PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Pozdena Emese

Nemzetközi porondon is jól TEDd!

A nemzetközi kommunikáció kulturális sajátosságainak manifesztálódása a gazdasági témájú, magyar és amerikai TED beszédekben

Doktori (PhD) értekezés

TÉZISFÜZET

Témavezető:

Prof. dr. habil Bencsik Andrea CSc., Ph.D

Veszprém, 2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezető....3
1.1. A kutatás aktualitása és jelentősége....3
1.2. Kutatási célok és kérdések....5
2. Módszertan....7
3. A kutatás eredményei....9
3.1. A kutatási kérdések megválaszolása, tézisek....9
3.2. Új és újszerű eredmények összefoglalása....16
3.3. Gyakorlati hasznosítás....17
Felhasznált irodalom....18
Publikációs jegyzék....22

1. Bevezető

1.1. A kutatás aktualitása és jelentősége

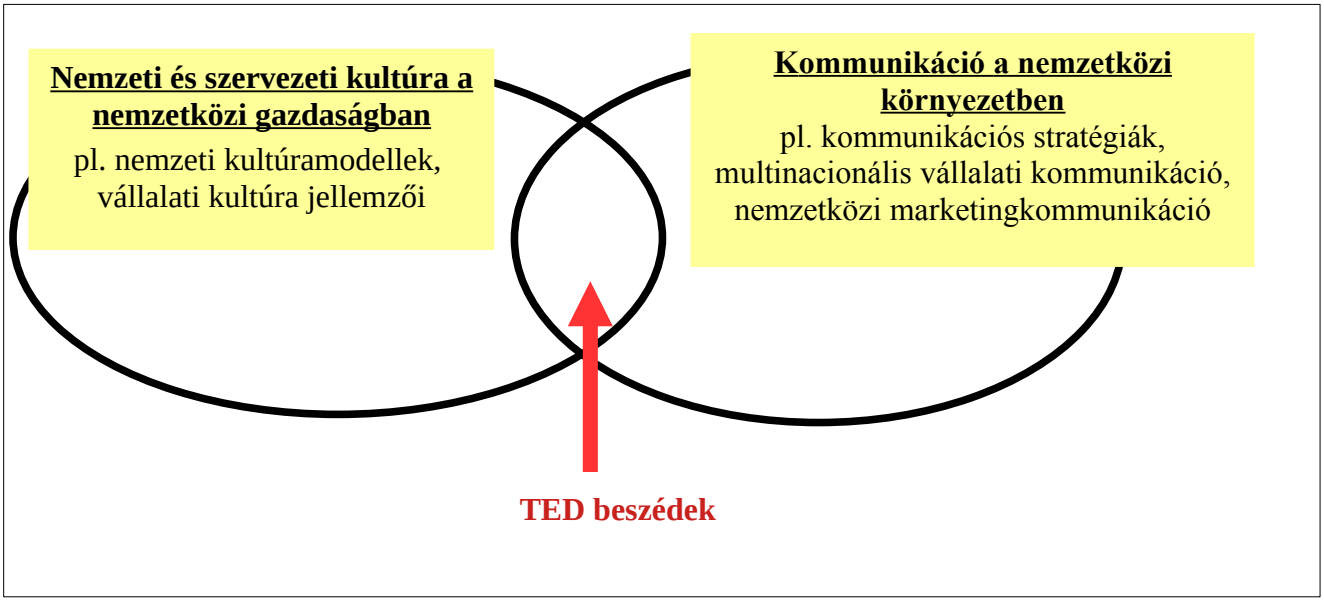
A 21. században a globalizáció, a digitalizáció és az egyszerűsödő közlekedés következtében a nemzetközi üzleti világban a **kultúrák közötti hatékony kommunikáció** egyre fontosabbá válik olyan vállalatok számára, melyek sikeresek kívánnak lenni a nemzetközi porondon a növekvő versenyben. Akár írásbeli (üzleti levelezés, szerződések), akár szóbeli kommunikációról (pl. nemzetközi tárgyalás, termék- vagy cégbemutató, konferencia-előadás stb.) van szó, a kultúra és a kommunikáció szorosan összefonódik (Merkin et al., 2014). Vilert (2011) szerint, a szóbeli és írott nyelvezet közvetíti a kulturális értékeket, a meggyőződéseket és viselkedési mintákat.

Érthető, hogy a kultúraközi kommunikáció és az abból származó kihívások mindennaposaknak tekinthetők a nemzetközi gazdaságban és az üzleti életben. Nem meglepő, hogy a kulturális különbségek különösen fontos szerepet játszanak a munkahelyi félreértésekben, melyek gyakran gyanakváshoz, a közös projektmunka minőségének romlásához vagy akár ellehetetlenüléséhez vezethetnek (Merkin et al., 2014). Mivel a nemzetközi (és ezáltal **interkulturális) kommunikáció létfontosságú** számos üzleti területen (pl. menedzsment, marketing, PR, értékesítés, HR, jog stb.), a kulturális különbségek megértése, az értékek feltérképezése kifejezetten fontos.

A nemzetközi menedzsment – és azon belül a kultúraközi menedzsment – tudományterülete azt tűzi zászlajára, hogy megértse a kultúra által meghatározott szervezeti viselkedést, és javítsa, fejlessze a kapcsolatot a gazdasági szereplők között a különböző kultúrákban (Browaeys & Price, 2011 idézi Jarjabka, 2021). Ennek fényében mind a nemzetközi vállalatvezetés, mind a humán erőforrás menedzsment egyik fontos feladata a nemzeti kulturális sajátosságok figyelembe vétele a szervezeti irányelvek és a működési politika meghatározása, valamint a stratégiai döntések meghozatala során.

Jelen tanulmány a nemzetközi menedzsment két fontos területét érinti (ld. 1. ábra). A nemzeti és szervezeti kultúrát, melyet sok kutató vizsgált már többféle megközelítésben mind nemzetközi, mind magyar vonatkozásban. Gondolhatunk itt az elterjedt nemzeti kultúramodellek megalkotóira (pl. Hofstede, 1988; House et al., 2002; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). A hazai nemzeti és szervezeti kultúra kutatásaiban sincs hiány (Bakacsi, 1996; Heidrich, 1997; Jarjabka, 2003a, 2003b, 2004, 2011; Hofmeister et al., 2005, 2008; Kopfer-Rácz, 2013; Juhász, 2014, Pozdena, 2020a, 2020b, 2020c; Gálos & Vinkóczi, 2023).

1. ábra. Jelen tanulmány elhelyezkedése a kapcsolódó kutatási területek között



Forrás: saját szerkesztés

A nemzetközi vállalati kommunikáció tárgykörében szintén sok vizsgálat folyt már mind nemzetközi (pl. Balmer & Gray, 1999; Farmaki et al., 2022), mind hazai területen (Rekettye, 2016; Géring, 2017). Ezen felül a két halmaz metszetében, azaz a nemzetközi kommunikáció kulturális vetületeit kutató tárgykörben is találunk elemzéseket mind nemzetközi (pl. Hall, 1976; Pollay, 1983; Singh et al, 2005; Hatzithomas et al., 2011) mind hazai téren (Borgulya, 1996; Falkné, 2001, 2008, 2015; Topcu, 2005; Hidasi, 2007, 2014; Borgulya et al., 2015; Borgulya & Primecz, 2021). Azonban egy kutatás sem vizsgálta még a nemzetközi kommunikáció kulturális sajátosságait a TED beszédeken keresztül, és különösen nem a magyar és az amerikai kultúra viszonylatában. Jelen kutatás ezt a hiányt igyekszik pótolni.

A dolgozat az amerikai és a magyar TED előadásokban manifesztálódó, kulturális sajátosságokat hasonlítja össze. Az amerikai és magyar reláció került a kutatás fókuszába, mivel az USA gazdaságilag fontos partner és befektető a hazai gazdaságban. A termékforgalom az export és az import értékének tekintetében is növekvő tendenciát mutat az elmúlt években (MNB, 2022). Az amerikai tulajdonú leányvállalatok által foglalkoztatottak száma 80.000-100.000 fő között mozog, ezzel a 2. legnagyobb **külföldi tulajdonú foglalkoztató**, valamint 3. legtöbb külföldi leányvállalattal rendelkező nemzet Magyarországon (KSH, 2022). Az adatokból látható, hogy az Amerikai Egyesült Államok **jelentős gazdasági szerepet** tölt be hazánkban, ennek következtében az üzleti gyakorlatban is nap mint nap jelenlévő kultúraközi kommunikáció is létfontosságú mind a már meglévő üzleti kapcsolatokban, mind az újonnan kialakítandó lehetőségek terén.

1.2. Kutatási célok és kérdések

A kutatás fő célja a nemzetközi gazdaságban, a vállalati kommunikációban fontos kultúrakutatást egy új megközelítéssel árnyalni, azaz a verbális kommunikáció tükrében vizsgálni a kulturális különbségek és hasonlóságok explicit és implicit megjelenését a magyar és az amerikai TED beszédekben. A fő cél keretében a kutatás további célkitűzése, hogy Hofstede (1984) egyes dimenziói nyomán

- feltárja, hogyan jelenik meg a bizonytalanság-kerülés a TED beszédekben,
- rámutasson a maszkulin és feminin értékek manifesztálódására, valamint
- vizsgálja az idősek és fiatalok társadalmi megítélését a TED beszédekben.

Végül, mivel a nyelv a kultúra közvetítője és lenyomata, további fontos célnak tartom a nyelvi kifejezőeszközök által kommunikált, explicit és implicit kulturális értékek, meggyőződések és egyéb, a kultúrához köthető, nyelvi jellemzők elemzését.

A nemzetközi menedzsmentben fontos szerepet játszó kultúraközi kommunikáció vizsgálatának keretében a jelen empirikus kutatás az alábbi kérdésre keresi a választ:

Q: Hogyan manifesztálódnak a kulturális különbségek és hasonlóságok a magyar és az amerikai verbális kommunikációban, a gazdasági témájú TED beszédek tükrében?

A kutatási alkérdései konkrét vizsgálati elemekre fókuszálnak Hofstede (1984, Hofstede & Bond, 1988) kultúramodelljének egyes dimenziói alapján.

Q1: Hogyan jelenik meg a Hofstede által definiált bizonytalanság-kerülés a TED beszédekben?

Q2: Hogyan jelennek meg a Hofstede által definiált maszkulin és feminin értékek a TED beszédekben?

Q3: Milyen a fiatalok és az idősek társadalmi megítélése a TED beszédekben?

Q4: Milyen befektetési preferencia tárható fel a TED beszédekben?

A harmadik kérdés Hofstede kultúramodelljének időorientációs dimenziójához köthető. A negyedik kérdés a gazdasági döntésekhez fűződő, befektetési attitűdöt vizsgálja, mely kapcsolódik az időorientációs, a maszkulin/feminin és a bizonytalanság-kerülési dimenzióhoz is. Az ötödik kérdés a nyelvre mint a kultúra közvetítőjére és lenyomatára fókuszál:

Q5: Hogyan jelennek meg a kulturális sajátosságok a nyelvi kifejezőeszközökön keresztül a TED beszédekben?

A kulturális modellek (köztük Hofstede modellje) általános leírásokat adnak a nemzeti jellemzőkről, például választ kínálnak arra, hogy egy nemzet hogyan kezeli a bizonytalanságot (Hofstede & Hofstede, 2008). Azonban, hogy napjainkban (2010-2020 között) mi jelenti a bizonytalanságot a

magyar és az amerikai kultúrában, az eddig nem került kutatási fókuszba. A szakirodalom áttekintése alapján Magyarország erősebben bizonytalanság-kerülő (Hofstede & Bond, 1988), így feltételezhető, hogy gyakrabban felszínre kerül ez a gondolat, mint az amerikai korpuszban. A hipotézist úgy fogalmaztam meg, hogy

H1: A bizonytalanság kezelésében különbség mutatható ki a magyar és az amerikai TED beszédekben.

A szakirodalom alapján a kulturális értékek szinte bármely emberi kommunikációs interakció mentén felsejlenek (Hall, 1976), így a gazdasági témájú prezentációkban is valószínűsíthetően jelen lesznek azok a mélyen rejlő értékek, melyek explicit módon ritkán mutatkoznak meg a verbális kommunikáció során. Konkrét dimenzióra szűkítve, a szakirodalom tanulmányozása alapján feltételezem, hogy a két vizsgált korpuszban a maszkulin értékek domináns módon felszínre kerülnek és a feminin értékek háttérbe szorulnak.

H2: A vizsgált TED beszédekben kidomborodnak a mindkét kultúrára jellemző maszkulin értékek.

Annak ellenére, hogy a hosszútáv/rövidtáv-orientáció dimenzión mindkét kultúra inkább rövidebb távú gondolkodást preferálja a szakirodalom alapján (Hofstede & Bond, 1988), az amerikai kifejezetten erősen rövidtáv-orientált (LTO=26), tehát a gyors megtérülés és az idő fontos tényező. A magyar közelebb áll a közepes értékhez (LTO=58). Hofstede és Bond (1988) ehhez a dimenzióhoz kapcsolta továbbá az időskor társadalmi megítélését is. A hosszútáv-orientált megközelítés alapján az időskor egy pozitív és boldog életszakasz, míg a rövidtáv-orientált kultúra az időskort inkább negatívnak érzékeli. Ezt feltételezést szeretném tesztelni, kiegészítve a fiatalkor és a fiatalok megítélésével. Ennek alapján azt feltételezem, hogy:

H3: Kimutatható különbség van az idősek és fiatalok társadalmi megítélése között a magyar és az amerikai TED beszédekben.

Hofstede és Hofstede (2008) kitérnek a gazdaságban fontos szerepet betöltő befektetési preferenciákra is, és amellett érvelnek, hogy a befektetési döntéshozatal kulturálisan különböző. Ennek alapján a hipotézisem:

H4: Kimutatható különbség van a befektetési preferenciák (pl. befektetés célja, iránya, kockázata) között a magyar és az amerikai TED beszédekben.

A H4 hipotézisben a befektetési preferenciák nem feltétlenül megvalósult befektetéseket kell, hogy takarjanak, hanem inkább a beszédekben előtűnő befektetési hajlam, hozzáállás, vagy a befektetéshez tudatosan (vagy tudat alatt) társított értékek kimutatása a célom.

Az ötödik hipotézis a verbális kommunikációhoz és a nyelvhez – mint a kultúra lenyomatához – kötődnek. A szakirodalom alapján a nyelvi megnyilvánulásra hatással van a kultúra (Hall, 1976; Cucchi, 2012; Holló, 2019), ezért a hipotézisem így szól:

H5: A TED konferencia által előírt elvárások és a hasonló kontextus ellenére kimutathatók a kulturális sajátosságok a nyelvi eszközökön keresztül a vizsgált TED beszédekben.

A kutatási kérdések megválaszolásával értékes információ nyerhető a nemzetközi üzleti és az akadémiai szférában tevékeny szakemberek számára. Az eredmények hasznosak továbbá azok számára, akik a nemzetközi üzleti kommunikáció kulturális vetületeinek mélyebb rétegeit kívánják megismerni.

2. Módszertan

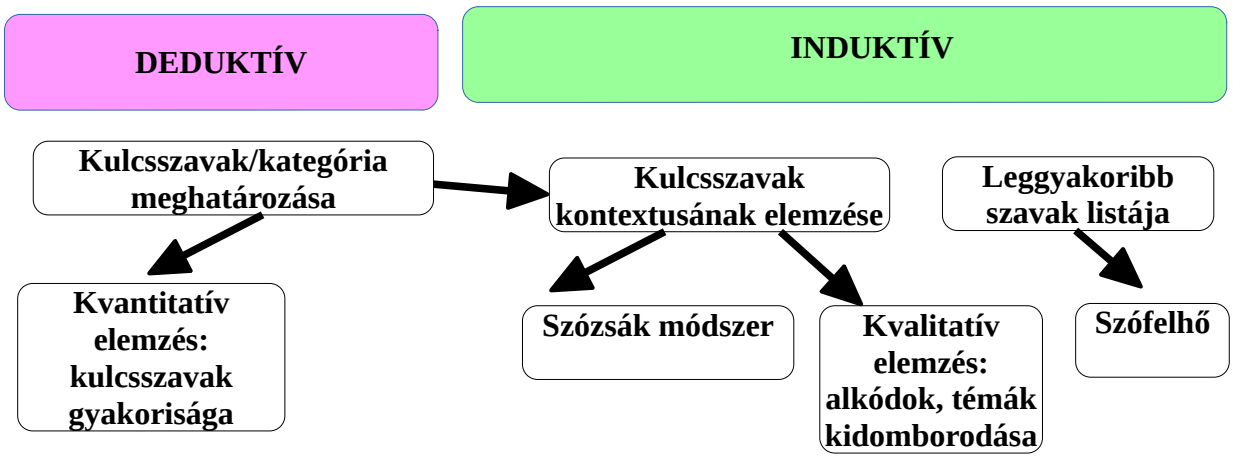
Jelen kutatás tárgya a TED standard amerikai és magyar eseményein elhangzott és felvett, gazdasági témájú előadások szövegeinek **komplex (kvantitatív és kvalitatív) tartalomelemzéssel** végzett, tudományos vizsgálata meghatározott kulturális dimenziók tükrében. Kombinált logikát alkalmaztam, mert a több irányból való megközelítés, a módszerek kombinálása a kutatás előnyére válik (Primecz, 2006).

Antal (1976) alapján a **tartalomelemzés** olyan kutatási technika, melyben a közlemények módszeres vizsgálata olyan információkat is feltár, amelyek a közleményekben nyíltan nincsenek kimondva,vagy amelyekről esetleg a **közlemény forrása, szerzője maga sem tud**, melyek azonban az üzenet kódolásának módjában el vannak rejtve. Ez különösen fontos szempont a jelen kutatásnál, hiszen a kultúra legtöbb jellemzője látens módon van jelen és csak implicit módon lehet megismerni a viselkedésből és a verbális kijelentésekből (Hofstede, 2002).

Szem előtt tartva, hogy a kvalitatív tartalomelemzési módszernek nincsen egy általánosan elfogadott eljárása, így a kutató maga dolgozza ki a kutatásához legmegfelelőbb módszert és az **alkalmazni kívánt kategóriákat**, melyeket a szakirodalomból merítve határoz meg (Antal, 1976). A kutatás céljához megfelelő kategória listát Hofstede jellemző kulcsmondatai alapján, olyan hívószavak bevonásával állítottam össze, melyekhez értékek kötődhetnek, így a mélyebben rejlő meggyőződéseket felszínre tudják hozni az elemzések által.

A tartalom elemzésekor mind **deduktív,** mind **induktív** módszert alkalmaztam (ld. 2. ábra).

2.ábra. A tartalomelemzés folyamata, módszerei és eszközei



Forrás: saját szerkesztés

Először az előre meghatározott kulcsszavak (kódok) gyakoriságát és kontextusát elemeztem (deduktív), majd az előre meg nem határozott, de az elemzés során előtűnő mintákat, témákat, kódokat kutattam (induktív). Eközben korpuszonként szólistát készítettem és a teljes szövegátiratban leggyakrabban előforduló szavakat vizsgáltam, melyekből szófelhőket készítettem, hogy az ezek során előtűnő kategóriák is tanulmányozhatóak legyenek.

A minta és a mintavételezés

A TED (Technology, Entertainment, Design) egy nonprofit szervezet és különleges konferenciasorozat (TED, n.d.), amely elkötelezett az *Ideas Worth Spreading* („Terjesztésre érdemes gondolatok") eszméje mellett. A beszédek kb. 4 és 18 perc közötti hosszúságú, jól felépített, begyakorolt, gyakran humorral fűszerezett, érdekes témájú előadások, melyek valamely terjesztésre érdemes gondolat, üzenet átadása céljából hangzanak el a **TED konferenciákon.** Mára világszerte népszerűvé vált és rendkívül sokféle témát jár körül a tudománytól kezdve az üzleten át a globális problémákig több, mint száz nyelven elérhető beszédek formájában. A TED konferenciák maximum 18 perces, gondolatébresztő előadásokkal rendkívül intenzív és inspiráló élményt jelentenek. A **TEDx események** az ingyenes TED licensz alapján, önálló, helyi szervezésben megvalósuló TED-jellegű programokat jelentik világszerte. Magyarországon 2010. óta rendeznek TEDx eseményeket, így az amerikai TED korpuszt is ettől az időponttól vontam be a vizsgálati mintába. Sajnálatos módon a 2020-ban világszinten is elterjedt COVID-19 vírus miatti kényszerintézkedések következtében a legtöbb 2020. évi esemény elmaradt, így az elemzési mintába a 2010-2019 között megrendezett eseményeken elhangzott és a világhálón publikált beszédek kerültek be. Ez 10 év előadásait fedi le.

A rendelkezésre álló több száz magyar és több ezer amerikai TED beszéd nyújtotta mintavételi keretet az alábbi módokon lettek szűkítve, annak érdekében, hogy egy elemezhető mintát kapjunk:

(1) az esemény fajtája szerint –> TED standard esemény és TEDx standard magyar esemény

(2) a meghatározott időkorlát szerint –> 2010-2019 közt elhangzott beszédek

(3) az előadás műfaji kritériumai szerint –> önálló beszédként, üzleti prezentációként értelmezhető

(4) az előadó nyelvi és kulturális háttere szerint –> magyar/amerikai anyanyelvű és/vagy kultúrájú

(5) az elérhetőség/nyilvánosság szerint –> nyilvánosan elérhető, publikált beszéd

(6) gazdasági téma szerint –> mikró- és makrogazdasági jellegű vagy kötődő témák

A fenti szűkítés után összesen 195 beszéd (107 amerikai és 88 magyar beszéd) állt rendelkezésre az elemzéshez előkészített korpuszban. A két kultúra összesített előadásainak hossza több, mint 44 óra, és 367.614 szót tartalmaz, ami kb. 735 teleírt oldalnak megfelelő mennyiségű szöveg.

Elemzési eszközök

A szövegelemzés lefolytatásához az AntConc 4.1.4. (Anthony, 2014) ingyenes **korpuszelemző** eszközkészletet használtam. A szoftver által nyújtott tartalomelemzési eredmények többféle formátumban exportálhatók további adatfeldolgozásra, pl. statisztikai és részletes kvalitatív elemzésre. A kinyert eredményeket előkészítettem a **statisztikai számítások**hoz, melyeket MS Excel és LibreOffice Calc alkalmazásokban végeztem. A részletesebb leíró és egyéb statisztikai vizsgálatokhoz a GNU Project (2015) PSPP szoftvert alkalmaztam, mely a társadalomtudományokban szokásos SPSS szoftvercsomag Linux operációs rendszerre írt változata.

3. A kutatás eredményei

3.1. A kutatási kérdések megválaszolása, tézisek

Az eredményeket értékelve fontos megjegyezni, hogy mindkét vizsgált kultúra tagjai számára tanulságos lehet tudni és megtanulni, hogy egy interkulturális kommunikációs tranzakcióban (pl. nemzetközi kereskedelmi, együttműködési lehetőségek megvitatása, üzleti találkozó vagy konferencia során), hogy a partnerünk nézőpontját mi minden befolyásolhatja a felszín alatt, vagy mely beszédtémák mögött milyen látens értékek, gondolkodásmód és nézetek húzódnak, amik a jéghegy nem látható részén helyezkednek el.

A kutatás fő kérdése arra kereste a választ, hogy a kulturális különbségek és hasonlóságok hogyan manifesztálódnak a magyar és az amerikai verbális kommunikációban, a gazdasági témájú TED beszédek tükrében. Komplex (kvantitatív és kvalitatív) tartalomelemzési módszerrel vizsgáltam a kiválasztott mintát. Az eredmények értelmezésében a kutatási alkérdések és a felállított hipotézisek szolgálnak iránymutatóul, de a hipotéziseken túlmutató eredmények is itt kerülnek bemutatásra.

A Q1 alapján azt kutattam, hogy hogyan jelenik meg a Hofstede által definiált bizonytalanság-kerülés a TED beszédekben. A hipotézisem szerint:

H1: A bizonytalanság kezelésében különbség mutatható ki a magyar és az amerikai TED beszédekben.

A hipotézis tesztelése konkrétan a bizonytalansághoz kapcsolódik. Az eredmények megerősítették, hogy valóban különbség van a két kultúra között. Többször „szólították meg” a TED beszélők magyar korpuszban a bizonytalanságot. Ami azonban még érdekesebb, és – az 1. táblázatban összefoglalva – megfigyelhető, hogy mennyire különbözőek a bizonytalansággal összefüggésbe hozott témák és megfogalmazások a két korpuszban.

1.táblázat. Mi a bizonytalanság a beszélők szerint?

Csak magyar beszélő említette	Mindkét kultúra említette	Csak amerikai beszélő említette
Felgyorsult világ Munkahely Önbizalomhiány	Új helyzet	Klímaváltozás Tőzsdepiac Jövő Atomerőmű

Forrás: saját szerkesztés

A magyar TED beszédekben inkább az **egyén szintjén** fontos témákat tekintik bizonytalannak, mint pl. az egyedi életvezetés a felgyorsult világban, a munkahely, az új helyzetek és az önbizalomhiány. Az amerikai feltételezi, hogy az egyéni, mikroszintű bizonytalanságok kezelése nem érdemel nagy figyelmet, inkább a **társadalmi, gazdasági és globális kérdésekre** fókuszál (klímaváltozás, tőzsdepiac, atomerőmű, vagy általánosságban a jövő). A felmerült témákban körvonalazódik, hogy mire keres választ és megoldást a két kultúra a vizsgált TED beszédek alapján. Az eredmény tanulságos lehet azon gazdasági szereplők számára, akik nemzetközi szinten szeretnének együttműködni, kereskedelmi kapcsolatot létrehozni vagy akár új terméket, szolgáltatást kínálni a másik kultúra számára.

A bizonytalanság-kezelési hozzáállás különbözősége tekintetében a kutatásban két nyelvi jelenséget emelek ki. A fenti bizonytalanság megfogalmazásakor több magyar beszélő is azonos módon festette le a bizonytalanságot: nem egy megoldással kecsegtető megfogalmazást alkalmazott, hanem még további negatív fogalmakkal társította. Ezzel szemben, több amerikai beszélő is szinte ugyanabban (vagy a következő) mondatban rögtön megoldást/választást kínált a bizonytalanság kezelésére.

Tanulságos továbbá megfigyelni, hogy a bizonytalanságot jól toleráló országokban a sikertelenség és a kudarc nem szégyellnivaló. A *kudarc* kulcsszó jóval (majdnem 10x) gyakoribb az amerikai korpuszban és az eltérés szignifikáns. A beszédek alapján a kudarcot mint bizonytalansági forrást az amerikai kultúra többször említi, a vele való megküzdésről gyakrabban beszél, a sikerhez vezető út természetes velejárójának látja, ami összecseng Hofstede definíciójával, miszerint a bizonytalanság nem fenyegető, hanem az élet természetes velejárója. Az elemzés alapján a hipotézis igaznak bizonyult, így az eredményekkel kiegészítve a tézis megfogalmazása:

T1a: Kimutatható különbség van a bizonytalanság kezelésében a magyar és az amerikai TED beszédekben, mert a magyar TED előadók a bizonytalanságot inkább mikro szintű jelenségekhez társítják, míg az amerikaiak inkább makro szintűekhez.

A hipotézis tesztelésén túl, a kutatás további rétegeket is a felszínre hozott. A szakirodalmi áttekintésben láthattuk, hogy a legtöbb kutatás (Hofstede, 1994; Bakacsi, 1996; Varga, 2008; Falkné, 2008) erősen bizonytalanság-kerülő országokhoz sorolják Magyarországot. A jelen vizsgálat eredményei ezt megerősítették. A kulcsszavas elemzés kidomborította, hogy az amerikai kultúra elfogadóbb az új, más koncepció tekintetében, mint a magyar. A bizonytalanságot toleráló társadalmakban az újnak pozitív csengése van, az innováció gyorsan elfogadásra kerül, így nem is meglepő a mennyiségi különbség a két kultúra közt. Az innováció terén Magyarország nem teljesít jól, korábbi kutatások megerősítették, hogy a magyar vállalkozások innovációs aktivitása alacsony

(Chickán et al. 2010, OECD, 2010), különösen kis- és középvállalkozások terén (Kopfer-Rácz et al., 2013).

A jelen kutatás összehasonlításában is szembetűnő az amerikai törekvés az újítás irányában. Mivel a TED előadásokban elvárás, hogy valami érdekeset és újat mutasson be a közönségnek, a magyar innovációs képességet is „megszólította" az esemény. A hipotézisek megfogalmazásakor a fókusz ugyan nem terjedt ki az innováció fogalmára, de a kvalitatív, feltáró vizsgálat során fény vetődött erre az aspektusra is, és egy olyan érdekes eredmény is felbukkant, amire a szakirodalmi áttekintésből nem lehetett következtetni. Tanulságos volt látni, hogy az innováció fókusza az amerikai beszédekben főként technológiai jellegű, míg a magyar beszédekben az innováció inkább koncepcionális. A magyar TEDx beszédekben megfigyelhetjük a kevés tőkére építő magyar leleményességet is, melyet Falkné (2015) is felvetett. Pontosan az alacsony tőkeigényű, mikro szintű újítás az, ahol a magyar vállalatok versenyképesek lehetnek a hazai, de akár az amerikai piacon is. A Q1 kutatási kérdéshez kapcsolódóan egy altézissel egészítem ki az eredményt, miszerint:

T1b: Az amerikai TED beszédekben az innováció főként technológiai jellegű, míg a magyarban inkább koncepcionális.

A Q2 arra kereste a választ, hogy hogyan jelennek meg a Hofstede által definiált maszkulin és feminin értékek a TED beszédekben. A hipotézisem szerint:

H2: A vizsgált TED beszédekben kidomborodnak a mindkét kultúrára jellemző maszkulin értékek.

Az előforduló szavak gyakorisági listáján előkelő helyen szerepelnek a maszkulin értékekre utaló szavak, mint pl. munka, pénz. Ezek megerősítik Hofstede & Hofstede (2008) besorolását, miszerint mindkét vizsgált kultúra inkább maszkulin jellegű. Azonban látni kell, hogy annak ellenére, hogy magyart férfiasabb társadalomnak ítélte Hofstede, a jelen vizsgálat kidomborította, hogy egyes nőies értékek is kezdenek fontossá válni, mint pl. gyerek, otthon, család, annak ellenére, hogy a szabadidő viszont nem került az előtűnő értékek közé az elenyészően kevés említési gyakoriság alapján. Varga (2008) a magyar profilt szintén jóval nőiesebbnek találta, mint Hofstede & Hofstede (2005). Bakacsi et al. (2002) GLOBE vizsgálatai a hasonló dimenzión közepes értéket mutattak.

Noha a vizsgált feminin szavak többsége alacsonyabb gyakoriságú, azonban ezeken belül a gyerek, az otthon és a család szavak magasabb arányú felvetése a magyar korpuszban előrejelezhet egy kezdődő értékváltozást a társadalmon belül. Ez gyökerezhet a jelen időszak erősen propagált családtámogatási politikájában, de tekinthető egy lépésnek a nőies értékek felé való elmozdulásnak is. Egy gazdasági együttműködést fontolgató amerikai vállalatnak ezek alapján indokolt ezeket a magyar értékeket „beépíteni" pl. a humán erőforrás politikájába, ha meg akarja tartani a kiválasztott magyar munkaerőt és csökkenteni kívánja a fluktuációt. Ez különösen fontos, mivel az USA-ban a családi és gyermekhez kötődő engedmények, szabadságok nem olyan megengedők, mint hazánkban, pl. szülés után 12 hét fizetetlen szabadságot biztosít a törvény (Department of Labor, n.d.), a magyar két év fizetett GYED (Gyermekgondozási díjas) időszakkal szemben (Magyar Államkincstár, n.d.).

Az értékváltozási elmozdulást támasztja alá a munka-magánélet egyensúlyának többszöri felvetődése is mindkét korpuszban. Viszont észre kell venni, hogy az értékváltozás egy lassú, akár több generáción is átívelő folyamat lehet, és a munka és a pénz dominanciája továbbra is fennáll a szabadidő ellenében. A kutatás eredményei megerősítik azt a Hofstede (2001) által végzett vizsgálatot, ahol az erősen maszkulin országok inkább a magasabb fizetést választották a több szabadidő helyett. Jelen kutatás alátámasztotta azt a tényt is, hogy Magyarországon a pénz fontos motiváló tényező, fontosabb, mint pl. a szabadidő. Ezt érdemes a külföldi munkáltatóknak szem előtt tartani. Az értékelést összefoglalva a hipotézis alapvetően igaznak bizonyult, de kiegészítésre szorul:

T2a: Mindkét vizsgált TED korpuszban szignifikánsan gyakoribb a maszkulin értékek megjelenése, mint a feminin értékeké.

T2b: A magyar TED beszédekben kimutatható egy enyhe elmozdulás a feminin értékek felé.

A kutatás eredményei arra mutatnak, hogy a maszkulin értékek tekintetében lehet építeni az amerikai és magyar kultúra hasonlóságaira egy nemzetközi együttműködés során, de a feltárt különbségeket figyelembe kell venni.

A Q3 arra kereste a választ, hogy milyen a fiatalok és az idősek társadalmi megítélése a TED beszédekben. A hipotézisem szerint:

H3: Kimutatható különbség van az idősek és fiatalok társadalmi megítélése között a magyar és az amerikai TED beszédekben.

Az időorientáció vizsgálata során megerősítést nyert, hogy mindkét kultúrában az idő és a gyorsaság fontos érték. Ez alátámasztja Hofstede & Hofstede (2008) besorolását, miszerint mindkét kultúra inkább rövidtáv-orientált, noha különböző mértékben. Az amerikai rendkívül rövidtáv-orientált, míg a magyar enyhébben (LTO_{US}=26 és LTO_{HU}=58).

A fiatalok és idősek társadalombeli megítélésének különbsége és az ebből fakadó generációs konfliktusok köthetők az időorientáció dimenzióhoz, de Hofstede kulcsmondataiban felmerül más dimenziókhoz kötve is (pl. bizonytalanság-kerülés, individualizmus). Érdekes megjegyezni, hogy míg a magyar korpuszban két beszéd is szólt a generációs különbségekről és az azokból eredő munkahelyi konfliktusról, addig az amerikaiban ezt a témát egyáltalán nem hozták szóba az előadók. Ez az információ az emberi erőforrás (HR) menedzsment területén lehet értékes, ahol fontos cél a különböző korú munkavállalók hatékony közös munkájának és együttműködésének biztosítása.

A 2. táblázat összefoglalja az idősek és fiatalok csoportjához köthető említési kategóriákat. A vizsgálat során a magyar korpuszban kidomborodott, hogy hazánkban az idősebb generációnak nagyobb szerepe és tisztelete van a társadalomban, mint az amerikaiban, ahol sokszor hozták fel az idősebbek értéktelenebb szerepét. Az amerikai korpuszban szinte szó szerint visszaköszön Hofstede rövidtáv-orientált kulcsmondata, miszerint ’Az öregkor egy boldogtalan időszak, de későn kezdődik.’ (Hofstede & Hofstede, 2008). A magyar korpuszban előtűnik, hogy az idősek gyakran „rosszallják” a fiatalok egyes viselkedését, de megjelenítik az időseket mint a tudás forrásait is.

2.táblázat. Az idősek/fiatalok társadalmi megítélése

	Csak magyar beszélő említette	Mindkét kultúra említette	Csak amerikai beszélő említette
IDŐ-SEK	Rosszallják a fiatalokat	Tudás forrása (volt) Teher az öregedő társadalomra	Értéktelenebb társadalmi szerep Öregkor keserves Segítő robotok időseknek
FIA-TA-LOK	Akiket tanítani kell Tudásforrás	Lelkes,dolgozni akaró Innováció Csinos, boldog, szép Éretlen, lázadó Klímaváltozás áldozatai	Csökkenő arány Gyermekvállalás hiánya Kórházi preferencia Embercsempészet áldozatai

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a fiatalok tekintetében sok az értékegyezés, a két kultúra között a vizsgált korpusz alapján. Előtűnnek a régebbről hozott és mélyebben gyökerező (akár nem is valós) meggyőződések, pl. a fiatal korosztály éretlen, lázadó, boldog. Ugyanakkor felmerülnek a modern kor által hozott szerepek, pl. ők az innováció forrásai, de a klímaváltozás áldozatai is egyben.

A magyarok a tudás forrásaként is megnevezik a fiatalokat, de egyben tanítani is kívánják őket. Ez a kettős szerep tiszteletet és elfogadást sugall mindkét oldal (idős és fiatal) részéről egyaránt. Talán éppen ezzel függhet össze a generációs különbségekből eredő konfliktus többszöri említése Az amerikai TED beszédek megerősítették, hogy az amerikai kultúra inkább fiatalság preferenciájú, alacsonyabb a hosszútáv-orientációs indexe, az időskor boldogtalan, kevésbé vonzó életszakasz. Ez a magyar TED beszédekben is jelentkezik, azonban az idős(ebb)eknek több és fontosabb szerepkört tulajdonítanak, mint az amerikai társadalom.

A kvalitatív elemzés láthatóvá tette az idősekkel és fiatalokkal kapcsolatos gondolkodásmódbeli hasonlóságot és különbséget a két kultúra között, mely ebben a tekintetben összecseng Hofstede rövidtáv/hosszútáv-orientációs dimenzió indexén található értékkel, azaz mindkettő alapvetően rövidtáv-orientált, de az amerikai kiváltképpen. A magyar kutatások szintén inkább rövidtáv-orientációs beállítottságot találtak hazánk tekintetében (Hofmeister et al. 2005; Hofmeister et al. 2008; Kopfer-Rácz, 2013). Jelen kutatás megerősítette ezt a feltevést és kiegészítette egyéb értékfelvetéssel, így az alábbi három tézist fogadom el a kutatás alapján:

T3a: A TED beszédek alapján az idős réteg szerepe mindkét kultúrában egyszerre tudásforrás és teher a társadalomban, de az amerikai szemlélet értéktelenebbnek tekinti ezt a kort.

T3b: A fiatalokat az amerikai inkább gazdasági szempontból tartja értékesnek, a magyar a tudásátadást és a kétirányú tiszteletet érzi fontosnak a vizsgált TED beszédek alapján.

T3c: A magyar társadalomban előtérbe kerülnek a generációs különbségek okozta konfliktusok a TED beszédek alapján.

A Q4 arra kereste a választ, hogy milyen befektetési preferencia tárható fel a TED beszédekben. A hipotézisem szerint:

H4: Kimutatható különbség van a befektetési preferenciák (pl. befektetés célja, iránya, kockázata) között a magyar és az amerikai TED beszédekben.

A hagyományosan nagy biztonságot jelentő ingatlanbefektetés, főleg a magáncélú ingatlan, valóban megjelenik az erősebben bizonytalanság-kerülő, magyar kultúrát képviselő TED beszédekben, ahogy (Hofstede & Hofstede, 2008) jellemezte. Azonban a 3.táblázatban látható nagy közös halmaz azt is jelenti, hogy a magyarok nyitottak egyéb befektetésekre is. A klasszikus pénzügyi eszközök (állampapírok, kötvények), reklám/hirdetés mellett, a saját magukba invesztált tőkét is remélik megtérülni, valamint hasznosnak látják a környezetbe és a társadalom szegényebb rétegeit segítő közjavakba való befektetést. A kutatás csak a befektetéshez való hozzáállást vizsgálta, így kérdésként merülhet fel, hogy vajon saját pénzüket vagy másokét (államét, nagyvállalatokét) fektetnék-e ezekbe.

3.táblázat. Mi a befektetés preferenciája?

Csak magyar beszélő említette	Mindkét kultúra említette	Csak amerikai beszélő említette
Ingatlan	Környezet Társadalom/közjó Önmaga Pénzügyi eszközök Reklám/hirdetés	Cég/vállalkozás Infrastruktúra K+F Gyermekvállalás Saját digitális adataink

Forrás: saját szerkesztés

Az amerikai kultúrát jellemző bizonytalanság-tűrő társadalom szívesen fektet kockázatosabb dolgokba is (Hofstede & Hofstede, 2008), amit a kutatás is megerősített. Az amerikai beszélők említették pl. a mások által kezdett vállalkozásokat és cégeket is, amik a magyar TED beszédekben nem merültek fel. Ez összecseng Kopfer-Rácz et al. (2013) kutatásával, ahol a magyar lakosság alacsony kockázatvállalását hangsúlyozták, ezen belül is a vállalkozók rendkívüli kockázatkerülését. A kutatás részben találta igaznak a hipotézist, így az kiegészülve az alábbi szerint módosul:

T4a: A TED beszédek alapján a magyarok az alacsonyabb kockázatú és hosszútávú ingatlanbefektetést preferálják a kockázat-toleráló amerikai befektetési preferenciákkal szemben (pl. mások vállalkozása, K+F).

T4b: A TED beszédek alapján mindkét kultúrában pozitív attitűd tárható fel a környezetvédelemre, társadalmi célokra és az önmaga fejlesztésére irányuló befektetések irányában.

Ezt hasznos tudni nemzetközi viszonylatban, mert például egy amerikai-magyar együttműködés, közös vállalat vagy kisebb vállalkozás létrehozásakor az eltérő kockázatvállalási hajlam ellenére vannak olyan befektetési lehetőségek, melyeket mindkét kultúra tagjai szívesen támogatnak. A felmerült gondolatok akár új irányt is mutathatnak a magán- vagy állami tőke áramlásának.

A Q5 arra kereste a választ, hogy hogyan jelennek meg a kulturális sajátosságok a nyelvi kifejezőeszközökön keresztül a TED beszédekben. A hipotézisem szerint:

H5: A TED konferencia által előírt elvárások és a hasonló kontextus ellenére kimutathatók a kulturális sajátosságok a nyelvi eszközökön keresztül a vizsgált TED beszédekben.

A kommunikáció a kultúra leképeződése, így a nyelvi megfogalmazást és a kommunikációs témákat is elemeztem. Annak ellenére, hogy mindegyik TED konferencián elvárás a TED beszédek világos, egyértelmű üzenetközlése, a szakirodalom alapján feltételezett kommunikációs különbség a beszédekben megjelent mind témaként, mind példákon keresztül.

Mindkét ország TED rendezvényén beszéltek és adtak tanácsot kommunikációs szakemberek. Az amerikai az egyszerű nyelvezetet, a jelen idejű igéket és a világos beszédet emelte ki mint követendő példa. A magyar korpuszban is volt erre utalás, de a metaforák, a deskriptív jelzők és a költői kérdések fontosságát is hangsúlyozta az egyik előadó.

Egy másik vizsgálati aspektusban – a lexikai választást elemezve – azt találtam, hogy a magyar beszédekben sok, érzelmi töltésű metaforát látunk, pl. az idősek mint a tudás forrása, vagy az új helyzet mint a bátorságzóna, sokkal árnyaltabban festik le a mondanivalót, mint az egyszerű és tényszerű kifejezések. A magyar beszédek további jellemzőjeként domborodott ki, hogy magas kontextusú, inkább elméleti, konceptuális javaslatokat közvetítenek, pl. pénz szó 206 alkalommal szerepelt, de konkrét összeg mindössze 25-ször. Összehasonlításképpen az amerikai valós példákkal és történetekkel illusztrálta a mondanivalót és 170 alkalommal mondott konkrét pénzösszegeket. Ezek az eredmények megerősítik Hall (1976) alacsony és magas-kontextusú kommunikációjának elméletét a gyakorlatban. A dolgozat eredményei ezen felül alátámasztják a hazai kutatásokat is, melyek a magyar kommunikációt magas-kontextusúnak és indirektnek találták (Hidasi 2007, Holló 2019). Jelen vizsgálat továbbá összhangban van Katan (2006), Kang & Mastin (2008) és Cucchi (2010, 2012) vizsgálataival, miszerint a lexikális választásra és a nyelvi megfogalmazásra is – tudatosan vagy tudat alatt – kihat a kultúra. Ennek alapján elfogadom a tézist a következő kiegészítéssel:

T5: A TED konferencia által előírt elvárások és a hasonló kontextus ellenére kimutathatók a kulturális sajátosságok a nyelvi eszközökön keresztül a vizsgált TED beszédekben. Az amerikai TED beszédekben dominál az egyszerű, világos és konkrét példákkal alátámasztott üzenetközlés, míg a magyar beszédekben a kommunikáció érzelmekkel telibb szóhasználatú, metaforikus nyelvezetű és több elméleti, általános megfogalmazást tartalmaz.

A fenti tézisek alapján értékes tudás nyerhető a nemzetközi üzleti és az akadémiai szférában tevékeny szakemberek számára. Az eredmények hasznosak továbbá azoknak is, akik a nemzetközi üzleti kommunikáció kulturális vetületeinek mélyebb rétegeit kívánják megismerni.

3.2. Új és újszerű eredmények összefoglalása

A tanulmány a jelenkori, konkrétan a 2010-2020 között fontosnak tartott és a TED beszédekben manifesztálódó, kulturális értékeket, preferenciákat tárta fel Hofstede nyomán. A hipotézisek és tézisek a 4. táblázatban tekinthetők át összefoglalva. A kutatás során nem várt, de felszínre került eredményeket is tartalmazza a táblázat.

4.táblázat. A hipotézisek és a tézisek összefoglalása

Hipotézis	Igaz?	Módszer	Tézis
H1: A bizonytalanság kezelésében különbség mutatható ki a magyar és az amerikai TED beszédekben.	√	Kvantitatív (szógyakorisági) és kvalitatív tartalomelemzés	T1a: Kimutatható különbség van a bizonytalanság kezelésében a magyar és az amerikai TED beszédekben, mert a magyar TED előadók a bizonytalanságot inkább mikro szintű jelenségekhez társítják, míg az amerikaiak inkább makro szintűekhez.
		Kvalitatív (KWIC) elemzés	T1b: Az amerikai TED beszédekben az innováció főként technológiai jellegű, míg a magyarban inkább koncepcionális.
H2: A vizsgált TED beszédekben kidomborodnak a mindkét kultúrára jellemző maszkulin értékek.	√	Kvantitatív elemzés (szófelhő, gyakoriság)	T2a: Mindkét vizsgált TED korpuszban szignifikánsan gyakoribb a maszkulin értékek megjelenése, mint a feminin értékeké. T2b: A magyar TED beszédekben kimutatható egy enyhe elmozdulás a feminin értékek felé.
H3: Kimutatható különbség van az idősek és fiatalok társadalmi megítélése között a magyar és az amerikai TED beszédekben.	√	Kvantitatív (szógyakorisági) és kvalitatív elemzés (KWIC, témavizsg.)	T3a: A TED beszédek alapján az idős réteg szerepe mindkét kultúrában egyszerre tudásforrás és teher a társadalomban, de az amerikai szemlélet értéktelenebbnek tekinti ezt a kort. T3b: A fiatalokat az amerikai inkább gazdasági szempontból tartja értékesnek, a magyar a tudásátadást és a kétirányú tiszteletet érzi fontosnak a vizsgált TED beszédek alapján. T3c: A magyar társadalomban előtérbe kerülnek a generációs különbségek okozta konfliktusok a TED beszédek alapján.
H4: Kimutatható különbség van a befektetési preferenciák (pl. befektetés célja, iránya, kockázata) között a magyar és az amerikai TED beszédekben.	részben	Kvantitatív (szógyakorisági) és kvalitatív elemzés (kontextus)	T4a: A TED beszédek alapján a magyarok az alacsonyabb kockázatú és hosszútávú ingatlanbefektetést preferálják a kockázat-toleráló amerikai befektetési preferenciákkal szemben (pl. mások vállalkozása, K+F). T4b: TED beszédek alapján mindkét kultúrában pozitív attitűd tárható fel a környezetvédelemre, társadalmi célokra és az önmaga fejlesztésére irányuló befektetések irányában.
H5: A TED konferencia által előírt elvárások és a hasonló kontextus ellenére kimutathatók a kulturális sajátosságok a nyelvi eszközökön keresztül a vizsgált TED beszédekben.	√	Kvalitatív elemzés (szófelhő, témaelemzés lexikális választás)	T5: A TED konferencia által előírt elvárások és a hasonló kontextus ellenére kimutathatók a kulturális sajátosságok a nyelvi eszközökön keresztül a vizsgált TED beszédekben. Az amerikai TED beszédekben dominál az egyszerű, világos és konkrét példákkal alátámasztott üzenetközlés, míg a magyar beszédekben a kommunikáció érzelmekkel telibb szóhasználatú, metaforikus nyelvezetű és több elméleti, általános megfogalmazást tartalmaz.

Forrás: saját szerkesztés

A megfogalmazott téziseken felül a dolgozat további új és újszerű eredményei az alábbiak.

- Új a mintaválasztás, azaz az amerikai és a magyar TED beszédek elemzése, az általuk közvetített implicit üzenetek vizsgálata és kulturális interpretációja a jelen gazdasági helyzetre vonatkoztatva.
- Újszerű a két kultúra befektetési preferenciáinak kvalitatív feltárása. A régi meggyőződésekben gyökerező, hagyományos és a modern kor kihívásaira válaszoló, nem hagyományos befektetési módok egymás melletti megjelenítése.
- A komplex tartalomelemzés mint módszer a kulturális értékek és meggyőződések feltárására szintén új alkalmazás. A szóbeli megnyilvánulás, a verbális kommunikáció elemzése által tűnnek elő a jéghegy alatt nem látható, látens hiedelmek.
- Újszerű az interdiszciplináris megközelítés, mely ötvözi a nemzetközi menedzsment, a kommunikáció-tudomány és a nyelvészet alapelveit.

3.3. Gyakorlati hasznosítás

A kutatásból felszínre került kulturális értékek, hasonlóságok és különbségek ismerete átültethető a gazdasági élet mindennapjaiba. Nem csak a klasszikus, évszázadok óta mélyen gyökerező hitek, értékek és meggyőződések megismerése fontos egy nemzetközi gazdasági interakció előtt, hanem ezen értékek jelenkori leképeződése is, melybe a TED beszédek vizsgálata során betekintést kaphattunk. Az eredmények átültethetők a gyakorlatba az alábbi területeken:

- a nemzetközi üzleti életben mind a hazai, mind az amerikai vállalatok vezetői számára a szóbeli és írásbeli interkulturális kommunikáció során,
- multinacionális vállalatok HR politikájának tervezésekor,
- nemzetközi befektetések területén
- nemzetközi piaci lehetőségeket kereső vállalatok számára
- külföldi munkavállalás, tanulás tervezésekor,
- a nemzetközi vezetőképzés területén,
- Magyarországon dolgozó, tanuló amerikaiak beilleszkedésének támogatása esetén.

Hiszem, hogy a jelen kutatás hozzájárul a nemzetközi menedzsmentben oly fontos nemzetközi – és egyben interkulturális – kommunikációhoz kapcsolódó tudásunk növekvő halmazához és a gyakorlatban is használható eredményeket mutathat fel.

Felhasznált irodalom

Antal, L. (1976): *A tartalomelemzés alapjai*. Budapest, Magvető kiadó.

Anthony, L. (2014). AntConc (Version 4.1.4.) [Computer Software]. Tokyo, Japan: Waseda University. http://www.laurenceanthony.net

Bakacsi, Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Bakacsi, G ., Takács, S., Karácsonyi, A. & Viktor, I (2002).Eastern European Cluster: Tradition and transition. *Journal of World Business, 37,* 69-80.

Balmer, J.M.T. & Gray, E.R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, *4*(4), 171-177. https://doi.org/10.1108/EUM0000000007299

Borgulya, Á. (1996). *Üzleti kommunikáció a kultúrák találkozásában*. Janus Pannonius Tudományegyetem.

Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi, M. & Szondi, Gy. (2015). Nemzetközi vállalatok országhatárokon átívelő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review,* 46(9–10), 12–24. DOI 10.14267/VEZTUD.2015.09.02

Borgulya, I. & Primecz, H. (2021). Kommunikáció nemzetközi környezetben. In Blahó, A, Czakó, E. & Poór, J. (Eds.), *Nemzetközi menedzsment* (2nd ed.). Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789634546528.

Browaeys, M-J.–Price, R. (2011): *Understanding Cross-Cultural Management* (2nd ed.). Pearson Education Limited Prentice Hall–Financial Times.

Chikán, A., Czakó, E. & Zoltayné, P. Z. (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. *BCE Vállalatgazdaságtan Intézet*, 9–16., http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2340/1/GYORSJELENTES_2010.pdf, Letöltve: 2022.12.20.

Cucchi, C.A. (2010). Hofstede's cultural dimensions: Italian national identity in ELF usage. *Cultus, The Journal of Intercultural Mediation and Communication, 3*. 137-158.

Cucchi, C.A., (2012). Hofstede's cultural dimensions in ELF company websites of European countries: lexical choices in Sweden and Greece. In Facchinetti, R., (Ed). *A Cultural Journey through the English Lexicon* (pp. 153-181). Cambridge Scholars Publishing.

Department of Labor, (n.d.). *Family and Medical Leave Act – FMLA.* (Családi és egészségügyi szabadságról szóló tv.). https://www.dol.gov/agencies/whd/fmla (2023.01.20.)

Falkné, B. K. (2001). *Kultúraközi kommunikáció (Az interkulturális menedzsment aspektusai)*. Püski kiadó.

Falkné, B. K. (2008). *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*; *Cultural Aspects of Doing Business in Hungary*. Perfekt Kiadó.

Falkné, B. K. (2015). Miért olyan ellentmondásosak a magyar kulturális sajátosságok felméréseinek eredményei különböző kutatásokban? *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények, 10*(1), 76–88.

Farmaki, A., Hadjielias, E., Olya, H., Taheri, B. & Hadjielia, D. M. (2022). CSR communication and international marketing: Insights from the COVID-19 pandemic. *International Marketing Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0375

Gálos, K., & Vinkóczi , T. (2023). A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, *54*(3), 40–53. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04

Géring, Zs. (2017). Kevert szövegelemzési módszertan alkalmazása gazdasági és társadalmi jelenségek vizsgálatához - Online CSR-kommunikáció vizsgálata tartalomelemzéssel és diskurzuselemzéssel. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 48*(4), 55-66. DOI 10.14267/VEZTUD.2017.04.08

GNU Project. (2015). GNU PSPP (Version 0.8.5) [Computer Software]. Free Software Foundation. Boston, MA.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture.* Anchor Press.

Hatzithomas, L., Zotos, Y. & Boutsouki, C. (2011). Humor and cultural values in print advertising: a cross-cultural study. *International Marketing Review, 28*(1), 57-80. https://doi.org/10.1108/02651331111107107

Heidrich, B. (1997). A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, *28*(4), 9-17.

Hidasi, J. (2007). *Kultúrák@kontextusok.kommunikáció*. Perfekt Kiadó.

Hidasi, J. (2014). *Interkulturális kommunikáció.* Scolar Kiadó.

Hofmeister, Á., Neulinger, Á., Kainzbauer, A. & Brück F. (2005). Kulturális értékek, kulturális dimenziók és kulturális standardok. *Vezetéstudomány*, *36*(2), 2–15. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.02.01

Hofmeister, Á., Neumann-Bódi, E. & Kopp, M. (2008). Kulturális értékek vizsgálata a magyar társadalomban Hofstede kulturális dimenziói alapján. in: Kopp Mária (Ed.): *Magyar lelkiállapot.* Budapest: Semmelweis Kiadó, 365–373.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values.* Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. & Bond H. M. (1988). The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, *16*(4), 4-21. https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations, Software of the Mind.* London: Harper Collins Business.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage.

Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations, 55*(11), 1355-1361. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00187267025511004

Hofstede, G. & Hofstede, G. J., (2005). *Cultures and organizations; Software of the mind.* (2nd ed). London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2008). *Kultúrák és szervezetek; Az elme szoftvere* . (2nd.ed). VHE.

Holló, D. (2019). *Kultúra és interkulturalitás a nyelvórán.* Károli Gáspár Református Egyetem – L'Harmattan Kiadó.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business, 37*, 3-10.

Jarjabka, Á. (2003a). *Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében*. [PhD Értekezés, Pécsi Tudományegyetem]. http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23442

Jarjabka, Á. (2003b). A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. *Marketing & Menedzsment*, *37*(1), 29-45. https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1517 (2023.03.20.)

Jarjabka Á. (2004): Szervezeti kultúrakutatás és az Emberi Erőforrás Menedzsment – vizsgálatok a magyar szervezeti kultúra témakörében. *Személyügyi Hírlevél*, 14, 31–39.

Jarjabka, Á. (2011). Hasonlóságok és különbségek a közép- kelet európai országok nemzeti-szervezeti kultúrájában. In *BGF: A Magyar Tudomány Ünnepe* (pp.178–194).

Jarjabka, Á. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúra nemzetközi környezetben. In Blahó, A, Czakó, E. & Poór, J. (Eds.), *Nemzetközi menedzsment* (2nd ed.). Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789634546528.

Juhász, I. (2014). Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Vezetéstudomány, 45*(10), 58-67. DOI 10.14267/VEZTUD.2014.10.06

Kang, D.S. & Mastin, T. (2008). How cultural difference affects international tourism public relations websites: A comparative analysis using Hofstede's cultural dimensions. *Public Relations Review, 34,* 54-56. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.11.002

Katan, D. (2006). It's a Question of Life or Death: Cultural Differences in Advertising Private Pensions. In Nicoletta Vasta (ed.). *Forms of Promotion Texts, Contexts and Cultures*. Bologna: Pàtron Editore.

Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, Á. & Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, *44*(10), 2-11. DOI 10.14267/VEZTUD.2013.10.01

Központi Statisztikai Hivatal (2022). *KSH – Központi Statisztikai Hivatal Összefoglaló táblák*. https://www.ksh.hu/stadat_files/kkr/hu/kkr0024.html (2022.12.20.)

Magyar Államkincstár. (n.d.). *Gyermekgondozási dij – GYED*. https://www.allamkincstar.gov.hu/csaladok-tamogatasa/Csalad_gyermek/gyermekgondozasi-dij-gyed (2022.12.20.)

Magyar Nemzeti Bank. (2022). *MNB – FDI statisztikák.* https://hu-rmbbudapest.mnb.hu/statisztikak/fdi-statisztikak (2022.12.20.)

Merkin, R., Tarasb, V. & Steelc, P. (2014). State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, p. 1–23

OECD (2010). Hungary. In *SMEs, Entrepreneurship and Innovation.* OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/9789264080355-17-en. (2023.01.05.)

Pollay, R. W. (1983). Measuring the cultural values manifest in advertising. *Current issues and research in advertising*, *6*(1), 71-92. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01633392.1983.10505333

Pozdena, E. (2020a): A klímaváltozás témája a TED beszédekben Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Lépések a fenntarthatóság felé*, *79*(1), 20–21. ISSN 1786-9536.

Pozdena, E. (2020b): Cultural differences in humour usage in American and Hungarian TED talks. *International Journal of Humanities and Social Science Invention, 8*(7), 20-26. DOI: 10.35629/7722-0911021221

Pozdena, E. (2020c): Cultural dimensions and characteristics reflected in Hungarian TED talks. *The European Journal of Humour Research, 8*(2), 62-67. https://doi.org/10.7592/EJHR2020.8.2.Pozdena

Primecz, H. (2006). Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány – Budapest Management Revies, 38*(1.ksz), 4-13. DOI 10.14267/VEZTUD.2006.ksz1.01

Rekettye, ifj.G. (2016), A következő évtized marketingkommunikációja - egy nemzetközi kutatás eredményei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review, 47*(3), 12-22. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.03.02

Singh, N., Zhao, H & Hu, X (2005). Analyzing the cultural content of web sites - A cross-national comparision of China, India, Japan, and US. *International Marketing Review, 22*(2), 129-146. https://doi.org/10.1108/02651330510593241

TED.com (n.d.). *Our Organization*. https://www.ted.com/about/our-organization (2020.05.09.)

Topcu, K. (2005). A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 36*(10). pp. 2-16. DOI https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.10.01

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.* London: Nicolas Brealey Publishing.

Varga, K. (2008). Hofstede és a magyar szociológia. In: Hofstede & Hofstede (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs:VHE.

Vliert, E. (2011). Using secondary data to advance cross-cultural psychology. In K. H. Trzesniewski, M. B. Donnellan, & R. E. Luca (Eds.), *Secondary data analysis: An introduction for psychologists* (pp. 177–191). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12350-011

Publikációs jegyzék

Külföldi folyóiratcikkek

Pozdena, E. (2020): Cultural dimensions and characteristics reflected in Hungarian TED talks. *The European Journal of Humour Research, 8*(2), 62-67.

Pozdena, E. (2020): Cultural differences in humour usage in American and Hungarian TED talks. *International Journal of Humanities and Social Science Invention. 8*(7), 20-26.

Hazai folyóiratcikkek

Pozdena, E. (2020): A klímaváltozás témája a TED beszédekben Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Lépések a fenntarthatóság felé*, *79*(1), 20–21.

Nemzetközi konferencia előadások és cikkek

Pozdena, E. (2014). Manifestationen kultureller Unterschiede in Geschäftspräsentationen. „Zentren und Peripherien – Deutsch und seine interkulturellen Beziehungen in Mitteleuropa“ 4. MGV-Kongresszus. Erfurti Egyetem, Erfurt, Németország, 2014. április 12-14.

Pozdena, E. (2014). Interkulturelle Kommunikation – Kulturelle Unterschiede in Geschäftsvorträgen (Ungarische, Deutsche, Angelsächsische Kulturen). Kolloquium EPPP Sprachbeherrschung, Universität Erfurt, Deutschland, 2014.01.28.

Pozdena, E. (2014). Cultural differences manifested in business presentations. IRI Economics Conference, UJS – Selye János University, Hradná 2, Komárno, Slovakia, 2014.01.20-22.

Pozdena, E. (2013). Cultural differences in business presentations. Science for Sustainability - International Scientific Conference for PhD Students, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Győr, 2013.03.19-20.

Pozdena, E. (2014). Interkulturelle Kommunikation in Geschäftsvorträgen. In Kispál, Tamás / Szabó, Judit (szerk.): Aktuelle Tendenzen in der Gegenwartsgermanistik. Symposium ungarischer Nachwuchsgermanisten. 2013. Frankfurt: Peter Lang. 1-8.

Hazai konferencia előadások és cikkek

Pozdena, E. (2014). Intercultural Communication in Business Presentations, Tavaszi Szél DOSZ Konferencia, Debrecen.2014.márc.21-23.

Pozdena, E. (2014). Intercultural business communication - Cultural features in German business presentations in the tourism industry, III. Interdisziplináris Doktorandusz Konferencia, Pécs, 2014. április 15-17.

Pozdena, E. (2014). Business Presentations – Does Cultural Background Have an Effect?In Keresztes G. (Szerk): Tavaszi Szél Konferenciakötet, Doktoranduszok Országos Szövetsége. ISBN szám: 978-963-89560-2-6

Pozdena, E. (2014). Interkulturelle Kommunikation in Geschäftsvorträgen. Nachwuchstagung - Gesellschaft der ungarischen Germanisten, Magyar Tudományos Akadémia Szegedi Bizottsága, Szeged, 2013.04.11-12.

Pozdena, E. (2013). Business Presentations – Culture Does Matter. II. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia, Pécs, 2013.05.15-16-17.

Pozdena, E. (2013). Business Presentations – Does Cultural Background Have an Effect? DoSz / Tavaszi Szél Konferencia, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, 2013.05.31-06.02.