. A Népszabadság londoni tudósítója beszámolt arról, hogy a BBC szóvivője hangsúlyozta, a televízió „*tisztességesnek, kiegyensúlyozottnak és pontosnak*” tartja „Az apokalipszis négy lovasa” című húszperces filmet, és kiáll készítője, JOHN SIMPSON mellett. A cikk azt is említi, hogy „*nagyon sok magyar újságíró telefonált a BBC-hez és keresett választ arra a kérdésre, miért éppen Magyarország szolgált esettanulmányként JOHN SIMPSON számára a szervezett bűnözés hatásának érzékeltetéséhez.*” A BBC szóvivője azt a választ adta, hogy ez a probléma nagyon sok országot érint, de az Interpol tájékoztatása szerint is Magyarország az egyik legérzékenyebb példa arra, amit a BBC el akart mondani.¹ Azért megnyugtató, hogy több brit ismerősöm szerint ez tipikus vonása a média tájékoztatásnak, a világ más részeiről is adnak félrevezetően egyoldalú információkat, és az emberek többsége ezzel tisztában van. Remélhetőleg nekik van igazuk, de meg kell jegyezni, egy országnak sem tesz jót, ha országhátát – még ha akaratlanul is – tönkreteszik. Az a több milliónyi televízió néző szerte a világon, aki ezen a filmen keresztül ismerkedett meg először Magyarországgal, néhány évig biztosan nem vágyik szabadságát Budapesten, vagy a Balaton mellett tölteni, így elmondható, hogy a BBC hatalmas károkat okozott a Magyarország felé irányuló turizmusnak is, nem beszélve az esetleges új befektetők elriasztásáról, ami még súlyosabb kárt okozó tényező. A Figyelő egy héttel a film bemutatása előtt hírül adta, hogy nemzetközi szakemberek Budapestet Európában az egyik legjobb üzleti klímával rendelkező városnak tartják.² A Fortune magazin az Arthur Andersen által gyűjtött adatokra támaszkodva felmérést készített a világ 85 városáról. Több száz vállalatvezető véleménye alapján a magyar főváros a 2000. évi listán Európában, Münchent és Stockholmot is megelőzve, az előkelő harmadik helyen végzett. A rangsor megállapításánál figyelembe vették az adott város gazdasági környezetét, az üzleti költségeket, a munkaerő árát és kvalitását, valamint az élet minőségét és a biztonságot. Azok az üzletemberek, akik látták ezt a filmet, nem biztos, hogy Budapestet már ilyen előkelő helyre sorolnák.

Egy másik példa a sajtó világából: április első hetében a Kingstoni Egyetemen töltöttem egy hetet, és módomban állt az angol napisajtót figyelemmel kísérni. Egy országos napilap egyik számában olvastam egy cikket – talán nem véletlen, hogy két héttel az imént említett film bemutatása után – a magyar rendőrségről; a cikk a korrupciót mindennapos, a felső vezetésig terjedő jelenségnek állította be. Egy brit közigazdász ismerősöm első reakciója a cikkre a következő volt: „*Ugyan, mindenki tudja, hogy a világon majdnem mindenhol korrupt a rendőrség.*”▲ Felmerülhet az a kérdés is, hogy vajon honnan tanulta a magyar rendőr a szervezett bűnözésben való részvétel lehetőségét, ha nem a nyugati, elsősorban az amerikai akciófilmekből? A rendszerváltás előtt, a diktatúra idején, nem volt módja a magyar rendőrnek semmiféle nemzetközi kábítószeres, vagy egyéb „üzletben” való részvételre. Arról szintén nem szabad megfeledkezni, hogy korrupciós botrányok szép számmal akadnak Nyugat-Európában is, még legfelső vezetői körökben is. Ami a mindennapi csúszópénzeket illeti, egy újságcikk szerint öt év alatt sajnála-

1 Népszabadság, 2000. március 21.

2 Figyelő, 2000. március 9.

tosan megduplázódott a korrupciós esetek száma. A Magyar Gallup Intézet vizsgálatának eredménye szerint a fővárosi lakosok 9%-a került tavaly korrupciós helyzetbe, kétszer annyian, mint amennyit az ENSZ korrupcióellenes szervezetének 1995-ös budapesti adatai mutatnak. A budapesti megkérdezettek között leggyakrabban a rendőrök, utánuk a privát szektor képviselői, majd az egészségügyi alkalmazottak, és az önkormányzati hivatalnokok szerepelnek a megvesztegetett, vagy megvesztegetni próbált személyek között.¹ Távolról sem kívánom védelmembe venni a korrupció bármely formáját, de úgy gondolom, ennek a jelenségnek nagyrészt az az oka, hogy a nyugat-európai árszintekhez egyre inkább közelítő árakat nem, vagy alig követik a nagyon alacsony bérek. Egy brit közgazdász professzor, WELFORD véleménye szerint még olyan érvelés is elfogadható, hogy az ilyen típusú megvesztegetés nem olyan szörnyű dolog, mint a nyugati társadalmakban, az olyan országokban, ahol ez a társadalmi norma, „*a meglehetősen alacsony bérek szinte természetes kiegészítője*”.^{2▲}

A dokumentumfilm és a brit újságcikk példái emlékeztetnek egy Angliában dolgozó bolgár interkulturális menedzser szakember, ANDREY JICHEV előadására, amelyet ez év márciusában, a Brüsszelben tartott, a korábban már említett SIETAR világszervezet európai tagozatának éves kongresszusán hallottam. Az előadó arra hívta fel a figyelmet, hogy mostanában divatos, hogy minden rosszért Kelet-Európát hibáztatják, Kelet-Európa a hibás, a „bűnbak.” Az előadó a „*vilification* [jelentése: gyalázás, szidás, pocskondiázás] *of Eastern Europe*” kifejezést használta. Ezek a példák is mutatják, mennyire igaza volt.

Silány, de mégis vigasz talán, hogy nemcsak mi vagyunk az „ügyeletes rosszfiúk”. Az egyhetes angliai tartózkodás idején ugyancsak a napi sajtó között egy cikket az újság isztambuli tudósítójának tollából, egy brit és egy török klubcsapat közötti futballmeccs előestéjén történt isztambuli tragédiáról, a szurkolók közötti, két leedszi szurkoló halálesetével végződő incidensről. A cikk konklúziója, és címe is azt a kérdést vetette fel, hogy hogyan akar egy olyan ország az Európai Unió tagja lenni, ahol az emberi élet nem a legfontosabb értékek közé tartozik. A cím így hangzott: „*Ezek a gyilkosságok megmutatják az igazságot Törökország értékrendjével kapcsolatban*.”^{3▲} És a konklúzió: „*Ez felfedi azt, amit Törökország olyan régen tagad: hogy egyáltalán nem teszi magáévá az európai értékeket, hogy az emberi életet nem értékeli olyan magasra, ... és ez a gondolat mindenkiben megfog, miközben Törökország továbbra is törekszik az EU-tagságra*.”^{4▲} Úgy gondolom, hogy egy ilyen esetből – ha mégoly tragikus is – talán túlzás egy kultúra egész értékrendjére érvényes következtetéseket levonni.

1 Vasárnapi Hírek, 2000. június 4.

2 „...it is regarded as quite a normal way to supplement rather low wages.” Welford, in: Hannagan, p. 529.

3 „These killings expose the truth about Turkey’s values”.

4 „...it threatens to expose what Turkey has for so long denied: that it does not share European values at all, that it does not value human life as dearly ...that thought will remain in the back of everyone’s minds as Turkey continues its bid for membership of the EU.” Huggler, J.: The Independent, 2000. április 8.

MILYENEK IS VAGYUNK MI, MAGYAROK?

Milyenek is vagyunk tehát mi, magyarok, milyenek a magyar kulturális sajátosságok?

HILL egy külföldön élő magyar szerzőt, GEORG KÖVÁRYT idézi, aki szerint a magyarok „*olyan kemények, mint az amerikaiak, olyan romantikusak, mint a szlávok, olyan kíváncsiak, mint a japánok, és olyan ravaszak, mint az arabok.*”¹▲ Ha mindezeket összegezzük, KÖVÁRY szerint leginkább az olaszokra és a franciákra hasonlítunk.

Kutatási eredményeim alapján én is azt találtam, hogy a magyar üzleti kultúra több szempontból hasonlít a franciára, pl. hierarchikus gondolkodásmód, erős bizonytalanságkerülés és kapcsolat orientáltság tekintetében. Ez utóbbi jellemvonás szerepel HILL magyarokról alkotott saját véleményében is: „*A magyarok elragadó emberek: ugyanolyan szorgalmasak, intelligensek, ügyesek, mint más népek tagjai. Különösen érzékenyek, szubjektívek, empátikusak, büszkék (túl büszkék ahhoz, hogy másokat meghallgassanak), mondja egy skót üzletember), végtelenül emocionálisak és esetenként hisztérikusak. Kimondottan individualisták, kultúrájuk erősen kapcsolatorientált és magas kontextusú.*”²

Ezzel a jellemzéssel egyet is lehet érteni, bár ami „kimondottan individualista” mivoltunkat illeti, ezzel nem igazán értek egyet. A kapcsolat orientáltság általában együtt jár a – legalább mérsékelten – csoportorientált kulturális beállítottsággal, vagy a feminin kultúrákkal. A magyar kétségtelenül erősen maszkulin értékeket valló kultúra, így a kapcsolatorientáció inkább a csoportorientációnak tudható be. Az is igaz azonban, hogy a fiatal nemzedék, főleg a nagyvárosokban, egyre individualistább, egyén-, illetve „én”-orientáltabb tendenciákat mutat.

HILLen kívül több más szerző is utal a magyarok megtörhetetlen büszkeségére. RICHMOND is említi, hogy „*a magyarok szenvedélyesen büszkék magyarságukra*”,³▲ de más forrásokban is találunk utalást erre a magyar jellemvonásra. BRANFMAN „*A magyar lélek rejtelvei*”⁴▲ című cikkében HONTI MARGIT magyar pszichológust idézi, aki szerint a magyarokkal együtt dolgozó nyugatiak számára kulcsfontosságú, hogy megértsék a magyarok önbecsüléssel kapcsolatos érzéseit és magatartását. „*A magyarok látszólag elvesztették önbecsülésüket, de mélyen belül nagyon-nagyon büszkék. Ezt a büszkeséget nem lehet megtörni. Nagyon fontos, hogy a magyarokkal foglalkozó külföldiek megértsék ezt. Ha azt hiszik, hogy a magyarok nem önértékesek, ahogyan esetleg a felszínen látszik, és alsóbbrendűként bánnak velük, el fogják veszíteni a velük való kapcsolatot. Paradoxonnak tűnik, de minél kevesebb a felszínen az önbecsülés kimutatása, annál erősebb a személyiség önértéke.*”⁵▲ Ezt a magyar jellemvonást az évszázadokon keresztül tartó idegen elnyomással magyarázza. A cikkben BRANFMAN idézi a témakör egy másik szakértőjét, HONTI LÁSZLÓT is, aki hasonló véleményt fejt ki, hangsúlyozván, hogy az idegen

1 Hill [1997], p. 265.

2 Hill [1999], p. 285.

3 „Hungarians have a »passionate pride in their Hungarianness«”. Richmond, p. 108.

4 „In Search of the Hungarian Soul”.

5 Branfman, in: Goodfriend, A. Miskolczy, L. [1996], p. 27.

megszállásoknak paradox hatása volt. A külvilág felé mutatott magabiztosság hiánya erős belső nemzeti öntudattal és büszkeségérzéssel párosult. Szerinte a magyar pszichológiai attitűdöt bizonyos plaszticitás jellemzi, amely történelmi okokból alakult ki. *„A jellem plaszticitása a túlélésért folytatott harc során alakult ki. Ezért rejtették el a magyarok büszkeségüket. Úgy érezték, alacsonyabb rendűnek kell mutatni magukat a hódítók felé a túlélés érdekében.”*¹▲ HONTI szerint ez nem volt jó megoldás: *„Tönkretette a nemzetet, a stresszérzést, az öngyilkossági arányt, a szívinfarktusok számát fokozta, és magas vérnyomáshoz vezetett.”*²▲

Meg kell jegyezni, nem volt ez a büszkeség mindig rejtett, a történelem során több – igaz, zömmel sikertelen – szabadságharc és forradalom bizonyította ezt. Ebben a rólunk festett szomorú képben persze sok igazság van, de úgy gondolom, hogy az okok feltárása lényegesen összetettebb elemzést igényelne.

Ami elvesztett önbecsülésünket illeti, ma már ez sem egyértelműen igaz. ORBÁN VIKTOR miniszterelnök, az 1999-es Magyar Innovációs Nagydíj átadásának alkalmából rendezett ünnepségen tartott beszédében elmondta, hogy a Miniszterelnöki Hivatal egyik legutóbbi felmérése alapján az derül ki, hogy *„a magyar emberek magukat alkotó szellemű, értelmes, művelt, tehetséges, cselekvő, céltudatos, kötelességtudó és kitartó népnek tartják.”* Azt is hozzátette: *„a történelem ezt nem mindenben igazolja ugyan, ám szívét melengető érzés, ha az ember egy-egy ilyen felmérés után a mindennapi életben is talál olyan jeleket, amelyek ezt erősítik.”*³ Lehet, hogy valóban kissé túlzó ez az önkép, de végre pozitív, nem pesszimista, nem panaszkodó. Pesszimizmusunkról, és állandó panaszkodásunkról ugyanis híresek vagyunk. Gondoljunk csak a „Sírva vigad a magyar” szövegre, vagy a HILL által idézett magyar mondásra, amely ezt szintén jól tükrözi: *„Egy átlagos nap rosszabb, mint a tegnapi, de jobb, mint a holnap.”*⁴ RICHMOND is utal a tipikus magyar pesszimizmusra: *„Panaszkodó nemzet, és külön képességük van rá, hogy a pozitívumokat is negatívumként tüntessék fel, és ezt még élvezik is.”*⁵▲ *„Azt mondják, a magyar panaszkodik, ha a fagylaltja hideg.”*⁶▲

Ami a túlélés érdekében kialakult pszichológiai plaszticitást illeti, talán ennek hatása a mai magyarok alkalmazkodási képessége, bizonyos rugalmasság, amely mindenképpen pozitív jellemvonás, hiszen napjainkban egyrészt segíti Magyarországot európai uniós csatlakozási folyamatát, másrészt megkönnyíti a multinacionális vállalatok magyarországi működését. Az is igaz, hogy a magyarok ún. túlélési taktikáinak kialakítása nem mindig tetszik a nyugati menedzsereknek. Te-repmunkám során a nyugat-európai és amerikai menedzserek többsége a velük készített interjúk során nehezményezte, hogy a magyarok mindig megtalálják a kiskapukat, mindig megelérik a módját, hogy ne csináljanak meg valamit, amit nem akarnak. Talán ez a vélemény tükröződik a már említett forgóajtókról szóló mondásban is, vagy abban a megjegyzésben, amelyet egy régóta Magyarországon

1 Ibid, p. 27.

2 Ibid.

3 Mayer, Gy. Napi Magyarország, 2000. április 1.

4 Hill [1999], p. 281.

5 „A nation of grippers, they have the ability to turn positives into negatives and appear to delight in doing so.”

6 „The Hungarian, it is said, will complain if his ice cream is cold.” Richmond, p. 114.

dolgozó ír üzleti tanácsadó így fogalmazott meg: „*Ha falba ütköznek, mindig át tudnak jutni a túloldalra: körbe, felül, alul, de valahogy átjutnak*”¹

HILL idéz egy magas rangú osztrák diplomatát, aki a magyarok Európai Unióhoz való csatlakozási szándékáról a következőket mondta: „*Ha bejutnak, át fogják venni az irányítást.*”² Ez a kijelentés véleményem szerint megint csak nem túl hízelgő, erőszakosnak jellemzi a magyarokat, és őszintén remélem, hogy néhány év múlva be fogjuk tudni bizonyítani, hogy ha bejutunk, együttműködő csapatjátékosok leszünk, és az Európai Unió és Magyarország közös hasznára fogunk munkálkodni.

ÖSSZEFOGLALÁS

A jelen dolgozatban bemutatott példák is igazolni látszanak a kutatás eredményei alapján felállított hipotézist, hogy a nyugati, elsősorban a brit és az amerikai (üzleti) kultúrákhoz viszonyítva a magyar (üzleti) kultúra a hofstedei, trompenaarsi és halli kategóriák szerint a következőképpen jellemezhető: *nagyobb hatalmi távolságú, csoportorientáltabb*, bár a fiatal nemzedék a nagyvárosokban egyre individualistább tendenciákat mutat, *erősebben bizonytalanságkerülő*, gondoljunk csak a közismerten magas öngyilkossági arányra, amely részben az újtól, az ismeretlentől való félelmet mutatja, *hosszabb távra orientált, partikulárisabb, diffúzabb, emocionálisabb, körülmény orientáltabb, magasabb kontextusú*, és ami általában ezzel együtt jár, *polikronikusabb*. A *maszkulinitás-femininitás* dimenzió az egyetlen, amelyen nincs lényeges különbség az említett kultúrák között, a magyar kultúrára még magasabb *maszkulin* értékek jellemzők, mint a britre, vagy az amerikaiakra. Gondoljunk csak egy egészen apró, de jellemző példára, hogy a Gillette borotva reklám angol szövegét: „*The best a man can get*” (a legjobb, amit egy férfi kaphat), így fordították magyarra: „*férfiasan tökéletes*”.³

Ezek a sajátosságok jól tükröződnek egy magyar szerző, MÁTÉ JÁNOS találó összefoglalásában a magyar üzletember tipikus tulajdonságaira vonatkozóan. Szerinte, ha a magyar üzletemberről a külföldiek szemében kialakult kép egyáltalán összegezhető, akkor az valószínűleg a következőket tartalmazza: „*A magyarok vendégszerető, barátságos emberek, sok gyakorlatiassággal, olykor türelmetlenséggel. Érzelmeket többnyire kimutatják, vagy rosszul palástolják. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a rangoknak és címeknek, »kivagyiságuk« miatt nem ritkán jóval erejükön felül is igyekeznek bizonyítani. Többségük a hiúságán keresztül meglágyítható. A magyar fél általában »puha« partner. Nem tud, nem akar nemet mondani, amiben szerepet játszhat sokuknak a nyugati szervezethez, technika, a nyugati emberrel szemben megmutatkozó kisebbségi érzése, és a keleties alkudozásban való járatlansága. A külföldieket többre tartja saját honfitársainál. Többet beszél a hibákról, mint az erényekről. A jóakarat és az előrelátás jegyében nem az elérhető hasznot, hanem az esetleges veszteséget tartja szem előtt. Attól is*

1 Hill [1999], p. 284.

2 „Once in, they'll take over.” Hill [1997], p. 268.

3 Falk-Bánó [1997a], p. 124.

*fél, hogy bírálhatják, kinevethetik. Kevésbé gyakorlott a konfliktusok kezelésében, némi gúny és lekezelés könnyen indulatossá teszi.*¹

Ebből a jellemzésből is kitűnik, hogy mi magyarok általában emocionálisak, barátságosak, és mindenben kissé túlzóak vagyunk. RICHMOND is utal rá, hogy „*a magyarok mindent eltúloznak*”²▲, ezért van az, hogy „*önpusztítóan maximalisták, le kell győzniük minden akadályt, még ha tönkre is mennek bele.*”³▲ Ez nagyon igaznak tűnik, és kapcsolatban van erős bizonytalanságkerülő és teljesítményorientált, maszkulin értékeket valló kultúránkkal. Több nyugati szerző említi, hogy a magyarok tehetségesek és kiváló teljesítményekre képesek. HILL is, RICHMOND is hivatkozik nemzetközileg elismert magyar szakemberek, tudósok eredményeire. Ezek az eredmények is a teljesítményorientált maximalizmust tükrözik, ennek összes előnyével és hátrányával.

Mi, magyarok mindenképpen az európai kultúra szerves részét képezzük. Ahogyan HILL mondja: a háború után „*...a kelet-európai országoktól megfosztott Óvilág volt számunkra természetes, holott ezek a népek az európai eszmény szerves részei, és jelentős szerepet játszottak a mai európai gondolkodás és kultúra kialakításában.*”⁴ Az európai pozitív népi sztereotípiákra építve, szerinte „*nincs jobb kombináció, mint a brit találékonyság, a francia szellemesség, a szláv zene, az olasz konyha, a német tökély, a spanyol realizmus, a holland szerénység, a skandináv őszinteség ...röviden a világ legjobb kombinációja.*”⁵ Ebben a nagyszerű európai kombinációban remélhetőleg mi, magyarok is meg fogjuk találni a minket megillető helyet.

IRODALOM

- Akadémiai Kislexikon [1989], Budapest, Akadémiai Kiadó.
 Magyar Irodalmi Lexikon (szerk.: BENEDEK M.) [1963], Budapest, Akadémiai Kiadó.
 BORGULYA I.: Sztereotípiák, előítéletek és a kultúraközi kommunikáció. *Marketing & Menedzsment*, XXXIII. évfolyam 1999/5. szám, 44-47. old.
 BRANFMAN, F. [1996]: In search of the Hungarian Soul. In: *English for a Changing Hungary*, GOODFRIEND, A., MISKOLCZY, L. (eds.), Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
 FALK-BÁNÓ K. [1996]: Intercultural Conflicts in British-Hungarian and American-Hungarian International Organisations. In: *Szakmai Füzetek, Jubileumi Különszám* (szerk.: FÁY-PÉTER E., KOLLER E., NYUSZTAY L.) Budapest, Külkereskedelmi Főiskola, 211-225. old.
 FALK-BÁNÓ K. [1997a]: Kultúraközi kommunikációs kihívások Magyarországon. In: *Hetedik Országos Alkalmazott Nyelvészeti Konferencia, I. kötet* (szerk. POLYÁK I.) Budapest, Külkereskedelmi Főiskola, 121-125. old.

1 Máté, p. 11.

2 „Hungarians ... do things with exaggeration...” Richmond, p. 109.

3 „Hungarians are suicidal perfectionists – they must come out ahead even if they self-destruct in the process.” Ibid, p. 113.

4 Hill [1999], p. 10.

5 Ibid, p. 14.

- FALK-BÁNÓ K. [1997b]: Cultures and Languages in Contact: Intercultural Conflicts in British-Hungarian and American-Hungarian International Organisations. In: *Plurilingua XVIII Recent Studies in Contact Linguistics*, WÖLCK, W., DE HOUWER, A., (eds.), Bonn, Dümmler, pp. 110-121.
- Figyelő: Hogyan válhat Budapest regionális üzleti központtá? 2000. március 9-14.
- F. TÓTH B.: *Europesszimizmus*, 168 óra, IX. évf. 3. sz. 1997. január 21.
- GLENNY, M. [1993]: *The Rebirth of History, Eastern Europe in the Age of Democracy*. Penguin Books, 2nd edition.
- HALL, E. T., HALL, M. R. [1990]: *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, Inc.
- HIDASI [1996]: HIDASI J.: Kulturális sztereotípiák. In: *Szakmai Füzetek, Jubileumi Különszám* (szerk.: FÁY-PÉTER E., KOLLER E., NYUSZTAY L.) Budapest, Külkereskedelmi Főiskola, 205-211. old.
- HIDASI [1998]: HIDASI J.: Japán, a felkelő nap országa. In: *Szavak, jelek, szokások*, szerk. HIDASI J., Windsor Kiadó, 135-150. old.
- HILL, R. [1994]: *Euromanagers and Martians*. Brussels, Europublications, Division of Europublic SA/NV.
- HILL, R. [1997]: *We Europeans*. Brussels, Europublications, Division of SA Europublic NV.
- HILL, R. [1999]: *Mi, Európaiak* (ford. POLYÁK I.) Budapest, Geomédia Kiadói Rt.
- HOFSTEDE, G. [1994]: *Cultures and Organisations, Software of the Mind*, London, HarperCollins Publishers.
- HUGGLER, J.: These killings expose the truth about Turkey's values, *The Independent*, 8 April, 2000.
- MAYER GY.: Átadták az innovációs díjakat, *Napi Magyarország*, 2000. április 1.
- MÁTÉ J. [1995]: *Így tárgyalok üzletről*, Budapest, Gondverő Kiadó.
- MOLE, J. [1995]: *Mind Your Manners; Managing Business Cultures in Europe*. London, Nicholas Brealey Publishing.
- MOYNAHAN, B.: Hungary, Europe's Unfolding Treasure. *Newsweek*, 2000. május 29., Newsweek, Inc., pp. 99-106.
- PÓCS B.: EU: már nem prioritás a bővítés? *Népszabadság*, 2000. április 20.
- POLYÁK I. [1996]: *Cross-Cultural Communication*, Budapest, Külkereskedelmi Főiskola.
- Publication of the Confederation of British Industry [1991]: *Doing Business in Hungary*, Kogan Page Ltd.
- R. HAHN V.: Tisztességes és pontos, *Népszabadság*, 2000. március 21.
- RICHMOND, Y. [1995]: *From Da to Yes. Understanding the East Europeans*. Intercultural Press, Inc.
- TROMPENAARS, F. [1995]: *Riding the Waves of Culture*. London, Nicholas Brealey Publishing.
- Vasárnapi Hírek: Mindennapi csúszópénzek. 16. évfolyam, 23. szám, 2000. június 4.
- WELFORD, R. [1995]: *Business Ethics and Corporate Responsibility*. In: *Management Concepts and Practices*, Hannagan, T., (ed.), London: Pitman Publishing.