

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola

Horváthné Varga Polyák Csilla:

**A magyar központi közigazgatási szervek kínai kapcsolatainak
interkulturális szempontú vizsgálata**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. P. Szabó Sándor Ph.D.

.....

Budapest, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	5
2.	Kutatási paradigma – kutatási módszerek	16
2.1	A tudományos kutatás, a társadalmi és szervezeti valóság paradigmái	16
2.2	A kutatás szervezeti fókusza	30
2.3	Kutatási megközelítés, az alapvető keretek	34
2.4	Kutatási módszerek	38
3.	Kontextus-kutatás (1): közigazgatási háttér, keretek	42
3.1	A kutatás viszonya a közigazgatás szerv(ezet)rendszeréhez	42
3.2	A hazai közigazgatás mint kontextus a kutatási időszakban	48
3.3	Közigazgatási emberi erőforrás menedzsment	54
3.4	Kompetencia – Kompetenciaalapú közigazgatási HRM	69
4.	Kultúrakutatás – Elméleti áttekintés	81
4.1	A kultúra fogalma, definiálása, értelmezése	81
4.2	A kultúrakutatás történeti fejlődése	84
4.3	Interkulturális kompetenciák	97
5.	Kontextus-kutatás (2): Kína, illetve a magyar-kínai reláció	116
5.1	A Kínai Népköztársaság mint nagyhatalom	116
5.2	A Kínai Népköztársaság mint állam főbb sajátosságai	124
5.3	A magyar-kínai kapcsolatok fejlődése	137
5.4	A kínai nemzeti kultúra jellemzői	153
6.	Interkulturális kompetenciák magyar központi közigazgatási szerveknél	161
6.1	Attitűdök	161
6.2	Tudás	168
6.3	Képességek	178
6.4	Eredmények, hatások, folyamatok	189
7.	Összegzés	201
8.	Melléklet – Kína fejlődéstörténete: főbb szakaszok, mérföldkövek	213
	Irodalomjegyzék	223

ÁBRAJEGYZÉK

ábra 1 – A Burrell és Morgan (1979) szociológiai / szervezetelméleti paradigmái	22
ábra 2 – A Burrell-Morgan mátrix tudományfilozófiai dimenziója.....	24
ábra 3 – Az Alvesson-Deetz mátrix	26
ábra 4 – A kvalitatív interjúkon alapuló kutatás lépései	41
ábra 5 – Teljesítménymenedzsment modell a közszektorban.....	47
ábra 6 – Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 – célok	50
ábra 7 – A stratégiai alapú, integrált EEG közszolgálati rendszermodellje.....	67
ábra 8 – Kompetencia tipológia és holisztikus kompetencia modell.....	72
ábra 9 – Interkulturális kompetencia és interkulturális kommunikatív kompetencia...	100
ábra 10 – Az interkulturális kompetencia piramis-modellje.....	102
ábra 11 – Az interkulturális érettség felé vezető pálya háromdimenziós modellje	106
ábra 12 – Az interkulturális kommunikációs kompetencia integrált modellje	109
ábra 13 – Az interkulturális kommunikációs kompetencia komponensei, aspektusai .	111
ábra 14 – Kína tartományai és népsűrűségének megoszlása	119
ábra 15 – A kínai nominális GDP változása (1960-2024, milliárd USD)	121
ábra 16 – Kormányzati struktúra az Alkotmány szerint	129
ábra 17 – Kormányzati struktúra a gyakorlatban.....	133
ábra 18 – Magyar-kínai külkereskedelmi termékforgalom (2001-2024).....	144
ábra 19 – Kínai külföldi közvetlen tőkebefektetések (1982-2024).....	147
ábra 20 – Az EU országaiba érkező kínai FDI értéke (milliárd EUR, 2000-2019).....	148
ábra 21 – A Magyarországra érkező kínai befektetések főbb sajátosságai.....	149
ábra 22 – Lezárt főbb kínai FDI tranzakciók Európában (2015-2024).....	150
ábra 23 – Kína az Inglehart-Welzel-féle globális kulturális térképen	156
ábra 24 – A Thomas-Kilmann-féle konfliktuskezelési modell	186

TÁBLÁZATJEGYZÉK

táblázat 1 – A Burell-Morgan mátrix paradigmáinak átfogó jellemzése.....	25
táblázat 2 – Alapvető szervezetelméleti perspektívák átfogó jellemzése	28
táblázat 3 – A kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek összevetése	35
táblázat 4 – A hazai közigazgatás fejlesztését célzó főbb operatív programok.....	51
táblázat 5 – Közigazgatási reformirányzatok, főbb újító törekvések.....	57
táblázat 6 – Közigazgatás-fejlesztési irányok Magyarországon (1990-2010).....	60
táblázat 7 – Kompetencia-térkép a közszolgálatban.....	79
táblázat 8 – Az egységes közszolgálati kompetenciarendszer.....	80
táblázat 9 – Kroeber és Kluckhohn kultúradefiníció típusai (áttekintés).....	83
táblázat 10 – A kultúra lehetséges értelmezései: átfogó kép, főbb kutatási irányok	83
táblázat 11 – Kluckhohn és Strodtbeck: kultúrák értékorientációi	93
táblázat 12 – Az interkulturális kommunikáció elmélet-csoportjai.....	96
táblázat 13 – Alapvető gazdasági indikátorok: Kína, USA, Magyarország (2024).....	120
táblázat 14 – Kiemelt események a magyar-kínai kapcsolatokban 2001-2010 között .	143
táblázat 15 – A kínai nemzeti kultúra nemzetközi (étikus) kultúrakutatások tükrében	155
táblázat 16 – Interkulturális tudáselemek konverziója a kutatási minta szervezeteinél	175
táblázat 17 – Budapest és néhány fontosabb kínai nagyváros földrajzi távolsága	179

1. BEVEZETÉS

„Understanding others’ worldviews”¹

*„Az államnak korunk gyorsan változó kihívásaira reagálni tudó,
a nemzeti, regionális és globális érdekek versenyében hatékony,
a nemzeti érdeket érvényesíteni tudó szervezeti és működési képességekkel
kell rendelkeznie.”²*

*„The journey may not only lead to new knowledge;
the traveler might change as well.”³*

Kutatásom tárgya magyar központi közigazgatási szervek kínai kapcsolatainak interkulturális szempontú vizsgálata – az interkulturális kompetenciákra fókuszálva.

A magyar-kínai reláció Magyarország külgazdasági és külpolitikájában stratégiai jelentőséggel bír. Kutatásaim szervezeti körét olyan központi közigazgatási szervek adják, melyeknél a magyar-kínai interakciók számossága és / vagy (stratégiai) súlya jelentős.

A vizsgált interkulturális kapcsolatok egyik oldalán magyar központi közigazgatási szerveknél dolgozó vezetők, szakemberek állnak tehát, akik kapcsolatba kerülnek a másik oldallal, vagyis: kínai szakemberekkel, vezetőkkel, állampolgárokkal, akik gyakorta kínai közigazgatási vagy közszolgálati szervezeteknél dolgoznak, de érkezhetnek kínai állami vagy magánvállalattól, Magyarországon bejegyzett üzleti szervezettől, illetőleg mint magánszemélyek is megjelenhetnek a relációban.

A Kínai Népköztársaság napjainkban a világrendet, a globális folyamatokat alapvetően meghatározó politikai, gazdasági és katonai nagyhatalom.

¹ Darla K. Deardorff meghatározó jelentőségű szakterületi kutatásában az interkulturális kompetencia lehetséges specifikus komponensei közül ez volt az egyedüli tétel, melyet a Delphi-vizsgálatba bevont 20, nemzetközi szinten elismert tudományterületi szakértő egyaránt támogatott / elfogadott. Deardorff 2006: 248-249.

² Nemzeti Köszolgálati Egyetem 2015: 1.

³ Kvale 1996: 4.

Kína nominális értéken számolva a második legnagyobb bruttó hazai (össz)termékkel (*Gross Domestic Product – GDP*) rendelkező ország a világon, a vásárlóerő-paritáson kalkulálva az élen áll. A világ második legnagyobb népességű országa, a világ egyik legnagyobb egységes piaca. Az elmúlt években a legmagasabb export- és a második legnagyobb importértékkel rendelkező ország, Kína a világ legnagyobb kereskedőnemzete. Továbbá Kína a legnagyobb energiatermelő és -fogyasztó ország, valamint a legnagyobb devizatartalékkal rendelkező nemzet. Kína az egyik legmagasabb beáramló közvetlen működőtőke-befektetéssel (*Foreign Direct Investment – FDI*) rendelkező ország, és globálisan évek óta odatartozik a legmagasabb kiáramló FDI-t teljesítők közé is.⁴

Kína politikai nagyhatalom, az Egyesült Nemzetek Szervezete (–> ENSZ) Biztonsági Tanácsának (BT) állandó tagja,⁵ G20 tag, Kína és az USA párosa adja az ún. G2 csoportot. Az elmúlt években növekvő kínai aktivitás volt érzékelhető a különféle bilaterális viszonyokban, illetve multilaterális szervezetekben, intézményekben.

A legutóbb publikált, 2022-es amerikai nemzetbiztonsági stratégia így határozta meg Kína nemzetközi helyét és szerepét, az USA viszonylatában: „*the only competitor with both the intent to reshape the international order and, increasingly, the economic, diplomatic, military, and technological power to advance that objective*”.⁶

Kína katonai nagyhatalom is egyben. A Kínai Népi Felszabadító Hadsereg a világ legnagyobb és az egyik legerősebb, jelentős modernizációt végrehajtó hadserege, komoly szövetségi kapcsolatrendszerrel. Kínáé a világ második legnagyobb katonai költségvetése, továbbá Kína atomhatalom az 1960-as évek óta.⁷

Mindezek mellett kiemelendő Kína globális technológiai és kulturális hatása is.

A magyar-kínai reláció Magyarország külpolitikájában stratégiai jelentőséggel bír, különösen az ún. Keleti nyitás politikájának meghirdetése óta, a 2010-es évek kezdetétől. Hazánk és Kína kapcsolatának fontos mérföldköve volt a diplomáciai kapcsolatok felvétele 1949-ben. A két nemzet politikai, gazdasági és humán / kulturális kapcsolatrendszere az elmúlt évtizedekben komplexsége és éretté vált, napjainkra a minden időt kiálló, az új korszakra szóló átfogó stratégiai partnerség szintjére emelkedett.⁸

⁴ P. Szabó 2020b; World Bank Group n.d.; UNCTAD n.d.; IEA n.d.

⁵ Fontos kitétel: az ENSZ BT határozatai jogilag kötelező érvényűek az ENSZ tagállamok számára.

⁶ White House 2022: 8.

⁷ P. Szabó 2020a.

⁸ Horváthné Varga Polyák – P. Szabó 2020; Szabó 2024 (Salát Gergely helyzetértékelésével).

Az elmúlt évtizedekben fokozatosan fejlődött a magyar-kínai gazdasági kapcsolatok volumene, növekedett komplexitása és nemzetgazdasági jelentősége is. Magyarország a kezdetektől támogatta az Egy övezet, egy út / Övezet és Út kezdeményezést, valamint a Kína és a kelet-közép-európai országok közötti (China-CEEC) együttműködést. 2024-ben Magyarország – 2023 után ismét – a legjelentősebb kínai befektetési célterület volt az Európai Unió (--» EU) területén belül, elsődlegesen az ún. elektromobilitási / elektromos jármű (*Electric Vehicle – EV*) projekteknek köszönhetően.⁹

A disszertáció fontos és a kutatás által megerősített alapvetése, hogy a központi közigazgatásban dolgozó magyar szakemberek számára egyre gyakoribb és egyre nagyobb jelentőségű kihívás a kínai társszervek vagy más releváns kínai szervezetek vezetőivel, munkatársaival való együttműködés. Egy másik fontos (interkulturális) szegmenst képviselnek azok a helyzetek, amikor a hazai központi közigazgatásban dolgozó szakemberek hivatalos eljárások során kínai magánszemélyekkel, illetve kínai üzleti szervezetekkel találkoznak, kommunikálnak, dolgoznak együtt.¹⁰

Kutatásom közigazgatás-tudományi kutatás, szervezeti fókuszában hazai központi közigazgatási szervezetek, központi költségvetési szervek – vagy más megközelítésben: központi kormányzati igazgatási szervek – állnak, illetőleg ezek egyes munkatársai. Olyan költségvetési szervek (és kapcsolódó egyéb szervezetek), melyeknél a magyar-kínai kapcsolatok jelentősége számottevő, jellemzően stratégiai súllyal bír.

Kutatásom alapvető keretét a társadalomtudományokon belül az államtudományi kutatási terület jelenti, melyhez kutatásom több szempontból is szorosan kapcsolódik:

- a kutatás magyarországi központi közigazgatási szervezetek körében zajlott;
- e szervezeti körben interkulturális, illetve a humán erőforrásokat érintő elemzést biztosít;
- a kutatás az államtudományok több lényeges szakmai kérdésköréhez is kapcsolódik, így például:

⁹ KSH 2025; Kratz et al 2025.

¹⁰ Már egy, az évtized fordulóján végzett átfogó hazai ágazati és szakterületi (tanszéki) kutatásunk is igazolta ezt (Horváthné Varga Polyák – P. Szabó 2020), az utóbbi években pedig a magyar-kínai reláció jelentősége csak tovább növekedett. Az alapvetést megerősítik az elmúlt időszak releváns, kapcsolódó vizsgálatai, valamint jelen doktori kutatás eredményei is.

- (1) közszolgálati humán erőforrás kompetenciái és ennek fejlesztése;
- (2) közszolgálati / állami versenyképesség – hazánk Kínával való együttműködésének sikeressége kapcsán;
- (3) összehasonlító közszolgálat / összehasonlító közigazgatás.

Másrészt a kutatásom a társadalomtudományokon belül az ún. kultúrakutatások körébe tartozik. A kutatás az interkulturális megközelítésből, illetve a választott módszertanból adódóan bipoláris jellegű, vagyis két érintett kultúra (magyar és kínai) találkozására, e két kultúra képviselőinek interakcióira, együttműködésére, kommunikációjára koncentrálni – ugyanakkor fontos hangsúlyozni: magyar nézőpontból teszi ezt.

Ezen témakörön belül az interkulturális kompetenciák (--» IK) / interkulturális kommunikációs kompetenciák (--» IKK) vizsgálatával foglalkozom elsődlegesen, kvalitatív kutatási módszerek révén, a magyar közigazgatási szakemberek, vezetők oldaláról tekintve a kérdéskörre.

A kutatási módszertan tehát kvalitatív jellegű, ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy

- nagy figyelmet fordítottam a kutatás átfogó tudományterületi, módszertani és elméleti megalapozására, illetőleg az ún. kontextus kutatására is;
- összhangban a vonatkozó ajánlásokkal kutatásom megtervezése, kivitelezése és eredményeinek bemutatása során igyekszem szakmailag megalapozottan, tudatosan, következetesen és egyértelműen kommunikálva eljárni;
- nem csupán a releváns szakirodalom feldolgozásánál, de a kontextus-kutatásnál is törekedtem mély, alapos és kiterjedt vizsgálatok elvégzésére.

Az általam választott kompetenciaalapú szemlélet logikájában megfelel mind a hazai közigazgatási szervezeti kereteknek, mind pedig a kultúrakutatási tudományos, elméleti háttérnek (mindkét területen bevett, széles körben alkalmazott megközelítés).

A kompetenciaalapú szemléletet indokolja az a tény is, hogy a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Kína-tanulmányok Tanszékének kutatójaként dolgozom, és – ezen szervezeti egység küldetésével, céljaival és szakmai munkájával összhangban – jelen kutatás hozzá kíván járulni ahhoz, hogy a leendő, valamint a már hivatalban lévő magyar közigazgatási, közszolgálati szakemberek Kínával kapcsolatos ismeretei bővíthessenek, interkulturális képességeik fejlődhetnek. A kutatás eredményei becsatornázásra kerülnek / kerülhetnek a releváns képzésekbe, továbbképzésekbe, ehhez pedig jól használható, konform módszer a kompetenciaalapú szemléletmód.

Bár a magyar-kínai kapcsolatrendszer jelentősége megnövekedett, napjainkban még nagyon kevés a célzottan a hazai központi közigazgatási szervek számára ezen relációban hathatós segítséget nyújtani képes kutatás, illetve szakirodalom – kiváltképp: kompetenciaalapú megközelítést használva.

A nemzeti kultúrák kapcsán általános céllal – tehát *nem* a magyar közigazgatás kulturális és intézményi háttere és specifikumai figyelembevételével – készült szakmai anyagok, valamint a nem célzottan a magyar-kínai interkulturális relációt vizsgáló kutatások kevés / kevesebb valódi támpontot adnak a hazai közigazgatásban dolgozóknak, sőt, akár félreértésekhez / félreértelmezésekhez / hibás javaslati irányokhoz is vezethetnek.

Az interkulturális kompetenciák / interkulturális kommunikációs kompetenciák tudományos kutatása több évtizedes múltra tekint vissza: a II. világháborút követően rendkívül gazdag, izgalmas fejlődési pályát futott be. Ugyanakkor az utóbbi időszakban maguk e szakterület élen járó kutatói, a meta-elemzések készítői (egyebek mellett) célként jelölték meg, hogy ez az alapvetően amerikai / nyugati bázisú kutatási irány mind nagyobb mértékben nyisson más régiók felé (tartalmi szempontból és kutatási terepében), illetőleg az elméletalkotáson túlmenően növekedjen az empirikus vizsgálatok aránya.

Egy feltáró jellegű, kutatási mintájában / szervezeti célcsoportjában fókuszált, a magyar-kínai interkulturális relációk mélységi elemzésére és megértésre törekvő kutatás helyes és értékteremtő választás lehet tehát részemről.

A kutatási minta, valamint tágabb értelemben a hazai központi költségvetési szervek / államigazgatás / közszolgálat kapcsán kérdés, hogy maga a kompetenciaalapú szemlélet, melyre általában véve korszerű és támogatandó megoldásként tekintenek a releváns nemzetközi és hazai szakirodalomban, a gyakorlatban mennyiben és miként jelenik meg az emberi erőforrások kezelésénél, illetve konkrétan az interkulturális kompetenciák milyen mértékben kapnak / kaphatnak szerepet. Ezért a kutatás foglalkozik a hazai közigazgatási szervek humán erőforrás (Human Resource --» HR) menedzsment, a stratégiai emberierőforrás menedzsment témaköreivel is (hatályos szabályozások, történeti fejlődés, megvalósuló, működő és tervezett HR rendszerek).

Kutatásom során célom megérteni, hogy miként fejlődött az elmúlt egy-másfél évtizedben a magyar-kínai kapcsolatrendszer, különös tekintettel a kapcsolatrendszer szempontjából nagy jelentőséggel bíró központi kormányzati, államigazgatási szintekre és szervezeti körre; illetőleg miként működik ez a kapcsolatrendszer napjainkban, és milyen jövőbeni várakozásokat fogalmaznak meg az érintettek – mindezt olyan módon, hogy a fejlődést és a működést végső soron az emberek közötti, interkulturális interakciókra koncentrálna, kvalitatív módon vizsgálom, az interkulturális kompetenciák irányából közelítve.

Az interkulturális kompetenciák megfelelő keretet adnak az interkulturális interakciók megragadásához, ráadásul közel áll hozzám az a gyakorlatorientált szemlélet, amit képviselnek, hiszen az interkulturális kompetenciák „olyan kognitív, érzelmi és viselkedési készségek és jellemvonások összessége, amelyek támogatják a hatékony és megfelelő interakciót a különböző kulturális kontextusokban”.¹¹

A választott tudományos megközelítés, az elméleti háttér és a módszertan számos lehetőséget ad: szemléletmódot; gazdag és érett szakmai / tudományos bázist, nemzetközileg elfogadott modelleket (melyek kellő mértékben diverzek, de mégis ugyanazon kérdéskörrel beszélnek); ám természetesen korlátokat is teremt: a kvalitatív jellegből adódóan a „klasszikus” általános érvényű megállapítások kimondása kapcsán.

A kutatás tervezése és megvalósítása egy hosszú, több éves folyamat volt, melynek során a szakmai célok és érvek mellett a fizikai korlátok (például COVID-időszak miatti cezúra), illetve a megvalósíthatóság szempontjai (például az interjúalanyok részvételi feltételei, a bizalmas információk etikus kezelése) is befolyással bírtak. Az előnyök és hátrányok mérlegelése több körben is megtörtént – a felmerülő / felróható hiányosságokkal együtt vállalva ennek a kutatási projektnek a megvalósítását.

Célom hozzájárulni a kínai kultúra azon elemeinek mélyebb, pontosabb megértéséhez, amelyek fontosak a magyar közigazgatási szervek hatékony és eredményes működése szempontjából. Kutatási eredményeim által szeretném segíteni e szervezeti körben a magyar-kínai kapcsolatok jövőbeni fejlődését, valamint az interkulturális kompetenciák tudatosabb kezelését.

¹¹ Bennett 2015: xxiii.

Ám kutatásom kapcsán számos további cél és motiváció is kiemelhető még. Egy másik kultúra, gondolati térkép és logika mélyreható megismerése nagyban segítheti – önreflexió révén – saját hasonló rendszereink, kommunikációs módjaink, reakcióink jobb megértését is. Számomra nagy értéket jelentett, hogy e kutatás révén lehetőségem nyílt kínai vonatkozású tapasztalatokkal rendelkező kiváló közigazgatási szakemberekkel megbeszéléseket folytatni: a megértés és az értelemadás közös folyamatát megélni.

Egy ilyen típusú vizsgálat mintaként szolgálhat a közigazgatásban más nemzeti kultúrák irányába is hasonló elemzések elvégzésére, hiszen számos más bilaterális viszony(rendszer) is indokolhat és „megérdemelhet” ilyen mélyreható vizsgálatokat.

Végezetül: a központi közigazgatásban dolgozók munkája, eredményessége nagy hatást gyakorol a nemzetgazdaság és a magyar társadalom működésének számos területére. Ha kutatásaim révén segíteni tudom ezen terület szakértőit abban, hogy céljaikat sikeresebben érhessék el, azáltal közvetetten további pozitív társadalmi hatások generálódhatnak.

Kutatásom során célom volt feltárni és elemezni, hogy milyen komplex közigazgatási és kulturális kontextusban valósulnak meg ezek a magyar-kínai interakciók, és a kontextus miként hat(hat). Tovább kérdés, hogy a különféle interkulturális kompetenciák milyen szerepet játszottak / játszanak az érintett magyar szervek feladatellátásában e relációban – mely tényezők és miként segítették / segíthetik az eredményes és helyes (vagyis a másik kultúra oldaláról befogadható / pozitívan elfogadott) munkavégzést.

Ezért a kutatásnak alapvetően van egy módszertani bázisa, továbbá van egy elméleti háttere (kultúrakutatás, illetve azon belül az interkulturális kompetenciák kutatása), és van három meghatározó kutatási pillére, melyből kettő ún. kontextus-kutatásként definiálható: (1) a közigazgatási / ágazati kontextus-kutatás, valamint (2) a kínai / magyar-kínai kulturális kontextus kutatása. A harmadik kutatási pillért a megcélzott szervezeti körben az interkulturális kompetenciák részletes vizsgálata, elemzése adja.

A disszertációban bemutatásra kerülő kutatás tudományos szakirodalom feldolgozására, adat- és információelemzésre (publikus források: hivatalos statisztikák, weboldalak, közlemények, hírek), valamint kvalitatív, félig-strukturált szakértői interjúkra támaszkodik. És fontos hangsúlyozni: bár az interjúk meghatározó része a harmadik pillérhez kapcsolódóan készült, de a közigazgatási és a kínai / magyar-kínai kontextus kapcsán is készítettem tudományos kutatókkal, elismert szakértőkkel kvalitatív, félig-strukturált interjúkat, melyek eredményei becsatornázásra kerültek a kontextuskutatási fejezetekbe.

A disszertáció a fentiekkel összhangban, a Bevezetés (első fejezet) után a következő logikai struktúrát követve épül fel.

A második fejezetben a kutatási paradigma értelmezése, a kutatási módszertan meghatározása, a kutatói szemléletmód / nézőpont rögzítése, valamint kutatás alapvető kereteinek kijelölése történik meg, beleértve a magyar közigazgatás rendszerén belül a megcélzott szervezeti kör / minta meghatározását is. E helyütt foglalkozom a kvalitatív kutatási módszerek, illetve a kvalitatív interjúkon alapuló kutatás bemutatásával.

A harmadik fejezetben elhelyezem doktori kutatásomat a közigazgatástudományi kutatások szakmai terében, vizsgálom kutatásom viszonyát a közigazgatás szerv(ezet)rendszeréhez, továbbá áttekintem a hazai közigazgatást, annak releváns szegmenseit, fejlődését mint kontextust a kutatási időszakban. Kiemelten is foglalkozom a közigazgatási emberierőforrás menedzsment témakörével, külön kitérve a kompetenciaalapú szemléletre e téren, illetve a kompetenciaalapú közigazgatási emberierőforrás menedzsmentre.

A negyedik fejezetben a kultúrakutatás áll a középpontban: a kultúra fogalmának értelmezése, a kultúrakutatás átfogó fejlődéstörténete, valamint az interkulturális kompetenciák kutatása mint tudományterület részletes bemutatása. Az interkulturális kompetenciák, illetőleg az interkulturális kommunikációs kompetenciák meghatározó nemzetközi kutatási eredményeinek feldolgozása adta meg számomra a tudományos / szakmai alapokat, az elméleti kereteket, a logikai összefüggéseket, melyek alapján saját kutatási tervem és modellem kidolgozásra, véglegesítésre került.

Az ötödik fejezetben, a kontextus-kutatás második blokkjában, Kínával, illetve a magyar-kínai kapcsolatokkal foglalkozom. Kína nagyhatalmi státuszának jellemzése, kibontása, a kínai állam(iság) alapvető sajátosságainak áttekintése, a magyar-kínai kapcsolatok fejlődéstörténete (különös tekintettel a disszertáció szempontjából releváns időszakra és dimenziókra), illetőleg a kínai nemzeti kultúra jellemzése adja ezen rész négy, egymásra épülő tematikai szakaszát. A kínai / magyar-kínai kontextus vizsgálata, illetőleg az ennek kapcsán született kutatási eredményeim bemutatása alapvető jelentőséggel bír a következő fejezet szempontjából.

A hatodik fejezetben a kutatás fókuszába tartozó központi közigazgatási szerveknél folytatott kvalitatív, félig strukturált interjúk eredményeire támaszkodva tekintem át az interkulturális kompetenciák sajátosságait: elemezve az attitűdök, a tudás és a képességek önmagukban is komplex kategóriáit, ezek tartalmi elemeit, gyakorlati megjelenésüket (példákkal is illusztrálva), működésüket és fejlődésüket, egymáshoz való kapcsolódásukat – összefüggésrendszerüket. Mindezek alapján átfogó kép adható a létrejövő eredményekről, belső és külső, egyéni és szervezeti szintű hatásokról, továbbá arról a folyamatról, mely összekapcsolja a fenti elemeket és rendszer szintű előrelépést biztosít(hat). A kultúrakutatás egyik legjelentősebb koncepciója, Darla K. Deardorff elméleti és gyakorlati modellje / modellcsoportja adta a logikai vázat ehhez. Kutatási eredményeim lezárásának része e modell alkalmazhatóságának rövid értékelése, továbbá röviden visszacsatolok más, az elméleti blokkban szereplő modellekhez is.

A disszertáció összeggel zárul. Hosszú és számomra nagyon értékes munkafolyamat végére értem, örömmel és szakmai kíváncsisággal készülök az eredmények megosztására, illetőleg várom a visszajelzéseket ennek kapcsán. És már tervben vannak további, jelen disszertáció eredményeire is épülő kutatások, illetve egyéb szakmai kezdeményezések, melyek megvalósításán, bízom benne, a jövőben elkezdhetek majd dolgozni.

A disszertáció több tudományterületre, illetőleg azokon belüli szegmensekre építkezik, amelyek mindegyike több évtizedes (vagy akár még régebbre visszanyúló) történetiséggel és komplex, szerteágazó hazai és nemzetközi szakirodalmi háttérrel, gazdag kutatási portfólióval rendelkezik. Valamennyi bemutatásra kerülő tudományterület lényeges, a kutatás elvégzéséhez elengedhetetlen bázist jelentett. Ugyanakkor – tekintettel a disszertáció terjedelmi korlátaira – több kérdéskör kapcsán is éltem az információsűrítés és -összegzés lehetőségével: táblázatokban, felsorolásokban, összegző ábrákban prezentálva a legfontosabb modelleket, történeti periódusokat, gyakorlati adatokat.

A disszertáció kapcsán alapvetésként rögzítendő, hogy nem képezi tárgyát a magyar-kínai relációban átfogóan, nemzeti szinten, illetőleg a vizsgált központi költségvetési szerveknél meghozott politikai döntések tartalma, azok eredményessége vagy várható (politikai) hatása. Ezekre vonatkozóan nem tartalmaz elemzést, értékelést. A magyar-kínai reláció mint adottság, illetőleg még inkább: mint lehetőség és kihívás jelenik meg a kutatásban, és jelen kutatás interkulturális nézőpontból közelít ehhez a kérdéskörhöz.

Legfontosabb kutatási kérdéseim és felvetéseim (hipotéziseim) az alábbiak voltak:

I.) Miként fejlődtek az ezredforduló, illetve különösen a 2010-es évek óta a magyar-kínai kapcsolatok, milyen következményekkel járt a COVID-19 járvány e téren, mi a jelenlegi helyzet és mi várható a következő periódusban? Mindez milyen hatást gyakorolt ez az államigazgatás szintjén meghatározó központi költségvetési szervekre és azok milyen módon hatottak / hatnak / hathatnak vissza a magyar-kínai kapcsolatok alakulására?

1. A kutatási időszakban a magyar-kínai kapcsolatok fejlődése növekvő és egyre inkább sokrétű kihívást támasztott a vizsgált központi közigazgatási szervek, illetőleg azok magyar-kínai relációban érintett vezetői, munkatársai felé.
2. A vizsgált központi költségvetési szerveknél a kutatási időszakban jelentős interkulturális kompetenciaállomány jött létre.
3. Az előttünk álló periódusban a kihívások mértéke, komplexitása várhatóan tovább fog növekedni, új típusú feladatok is megjelenhetnek.

II.) Milyen átfogó és szervezeti szintű közigazgatási intézményi keretben, kontextusban valósulnak meg a vizsgált magyar-kínai interkulturális kapcsolatok? Milyen(ek) ezen közigazgatási szervek személyügyi igazgatási / humán erőforrás menedzsment rendszere(i)? Miként jelenik / jelenhet meg speciális kompetenciák kezelése ezekben?

1. A kutatási időszakban egységes irányt követve fejlődött / működött a hazai közigazgatási intézményi modell, különös tekintettel a HR aspektusokra.
2. A központi költségvetési szervek HR rendszerei képesek (lehetnek) kezelni kompetenciákat / speciális, így interkulturális kompetenciákat is.

III.) Mit lehet tenni annak érdekében, hogy a magyar-kínai relációhoz kapcsolódó központi közigazgatási interkulturális kompetenciákat megőrizzük / továbbfejlesszük, illetve a közszolgálat tágabb körében hasznosíthassuk a keletkezett pozitív értékeket?

1. Szervezeti (költségvetési szervi) szintű válaszok adhatóak.
2. További átfogó / ágazati támogató intézkedések is lehetségesek.

IV.) Mennyiben és miként használható(ak) az interkulturális kompetenciák alapvető / kiválasztott elméleti modellje(i) a hazai központi közigazgatási szerveknél feltárt magyar-kínai interkulturális kompetenciák elemzésére, a kompetenciaelemek logikai, tartalmi strukturálására, a kapcsolódó folyamatok értelmezésére?

1. Az alapvető / kiválasztott elméleti modell(ek) használható(ak) a magyar kutatási keretben, ám lehetségesek eltérések / szükség lehet kiegészítésekre / módosításokra (a reláció és / vagy a magyar intézményi sajátosságok miatt).

Kutatásom kapcsán köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. P. Szabó Sándornak, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Kína-tanulmányok Tanszék tanszékvezetőjének, egyetemi docensnek, akivel immár több mint egy évtizedes szakmai munka köt össze, aki alapvetően határozta meg azt, hogy miként tekintek a Kínai Népköztársaságra, a kínai nemzeti kultúrára, valamint a magyar-kínai kapcsolatrendszerre, és akinek széles körű szaktudása, tudományos elkötelezettsége és gazdag gyakorlati tapasztalata kivételes lehetőséget és segítséget adott kutatási kérdéseim megformálása és megválaszolása során. Bizalma és kitartó türelme nélkül ez a disszertáció sosem született volna meg.

Köszönettel tartozom továbbá a Nemzeti Közszerológati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola vezetőinek, kiemelten is Prof. Dr. Patyi András egyetemi tanárnak és Prof. Dr. Kiss György egyetemi tanárnak, továbbá a „Nemzetközi és Európa tanulmányok” kutatási terület vezetőinek, Prof. Dr. Koller Boglárka egyetemi tanárnak, Dr. Habil. Fejes Zsuzsannának és Dr. Varga Réka dékán asszonynak, hogy az elmúlt években kutatásom fejlődését segítették és megvalósítását támogatták.

Hálásan köszönöm minden interjúalanyomnak, a kutatás során felkeresett közigazgatási, közszerológati vezetőknek, szakembereknek, szakterületi szakértőknek, Kína-kutatóknak és kultúra-kutatóknak, hogy megosztották velem gondolataikat, tapasztalataikat, helyzetértékelésüket és javaslataikat az általam feltett kérdések kapcsán – mindenkor segítőkészen, jószándékkal, precizitással és a vártnál is nagyobb szakmai mélységben. Ezen órákból összességében több napnyi, kivételesen érdekes és értékes információs és tudásanyag jött létre – igyekeztem legjobb tudásom szerint feldolgozni és összegezni ezt.

Köszönettel tartozom a módszertani területen számomra kiindulópontot és orientációt adó kutatóknak, továbbá minden egyetemi kollégámnak, akik szakmai beszélgetések és workshopok során egy-egy kérdéskör tekintetében iránymutatást, további szakmai ötleteket és releváns kérdéseket, valamint biztatást adtak nekem az elmúlt időszakban.

Köszönöm mindazt a tudást és tapasztalatot, amit életem egy korábbi szakaszában a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének oktatójaként-kutatójaként gyűjthettem, külön is szeretném kiemelni Prof. Dr. Dobák Miklós, Prof. Dr. Bakacsi Gyula, Dr. Drótos György, Dr. Bodnár Viktória, Dr. Lázár László és Prof. Dr. Primecz Henriett tudományos támogatását. Köszönettel tartozom továbbá a bírálóknak, illetőleg mindazon kutatóknak, akik a műhelyvita és a disszertáció védeke során értékelésükkel, javaslataikkal segítik disszertációm lezárását, kutatási eredményeim véglegesítését.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm a családomnak – mindent-mindent-mindent.

2. KUTATÁSI PARADIGMA – KUTATÁSI MÓDSZEREK

2.1 A TUDOMÁNYOS KUTATÁS, A TÁRSADALMI ÉS SZERVEZETI VALÓSÁG PARADIGMÁI

2.1.1 TUDOMÁNYTÖRTÉNETI HÁTTÉR

A 17. században fokozatosan kibontakoztak és már egyértelműen tetten érhetőek voltak az újkori, modern tudomány(osság) alapjai: a tudás, a tudomány és az individuum felértékelődése mellett az empirizmus, valamint a racionalizmus megközelítését (és ezzel párhuzamosan az induktív és a deduktív módszereket), a kvalitatív és kvantitatív vizsgálódásokat, illetve a kísérleteken alapuló ismeretgyűjtés fejlődését emelhetjük ki – (egyebek mellett) Francis Bacon, René Descartes, Benedictus (Baruch) Spinoza és Thomas Hobbes munkásságát, továbbá a tudományhoz kapcsolódó intézményrendszerek (pl. akadémiák, folyóiratok, közösségek) kiépülését. A 18. században a modern ember és a modern (polgári, ipari) társadalom fejlődése együtt járt a természeti és társadalmi világ kutatásának összefonódásával, másrészt például David Hume vagy Immanuel Kant új szemlélettel közelített az ismeretelmélet és a tudományfilozófia alapvető kérdéseihez. A 19. század is jelen volt egyfajta kettősség: egyrészt a természeti és társadalmi tudományos kutatásokat, illetőleg a tudományfilozófiát alapvetően a pozitivizmus irányzata, szemléletmódja határozta meg: például Auguste Comte, John Stuart Mill vagy Ernst Mach munkássága. Másrészt megjelentek az előzőekhez képest inkább kritikai jelleggel bíró irányzatok is, például Sören Kierkegaard vagy Friedrich Nietzsche filozófiája, valamint Karl Marx munkássága és a marxizmus irányzata. Ezek már a 19. század végén, a 20. század elején érzékelhető társadalmi, politikai, gazdasági és tudományos válságjelenségekre is reflektáltak. Ha tudományra fókuszálunk, a századforduló időszakában és a 20. század elején nem csupán a klasszikus tudomány, illetve számos fontos elmélet válságát érdemes meglátni, hanem azt is, hogy a létrejövő új tudományos eredmények alapjaiban változtatták meg az egyes tudományos kérdésekről alkotott képet, de ugyanakkor elindították a tudomány(osság) alapfogalmainak, kulcskérdéseinek, standardjainak újragondolását is.¹²

¹² Gulyás et al 2013.

A fizika, a matematika vagy éppen a nyelvészet tudományterületeit megújító kutatók (például James Clerk Maxwell, Ernst Mach, Ludwig Boltzmann, Albert Einstein, Max Planck, Moritz Schlick, Georg Cantor, David Hilbert, Kurt Gödel, Rudolf Carnap vagy Ludwig Wittgenstein) közül többen a kutatómódszertan, a tágran értelmezett logika és tudományfilozófia terén is fontos tudományos, illetőleg (tanszékvezetőként, iskolateremtőként, folyóirat-elindítóként) intézményi előrelépésekhez járultak hozzá. A fenti változások hatására és időszakában létrejött Bécsi Kör és Berliini Kör neopozitivistá nézőpontból és alapokon kutatta, fejlesztette tovább a tudományfilozófiai gondolkodást. A 20. század első felében a tudományfilozófia területén számos további lényeges gondolati irány, megközelítés jelent meg. Karl Popper bevezette a falszifikáció fogalmát, s ezáltal az elméletek megcáfolhatóságát tette a tudományosság megítélésének középponti kérdésévé (a korábban alkalmazott, az igazolhatósághoz kapcsolódó verifikáció, illetve konfirmáció fogalmak és mögöttük álló megközelítések helyett).¹³

Pierre Duhem, majd pedig Willard Van Orman Quine a tapasztalati adatok és az elméletek kapcsolatát vizsgálta, tudományfilozófiai munkásságukhoz köthető az ún. aluldetermináltsági tézis, valamint a holizmus értelmezése.¹⁴

Jelen kutatásom szempontjából fontos utalni még arra a szintén ezen időszakhoz köthető, több tudományos nézőpontból is vizsgált megállapításra, mely szerint „a megfigyelések elmélettel terheltek”.¹⁵

A tudomány és a tudás szociológiai és pszichológiai vizsgálata szintén a 20. század első évtizedeiben indult el, de például a marxista irányzat szintén foglalkozott a tudomány társadalmi szerepével, történelmi útjával.

A II. világháború utáni időszakban a tudomány gyakorlati alkalmazását látva (költségtömeg, fegyverkezés, profitmaximalizáló, iparági jelleg stb.) a negatív társadalmi hatásokra, a tudomány hozta veszélyekre hívták fel a figyelmet.

A fentiekben bemutatott előzmények után, az 1960-as évek történelmi, társadalmi, gazdasági és tudományos környezetében született meg Thomas Kuhn nagy hatású műve: *A tudományos forradalmak szerkezete*.

¹³ Popper 1997.

¹⁴ Margitay 2020.

¹⁵ Gulyás et al 2013: 35.

2.1.2 THOMAS KUHN PARADIGMAÉRTELMEZÉSE

Az alábbiakban – elsődlegesen *A tudományos forradalmak szerkezete* c. műre támaszkodva – a kuhni paradigmaértelmezés elméleti alapjait mutatom be.¹⁶

Kuhn könyve elején célként egy új tudományfogalom meghatározását rögzíti, melynek kiindulópontja a kutatói tevékenység történetének megfelelő szemlélete. Kuhn felhívta a figyelmet arra, hogy a tudománytörténészek egyre nehezebben tudnak megbirkózni azzal az elvárással, hogy a tudomány fejlődését az ismeretek és eljárások folytonos és kumulatív bővüléseként mutassák be. Felveti: „Talán a tudomány nem is egyes felfedezések és feltalálások felhalmozódása révén fejlődik!”¹⁷

Kuhn a tudománytörténet felől közelített a tudományfilozófiához, építve tovább a pszichológia és a szociológia tudományterületének eredményeire is.

Kuhn értelmezése szerint a paradigma „olyan, általánosan elismert tudományos eredmények..., melyek egy bizonyos időszakban a tudományos kutatók egy közössége számára problémáik és problémamegoldásaik modelljeként szolgálnak”.¹⁸ „A közös paradigmák alapján kutatókat azonos szabályok és minták vezérlik.”¹⁹ Emellett az egy paradigmához tartozó tudósközösség közös fogalomrendszerrel, előfeltevésekkel, kutatási módszerekkel, érvelési mintákkal és értékekkel rendelkezik. De az azonos paradigmához tartozás ennél is többet jelent: a paradigma kijelöli a vizsgálandó és vizsgálható kérdések körét is egyben.²⁰ „Annak, hogy egy elméletet paradigmaként elfogadjanak, az a feltétele, hogy jobbnak látsszék versenytársainál, de nem szükséges megmagyaráznia – és valóban soha nem is magyaráz meg – minden, vele szembeesíthető ténnyt.”²¹

¹⁶ Kuhn 2002 – Megjegyzés: ez a magyar fordítás az eredeti mű 2. kiadása alapján készült.

Ezt azért fontos megjegyezni, mert Kuhnt, fiatalon megírt könyvének 1962-es megjelenését követően, számos kritika érte. Ezek közül több megállapításra reagált a könyv 1969-es második kiadásának Utószavában, illetve több ponton finomította, korrigálta megfogalmazott gondolatait. További felhasznált forrás: Kuhn 1996

¹⁷ Kuhn 2002: 16.

¹⁸ Kuhn 2002: 10.

¹⁹ Kuhn 2002: 25.

²⁰ Kőhegyi et al 2011.

²¹ Kuhn 2002: 31.

Kuhn modellje szerint a tudományos fejlődés alábbi fő szakaszai különíthetők el.²²

1. Prototudományos / preparadigmatikus szakasz: a tudományos fejlődés korai, „éretlen” időszaka, több eltérő, egymással versengő, egymással össze nem egyeztethető megközelítés, kutatói csoport, paradigma létezése, majd fokozatos kiszelektálódás, végül majd már csak egy marad.
2. Normáltudomány / parigmatikus szakasz: a megmaradt egy elmélet válik meghatározóvá, a tudományos közösség ezt konszenzussal elfogadja, ezáltal kijelölésre kerülnek a tudományos meggyőződés alapjai. Ezen alapok beépülnek a képzésbe. A képzés adta egységes látásmódra és begyakorolt módszerekre támaszkodva pedig elindulhat a hatékony kutatási munka – az adott terület részletkérdéseinek megválaszolására. A kutatók adott problémák és módszerek mentén végeznek „rejtvényfejtést”.
3. Válság és tudományos forradalom: Előfordul, hogy egy probléma ellenáll a paradigma keretei szerinti megoldási kísérleteknek vagy éppen új, a paradigma keretei közé nem illeszthető felismerések születnek. A tudományos közösség egy ideig negligálhatja ezeket, elfojthatja az új törekvéseket, de előbb vagy utóbb az anomáliák oda vezetnek, hogy a kutatók a rendszer alapvetései felé fordítják figyelmüket (hasonlóan, mint a fejletlen tudomány időszakában). Rendkívüli helyzet: tudományos forradalom során újraértékelik a tudomány fő kérdéseit, s ennek eredményeként új válaszokat és kötelezettségeket vállalnak fel. A forradalom ritkán egy ember műve, s nem egyik napról a másikra történik.

--» Ezután újabb normáltudományos szakasz, majd újabb forradalom következik.

Tehát: „tudományos forradalmakon a tudományok fejlődésének azokat a nem kumulatív eseményeit értjük, melyek során valamely paradigma szerepét részben vagy egészen átveszi egy vele összeegyeztethetetlen, új paradigma.”²³ Vagy miként másutt fogalmaz: a „tudományos forradalmak a normál tudomány hagyományhű működésének hagyománytörő kiegészítései”.²⁴ Kuhn elismeri, hogy fontosak a megismerést végző individuumok, de hangsúlyozza a közösség, a hagyomány és a nyelv szerepét. A közösségen belüli eredményes kommunikáció, a közös problémamegoldás, a „rejtvényfejtés” alapja pedig a kutatót felkészítő (ki)képzés.

²² Kuhn 2002; Köhegy et al 2011.

²³ Kuhn 2002: 100.

²⁴ Kuhn 2002: 20.

Természetesen a fenti modell megvalósulása a gyakorlatban nem „fekete-fehér”: számos esetben a megismerés hozta – nem várt – újdonságok is beépíthetők az érvényes paradigma adta keretek közé a paradigma megváltoztatása nélkül, vagy például szükségessé tehetik valamely részterület mélyebb elemzését. De olyan eset is előfordulhat, hogy egy új eredmény ernyőként összekapcsolja az érvényes paradigmát más paradigmákkal. Ezek az esetek a tudomány kumulatív fejlődésére mutatnak példákat.

Azonban rámutat, hogy vannak esetek, amikor a megismeréssel érzékelt anomália és az érvényes paradigma között semmilyen módon nem teremthető összhang, s ekkor egy új szemléletmód, elméleti keretrendszer kidolgozása indul meg a tudományos közösségben. Kuhn azt állítja, hogy az új paradigma hozta változás a tudományos közösségben olyan hatást kelt, mintha egy teljesen más világban kezdenének el tevékenykedni: változnak az alapvetések, a fontosnak ítélt kérdések, a használt eszközök, a dolgok rendje (struktúrák, logikai kapcsolatok). Bár az anyagi világ nem változik, de Kuhn szerint azért beszélhetünk arról, hogy egy új világ hat a tudósokra, mivel ők ismereteiken és cselekedeteiken keresztül állnak kapcsolatban azzal. Ennek érzékeltetésére Kuhn a látási élmény változását okozó ábrák példáját használja, de kiemeli, hogy a különböző paradigmák kutatóinak nem áll módjában oly’ könnyen átlépni az egyik látási módból a másikba.

A régi és az új paradigma Kuhn meglátása alapján összemérhetetlen (inkommenzurábilis): metodológiai, konceptuális és perceptuális szempontból egyaránt.²⁵ Röviden: nincsen olyan közös nyelv, amelyen mindkettő logikai struktúrája, tartalmi elemei kifejezhetők lennének. Az összemérhetetlenség fontos következménye az, hogy nem beszélhetünk egymásra épülésről, kumulatív gyarapodásról a tudomány fejlődésében.

Az első kiadást ért kritikákra válaszul, illetve kutatásait tovább víve könyve 2. kiadásának Utószavában Kuhn igyekezett pontosítani, értelmezni fogalmait. Így pl. bevezette a szakmai vagy diszciplináris mátrix kifejezést, amely „valamely tudományszak művelőinek közös meggyőződésére vonatkozik ... különféle rendezett elemekből áll, s ezek mindegyike további részletezésre szorul”.²⁶ Kuhn kijelenti, hogy a korábbiakban paradigmaként, paradigma- vagy paradigmatis jellegű elemként tárgyalt valamennyi tényező a szakmai mátrix része, együttesen és egységükben hatnak a kutatókra.

²⁵ Kuhn 2002: 253.

²⁶ Kuhn 2002: 187.

A szakmai mátrix részét alkotó szimbolikus általánosítások, metafizikai paradigmák, értékek mellett Kuhn kiemeli a példázatok fontosságát. Felhívja a figyelmet arra, hogy a képzések során megismert példázatok fontos szerepet töltenek be a tudományos életbe történő integráció során, ugyanakkor hogy egyben kognitív korlátként épülnek be a tudósok mindennapjaiba.

A paradigma fogalom értelmezése mellett az Utószó másik fontos témája a különböző paradigmákhoz tartozó tudósok közötti kommunikáció vizsgálata. Kuhn arra jut, hogy mivel különböző értelmezéssel használják adott esetben ugyanazokat a fogalmakat, szavakat, ezért nem értik meg egymást. Tapasztalható azonban az, hogy felismerve ezt a problémát a különböző közösségek tagjai fordítónak válnak.²⁷ Az azonos fizikai, szellemi alapokra támaszkodva igyekeznek megérteni és megértetni. A fordítás kiindulópontja lehet az áttérésnek, egy másik paradigma felvállalásának, de lényeges megérteni azt, hogy önmagában a fordítás nem egyenlő a másik paradigmában, nyelvben való gondolkodással. A későbbiekben tovább vizsgálta a fordíthatatlanság problematikáját. Az 1980-as években arra jutott, hogy a különböző paradigmákhoz tartozó, vagyis különböző taxonómiájú és struktúrájú, tehát: különbözőképpen „hálózatosodott” és különböző jelentéstartalmú szavakkal bíró „lexikonokkal” rendelkező kutatók egymás elméleteit csak egyfajta beletanulás révén ismerhetik meg, mely folyamat egy idegen nyelv megtanulásához hasonlítható, de ennek eredményessége jól ismert korlátokkal bír.²⁸

Kuhn szakmai eredményei egyetértő magyarázatokat, további értelmezéseket, valamint kritikákat egyaránt kiváltottak. Lakatos Imre tudományértelmezése szerint a tudomány fejlődése kutatási programokban ragadható meg. A posztmodern relativizmus képviselője, Paul Feyerabend pedig az elméletek szabad burjánzásában (proliferáció) látta a tudomány fejlődésének kulcsát, és hangsúlyozta a kutatói szabad vizsgálódás fontosságát.

A paradigmákkal kapcsolatos eddigi áttekintésre építve a következőkben a társadalomtudományok területén jelenleg meghatározó – és így kutatásom szűkebb szegmensében is értelmezhető és kutatóként értelmezendő –, alapvető paradigmák bemutatásával folytatom disszertációm kutatómódszertani alapjainak kijelölését.

²⁷ Kuhn 2002: 205-206.

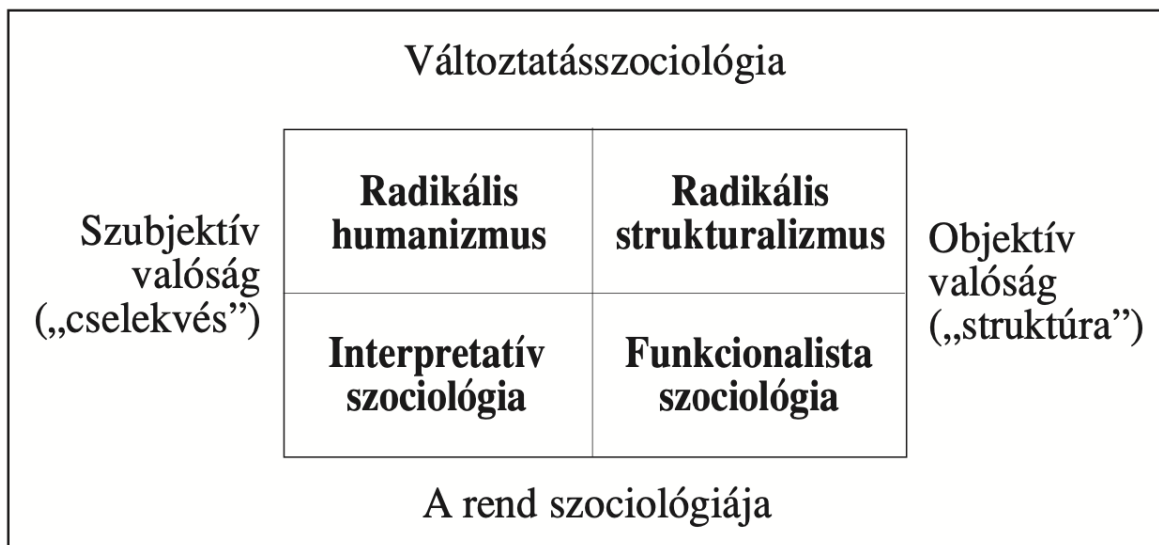
²⁸ Kuhn 2002: 259.

2.1.3 A TÁRSADALMI ÉS SZERVEZETI VALÓSÁG PARADIGMÁI

A Burrell-Morgan mátrix paradigmái

Gibson Burrell és Gareth Morgan társadalomfilozófiai elemzése kiindulópontként szolgál a kutatói szemlélet és a kutatási módszertan meghatározása során. Az alábbiakban rövid áttekintést adok az általuk kidolgozott modellről, mely nagyban segítette saját kutatási megközelitésem, illetve jelen disszertáció tárgyának, kutatási projektemnek a megtervezését és megvalósítását.

Burrell és Morgan munkájuk kezdetén a szervezeteket kutatók számára kívántak iránymutatást adni, hogy a különböző kutatói megközelítéseket rendszerezzhessék. Elemzéseik a társadalomfilozófia kulcskérdéseire vezették el őket, alapvetésük: „minden szervezetelmélet tudományfilozófiai és társadalomelméleti alapokra épült”.²⁹ A társadalomtudományi és azon belül a szervezetelméleti megközelítések értelmezéséhez, megkülönböztetéséhez és rendszerezéséhez az alábbi mátrixot alkották meg, mely négy paradigmába rendezi a társadalmi és szervezeti valóság kutatásait.



ábra 1 – A Burrell és Morgan (1979) szociológiai / szervezetelméleti paradigmái³⁰

A lehetséges kutatási paradigmák értelmezése előtt röviden a mátrixot „kifeszítő”, létrehozó két dimenziót tekintjük át.

²⁹ Gelei 2006: 82. (Eredeti ábra forrása: Burrell – Morgan 1979.)

³⁰ Gelei 2002: 14.

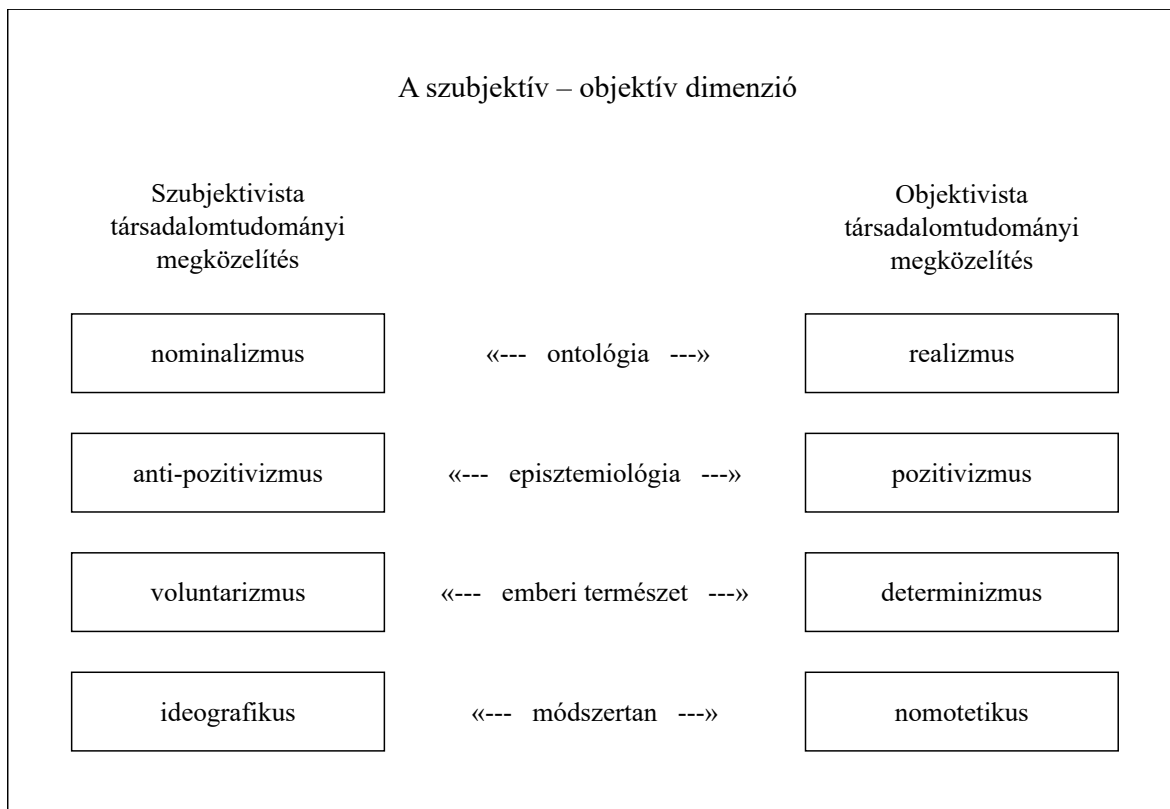
Kiindulópontként rögzítették, hogy minden társadalomtudós rendelkezik explicit vagy implicit feltételezésekkel a társadalmi világ természetére vonatkozóan, valamint arra vonatkozóan, hogy ez miként vizsgálható.³¹ A társadalmi valóságra vonatkozó kutatói feltételezések alapvetően négy kérdéskör mentén vizsgálhatók:

1. Ontológiai – lételméleti – szempontból a vizsgálat tárgya maga a valóság, a realitás, mely értelmezhető mint:
 - a. külső, a vizsgálódó kutatón kívüli, független, objektív létező környezet,
 - b. vagy belső, a kutató, illetve az adott közösség által „megteremtett”, a megfigyelőtől nem független, szubjektív valóság.
2. Episztemiológiai – ismeretelméleti – szempontból a kérdés, hogy miként szerezhető tudás világról, miként érthető meg az, és miként adhatók át az ismeretek más emberek számára:
 - a. általánosan érvényes, objektív tudás hozható létre, és ez a tudás átadható, a valóság működésének szabályai feltárhatók és alkalmazhatóak;
 - b. vagy a tudás csak szubjektív tapasztalat / tapasztalás útján szerezhető, de ez esetben is csak helyi, kontextusfüggő ismeretek nyerhetők.
3. Az emberi természet kapcsán a fókuszban az ember(ek) és a környezet(ük) kapcsolata áll, mely értelmezhető úgy, hogy:
 - a. az emberi cselekedeteket a környezet, a szituációs tényezők határozzák meg;
 - b. vagy az emberek autonóm személyek, és akaratuk, szubjektív döntéseik határozzák meg cselekedeteiket.
4. Módszertani szempontból is két opció azonosítható – összhangban a fentiekben leírt dichotómiákkal – vagyis a társadalomtudományi, szervezetelméleti kutatások:
 - a. hasonlóak a klasszikus természettudományos kutatásokhoz (modellezés, hipotézisalkotás, tesztelés, kvantitatív elemzések – univerzális és objektív eredmények, általános érvényű szabályszerűségek tárhatók fel;
 - b. vagy eltérőek a természettudományos kutatásoktól: a cél annak megértése, ahogyan az egyének megteremtik, változtatják és interpretálják a valóságot, a helyi, az egyedi vizsgálata lesz fontos, kvalitatív eszközökkel.³²

³¹ Burrell – Morgan 1979: 1.

³² Burrell – Morgan 1979: 1-9.

Összegezve a fenti tudományfilozófiai vizsgálatokat, Burrell és Morgan megalkotta az ún. objektív – szubjektív valóság dimenziót, melynek lényege, hogy a valóság természetét miként értékelik annak kutatói, s az alábbi tudományos kategóriákra bontható alá:



ábra 2 – A Burrell-Morgan mátrix tudományfilozófiai dimenziója³³

Burrell és Morgan kutatásainak eredményeként a fenti tagolás mellett egy másik dimenziót is azonosítottak a társadalomtudományi, szervezetelméleti kutatások rendszerezéséhez – építve a tudományterületen jelen lévő ún. „rend-konfliktus vita” eredményeire is. E dimenzió a társadalom(elmélet) természetét ragadja meg, az alábbi két opció mentén:

- A „társadalmi rend” (szabályozottság) kutatói a status quo, a társadalmi rend, a konszenzus(keresés) és a társadalmi integráció kérdésköreivel foglalkoznak.
- A „radikális változás” kutatói (radikális) társadalmi változásokkal, (strukturális) konfliktusokkal, a dominancia, az ellentmondások, az emancipáció, a kényszerek és további társadalmi problémák (pl. a nélkülözés) kérdéseivel foglalkoznak.³⁴

³³ Burrell – Morgan 1979: 3. – az ábra a szerző fordítása, szerkesztése.

³⁴ Burrell – Morgan 1979: 10-20.

A Burrell-Morgan mátrix negyedei, azonosított paradigmái viszonylag jól definiált, egymástól elkülöníthető társadalmi és tudományos világképeket jelenítenek meg. Ugyanakkor fontos jelezni, hogy az egyes negyedek nem homogének, vagyis egymástól akár számos szakmai ponton is különböző kutatások / kutatók tartozhatnak azonos paradigmához. Az alábbiakban a négy fő paradigma rövid áttekintését adjuk:

Paradigmák	Főbb további jellemzők ³⁵
Funkcionalista paradigma, szociológia	racióális magyarázatok keresése társadalmi kérdésekre pragmatikus, probléma-orientált kutatások domináns szervezetelméleti paradigma pl. rendszerelméleti megközelítések, hatékonyság / eredményesség növelését célzó vizsgálatok
Interpretatív paradigma, szociológia	a társadalmi világot az érintett egyének által létrehozott társadalmi folyamatokból kibontakozóként értelmezi a mindennapi világ helyzeteire, az egyedi esetekre, a „lényegre” koncentrálnak a szabályokkal kapcsolatos fókusz is belülről kerül (implicitté válik) pl. fenomenológiai, hermeneutikai, etnometodológiai kutatások
Radikális strukturalista paradigma	objektivisták nézőpontból, a társadalmi valóság strukturális kapcsolataira koncentrálnak vizsgálja a legfontosabb jelenkori társadalmi problémákat, kihívásokat (pl. elnyomás, egyenlőtlenségek, társadalmi feszültségek) alapvetésük, hogy a jelenkori társadalomban lévő alapvető konfliktusok szükségszerűen radikális változásokhoz vezetnek – politikai és gazdasági válságok révén pl. marxista (alapú) elméletek, konfliktuselméletek
Radikális humanista paradigma	kritikusak a jelenlegi társadalmi állapotokkal szemben (embert béklyóba kötő szuperstruktúrák, korlátokat emelő társadalmi minták, hatalmi helyzetek) cél: az emberi kiteljesedés előmozdítása, korlátok leépítése / meghaladása középpontban az emberi tudat(osság) kérdésköre pl. fenomenológiai, szubjektum-orientált marxista, egzisztencialista, kritikai, anarchista kutatások, elméletek

táblázat 1 – A Burrell-Morgan mátrix paradigmáinak átfogó jellemzése³⁶

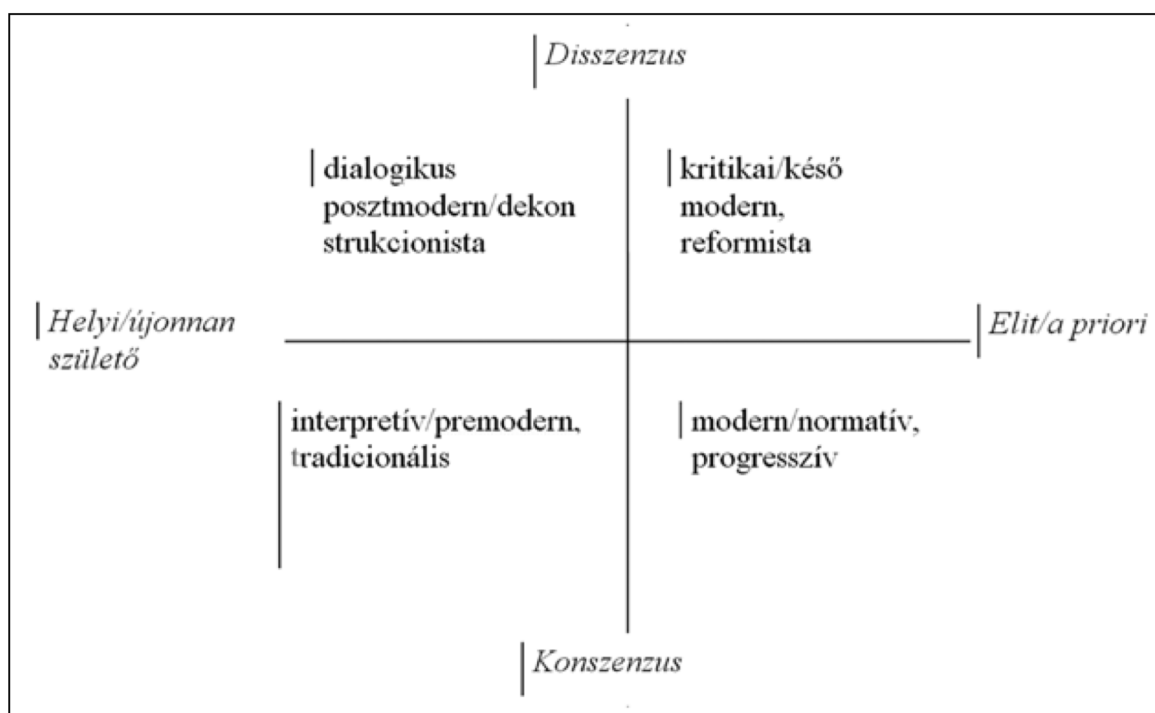
³⁵ A táblázatban nem kerülnek megismétlésre azon jellemzők, melyek a mátrix, illetve az egyes dimenziók kibontása révén azonosíthatók, így például, hogy a funkcionalista paradigmát követő kutatások alapvetően a társadalmi rend, egyensúly fenntartását vizsgálják, pozitívista szemléletben, a természettudományos kutatásokhoz hasonló módszerekkel, a társadalmi tényekről / tényezőkről mint a kutatótól független, objektív, egymással szabályszerű kapcsolatban álló elemekről gondolkodnak.

³⁶ Burrell – Morgan 1979: 21-37.

Az Alvesson-Deetz mátrix diskurzusai

Mats Alvesson és Stanley Deetz alábbi mátrixa eredetileg a kritikai elmélet és a posztmodern megközelítés szervezetelméleteken belüli elhelyezésének, a modernista tradícióhoz való viszonyuk elemzésének, továbbá a Burrell-Morgan mátrix meghaladásának célját szolgálta. A létrejött új mátrix szintén valamennyi, abban azonosított tudományos diskurzus, illetve a saját kutatói viszonyulás értelmezését is segíti.

A dimenziókat a domináns társadalomtudományi irányzathoz való viszony (elfogadás vagy tagadás), illetőleg problémák és koncepciók eredete (helyi / (ki)fejlődő vagy elitista / eleve adott) jelenti. Az egyes negyedekben a normatív (modern), az interpretatív (premodern), a kritikai (késő modern) és a dialogikus (posztmodern, dekonstrukcionista) tanok, diskurzusok kaptak helyet.



ábra 3 – Az Alvesson-Deetz mátrix³⁷

A fenti mátrix függőleges tengelye mentén lényegében megmaradt tehát a társadalmi rend és a radikális változás „szétválasztása”, fogalmi szerint itt ez: a konszenzus és a disszenzus.

³⁷ Hidegh et al 2014: 5. (Eredeti ábra forrása: Alvesson – Deetz 1996.)

Az ún. konszenzusos diskurzusokhoz tartozó kutatásokban a kutatók az emberek, társadalmi objektumok identitását meglévőnek, legitimnek és felfedezésre várónak tekintik. Az ún. disszenzus körébe sorolt kutatások úgy látják, hogy mindezek társadalmi interakciók, illetve a kutatási folyamat révén keletkeznek, melyeknél fontos pl. a hatalmi tényezők szerepe, valamint lényegesek a történelmi és társadalmi kontextus adta keretek.

A mátrix vízszintes tengelyének célja volt megfelelően elválasztani a kritikai és a posztmodern irányzatot, de segít a modern és az interpretív irányzatok megkülönböztetésében is.

Az elit / a priori végpont azon kutatásokra utal, ahol már korábban meglévő fogalmi elemekből építkezve, elméletvezérelt módon, összhangban a fejlődés nagy narratíváival, a kutatók racionális és igaz, általánosítható, univerzális eredményekre törekednek. A helyi, újonnan születő végpont olyan kutatásokat jelez, amelyeknél a helyi sajátosságok és narratívák kerülnek előtérbe, az érzékelés és a megértés helyessége a kulcskérdés a kutató számára, s az így keletkező tudás is alapvetően partikuláris, helyileg érvényes, használható.³⁸ A fenti mátrix diskurzusainak egyedi bemutatásától eltekintek.³⁹ Az alábbiakban röviden szeretnék még kitérni a kutatási paradigmák egy további, lényeges kategorizálására.⁴⁰

Szervezetelméleti perspektívák

A kutatási téma kapcsán mindenképp relevánsak és ezért kiemelendők e helyütt – és röviden tárgyalandók – az ún. szervezetelméleti paradigmák, perspektívák, illetőleg ezek rendszerezései, értelmezései.⁴¹

³⁸ Alvesson – Deetz 1996: 196-197.

³⁹ A mátrix diskurzusainak átfogó jellemzését lásd: Alvesson – Deetz 1996: 198.

⁴⁰ A „paradigmák” mellett számos további megközelítés és fogalom jelent meg az elmúlt évtizedekben a társadalomelméletek különböző irányzataira vonatkozó, önértelmező kutatásoknál, rendszerezéseknél és vitáknál, így pl. a fentiekben tárgyaltak mellett a (meta)elméletek, a koncepciók, az interpretációk, a narratívák vagy éppen a metaforák (szerinti elemzések). Külön témakört képvisel e téren az ún. inkommensurabilitási (és szelekciós) problémák tárgyalása, valamint a különböző koncepciók egymáshoz való viszonyának (pl. domináns irányzat vs. kritikai / feltörekvő irányzatok, trendek) értelmezése. Ezen kérdések részletes bemutatása túlmutat jelen disszertáció keretein.

Sajátos irányt képviselt például Larry Laudan kutatási tradíciókat azonosító, elemző munkássága (Laudan 1977).

⁴¹ Magyar nyelven kiváló elemzéseket nyújt e tárgykörben Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Gelei András és Primecz Henriett számos kötete, tanulmánya, illetőleg disszertációik tudományelméleti, kutatómódszertani része.

A szakterület egyik alapművében: *The Oxford Handbook of Organization Theory* Haridimos Tsoukas és Christian Knudsen szerkesztők, illetve a kötet nemzetközi szinten elismert szakértő szerzői meta-elméleti szinten rendszerezik a kvázi egy „iskolához” tartozó szervezetelméleteket, a pozitív, az interpretatív, a kritikai és a posztmodern tudomány paradigmatis nézőpontjából képezve csoportokat és adva értelmezéseket.⁴²

Mary Jo Hatch, illetve Ann L. Cunliffe *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* című könyvében három (plusz 1)⁴³ fő elméleti perspektívát azonosított a szervezetelméletek területén, melyekhez egymással rokon elméletek tartoznak. Az egyes perspektívákhoz tartozó elméletekben közös / hasonló a jelenségek azonosításának és tanulmányozásának módja.

Perspektívák	Főbb jellemzők
Modern	ok-okozati magyarázatok, kvantitatív adatelemzések, matematikai módszerek alkalmazása, kutatási modellek – nehézség: ok-okozati összefüggések vs. „együttállás” elválasztása
Szimbolikus	kultúrák, szimbólumok, narratívák, jelentésadás vizsgálata – szubjektív tapasztalatok, interpretációs folyamatok, kvalitatív módszerek – nehézség: korlátozott általánosíthatóság
Posztmodern	konceptiók új keretek közé helyezése (reframing) kritikai / esztétikai megközelítésekkel, méltányosság erősítése (etikai, környezeti nézőpontok beemelése), reflexió támogatása

táblázat 2 – Alapvető szervezetelméleti perspektívák átfogó jellemzése⁴⁴

Kutatási megközelitésem a fenti kategorizálás alapján az ún. szimbolikus perspektívához tartozik.

Látható tehát, hogy a fentiekben bemutatott alapvető társadalomtudományi kategorizálások között is vannak eltérések (megközelítésükben, értékelésükben), pedig elvileg ugyanazon szegmensről adnak képet. Ráadásul az egyes kategóriák határai sem élesek, lehetnek eltérések a különböző szakértők besorolásai tekintetében is, de vannak határterületek is, és lehet mozgás / átfedés bizonyos esetekben a fő „mezők” között is.

⁴² Tsoukas – Knudsen eds. 2003.

⁴³ A kritikai iskola került be további elemként, és válik egyre inkább ismertté, elfogadottá. Másrészt fontos látni, hogy a normatív perspektívához tartozó kutatások gyakorlatias megközelítéssel élnek, az ideálist, a best practice-t keresik, vagyis arra a kérdésre a választ, hogy „hogyan kellene, hogy legyen”, így akár ezek is önálló irányzatnak tekinthetők.

⁴⁴ Hatch – Cunliffe 2013.

2.1.4 AZ ÖSSZEEGYEZTETHETETLENSÉG KÉRDÉSKÖRE

A fentiekhez kapcsolódó lényeges módszertani kérdés az inkommenzurabilitással kapcsolatos kutatói állásfoglalás, illetve a bi-/multiparadigmatikus kutatások lehetősége / értékelése.

A vita kiindulópontját Thomas Kuhn, illetve Paul Feyerabend munkásságában szokták megjelölni, amikor a paradigmák közötti párbeszéd, kommunikáció lehetetlenségéről írnak. A kérdéskörhöz tartozó rendkívül gazdag – és néha éles, továbbá korántsem lezárt – tudományos vita részletes áttekintése túlmutat jelen disszertáció keretein, de az alábbiakat szeretném jelezni:⁴⁵

- Bár az inkommenzurabilitás témája egyedi és gyakorlati jelentőséggel bír az én kutatásom (minden kutatás) esetében is, de fontos látni, hogy egy jóval tágabb értelmezési mező kapcsolódik hozzá (tudományelmélet, tudománytörténet, tudományfejlődés, de akár az igazolhatóság / cáfolhatóság mikéntje, továbbá az elméletek elméleteinek lehetséges meta-inkommenzurabilitása kapcsán).
- Kuhn és Feyerabend véleménye több ponton különbözött, ugyanakkor alakult, változott a kérdéskörben (pl. módszertani / taxonómiai összeegyeztethetlenség, vizsgálati fókusz kiterjedtsége), ám voltak viszonylag fix közös pontok (pl. a valóság újraértelmeződése vagy az igazság tudományos feltárhatósága kapcsán).
- Az egyes kutatói nézőpontok mellett régóta rendelkezésre állnak már e téren is a véleményeket, megközelítéseket tipizáló, rendszerező elemzések, illetőleg már az ezredfordulót megelőzően jelen voltak – növekvő számban és komplexitással – az ún. multiparadigmatikus kezdeményezések.

Bár a viták szenvedélyessége és mértéke talán csökkent az elmúlt évtized során, azonban a kérdéskör jelentősége megkérdőjelezhetetlen maradt.⁴⁶

⁴⁵ Scherer – Steinmann 1999 kategorizálása pl.: izolacionista, hegemonikus, megengedő („anything goes”), illetve relativista, valamint ún. multiparadigmatikus perspektívákat mutat be, majd pedig egy résztvevői szemléletű, megértésre törekvő, az előfeltevések szintjére tudatosan visszalépő, megoldáskereső megközelítést javasol. Hassard – Kelemen 2022 vizsgálatai alapján a kutatók e vita kapcsán lehetnek integrációra törekvők, a határokat védő protekcionisták, pluralisták, a reflexió magasabb szintjét igénylő posztmodernnek, valamint olyanok, akik nem is vesznek tudomást minderről... Lewis – Kelemen 2002 egy más nézőpontból tekintve a kérdésre a vizsgálódás modern, multiparadigmatikus és posztmodern lehetséges módjairól beszél, lehetséges elemzési / összegző, kutatási és (meta) elméletépítési multiparadigmatikus stratégiákat azonosítva és tárgyalva. Kiváló összeggést nyújt a témáról magyar nyelven: Primecz 2008.

További források pl.: Romani et al 2011; Giri et al eds. 2023; Oberheim – Hoyningen-Huene 2025.

⁴⁶ Pl. a menedzsmenttudományok terén az egyik legújabb szakkönyv épp a paradigmaváltások mentén haladva mutatja be az elmúlt időszak és a közeljövő meghatározó szakmai, tudományos változásait. Sułkowski – Lenart-Gansiniec 2025.

Kutatásom alapvetően az interpretatív irányzathoz tartozik. Nagyon fontos célnak tekintem ugyanakkor, hogy a kutatás tervezése és megvalósítása során lehetőség szerint biztosítsam a konzisztenciát a kutatással kapcsolatban megfogalmazott elvárások, a kitűzött konkrét célok, a felvállalt feladatok, az alkalmazott kutatási módszerek, valamint a létrejövő eredmények értelmezése, megosztása, értékelése és továbbvitele kapcsán. Az interpretatív jellegből adódóan lényeges a kutatói jelenlét, illetőleg a kutatói / közösségi nyelvhasználat témaköre is. Továbbá fontos hangsúlyozni, hogy – valahol mély összhangban a szemléletmóddal – minden megfogalmazott gondolat csupán az én interpretációm: az ismereteimből és hozzáállásomból adódó megértés, általam adott jelentés(halmaz), mely azután az olvasó, a kutatást értékelő oldalán egy újabb interpretációt nyer.

Végül, de nem utolsó sorban: az interpretatív szemléletű kutatások kapcsán korlátként / kritikaként szokták jelezni (pl. posztmodern vagy kritikai szemléletű kutatási irányokból), hogy konzervatív szemléletűek, nem kellő mértékben „kritikaiak”. Számomra az interpretatív szemlélet ezen sajátossága vállalható, összeegyeztethető kutatói szerepdefiníciómmal.

2.2 A KUTATÁS SZERVEZETI FÓKUSZA

Hazánkban az Alkotmány, Magyarország Alaptörvénye az ország jogrendszerének alapja, a magyar közigazgatás szempontjából is ez a leglényegesebb jogforrás. Egyebek mellett rögzíti az alkotmányosság elveit, kijelöli az alkotmányos berendezkedés rendjét, az állam működésének alapvető kereteit, a legfontosabb állami szerveket, intézményeket és tisztségviselőket érintő főbb szabályokat, és biztosítja az államszervezet legitimációját.

Az Alaptörvény szerint a közigazgatás legfőbb szerve a Kormány, amely (törvényben meghatározottak szerint) államigazgatási szerveket hozhat létre. A közigazgatás működésének célja a közérdek érvényre juttatása, ugyanakkor – egy más nézőpontból – rendszer szinten a rendelkezésre álló különféle típusú erőforrások révén a kormányzati célok, az állami programok és tervek, az ágazati szakpolitikák megvalósítása. A közigazgatás feladatai (leginkább): jogalkotói tevékenység, hatósági tevékenység (jogszabályok alkalmazása egyedi hatósági ügyekben), szervezési tevékenység, irányítási tevékenység, közszolgáltatások biztosítása és gazdasági tevékenység.⁴⁷

⁴⁷ Magyarország Alaptörvény 2011; Lapsánszky et al 2017; Kovács 2020.

A közigazgatás működésének sajátosságait tevékenységének, szervezetének és személyzetének sajátosságai adják (ezek lényegi elemei: jogrendi keretek, közfeladatok ellátása, közhatalmi eszközök és speciális módszerek, speciális képzettséggel, kompetenciákkal, státusszal rendelkező szakemberállomány, nagyméretű, komplex szervezet(rendszer)ek, bürokratikus jelleg).⁴⁸

A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény (a továbbiakban: Ksztv.) alapján

»»»» Központi államigazgatási szerv

- a) a központi kormányzati igazgatási szerv,
- b) az önálló szabályozó szerv,
- c) az autonóm államigazgatási szerv,
- d) a rendvédelmi szerv, és
- e) a nemzetbiztonsági szolgálat.

»»»» Önálló szabályozó szerv

- a) a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság,
- b) a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal,
- c) a Szabályozott Tevékenységek Felügyeleti Hatósága és
- d) az Országos Atomenergia Hivatal.

»»»» Autonóm államigazgatási szerv

- a) a Közbeszerzési Hatóság,
- b) az Integritás Hatóság,
- c) a Gazdasági Versenyhivatal,
- d) a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság,
- e) a Nemzeti Választási Iroda,
- f) az Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság, és
- g) a Szuverenitásvédelmi Hivatal.

Rendvédelmi szerv a rendőrség, a büntetés-végrehajtási szervezet és a hivatásos katasztrófavédelmi szerv. Nemzetbiztonsági szolgálat a polgári nemzetbiztonsági szolgálat és a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.

⁴⁸ Kovács 2020; Patyi 2024.

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) alapján a kormányzati igazgatási szervek között megkülönböztethetők

- a) a központi kormányzati igazgatási szervek és ezek területi, helyi (együtt: területi) szervei,
- b) valamint a területi kormányzati igazgatási szervek.

(Területi kormányzati igazgatási szervek a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok.)

»»»» Központi kormányzati igazgatási szerv:

- a kormány,
- a minisztérium,
- a kormányzati főhivatal, és
- a központi hivatal.

Kormányzati főhivatal a Központi Statisztikai Hivatal, valamint a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala.

Jelen kutatás szervezeti fókuszában minisztériumok, valamint központi hivatalok állnak.

A központi hivatal a tevékenysége alapján a központi hivatalt létrehozó törvényben vagy kormányrendeletben a) hatósági, b) piacfelügyeleti, c) szolgáltató, d) fenntartói, e) forráskezelő, f) ellenőrző, illetve g) kiszolgáló típusokba sorolható.

A központi hivatalok körébe számos központi kormányzati igazgatási szerv tartozik. Ezek vezetői és a vezetők helyettese(i) szakmai felsővezetőnek minősülnek.

A Kit. alapján a központi hivatal törvény vagy kormányrendelet által létrehozott, miniszter irányítása alatt álló különös hatáskörű központi kormányzati igazgatási szerv. A Kormány rendelkezhet úgy, hogy a központi hivatal vezetőjének feladat- és hatáskörét a központi hivatalt irányító miniszter irányítása alá tartozó, a Kormány eredeti jogalkotói hatáskörben kiadott rendeletében kijelölt államtitkár gyakorolja. A központi hivatal területi szervekkel akkor rendelkezik, ha erre a központi hivatalt létrehozó törvény vagy kormányrendelet kifejezetten lehetőséget ad. (Törvénnyel központi hivatal akkor hozható létre, ha a központi hivatal rendvédelmi feladatokat lát el.)

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) a következőképpen rendelkezik: az államháztartás központi és önkormányzati alrendszerből áll. Az államháztartás központi alrendszerébe tartozik

- a) az állam,

- b) a központi költségvetési szerv,
- c) a törvény által az államháztartás központi alrendszerébe sorolt köztestület, és
- d) a c) pont szerinti köztestület által irányított köztestületi költségvetési szerv.

Központi költségvetési szerv alapítására az Országgyűlés, a Kormány vagy a miniszter jogosult. Jelen kutatás elsődleges szervezeti körét központi költségvetési szervek adják.

Korábbi kutatásaink során már vizsgáltuk, hogy melyek a magyar-kínai relációban kiemelt jelentőséggel bíró közigazgatási és közszolgálati szakterületek, illetve intézmények.⁴⁹ Ennek eredményeit is figyelembe véve olyan központi költségvetési szervek – központi kormányzati igazgatási szervek, illetőleg azok érintett munkatársai alkotják a kutatás célterületét, melyeknél a magyar-kínai kapcsolatok jelentősége számottevő, jellemzően stratégiai súllyal bír.

Továbbá, tekintettel a fent leírtakra, kiemelendő az is, hogy a kutatási minta meghatározása során cél egy heterogén szervezeti, illetve tevékenységi kör elérése, vagyis több, különböző típusú (különböző szakterülethez, illetőleg (al)ágazathoz tartozó) központi költségvetési szerv bevonása.

A kutatási minta kijelölése kapcsán fontos rögzíteni, hogy a kutatás a Keleti nyitás időszakától kezdve, vagyis a 2010-es évektől indulóan vizsgálja a magyar-kínai kapcsolatok fejlődését, de elsődlegesen az elmúlt évekre, az előző (2018-2022 közötti), illetve a jelenlegi kormányzati ciklusra koncentrál. A nemzeti, nemzetgazdasági jelentőséggel összhangban kiemelt figyelmet kap a gazdasági reláció.

A kutatással megcélzott szervezeti kör az alábbiak szerint alakult:

1.) Minisztériumok

- a. A kutatás kapcsán kiemelt szereppel bír a Külgazdasági és Külügyminisztérium (--» KKM).

»»»» A Külgazdasági és Külügyminisztériumhoz szervezetéhez kapcsolódóan lényegesek hazánk Kínai Népköztársaság (--» KNK) területén működő külképviseletei.

- b. További minisztériumok, így például Innovációs és Technológiai Minisztérium, Technológiai és Ipari Minisztérium, Pénzügyminisztérium, Nemzetgazdasági Minisztérium, Belügyminisztérium.

⁴⁹ Horváthné Varga Polyák – P. Szabó 2020.

»»»» A fenti minisztériumokhoz kapcsolódóan a magyar-kínai relációban lényegesek (egyebek mellett) a következő központi költségvetési szervek / központi hivatalok például: Nemzeti Adó- és Vámhivatal, Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság.

A kutatáshoz kapcsolódóan két további, jogállását tekintve nem költségvetési szerv is fókuszba került: a HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökség, valamint a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség, illetőleg ezek magyar-kínai relációt érintő szegmensei. Mindkét szervezet a Magyar Állam 100%-os tulajdonában álló, nonprofit részvénytársaság. Küldetésükből, tevékenységükből adódóan a magyar-kínai kapcsolatok terén, különösképp a magyar-kínai gazdasági kapcsolatokban jelentős, és a kutatás szempontjából releváns szereplők, ezért vizsgálatuk párhuzamosan és egyfajta ellenpontként is értelmezhető a központi kormányzati igazgatási szervekhez viszonyítva.

2.3 KUTATÁSI MEGKÖZELÍTÉS, AZ ALAPVETŐ KERETEK

Az államkutatások társadalomtudományokon belüli helyét értelmező, a szakterület hazai kutatási programját átfogóan koncepcionalizáló tanulmány a 2010-es évek közepén – egyebek mellett – rögzítette, hogy célszerű a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek megfelelő arányait megtalálni, kialakítani.⁵⁰ Ezt irányelvként tartottam szem előtt a magam számára is.

Kutatásom alapvetően kvalitatív kutatási módszert alkalmaz: a magyar-kínai interkulturális reláció releváns elemeinek feltárása, értelmezése, elemzése félig strukturált interjúk révén. Ugyanakkor a témakör feldolgozása során, több év alatt jelentős kvantitatív kutatási tevékenységet is (el)végeztem – a következő fejezetek számot adnak majd erről. Bízom benne, hogy ez esetben is igaz lesz az, hogy a két rész összege többet ad, mint ha csupán egymás mellé helyezzük az egyiket és a másikat.

⁵⁰ Kaiser 2016.

Azt gondolom, hogy a kutatási kérdések megválaszolása a kidolgozott kutatási terv / projekt révén megfelelően megvalósítható, olyan módon, hogy mindeközben összhangban áll világlátásommal, illetve tudományfilozófiai nézeteimmel és irányultságommal. Számomra a kvalitatív kutatással kombinált, ahhoz hozzáépített kvantitatív elemek nem csupán hasznos, de valahol szükségszerű, legalábbis szakmailag igen lényeges szegmenst képviselnek.

A kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek magas szintű összevetését adja az alábbi táblázat. Ugyanakkor fontos felhívni rá a figyelmet, hogy nem „elváágólagos” ez az elhatárolás, léteznek és fontosak a kevert / többféle módszert alkalmazó kutatások is.

	Kvantitatív	Kvalitatív
Az elmélet tipikus szerepe a kutatás kapcsán	Deduktív --> elmélet tesztelése	Induktív --> elmélet (meg)alkotása
Episztemiológiai orientáció	Természettudományos modell, pozitivista	Interpretatív
Ontológiai orientáció	Objektivistá	Konstruktivistá

táblázat 3 – A kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek összevetése⁵¹

A kvalitatív kutatások sajátossága, hogy az elmélet és a kutatás között alapvetően induktív kapcsolatot képviselnek (ezért nem kerül sor hipotézisek tesztelésére), a társadalmi valóságot alapvetően egyének interakcióiból látja létrejönni, és számos további irány(zat), illetőleg kutatási módszer tartozik hozzá (pl. etnográfia, résztvevő megfigyelés, kvalitatív – félig-strukturált vagy nem-strukturált – interjú, fókusz csoport, szövegek kvalitatív elemzése). Ha történetét szűkebben értelmezzük, akkor is legalább száz évnyi fejlődési pályát tudhat maga mögött. Alapvetései: a kutatás alanyainak szemén keresztül látja / láttatja a világot, törekszik a minél mélyebb, részletezettebb leírásokra és nagy figyelmet szentel a kontextusnak, továbbá a társadalmi valóság folyamatainak, rugalmas / rugalmasságra törekvő modellt képvisel, az adatok által, azokra támaszkodva járul hozzá elméletek kialakításához (nem pedig meglévő elméletek tesztelése a fő cél).⁵²

⁵¹ Készült Clark et al 2021: 32., 2.1 táblázat alapján.

⁵² Clark et al 2021; Denzin et al eds 2023.

Szemléletformáló volt számomra Gareth Morgan és Linda Smircich *The Case for Qualitative Research* című 1980-ban megjelent tanulmánya, mely egyrészt árnyalta, valós komplexitásában kezelte és egyfajta kontinuumra helyezte az objektivista, illetve szubjektivista kutatási megközelítéseket; másrészt megerősítette és elmélyítette tudásomat a társadalomtudományi kutatások belső koherenciájának fontosságáról.⁵³

Számos meghatározó példa említhető szűkebb szakterületemen is a sokváltozós statisztikai módszerek révén feltárt releváns, innovatív és izgalmas kutatási eredményeknek (e disszertáció kapcsán kiemelhetőek például a nagymintás cross-cultural kultúrakutatások), illetőleg korábban magam is aktívan részt vettem kvantitatív, nagymintás társadalomtudományi (szervezeti) kutatásban,⁵⁴ ugyanakkor jelen kutatási kérdések, és ezekhez kapcsolódóan az, amiként számomra, kutatóként a világ értelmezhető és megragadható, kvalitatív módszerek alkalmazását igényli.

- A kutatás középpontjában az interkulturális kommunikáció, illetőleg az ehhez kapcsolódó interkulturális kompetenciák állnak, az egyéni, illetőleg szervezeti sajátosságok *megértése* a cél, ehhez pedig kommunikációs, illetve információs *folyamatok* tartoznak, fontos az időbeliség, illetve a társadalmi valóság nyelv, valamint diskurzus általi létrehozása.
- Egy ilyen típusú kutatásnál, hiszem, a kutató nem maradhat csupán külső megfigyelő. A kínai kultúra megismerése, vizsgálata fokozatosan hozta magával az életembe – több mint egy évtized alatt – az egyre inkább résztvevő, az értékek és a szakmai kérdések mentén is reflexióra törekvő, a tárgyköréről és önmagáról egyszerre tanuló kutatói megközelítést.
- Ezért a kutatási kérdések által megkívánt módszertan, illetve személyes hozzáállásom össze tud érni, a találkozási pont pedig elsődlegesen kvalitatív kutatási módszerek felé mutat, ugyanakkor jelentős mértékben épülnek / épültek ehhez hozzá kvantitatív típusú elemzések is.

⁵³ Morgan – Smircich 1980.

⁵⁴ A Budapesti Corvinus Egyetemen tanultam alakfelismerést / sokváltozós statisztikai módszerek alkalmazását, illetve a gyakorlatban is használtam ezeket a módszereket társadalomtudományi kutatás keretében, így például a Central Eastern European Performance Panel kutatás során (cseh, észt, német és magyar mintákon faktorelemzés, klaszterelemzés, többdimenziós skálázás, keresztábla elemzések készítése). Bodnár et al 2007. Horváth et al 2008.

A releváns kvalitatív kutatások kulcskérdése az ún. megértés – melyhez szorosan kapcsolódik a hermeneutika és a fenomenológia fogalma, területe.⁵⁵ Az alábbi gondolatokat emelném ki ezzel összefüggésben:⁵⁶

- A megértés alapvető keretét beszélgetések, dialógusok adják, a nyelv mint lényeges közvetítő által, ugyanakkor fontos hatással bír a történetiség (tradíció), a konkrét kérdéskör, illetve a tágabb értelemben vett kontextus is. És amit nem mondunk ki, az is lényeges, sőt: szükséges és alapvető a megértéshez.
- A kijelentések a beszélgetésben nyernek konzisztenciát és értelmet, akkor, ha képesek vagyunk kapcsolódni az „előző” beszélgetésekhez, az előfeltevésekhez.
- A megértésben meghatározó, központi szereppel bírnak a kérdések, (csak) ezekre kapunk / kaphatunk választ (azonban már maguk a kérdések is „hozottak”).
- A megértés egyúttal mindig önmegértés is, önmagunkkal való szembesülés, továbbá nem csupán a másik által tett kijelentés szó szerinti értelmezése, hanem törekvés az általa szándékoltak megértésére, illetve az ő ki nem mondott belső szavainak, háttérvilágának, tradícióinak elérésére és megértésére is.
- Bár a fentiek szerinti megértés talán relativistának tűnik, de nem az (főként nem szélsőségesen): az, hogy az igazság(ról alkotott képünk) szituációba ágyazott, részleges és változhat / változik, csupán az abszolút igazság hiánya / elvetése, nem pedig lemondás egy megalapozott, közösen értelmezett igazságról.
- A megértés körkörösén zajlik (--» ún. *hermeneutikai kör* révén), melynek lényege a rész és az egész / egyedi és általános viszonya. Az elemek képviselnek valamit a nagy egészből, annak függvényében „határozódnak meg” igazán, ugyanakkor az pedig általuk válik megérthetővé. E két réteg egymással „összekapcsolt”, együttműködésük folyamatosan zajlik: előrehaladón, feltárulón, mélyebbre szántón – ugyanakkor fix végállapot nélkül.

⁵⁵ A fenomenológia és a hermeneutika kapcsán Edmund Husserl, Martin Heidegger, Jean-Paul Sartre, továbbá Hans-Georg Gadamer, Paul Ricoeur, Gianni Vattimo, valamint Jacques Derrida kapcsolódó filozófiai munkásságának bemutatása, illetve az ezekre vonatkozó értelmezések elemzése túlmutat jelen disszertáció keretein, azonban kutatói felkészülésem során fontos inputokat adtak a (nyelvi) megértés tárgykörében.

⁵⁶ Kvale 1996; Grondin 2002; Gelei 2006; Boros – Lendvai L. 2009; Clark et al 2021; Malpas 2025; George 2025; Bird 2025; Oberheim – Preston 2025.

A megértés fogalma kapcsán nem feledkezhetünk meg Max Weber munkásságának vonatkozó részéről sem, hiszen számára is lényeges volt a társadalmi cselekvések, történések tudományos, ugyanakkor „belső” megértése, értelmezése.

2.4 KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatás kvalitatív, interpretatív adatgyűjtése és elemzése félig-strukturált interjúkon alapul. Ugyanakkor az interjúk készítése egy komplex, több éven át tartó kutatásra – személyes kutatási programra – épült rá, és ezen kutatási program keretében egyrészt elvégeztem a releváns szakirodalmi háttér alapos feldolgozását, másrészt pedig a vizsgált interkulturális interakciók kontextusának részletgazdag felmérésére, minél jobb megértésére törekedtem.

A Nemzeti Közszerológati Egyetem (→ NKE) Kína-tanulmányok Tanszék, illetve a Tanszék mellett működő Kína-Stratégia Kutatási Munkacsoport tagjaként 2017 óta,⁵⁷ illetőleg korábban, a 2010-es évtized fordulóján a Budapesti Corvinus Egyetem kutatójaként számos lehetőségem volt nyilvános és zártkörű szakértői megbeszéléseken, workshopokon, hazai és nemzetközi tudományos fórumokon, konferenciákon és személyes kutatói egyeztetések keretében saját kutatási témám kapcsán információgyűjtésre, illetőleg egyes kutatási kérdéseim célzott megvitatására. Az elmúlt években elkészített, megjelent és megjelenésre váró publikációim többsége szintén kapcsolódott valamilyen formában, egy-egy tartalmi szegmenst lefedve, jelen kutatás témaköréhez.

A COVID-19 időszaka több szempontból is megszakította, bizonyos pontokon újraírta PhD kutatásom tervét, folyamatát, ugyanakkor lehetőséget is adott arra, hogy egyrészt egy sajátos periódus kapcsán is tanulmányozzam a magyar-kínai interkulturális relációt, másrészt pedig többlet időt biztosított a tudományelméleti, a kutatómódszertani, a közigazgatástudományi, a kultúrakutatási, illetőleg fókuszáltan a Kína-kutatási kutatói munkára, továbbá a vizsgált magyar-kínai interkulturális interakciók kultúraközi, nemzeti, intézményi (ez esetben: közigazgatás-alrendszerei), szervezeti és egyéni szintjeinek feltérképezésére és értelmezésére.

⁵⁷ A Nemzeti Közszerológati Egyetemen 2017-ben a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgáltatás-fejlesztés” című kiemelt projekt keretében jött létre a „Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai politikai és gazdasági kapcsolatok területén” c. Ludovika Kutatócsoport, illetőleg kutatói projekt. Ennek neve is jelzi, hogy – összhangban a Kína-tanulmányok Tanszék küldetésével – kiemelt figyelmet fordított nem csupán Kína mint gazdasági, politikai, katonai és technológiai nagyhatalom fejlődésére, Kína és a nemzetközi tér meghatározó szereplőinek, szegmenseinek kapcsolatára, de a magyar-kínai relációra is: komplexitásában vizsgálva azt, és a magyar közigazgatás, közszolgáltatás kapcsolódó – interkulturális – igényeit, szükségleteit megismerve, azokra reflektálva; azzal a céllal, hogy kutatói eredményeink révén hozzájáruljunk a magyar közigazgatás fejlesztéséhez és ezáltal Magyarország nemzetközi versenyképességének fokozásához. A kutatói eredményeket több tanulmánykötet rögzíti, melyekhez szerzőként és szerkesztőként egyaránt hozzájárulhattam: P. Szabó – Horváthné Varga Polyák szerk 2020a, 2020b.

Jelen kutatás eredményéhez tartozik tehát a félig-strukturált interjúk elemzése mellett egy viszonylag szélesebb körű háttérkutatás összegzése is – melynek közlésénél figyelembe kellett vennem a disszertációkkal szemben támasztott tartalmi, strukturális és terjedelmi elvárásokat (vagyis egy magas szintű összegzés és nem teljes körű kifejtés, bemutatás történik meg természetesen).

Kutatási kérdéseim kapcsán felmerült az ún. kevert módszerű (mixed-methods), valamint a többszörös (multi-method / multiple methods) kutatási forma alkalmazása, ám elvetettem ezeket.⁵⁸ Ez egy olyan kvalitatív kutatás, melynél nagy hangsúlyt kapott a szakirodalom, illetőleg a kontextus feldolgozása, illetőleg amely pragmatikus szemléletű: deklarált célja nem csupán a közigazgatás-tudomány, de az érintett hazai közigazgatási szervek, illetőleg azok vezetői, szakértői számára is releváns tudásanyagot teremteni. Ezzel összhangban, illetőleg saját kutatói alapállásom révén is kutatásom a kvalitatív kutatások középmezsgyéjén halad, nagyjából hasonló távolságot tartva a két lehetséges végponttól („pressure toward a »hard science« approach / „deep postmodern distrust of essentializing authoritative discourse”), elmozdulással a posztmodern irány felé.⁵⁹

Módszertani szempontból, illetve a személyes kutatói nézőpont tekintetében is izgalmas és gondolatébresztő volt megismerni Bent Flyvbjerg phronészisz (*phronesis*) fogalma kapcsán végzett programkijelölő kutatómunkáját, melyet – egyebek mellett – *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again* című művében összegez. A phronészisz az arisztotelészi etika egyik kulcseleme, mely röviden gyakorlati tudásként definiálható – a helyes döntés képessége, melynek alapját a tapasztalatok, illetve a kontextus adják.⁶⁰ Flyvbjerg szerint a társadalomtudománynak értelmetlen arra törekedni, hogy „nyerhessen” a természettudományokkal folytatott „csatában”, kumulatív és előrejelző elméleteket „gyártva”, inkább olyan problémákra kell koncentrálni (beleértve az etikai és a hatalmi aspektusokat is), amelyek helyi / nemzeti / globális szinten a társadalmi közösségek számára fontosak, relevánsak, és a kutatómunka eredményeit pedig tudatosan kommunikálni kell, ezáltal lehetőséget teremtve a valós és pozitív társadalmi hatások elérésére, ami pedig elvezet oda, hogy a kutatás valóban „számítson”. Ezt jelenti lényegében az ún. phronetikus társadalomtudomány(i kutatás).⁶¹

⁵⁸ Tashakkori – Teddlie eds. 2010; Király et al 2014; Creswell – Plano Clark 2017., Clark et al 2021; Silverman ed 2021 (utóbbiból különösképpen is Nanna Mik-Meyer „Multimethod Qualitative Research” fejezete).

⁵⁹ Erickson 2023.

⁶⁰ Kicsák – Komlósi n.d.

⁶¹ Flyvbjerg 2001. Szintén alkalmazza a szemléletet például: Tracy 2019.

Emellett a kvalitatív kutatások terén az elmúlt évtized(ek)ben elindult új folyamatok – az ún. *post-qualitative research / inquiry* időszak, irányzatai, valamint ezek kritikái – szintén építő hatással lettek arra, hogy miként vélekedek a kutatási megközelítésről, módszertanról, egyrészt azért, mert gondolkodásra sarkalltak a társadalomtudományról, a világ és az arról való tudás relációjáról, az emberi viszonyok kutatásáról, a kutatói szemléletről, a kutatási kérdések és a kutatómódszertan kapcsolatáról, a kutatói aktív jelenlétről, részvételről a kutatási folyamat során, a filozófiai alapok, az értékek, értékválasztások, etikai és hatalmi kérdések vagy akár például a kutatói felkészülés és tudásbővítés fontosságáról, továbbá a környezet, a kontextus nem-humán / anyagi elemeinek szerepéről, megragadási lehetőségeikről; másrészt azért, mert, legalábbis én úgy látom, a korábbi évtizedekhez képest még inkább nyitott, ugyanakkor a kutatói döntéseket, felelősséget hangsúlyozó, mélyebbre ásó módszertani irányokat indítottak el, kiemelten is például Elizabeth Adams St. Pierre munkássága.⁶²

A fentiekkel összhangban a kvalitatív interjúk készítése kapcsán Steinar Kvale két lehetséges metaforája közül: (tudás)bányász vagy utazó, én az utóbbi kategóriába tartozom. E megközelítés mentén nagyon képletesen és szépen írják le sorai a kutatás folyamatát: „The alternative *traveler metaphor* understands the interviewer as a traveler on a journey that leads to a tale to be told upon returning home. ... The journey may not only lead to new knowledge; the traveler might change as well.”⁶³

Steinar Kvale kvalitatív kutatási interjúkkal foglalkozó, alpműnek tekintett *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing* című szakkönyve mellett további számos szakmai forrásra támaszkodva készítettem elő az interjúkat, készültem fel azokra, majd pedig dokumentáltam és elemeztem az elhangzottakat.⁶⁴

Kutatásom ún. félig-strukturált kvalitatív interjúkon alapult: inter view szemléletben (a nézőpontok kölcsönös megosztása – kutatói koordináció és felelősség mellett).

⁶² St. Pierre 2020; 2024.

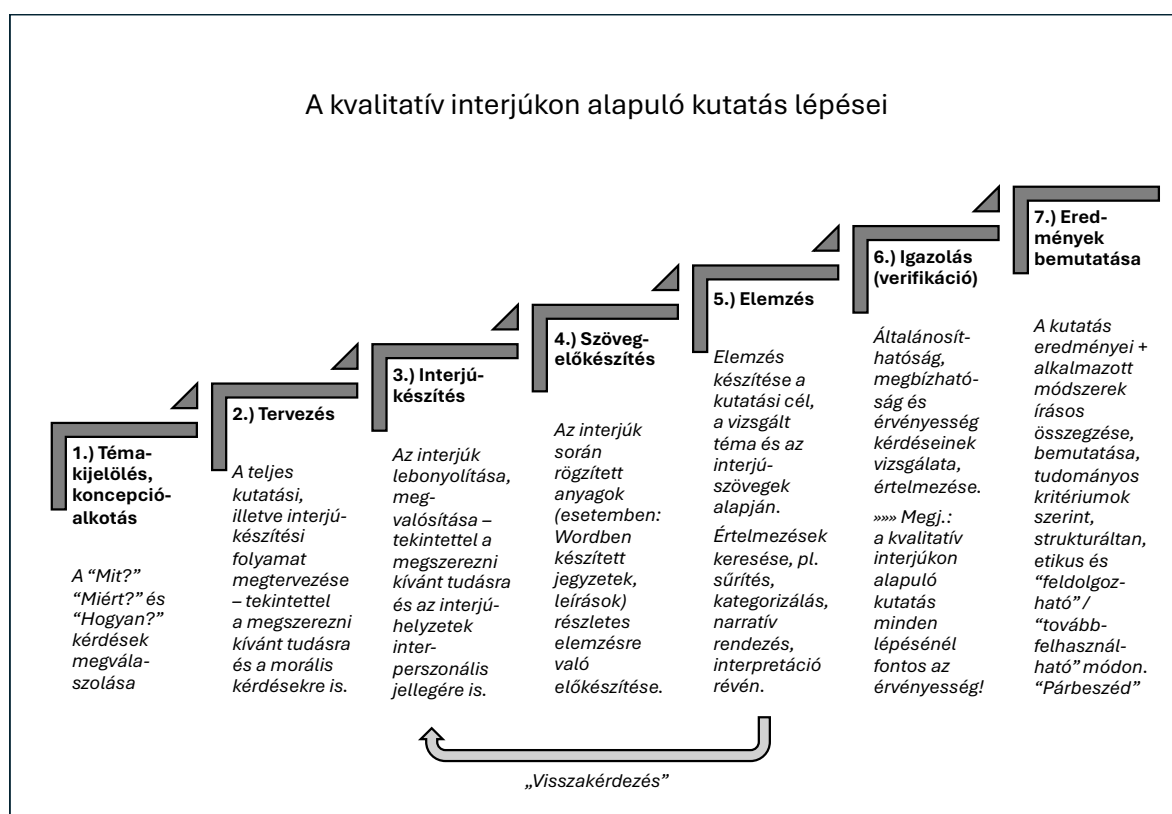
⁶³ Kvale 1996: 4.

⁶⁴ Steinar Kvale hivatkozott művén túlmenően például: Mason 2002: *Qualitative Interviewing: Asking, Listening and Interpreting* (fejezet); Seidman 2019: *Interviewing as Qualitative Research* (szakkönyv); Tracy 2019: *Interview planning and design / Interview practice / Data analysis basics* (fejezetek); Szokolszky 2020: *Az interjú mint kutatási módszer* (fejezet); Babbie 2021: *Qualitative Interviewing* (fejezet); Clark et al 2021: *Interviewing in Qualitative Research* (fejezet); Cresswell – Cresswell Báez 2021: *Designing and Administering an Interview Protocol* (fejezet); Roulston 2023: *Examining the „Inside Lives” of Research Interviews* (fejezet).

Az interjúk megvalósítása személyes, illetve online formában történt (utóbbi videohívás alkalmazásával). Az interjúalanyok kiválasztása célzottan történt: a költségvetési szervek, azon belüli funkciók, személyes szakmai tapasztalatok, illetve szakmai életutak alapján.

Az interjúk félig-strukturált jellegéből következett, hogy bár megvolt egy kérdés-sor vázlat (bevezető / felvezető kérdések, kulcskérdések és részletező kérdések, záró kérdések), azonban szükség szerint tisztázó, kibontó, értelmező kérdésekre is sor került, illetve nyitott voltam akár új tématerületek, szakmai szegmensek beszélgetésbe történő beemelésére is. Bár nem követtem lépésről-lépésre Sarah J. Tracy phronetikus iteratív adatelemzési ajánlásait (pl. a kódolás kapcsán), de mindenképp hatott rám pragmatizmusa, az iteratív analízis három kulcskérdésének fókuszban tartása, az elmélet és a kutatási adatok aktív, reflexív összekapcsolása, illetve az ún. abdukciós megközelítés.⁶⁵

Az interjú-alapú kutatás fő lépéseit tekinti át az alábbi ábra, mely alapvetően Kvale szakkönyvének ajánlásait követve készült és szolgált sorvezetőként a kutatásom során.



ábra 4 – A kvalitatív interjúkon alapuló kutatás lépései⁶⁶

⁶⁵ Tracy 2019.

⁶⁶ Kvale 1996. alapján: saját szerkesztés.

3. KONTEXTUS-KUTATÁS (1): KÖZIGAZGATÁSI HÁTTÉR, KERETEK

3.1 A KUTATÁS VISZONYA A KÖZIGAZGATÁS SZERV(EZET)RENDSZERÉHEZ

Kutatásom alapvető keretét a társadalomtudományokon belül az államtudományi kutatási terület jelenti, melyhez kutatásom több szempontból is szorosan kapcsolódik:⁶⁷

- a kutatás magyarországi központi közigazgatási szervezetek körében zajlik majd (olyan központi közigazgatási szervezeteknél, ahol a magyar-kínai interakciók számossága és / vagy stratégiai súlya jelentős);
- e szervezeti körben interkulturális, illetve humán erőforrásokat érintő elemzést biztosít;
- a kutatás az államtudományok több lényeges szakmai kérdésköréhez is kapcsolódik, így pl.
 1. közszolgálati humán erőforrás kompetenciái és ennek fejlesztése;
 2. közszolgálati / állami versenyképesség – hazánk Kínával való együttműködésének sikeressége kapcsán;
 3. összehasonlító közszolgálat / összehasonlító közigazgatás.

Több mint húsz éve kezdtem el közszolgálati, illetve közigazgatási szervezetekkel foglalkozni. Ezen időszak alatt a hazai közszféra számos szegmenséből ismerhettem meg a fejlődésük, működésük különböző fázisában lévő szervezeteket, és láthattam, illetve segíthettem ezeknél különféle vezetési feladatok elvégzését (pl. stratégiaalkotás, szervezetalakítás, folyamatszervezés, menedzsment kontroll rendszerek kialakítása, támogató rendszerek bevezetése, szabályozás). Gyakorlati tapasztalataim rendszerbe foglalását és újra-értelmezését is lehetővé tette az, hogy doktori felkészülésem, képzésem a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskolájához kapcsolódott. Új szakmai kérdésköröket és nézőpontokat kaptam az államtudományok átfogó megismeréséhez, illetve bizonyos, számomra releváns szakterületek részletes vizsgálatához. Több éves kutatómunka eredménye a vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom feltérképezése és feldolgozása. Ennek rövid összefoglalása következik.

⁶⁷ Az államtudományok fő kutatási területei kapcsán lásd: Kaiser 2016.

Alapvetésként rögzíthető, hogy az államtudomány a társadalomtudományok „sui generis” tudományágának tekinthető; transzdiszciplináris (integrációs) jelleggel és komplex megközelítéssel bír, továbbá – és ez jelen kutatás tervezése, illetőleg a disszertáció struktúrája szempontjából szintén lényeges szempont – „az államtudomány és a többi társadalomtudomány közötti kapcsolatok a különböző tudományágak egyes specializált részterületei, nem pedig egész tudományágak között állnak fenn”.⁶⁸ Szintén fontos sajátosság, hogy az államtudomány nem „vonja ki” az államkutatással kapcsolatos kérdésköröket más társadalomtudományi területekről, sőt: elismeri azokat, épít rájuk.

Bár az állam kapcsán hagyományosan vannak bizonyos megkérdőjelezhetetlen definíciós elemek, így például a földrajzi területhez kötődés, legitim (törvényes(nek elismert)) erőszakmonopólium, intézményi / intézményesült jelleg, ám értelmezése korántsem egységes – azonban jelentős történeti és tudományos háttérrel rendelkezik.

Hozzám igen közel áll az a szakmai szemléletmód, amely az államot „sokféleség egysége”-ként látja, fogalmi megközelítésében például közösségként; intézményként; valóságként / eszmeként; társadalmi tényként / normaként; állapotként / folyamatként vagy éppen cél(ok) elérését szolgáló eszközként értelmezve azt. Lényegesek az államot jogi, társadalmi (intézményi), politikai vagy éppen szervezeti perspektívából vizsgáló irányzatok. A különféle tudományos nézőpontokból, perspektívákból adódó képek, rátektintések szinoptikus kezelése: „egybenézése”, a perspektívák egymásra való reflektálásának kiemelése, illetve például funkcionális egyenértéküként való elfogadásuk számomra mind értékes, kutatói szemlélettemmel, világképemmel konform tudományos háttérrel adnak.⁶⁹

Az államtudományokat érintő hazai kutatási program kapcsán a kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek alkalmazásának elfogadására szeretnék utalni e helyütt még.⁷⁰

⁶⁸ Kaiser 2016: 7. (Hivatkozva Dogan, Mattei: A politikatudomány és a többi társadalomtudomány című írására.)

⁶⁹ Takács 2011b., azon belül is az ún. államfogalmakkal foglalkozó részek.

Az államtan tárgya, módszerei, története és a modern államok sajátosságai kapcsán lásd még például: Takács 2011a.

Az államtudomány kulcsfontosságú elméleteinek és történetiségének megismerése doktori felkészülésem fontos fázisát jelentette. Kiváltképp izgalmas és releváns kérdéskört jelentett a közigazgatási reformok, fejlesztési irányzatok témája. Ezt a későbbiekben érintem még. Szintén röviden áttekintem majd a hazai közigazgatás ezredfordulót, illetőleg a „Keleti nyitás” meghirdetését követő fejlődését.

⁷⁰ Kaiser 2016.

„A közigazgatás a szervezet, a funkció és a személyi állomány egysége.”⁷¹ Ez az alapvetés kijelöli azt a három kulcstényezőt, mely jelen kutatás esetében is meghatározó. Szintén irányelvként szolgál számomra az a megközelítés, hogy ezen fogalom három elemét folyamatosan egymásra kell vonatkoztatni, egymáshoz való komplex kapcsolódásuk értelmezése kulcsfontosságú kutatási kérdéseim megválaszolásához.

A vizsgálat szervezeti fókuszában lévő költségvetési szervek kapcsán sajátos szervezetük, tevékenységük, funkcióik és a szintén sajátos szervezeti állományi keretek megismerése lényeges elem volt kutatási munkám során, illetőleg mindezek fontos kontextustényezők.

Ha választ kell adnom arra, hogy kutatásom a szervezetcentrikus vagy az emberközpontú irányzathoz kapcsolódik-e szorosabban, akkor inkább az utóbbihoz tartozik, bár a releváns szervezeti keretek, illetőleg a szervezetek szabályozó hatása sem hagyható figyelmen kívül. Így kutatásom – a hagyományosan domináns nézőpont mellett – az emberi viszonyok, kompetenciák, a közigazgatási humán erőforrás kérdésköreit vizsgálva az utóbbi időszakban egyre nagyobb jelentőségűvé válók második irányzathoz tartozó tudást gyarapíthatja majd.

A kutatás elsődlegesen közigazgatási szervekre koncentrál, a közigazgatás szerv(ez)rendszerének egy sajátos szegmensére: központi költségvetési szervekre, s azon belül is olyanokra, ahol a magyar-kínai interakciók számossága és / vagy stratégiai súlya jelentős.⁷²

A kutatásba bevont közigazgatási szervek kapcsán fontos feladat volt a vonatkozó szabályozók megismerése, feldolgozása: különösképpen az általános / átfogó jogszabályok és az egyéb releváns, specifikus szabályozások, valamint a kutatás kapcsán érintett konkrét funkció(k), szakterület(ek) vonatkozásában meghatározó további jogszabályok és egyéb szabályozások elemzése – vagyis a (közigazgatási) jogi keretek megfelelő azonosítása.

A kutatás értelmezésekor egyrészt látni kell a magyar közigazgatás mint komplex és magas szintű társadalmi rendszer képét, illetőleg a rendszeren belüli szervezeti fókuszt. Ugyanakkor az egyes szervezetek önmagukban is rendszernek tekinthetők természetesen, jellemzően, többé-kevésbé ezeken belül is lehatárolható a magyar-kínai relációhoz kapcsolódó funkció, szakterület, tevékenységcsoport.

⁷¹ Lapsánszky et al 2017: 11.

⁷² Ugyanakkor a kutatás bizonyos mértékig érinti pl. a HIPA vagy a HEPA működését is.

A kutatás célkeresztjében interkulturális interakciók állnak, melyek alapvetően személyek közötti interperszonális kapcsolódásokat jelentenek. A magyar közigazgatási szerv, illetőleg annak állományába tartozó szakemberek, vezetők lépnek interkulturális interakcióba kínai személyekkel: kínai szakemberekkel, vezetőkkel, akik kínai közigazgatási vagy közszolgálati szervezeteknél dolgoznak, de érkezhetnek kínai állami vagy magánvállalattól, Magyarországon bejegyzett üzleti szervezettől, illetőleg mint magánszemélyek is megjelenhetnek a relációban.

A fenti összegzés követte a közigazgatási szervek, szervezetek értelmezésével kapcsolatban bevett logikai rendet, főbb szakmai kérdésköröket⁷³ – a célom az volt, hogy a kutatásom alapvető közigazgatási kereteinek meghatározzam, bemutassam.

Miközben a kutatás időtartama alatt – a közigazgatás jellegéből adódóan – a közigazgatási feladatok egésze, illetőleg az állami hatalom és cselekvés egysége folyamatosan fennállt, több szempontból is változott a hazai közigazgatás tagozódása; változtak, átalakultak egyes közigazgatási szervezetek, módosult feladatellátásuk, irányításuk és menedzsmentjük kerete, szabályrendszere és / vagy megvalósítási módja. Ugyanakkor a vizsgált szervek többsége / a kapcsolódó közigazgatási feladatellátás a kutatási időszak meghatározó / teljes időszakában fennállt, működött.

A kutatás tartalmi kérdései és a kapott válaszok kapcsán mindenképpen érdemes kitérni még a közigazgatási hierarchia témakörére. Egyrészt rögzítendő, hogy a kutatás nem érintette a Kormány szintjét (kormánytagokkal, miniszterekkel nem készült interjú), továbbá az Országgyűlés szintjét sem. A kutatás az államigazgatás alrendszerében, a korábbiakban már jelzett ágazatokra, tevékenységi körökre, szervekre, illetve munkatársakra koncentrált. A szervek egy része országos illetékességű, de voltak olyanok is, melyek ún. területi egységekben fejtik ki tevékenységüket (pl. Nemzeti Adó- és Vámhivatal). A hierarchia dimenziója értelmezhető egyrészt az egyes költségvetési szerveken belül, másrészt pedig mint különböző közigazgatási szintek közötti integrációs, vertikális kapcsolódás. Mindkettő eset megjelent a kutatás terében. (Emellett természetesen a horizontális viszonyok is: mind szervezeti egységek, vezetők között, mind azonos működési szinten lévő szervek, például minisztériumok között.) A tulajdonosi hatalom mint reláció mellett jelen voltak olyan hierarchikus közigazgatási tevékenységek is, mint az irányítás, illetve a (hierarchikus) felügyelet (és utóbbi részeként az ellenőrzés).

⁷³ Lapsánszky et al 2017; Patyi 2024; Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2025c.

A közigazgatás szerv(ezet)rendszeréhez való kapcsolódás záró tételeként röviden szeretném érinteni a közszolgálati menedzsment (vagy másként: közmenedzsment – *public management*), jelen kutatás esetében pedig célzottan: a közigazgatási menedzsment kérdéskörét, ami „a társadalmilag közösen ellátott feladatok megszervezésére irányuló olyan tevékenység, amely a hagyományos bürokráciafelfogásra épülve, azt átalakítva, kiegészítve céljai elérése érdekében felhasználja a környezethez, a változásokhoz való dinamikus alkalmazkodást biztosító menedzsmentszemléletet és -gyakorlatot”.⁷⁴

A közigazgatási menedzsmenthez számos lényeges kérdéskör tartozik. A közszektor esetében is igaz az az általános alapvetés, hogy a vezetés lényege: „eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt”.⁷⁵ A vezetés pedig (szektorsemlegesen) magában foglalja (1) a stratégiai célok kijelölését, szervezeti lebontását, illetve a célokhoz vezető út (stratégia) meghatározását; (2) a szervezet strukturális jellemzőinek (ki)alakítását, a folyamat- és a munkaszervezés, illetve a feladattervezés tevékenységeit; (3) a személyes (közvetlen) vezetés számos aspektusát (pl. motiváció, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetése); (4) továbbá a különféle kontroll formák alkalmazását.⁷⁶ Ugyanakkor a közigazgatási szervek esetében ezen szervek sajátosságaira tekintettel, sőt: ezeket szem előtt tartva kell és lehet alkalmazni az üzleti szektor szervezeteinél használt vezetési és szervezési megközelítéseket, módszereket.⁷⁷

Ha a (köz)menedzsment fogalmát szeretnénk még inkább feltárni, számos további téma / szegmens azonosítható, így pl. a változásmenedzsment kérdésköre, de fontos ráirányítani a figyelmet a funkcionális vagy szakterületi fókusszal bíró területekre is. Jelen kutatás szempontjából elsődlegesen a közigazgatási emberi erőforrás menedzsmentet szükséges kiemelni (melyről a későbbiekben részletesen is lesz szó).

A közigazgatási menedzsment értelmezésekor célszerű a teljesítménymenedzsment témakörét is érinteni. Egyrészt az ágazat szintjén jelen lévő szakmai tendenciák okán (törekvések, kezdeményezések a vizsgált időszakban a teljesítményorientált működésre és a működési teljesítmény komplex fejlesztésére). Másrészt jelen kutatás is használja a teljesítmény fogalmát, kulcskategóriáit (pl. amikor a magyar-kínai reláció sikerességéről beszélünk majd), ezért érdemes röviden tárgyalni ezt.

⁷⁴ Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2025b: 90, hivatkozva Horváth M. 2005 megfelelő részeire is.

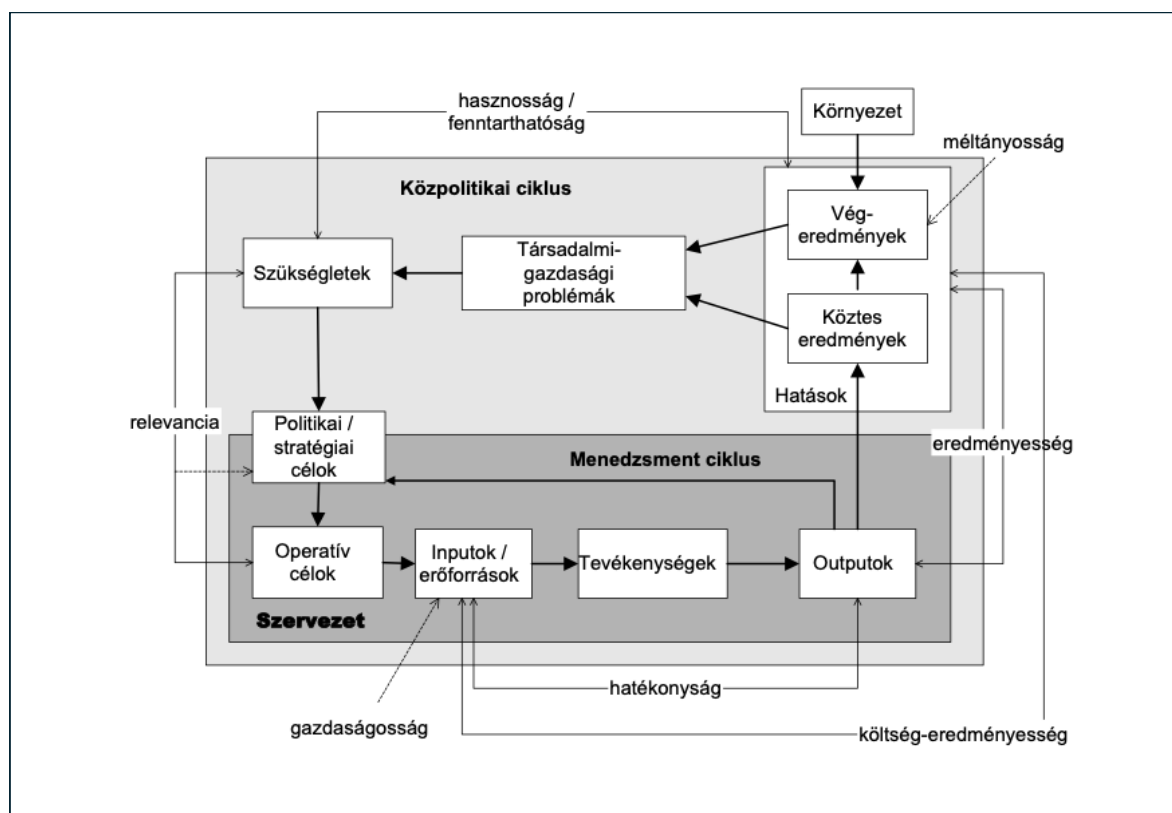
⁷⁵ Dobák – Antal 2010: 22., hivatkozva Robbins 1991: 5. azonos definíciójára.

⁷⁶ Dobák – Antal 2010.

⁷⁷ Józsa 2020; Antal et al 2011; Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2025a.

A közigazgatási (illetőleg a közszolgálati) teljesítmény értelmezhető egyrészt kiterjedtségében: dimenziói, szakmai tartalma alapján – vagy más nézőpontból: keletkezési modelljét lekövetve –, és ekkor a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség és méltányosság / igazságosság, vagyis (angol megfelelőik alapján) az ún. 4E mentén ragadhatjuk meg (továbbá például a költség-eredményesség, a hatásosság vagy a fenntarthatóság kategóriáin keresztül). Másrészt beszélhetünk a teljesítmény mélységéről: szervezeti, mezo (pl. szervezetszint, hálózat, ágazat, földrajzi terület) és makro (nemzeti / kormányzati) szinteket különíthetünk el.⁷⁸ (Kiegészítő megjegyzés: a szervezeti szint alatt is találhatóak további rétegek, egészen az egyéni teljesítményig bezárólag.)

Az alábbi ábra áttekinti a közszektorban alkalmazható teljesítménymenedzsment modellt: ideáltipikus / normatív képet vázol fel, amely a gyakorlatban általában véve, és hazánkban sem feltétlen tud(ott) ilyen módon, illetőleg a maga teljességében megjelenni.⁷⁹



ábra 5 – Teljesítménymenedzsment modell a közszektorban⁸⁰

⁷⁸ Bouckaert – Halligan 2008.

⁷⁹ Megemlíthetők e helyütt az Állami Számvevőszék kapcsolódó iránymutatásai és elemzései, melyek hangsúlyozzák a teljesítménymenedzsment fontosságát a közszerveknél. Így például: Pulay 2019; Németh 2020; továbbá Domokos 2016.

⁸⁰ Révész 2015: 29.

3.2 A HAZAI KÖZIGAZGATÁS MINT KONTEXTUS A KUTATÁSI IDŐSZAKBAN

A jelen kutatás keretébe bevont központi költségvetési szervek közigazgatási intézményi sajátosságai lényegi kontextustényezők, illetőleg befolyásoló faktorok. Ezen szervezetek ágazata, működési környezete, ennek alapvető szabályai, keretei és trendjei – a kutatási időszakra fókuszálva – mind-mind igen fontos vizsgálati elemek. E fejezet szektoriálisan és átfogóan (magas szinten) összegzi a kutatási időszakban – vagyis 2010-től napjainkig – a hazai közigazgatás alapvető sajátosságait. (Ezt követően közelebb lépünk majd a kutatás szakmai témájához: az emberi erőforrások közigazgatási kezelésére koncentrálunk, több dimenzióban is vizsgálva ezt.)

A hazai közigazgatás mint kutatási kontextus kapcsán természetes kiindulópontnak tekinthető a 2010. évi kormányváltás, majd az Alaptörvény elfogadása, hatályba lépése, mely új alapokra helyezte a magyar közjogi berendezkedést, és átalakította a közigazgatás struktúráját (illetve megkezdte azt, megnyitva az utat a további változásokhoz).⁸¹ Hivatkozhatunk Concha Győző alapvetésére, mely szerint a közigazgatás nem más, mint az alkotmány gyakorlata – és fontos kérdés, hogy végül mit valósít meg belőle.⁸²

*Kutatásom érint számos (valamilyen mértékben szinte az összes) alapvető (központi) közigazgatási funkciót, és vizsgálataim során igyekeztem lekövetni a feladatok dimenziójában végbemenő releváns változásokat (pl. a költségvetési igazgatás terén).*⁸³

2010-től napjainkig alapvetően egységes: egyazon politikai, magas szintű kormányzati irányítás alatt, bár számos ponton fejlődő, átalakuló irányelvek mentén működött az államigazgatás rendszere,⁸⁴ és „dinamikus változás jellemezte a közszolgálati jogalkotást”,⁸⁵ „gyors és fundamentális erejű”⁸⁶ átszervezés a központi államigazgatást.⁸⁷

⁸¹ Lényegesek továbbá a közigazgatás-történeti előzmények (lásd később), illetve pl. 2008-as gazdasági válság hatása is.

⁸² Concha 1905.

⁸³ A közigazgatási funkciók, tevékenységek, feladatok értelmezéséről, kategorizálásáról lásd például: Patyi 2024.

⁸⁴ Az államigazgatás aktuális / időszaki szervezeti rendszeréről lásd például: Lapsánszky et al 2017; Nemzeti Köszolgálati Egyetem 2025c.

⁸⁵ Ludányi 2023: 15.

⁸⁶ Kovács – Hajnal 2016: 561.

⁸⁷ A 2010. évi XC. törvény hatályon kívül helyezte A költségvetési szervek jogállásáról és gazdálkodásáról szóló 2008. évi CV. törvényt, (újra)rendezte a költségvetési szervek működésének főbb kereteit. Emellett a 2010-es időszakban számos további jogszabály szabályozta az államigazgatás (új) intézményi modelljét – ezekről lásd részletesen később.

Alapvető jelentőségű, hogy 2010 után kidolgozásra került az ún. Jó Állam közigazgatás-fejlesztési koncepció, illetőleg elindult a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program), melyek a magyar közigazgatás (illetve közszolgálat) reformját, megújítását célozták: elvi szinten és konkrét cselekvési tervekkel. A Magyary Program négy, egymással is összefüggő beavatkozási területet jelölt ki:

1. a közigazgatási SZERVEZET(rendszer) további egyszerűsítése (mely a központi / államigazgatási körben is már több lépcsős folyamat);
2. az előző kvázi iránytűjeként: állami FELADATkataszter létrehozása (a közigazgatási feladatok átlátható, illetve számon kérhető számba vétele érdekében), továbbá a kapcsolódó infrastruktúra-elemek felmérése;
3. dereguláció, vagyis a közigazgatási ELJÁRÁS, illetőleg a vonatkozó jogszabályok további egyszerűsítése, érthetőbbé tétele (ideértve a korszerű technológiai megoldások alkalmazását / szélesebb körűvé tételét is);
4. valamint a SZEMÉLYZET, illetőleg a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentjének fejlesztése.⁸⁸

Ezen reformidőszak központi kategóriái a „Jó Állam”, az „Egyszerű Állam”,⁸⁹ valamint a „hatékony nemzeti közigazgatás”. További lényegi sajátosság (egyebek mellett) az értékelvűség, az átfogó jelleg / teljeskörűség, a programszerűség vagy pl. a centralizáció.

A Nemzeti Közszerológati Egyetem küldetésével összhangban, illetőleg mint államtudományi felsőoktatási intézmény, az Államtudományi (majd Államkutatási és Fejlesztési) Intézet és a Jó Állam Kutatóműhely révén, de átfogóan is: karai, intézetei, doktori iskolái és kutatóhelyei együttműködésében fontos feladatot vállalt a Jó Állam koncepciójának fejlesztésében (például egy szakmai értékelési módszertan és adatbázis létrehozásában). A Nemzeti Közszerológati Egyetem által készített, ún. Jó Állam Jelentés 2015 Bevezetőjében így fogalmaz: „Az államnak korunk gyorsan változó kihívásaira reagálni tudó, a nemzeti, regionális és globális érdekek versenyében hatékony, a nemzeti érdeket érvényesíteni tudó szervezeti és működési képességekkel kell rendelkeznie.”⁹⁰ Ez az alapvetés, célmeghatározás számomra, illetve doktori kutatásom számára is alapvető iránykijelölésként értelmezhető.

⁸⁸ Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011; Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2012.

⁸⁹ Ehhez kapcsolódóan meg kell említeni a Nemzetgazdasági Minisztérium szerepét is.

⁹⁰ Nemzeti Közszerológati Egyetem 2015: 1.

Az évtized végéig megszülető további Jó Állam jelentések (és kapcsolódó szakanyagok) betekintést nyújtanak a hazai közigazgatás fejlődésének lépéseibe. <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/>

Kutatási témám a Jó Állam valamennyi alábbi hatásterületéhez, és azokon belül gyakorta több dimenzióhoz is kapcsolódik:

1. Biztonság és bizalom a kormányzatban (pl. külső, belső biztonság kérdései);
2. Közösségi jóllét (foglalkoztatottság, jövedelmek stb.)
3. Pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség (pl. diverzifikáció, beruházások, innováció)
4. Fenntarthatóság (természeti erőforrások, környezetvédelem, klímaváltozás stb.)
5. Demokrácia (pl. társadalmi kapcsolatok, vélemények szabadsága);
6. Hatékony közigazgatás (erőforrás-hatékonyság, felkészültség, elégedettség stb.)

A hazai közigazgatás működését és fejlődését a 2010-es évek második felében meghatározta továbbá a Miniszterelnökség által kiadott *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* c. dokumentum, illetőleg programterv.⁹¹ Ennek fókuszába immár az ún. Szolgáltató Állam modellje / elvárása került.



ábra 6 – Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 – célok⁹²

A Szolgáltató Állam (közigazgatása / közszolgálata) professzionális, megbízható; költséghatékony, ugyanakkor versenyképes; valamint szervezett, vagyis ügyfélközpontú.

⁹¹ Ennek kapcsán lásd még: 1052/2015. (II. 16.) Korm. határozat

⁹² Miniszterelnökség 2014: 27.

A fenti stratégia (egyebek mellett) egyrészt tovább vitte a központi közigazgatás rendszerének, illetőleg egyes szerveinek átalakítását, másrészt kiemelten kezelte a hatékony, eredményes, versenyképes, ügyfélközpontú működés elvárását; harmadrészt figyelmet ígért a közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodásának fejlesztésére.

Számos magasabb szintű stratégiai tervezési dokumentum, program volt érvényben ezen periódusban. Így például a 1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról, Magyarország partnerségi megállapodásai, az ún. nemzeti reform programok és az ún. konvergencia programok.

A 2000-es évektől kezdve, így 2010 után is meghatározóak voltak a hazai közigazgatás fejlesztése kapcsán az Európai Unióból érkező, e területhez tartozó támogatások felhasználásának tervezését (és monitoringját) szolgáló operatív programok. Ugyanakkor 2010 után csökkent az Európai Unió (de hasonlóképp az Európa Tanácstól származó) szakmai irányelvek, kiemelten is az Európai Közigazgatási Tér ajánlás- vagy (kvázi) követelményrendszerének hatása, súlya a hazai közigazgatás fejlesztésében, működésében.

Időszak	Operatív Program(ok)	Főbb releváns tartalmi elemek, prioritások
2004-2006	Államreform Operatív Program (ÁROP) Továbbá kiegészítőleg: Regionális Fejlesztés Operatív Program (ROP)	Hazánk Európai Unióhoz való csatlakozását követően stratégiai és operatív, intézményi, szervezeti, eljárási / szolgáltatási fejlesztések, reform(elemei), hatékonyság-növelés, erőforrás-fejlesztés.
2007-2013	Államreform Operatív Program (ÁROP) Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP)	Egyrészt a korábbi programozási / fejlesztési ciklus folytatása, továbbá állami / közigazgatási / közszolgálati informatikai rendszerek kiépítése / korszerűsítése, e-közigazgatás fejlesztése.
2014-2020	Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP)	Közig. / közszolg. megfelelő működése + hazánk versenyképességének növelése érdekében ügyfélközpontú, szolgáltató állami szerepvállalás: (1) adminisztratív terhek csökkentése (pl. ügyfélorientáció, elektronizálás); (2) szolgáltatási szemlélet és etikus működés megerősítése (pl. HR, folyamatszervezés, IT fejlesztések).
2021-2027	Digitális Megújulás Operatív Program Plusz (DIMOP Plusz)	Egyes KÖFOP-folytatás programelemek, hangsúly a digitális közigazgatás fejlesztésén (és kapcsolódó tételek, pl. mesterséges intelligencia, adatvagyon).

táblázat 4 – A hazai közigazgatás fejlesztését célzó főbb operatív programok

Annak érdekében, hogy az EU gazdaságai erősebben és ellenállóbban hagyják maguk mögött a járvány okozta krízisidőszakot, ún. Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz(program) indult el. A 2021-2026 közötti periódusra szóló hazai Helyreállítási és Ellenállóképességi Terv fejlesztési céljai és fókuszai között szerepel az „Állam és közigazgatás” c. terület.⁹³

Szabályozási szempontból kiemelendő – átfogóan – a korábban, a kutatási minta kapcsán már hivatkozott A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény, valamint A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény.

A vizsgált periódusban több nagyhatású esemény(sorozat) is befolyással bírt a hazai közigazgatás működésére és fejlődésére. 2015 őszén néhány megyére, 2016-tól kezdve országos szinten kihirdetésre, majd meghosszabbításokra került a tömeges bevándorlás okozta válsághelyzet. 2020 tavaszától a COVID-19 járvány hivatalosan is veszélyhelyzeti időszakot, különleges jogrendi állapotot eredményezett (40/2020. (III. 11.) Korm. rendelet).⁹⁴ 2022 februárjának végén kitört az orosz-ukrán háború. Így 2022 tavaszától a szomszédos országban fennálló fegyveres konfliktus, illetve humanitárius katasztrófa magyarországi következményeire hivatkozva áll fenn / maradt fenn a veszélyhelyzet hazánkban (2022. évi XLII. törvény). Ezen események, illetve a kapcsolódó jogi keretek, szabályozási, működési környezeti feltételek valós, tényleges, ugyanakkor egymással (és egyéb tényezőkkel is) összefüggő, komplex hatással voltak az államigazgatás működésére.

Összegezve: általában véve e szegmensben, valamint konkrétan az általam vizsgált államigazgatási szervek esetében, és célzottan a magyar-kínai reláció tekintetében a kutatási időkeretben:

1. először egy (kvázi) normál periódusról beszélhetünk, mely lefedi lényegében a 2010-es éveket – ami egyben viszonyítási alapként is szolgálhat;

⁹³ A fentiekben hivatkozott programok mellett más operatív programok is érinthettek vonatkozó fejlesztési célokat. Továbbá a végrehajtási / technikai segítségnyújtási programok támogatták a szakmai programok lebonyolítását, a szakpolitikai koordinációt, a monitoringot stb. (Adatforrás: <https://www.palyazat.gov.hu>, illetőleg a hivatkozott operatív programok dokumentációi).

⁹⁴ A veszélyhelyzet kihirdetése, lezárása, járványügyi készültség bevezetése, majd újabb veszélyhelyzet (többszöri) kihirdetése történt meg 2020 és 2022 között.

2. majd a COVID-19 járvány mindenképpen sajátos változásokat hozott: egyfajta (szükségszerű) cezúrát (globális hatások, nemzeti lockdown-ok), ám egyúttal új együttműködési irányok és formák is megjelentek;⁹⁵
3. végül az elmúlt években bizonyos szempontból visszatérés tapasztalható a normál keretek közé (hiszen nincs jelen egy új, pusztító világjárvány), azonban éppen a magyar-kínai kapcsolatok dinamikus fejlődése, valamint Kína globális szerepének változása, illetve a nemzetközi térben tapasztalható jelenségek mégis számos ponton átrajzolják az első szakaszhoz képest a képet.

Nem feledkezhetünk meg továbbá arról, hogy a közigazgatás digitalizációja, illetve az e-közigazgatás kialakítása, bővítése fontos fejlődési trend és irány volt az elmúlt évtizedben, melynek folyamatait a koronavírus-járvány csak még inkább felerősítette.⁹⁶

Más irányból, de szintén kapcsolódik a közigazgatási kontextushoz, illetőleg a kutatási témához az 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat, melynek tárgya Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája – „Biztonságos Magyarország egy változékony világban”.⁹⁷

Láthattuk, hogy a 2010-es évek elejétől napjainkig a hazai (központi) közigazgatás jelentős változásokon ment át. Ugyanakkor ez nem egy lezárt állapot: stratégiai szinten, a szervezetek kialakításában, a folyamatok működésében, egyes szervezeti alrendszerek esetében, így kiemelten is – miként látni fogjuk – a humán erőforrás menedzsment terén, valamint a támogató infrastruktúra kapcsán számos további megoldandó feladat van előttünk – ezen szervek előtt.

A fentiekben végig a központi közigazgatás / államigazgatás / központi költségvetési szervek csoportjára koncentráltam. Nem érintettem a területi igazgatást, az önkormányzatokat vagy éppen az igazságszolgáltatás átalakítását, illetve a közszolgáltatások szélesebb körét. A disszertáció fókuszából adódik ez, ám a közszektor egészét tekintve természetesen nem tagadható utóbbiak szerepe, fontossága.

⁹⁵ Komplex áttekintést nyújt (egyebek mellett) a közigazgatási (jogi) vonatkozásokról: Gárdos-Orosz – Lőrincz sorozata.

⁹⁶ E témakör kapcsán mindenképp megemlítendő a Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (NIS), mely a 2014-2020 közötti időszakra vonatkozott, majd pedig a Nemzeti Digitalizációs Stratégia (2022-2030) dokumentuma, továbbá az Európai Parlament és a Tanács 2022/2481 határozatában foglalt Digitális Évtized Szakpolitikai Program 2030 célkitűzések elérésére 2023-ban megszületett Magyarország Nemzeti Stratégiai Ütemterve, melynek középpontjában szintén a digitalizálás kérdésköre áll, beleértve a közigazgatás és közszolgáltatás digitalizálásának komplex feladatait. Továbbá a Nemzeti Elektronikus Közigazgatási Stratégia 2022-2030 összesen hét beavatkozási kulcsterületre fókuszál. Jogszabályi oldalról kiemelendő Az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény (E-ügyintézési tv.) bevezetése, valamint a kapcsolódó Uniós és további szabályozások köre.

⁹⁷ A hivatkozott dokumentum Magyarország 2012-ben kiadott nemzeti biztonsági stratégiáját követte és váltotta fel.

3.3 KÖZIGAZGATÁSI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

Ezen alfejezetben a kutatáshoz kapcsolódóan kiemelt jelentőséggel bíró közigazgatási emberi erőforrás menedzsment (*Human Resource Management – HRM*) releváns kérdései kerülnek röviden tárgyalásra. Napjainkban a közszolgálati menedzsment kiemelt fontosságú területe a (stratégiai) HRM. De miként az alábbi (tudomány)történeti összegzés is igazolja: a közigazgatás, a menedzsment, valamint a társadalomtudományok releváns, területein hagyományosan meghatározóak, lényegesek voltak a humán aspektusok.⁹⁸

3.3.1 TÖRTÉNETI HÁTTÉR – NEMZETKÖZI KERETEK

A közigazgatás, a bürokrácia értelmezésekor megkerülhetetlen Max Weber munkássága – mint bázis és viszonyítási pont. Weber a századforduló időszakában és a 20. század elején a „modern államszervezetet bürokratikusán és hatékonyan működő racionális intézményként írta le”,⁹⁹ (egyebek mellett) az alábbi főbb jellemvonásokkal: szabályok, törvények uralma; hierarchikus struktúra, megfelelő munkamegosztás (specializáció); szakszerűség és szaktudás, személytelenség és kiszámíthatóság, hivatásos (főállású) tisztviselők, hivatalnokok, továbbá írásbeliség, rendszerezett dokumentáció.¹⁰⁰

Weber (állam- és politikai) szociológiája nagy mértékben fókuszált tehát a humán aspektusokra a közigazgatás különféle kérdéskörei kapcsán. Ugyanakkor maga Weber hasonlította a modern államot egyfajta gyárhoz, illetve ő élt a bürokrácia kapcsán a gép(szerűség) képével. És ezzel párhuzamosan, a „gyárak” oldalán pedig már zajlott a tudományos menedzsment (*scientific management*) alapjainak lefektetése (például Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Henry Gantt, Frank Bunker Gilbreth és Lillian Moller Gilbreth, Benjamin S. Graham, illetőleg természetesen Henry Ford által). A vállalatirányítás, illetve az üzemszervezés „tudományosítása” (szabályok, irányelvek letisztázása, optimalizáció), valamint a vezetői tevékenység értelmezése és fejlesztése messzemenő hatást gyakorolt nem csak a vállalatok működésére, de a közigazgatásra is.¹⁰¹

⁹⁸ A modern közigazgatás önállóvá, elkülönültté válása, összetett intézményrendszerének kialakulása (amely a későbbiekben természetesen fejlődött tovább) a kapitalizmus éretté válásának időszakára, a 19. századra tehető. Ezért (illetőleg jelen disszertáció fókuszából adódóan is), csak ettől az időszaktól kezdve, és nem teljes történetiségében elemzem és mutatom be röviden a főbb irányzatokat.

⁹⁹ Bayer 1998: 286.

¹⁰⁰ Weber 2019; Weber 2020a; Weber 2020b.

¹⁰¹ A *scientific management* fontos területe volt a feladatvégzés, illetve a munkakör elemzése. (Szakács 2020.)

A fentiekhez képest ellenpontosítást jelentett az 1920-as évektől, de főként az 1930-as és az 1940-es években az emberi viszonyok irányzata (*Human Relations*), mely a társas tényezők szerepét hangsúlyozta a munka- / szervezeti teljesítményben, a motiváció, a formális / informális keretek, a normák, a (vezetői) kommunikáció, a szervezeti együttműködés vagy a tekintély elfogadásának kérdéseivel foglalkozott. Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester I. Barnard és Lawrence J. Henderson munkássága emelhető ki.¹⁰²

Visszalépve még a kezdetekhez, az államigazgatás és a közigazgatás-tudomány fejlődése kapcsán rendkívüli fontossággal bírt Woodrow Wilson munkássága. *The Study of Administration* című, 1887-ben megjelent írásában (többek között) a politika és a közigazgatás különválasztásával, valamint a hatékony, professzionális (szakértő), modern és etikus igazgatással – és hivatalnokréteggel – foglalkozott.¹⁰³

A modern közigazgatás további alapító atyái, úttörő gondolkodói, így például Frank J. Goodnow a 19. század végén, majd pedig a 20. század elején kidolgozták a közigazgatás(-tudomány) elméleti és gyakorlati alapjait, míg a második generáció tagjai, például Luther Gulick és Lyndall Urwick (a közszféra és a for-profit szektor területén is nagy jelentőséggel bíró, ún. POSDCORB modell¹⁰⁴ megalkotói) vagy éppen Herbert Simon új, gyakorta szektorsemleges, illetve a korábbiakat kritizáló gondolati irányokat nyitottak meg, számos „humán” vonatkozással. Például Simon „*Administrative Behavior*” című, 1947-ben megjelent művében (egyebek mellett) a kognitív, illetve szervezeti döntéshozatal, valamint a korlátozott racionalitás témaköreit bontotta ki, ezek alapján irányelveket adva az üzleti és a kormányzati igazgatás számára.¹⁰⁵

Az 1940-es években lényegesek voltak a (modern) behaviorizmus, illetve a szervezeti magatartás témái, majd új, nagy hatású kutatók érkeztek, például Kurt Z. Lewin, Abraham H. Maslow, Frederick I. Herzberg, Robert R. Blake és Jane Mouton, Chris Argyris és Donald A. Schön. E lista az 1940-es évek végétől több évtizedet is felölel, az elméletalkotók művei (egyebek mellett) a csoportok, a motivációk és szükségletek, a személyiségtípusok, a vezetői feladatok és stílusok, valamint a szervezeti tanulás kérdéseit ragadták meg.¹⁰⁶ Egyes elméletek közvetlenül is hatottak, de legalábbis közvetett közigazgatási hatást mind elért (későbbi reform / fejlesztési kezdeményezésekbe épülve).

¹⁰² Dobák – Antal 2010; Vaszkun 2012.

¹⁰³ Wilson 1887. Weber és Wilson egyaránt egy zárt, karrier-elvű hivatalnoki rendszerben gondolkodtak. (Szakács 2020.)

¹⁰⁴ Gulick – Urwick eds 1937.

¹⁰⁵ Simon 1947.

¹⁰⁶ Bakacsi 2004.

A szervezetekkel, illetve azok vezetésével foglalkozó tudományterületen az 1950-es évektől kezdve számos további lényeges irányzat jelent meg,¹⁰⁷ ezek közvetlen és / vagy közvetett közigazgatási hatása egyértelműen tetten érhető. Részletes bemutatásuk kívül esik már jelen disszertáció fókuszán, ugyanakkor azt fontos jelezni, hogy az emberi erőforrás kezelésének nemzetközi / nyugati fejlődéstörténetében a *személyzeti adminisztrációt* a II. világháború után az önálló funkcionális szakmai feladatokat vivő *személyzeti menedzsment* váltotta fel, majd az 1980-as évektől a vállalati rendszer és értékteremtés integrált részét képező, fontossá váló szervezeti erőforrásra koncentráló *emberi erőforrás menedzsmentről* beszélhetünk, illetve az 1990-es évektől, majd az ezredfordulótól ennek *stratégiai* (és nemzetközi) formáiról, szintjéről, modelljéről.¹⁰⁸

A 20. század második felében, illetve a 21. század első évtizedeiben a közigazgatás(-tudomány) területén is megjelentek új megközelítések, újító törekvések, melyek jellemzően figyelmet fordítottak az igazgatásban kulcsfontosságú humán erőforrásokra is.

Irányzat	Főbb jellemzők	HR vonatkozások
Közösségi döntések elmélete (public choice theory) 1950', 1960' – USA	Önérdék követése nem szükségszerűen --> közös Versenyhelyzet / piaci logika alkalm., decentralizáció, kisebb közigazgatási egységek, magánszereplők „beengedése”, erősebb kontroll	Önérdékkövető, racionális egyének, vezetők, közig. szervezeti cél: hatalom / költségvetés maximalizálása. Javaslat: (piaci) versenyhelyzet teremtése + erősebb kontroll gyakorlása, egyes üzleti módszertanok, ügyfél-ügyintéző kapcsolat.
Új közigazgatástan (New Public Administration) 1960' – USA	Új társadalmi, gazdasági kihívások, gyorsuló változások --> válaszképes, igazságos, méltányos, jól-szervezett, közigazgatás; állampolgárok bevonása, demokratikus működés kiterjesztése, decentralizáció	Elsődleges cél: közérdek --> professzionális, emberközelű, rugalmas, decentralizált, állampolgárokhoz közeli igazgatás. Monitoring + tervezés, döntés-előkészítés fontossága. Politikusok és köztisztviselők együttműködése.

¹⁰⁷ Így például az ún. kontingencia-elmélet(csoport), mely a szervezeteket mint nyílt, a környezetükkel kölcsönhatásban álló rendszereket értelmezte, azt az iránymutatást adta, hogy a szervezetek a külső környezetükre és a belső adottságaikra tekintettel, továbbá stratégiai céljaik függvényében alakítsák ki a struktúrájukat. Bár ennél az irányzatnál a humán aspektus súlya kisebb, de maga az elméleti kör nagy jelentőséggel bír. Kapcsolódó hazai közig. kutatás: Belényesi 2022. Ezen túlmenően (a teljesség igénye nélkül) például az alábbi irányzatokat érdemes kiemelni még az elmúlt évtizedek fejlődéstörténetéből: rendszerelméleti megközelítés; Simon munkásságát tovább építve a magatartástudományi döntésemélet területei; a szervezetek (új) intézményi, evolucionista, illetve populációs ökológiai vagy éppen konstruktivisták elméletei; neo-marxista, kritikai, posztmodern, hálózati (alapú) elméletek. Burrell – Morgan 1979; Clegg et al 1996; Morgan 2006; Bakacsi 2004; Dobák – Antal 2010; Hatch – Cunliffe 2013.

¹⁰⁸ Szakács 2014; Nemzeti Közszerológiai Egyetem 2025b.

Irányzat	Főbb jellemzők	HR vonatkozások
Új Közzszolgálati Menedzsment (New Public Management) 1970', 1980' – <i>angolszász országok, később továbbiak</i> »»» <i>Változó / nem egységes modell</i>	„Jóléti állam válsága + kihívások --> „Minimális állam” koncepciója. Cél: elszámoltatható, felelős, hatékony, eredményes, rugalmas, ügyfélorientált közzszolg. / közíg. --> Állami feladatok újragondolása, piaci koordináció, üzleti szektorban bevált eszközök, módszerek átvétele.	Az egyén felelősségének hangsúlyozása, meg-/felhatalmazása, informálása. Az üzleti szektorban bevált HRM eszközök, módszerek átvétele. Menedzsment szemléletű vezetés. Demokratikus jellegű elemek (pl. állampolgárok bevonása, partnerség civil szervezetekkel).
Neo-weberiánus állammodell (Neo-Weberian State) 1990', 2000' – <i>Nyugat-Európa (+ még korábbi gyökerek)</i>	NPM kudarcok, világválság(ok) --> Sajátos államfelfogás, közzszolgálat-modernizációs modell – NPM kritikák --> alternatíva --> minta. Weberi elemek + új sajátosságok Állam szerepének megerősítése, képviseleti demokrácia, jogállam, jogszerűség, eredményesség.	Fókuszban az állampolgárok szükségletei. Megoldás: nem a „piac” --> közzszolg. / közíg. szakmai fejlesztése. + Nyitás: állampolgárok bevonása, konzultáció. Közzszolgálat professzionalizációja, etikus, szabálykövető, ugyanakkor eredményes, felkészült és felhatalmazott közigazgatási tisztviselők, kar (+ sajátos jogviszony).
Jó kormányzás (Good Governance) 1990', 2000' – <i>hidegháború után, keleti + fejlődő országok, más EU tagállamok is</i>	Nemzetközi kezdeményezés, nyomás. Társadalmi szereplők szélesebb körének bevonása. Válaszképes, részvételi alapú, átlátható, inkluzív, elszámoltatható, hatékony, eredményes, konszenzusereső, méltányos, igazságos jogállam.	Jó kormányzás előfeltétele: jó közíg. --> szakmai fejlesztések + integritás erősítése, hivatali felelősség, korrupcióellenesség, fair, egyenrangú partnerség, társadalmi (civil) bevonás, horizontális koordináció, hálózatos / digitális világra épülő megoldások. De kell: civil háttér, készség.

táblázat 5 – Közigazgatási reformirányzatok, főbb újító törekvések¹⁰⁹

¹⁰⁹ Waldo 1968; Stillman 1994; Osborne – Gaebler 1994; Frederickson 1996; Peters 1998; Salamon 2002; Buchanan 2003; Bovaird – Loeffler eds 2003; Hajnal 2004; Jenei 2005; Osborne – Hutchinson 2006; G. Fodor – Stumpf 2007; Lőrincz 2007; Lőrincz szerk 2007; Osborne ed 2010; Pollitt – Bouckaert 2011; Horváth M. 2011; Gellén 2012; Rosta 2012a; Almásy 2012; Patyi 2016; Balázs 2016; Gáspár – Szakács szerk. 2020; Hazafi 2023; Józsa 2024; Nemzeti Közzszolgálati Egyetem 2025a (az előző tétel megfelelő része a szerzőhöz tartozó – társszerzős, illetve hatályosított – szöveg); Nemzeti Közzszolgálati Egyetem 2025b.

3.3.2 HAZAI FEJLŐDÉSTÖRTÉNET: SZAKASZOK ÉS MÉRFÖLDKÖVEK

A hazai fejlődéstörténet kapcsán mérföldkő és bázis Magyary Zoltán iskola- és intézményteremtő munkássága. Szemlélete szerint a modern magyar közigazgatás hivatalnoka szakterületének szakértője (professzionizmus), nem csupán képzett, hanem tudását tovább bővítő („továbbképzett”), etikus, értékelvű, független szolgálattevő. Egyetemünkön is gyakorta idézett mondata szerint: „A közigazgatásnak nincs más létjogosultsága, nincs más mértéke, mint az emberek és a nemzet szolgálata.”

Magyary a közigazgatás rendszerét: a szervezet, a feladat, az eljárás és a személyzet négy, egymással összefüggő, egymásra kölcsönösen ható fogalma mentén értelmezte. Kiemelt figyelmet fordított a közigazgatás működése szempontjából döntő jelentőségű humán aspektusokra, a közigazgatásban dolgozóakra. Tudományos alapokon nyugvó, a gyakorlat és az elmélet egységét biztosító, innovatív, nemzetközi szinten is helytálló, komplex, racionális – jó értelemben vett technokrata – helyzetértékelése és iránykijelölése (reformprogramja) kiemelkedő jelentőségű a hazai közigazgatás-tudomány területén.¹¹⁰

A 20. századi magyar politikai gondolkodás meghatározó alakja, Bibó István műveiben szintén foglalkozott az állam(hatalom), a közfeladatok ellátása, illetve célzottan: a közigazgatás (történeti fejlődés, megítélés, rendszer), valamint az ahhoz tartozó humán oldal kérdéseivel (beleértve például az értelmiség felelősségét vagy az etika szerepét).¹¹¹

A II. világháború után hazánkban is szovjet mintára szervezték át a közigazgatás működését. Az általános jellemzőkön (pl. központosítás, pártirányítás / -befolyás, tanácsrendszer, valamint a jogállamiság, képviselet és függetlenség hiánya) túlmenően a közigazgatás rendszerváltást megelőző története is komplex, sőt, izgalmasan magában hordozza a fejlődés, differenciálódás és bizonyos fokú „nyitás” jegyeit is.¹¹²

A rendszerváltást követően helyreállították az önkormányzati rendszert, és elindult a központi közigazgatás átszervezése. Az Európai Unió csatlakozására való felkészülés és a csatlakozás, illetve számos további hazai és nemzetközi hatás alakította a magyar közigazgatás rendszerének fejlődését az elmúlt időszakban.

¹¹⁰ Magyary 1930; Magyar 1938; Magyary 1942; Patyi 2021.

¹¹¹ Bibó 2004.

¹¹² Balázs 2016.

A modern hazai közigazgatás-tudomány iskola- és intézményteremtő alakja, Lőrincz Lajos kiemelten foglalkozott a közigazgatás személyi állományát érintő átfogó (pl. létszám, személyzetpolitika, tisztviselői kar) és sajátos kérdésekkel (pl. karrier-rendszer, kiválasztás, képzés). Állam és közigazgatás szerepéről, megítélésükről, a közigazgatás komplex rendszeréről, jogáról és intézményeiről írott művei kimagasló értékkel bírnak. Összehasonlító (cross-national) kutatásai e helyütt különösképpen is megemlítendők.¹¹³

A közigazgatás-tudomány / államtudomány(ok) definiálása, értelmezése, rendszerbe foglalása, a tudományterület aktív fejlesztése, illetve az ezt meghatározó, nagy jelentőségű művek gondozása, megjelentetése kapcsán mindenképp kiemelendő Patyi András munkássága.¹¹⁴

Az alábbi táblázat jelzi a rendszerváltást követő hazai közigazgatás-fejlesztés főbb kérdéseit a 2010. évi kormányváltásig bezárólag. (Mivel az ezt követő időszakról már volt szó átfogóan, illetőleg a személyügyi, humán erőforrás kérdéskörök kapcsán lesz is további részleteket érintően.)

Kormányzati ciklus	Fejlesztési irányok, kulcskérdések	Kiemelt szabályozási elemek ¹¹⁵
1990-1994	Rendszerváltás a közigazgatásban. 1. prioritás: demokratikus képviselő, önkormányzatok; központi közigazgatás, személyügyi kérdések kevésbé --> 1992: reform(kezdeményezés): egyensúlytalanság kezelése + közigazgatás átfogó fejlesztése.	1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról 1992. évi XXXVIII. tv. (Áht.) 1026,1040, 3332/1992. K. hat.
1994-1998	Széles körű, több időszakra bontott, 21 fő irányt kijelölő reformprogram kidolgozása, elindítása, kormánybiztosi felügyelet mellett. Cél: stabilizálás, korszerűsítés, fontos pl. eljárások szabályozása, ill. bürokrácia helyett: haték., eredm., minőség + megfelelő felügyelet	1100/1996. Korm. határozat 2039/1997. Korm. határozat 2396/1997. Korm. határozat --> Fókuszban a központi hivatalok <i>Továbbá: 1997. évi LXXIX. tv.</i>

¹¹³ Például: Lőrincz et al 1976; Lőrincz 1988; 1996; 2005; 2006; 2007; 2009; 2010; Lőrincz szerk 1998; 2007.

A magyar közigazgatás-tudomány történetéről, főbb múlt- és jelenbeli képviselőiről lásd például: Koi 2023.

¹¹⁴ Például: Patyi et al szerk 2014; Patyi 2016; 2017; 2018; 2019; 2021; 2024; Patyi s.szerk (a); (b); (c); Patyi – Varga Zs. 2019; Lapsánszky et al 2017.

¹¹⁵ Alapvető „rendszerváltó” közigazgatási jogszabályok voltak: 1989. évi XXXI. törvény, 1990. évi LXV. törvény.

A táblázatban szereplő tételeken túl számos további lényeges közigazgatási szakterület említhető, így pl. államháztartás, eljárás(jog), felülvizsgálat és bíráskodás kérdésköre, szektorális határterületek, közbeszerzés, dereguláció / rereguláció.

Kormányzati ciklus	Fejlesztési irányok, kulcskérdések	Kiemelt szabályozási elemek ¹¹⁵
1998-2002	Kétéves közigazgatás-fejlesztési feladattervek. EU-csatlakozás + Európa Tanács + OECD --> Európai Közigazgatási Térség követelményei, pl. regionalizáció, NPM-elvek, decentralizáció + Feladat-, hatáskör-, szervezet-felülvizsgálat --> racionalizáció, dereguláció, dekoncentráció, felügyelet megerősítése, új típusú finanszírozás.	1052/1999. Korm. határozat 1057/2001. Korm. határozat 2013/1999. Korm. határozat 2001. évi XXXVI. törvény a köztisztviselők jogállásáról... + Közzszolgálati életpálya-modell, teljesítményértékelés, minősítés
2002-2006	Közigazgatás térszerkezetének átalakítása (kistérség, régió), közigazgatási hatósági eljárás (újra)szabályozása, NPM eszközök alkalmazása.	2198/2003. Korm. határozat 2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás...
2006-2010	A közigazgatási térszerkezet további (erőteljes) átalakítása: regionalizáció + NPM elvek, módszerek, eszközök (radikális) alkalmazása. Közfeladat-felülvizsgálat, -átalakítás(i szándék) Munkakörök felülvizsgálata	2006. évi LVII. törvény a kp.-i államigazgatási szervekről... 2007. évi LXXXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról... Ket-novella: 2008. évi CXI. tv.

táblázat 6 – Közigazgatás-fejlesztési irányok Magyarországon (1990-2010)¹¹⁶

Ha a közzszolgálati, illetőleg még inkább: közigazgatási munkavégzés értelmezése a célunk, akkor kiindulópontként a közzszektorhoz, azon belül is a közigazgatáshoz kapcsolódó munkavégzés, a közzszolgálati életpálya jogi szabályozásának vizsgálata adhat kiindulópontot. Egyrészt az életpálya jelleg (ami jelen kutatás szempontjából is lényeges, összefüggésben az emberi erőforrások értékén kezelésével, illetve a kompetenciák középpontba állításával), másrészt a közzszolgálati életpályák jogi normák által való szabályozottsága is indokolja ezt. Érdekes – és ismét csak kutatásom számára is releváns – nézőpontot jelent az, hogy létezik egyfajta kölcsönös függés, kétirányú kapcsolat az állam és az állam személyi állománya között, mely leképeződik / leképeződhet a foglalkoztatási modellben, illetőleg annak jogi kereteiben.¹¹⁷

¹¹⁶ Balázs 2016; Kovács – Hajnal 2016; Országgyűlés Hivatal 2016; Kiss 2019. (A hivatkozott források mellett, az ezredfordulót követő időszakra vonatkozóan személyes közigazgatási munkatapasztalataim szintén segítettek a fenti áttekintő táblázat összeállítását.)

¹¹⁷ A közzszolgálati életpályák, a közzszolgálati munkavégzés és jog kapcsán, a közigazgatási HR menedzsment előző nézőpontokból való (újra)értelmezésében számomra szemléletformáló hatásúak voltak például a következő, fogalomtiszta, nemzetközi összehasonlító, hazai történetiséget bemutató és a témakört rendszer szinten konceptualizáló művek: Linder 2010; Gajduscheck 2011; Kiss 2019 szerk.; Hazafi 2014 szerk.; Hazafi – Ludányi 2019; Hazafi 2023.

„A személyzeti rendszerek többféleképpen kategorizálhatók. Megkülönböztetjük a zárt és nyitott, karrier- és munkaköri, illetve centralizált és decentralizált rendszereket. Valamennyi ellentétpárban közös, hogy a köz- és a magánszféra elkülönülésére épülnek.”¹¹⁸ A fenti kategóriák részletes tárgyalásától eltekintve, két kérdéskört szeretnék kiemelni:

- Egyrészt általában véve van egyfajta „összetartás”, kapcsolódás a rendszertípusok között: a zárt rendszerekre jellemző a karrier-, illetve érdemjelleg, valamint inkább a centralizáltság; míg a nyitott(abb) személyzeti rendszereknél hangsúlyosabb a munkaköri elemek szerepe és inkább decentralizáltak (keretjellegű szabályok, kevésbé normatív jelleg, diszpozitivitás, decentralizált / dekoncentrált munkajogi telepítettség és decentralizált emberi erőforrás gazdálkodás). Továbbá megfigyelhető (történetileg is, így a reformkezdeményezések kapcsán is) valamiféle konvergencia az államra vonatkozó paradigma, az állam funkciója, szerepének tartalma, kiterjedtsége, a közfeladatok értelmezése, illetve a személyzeti rendszerek közt.¹¹⁹
- Másrészt a valóságban, a nemzetek gyakorlatában – időben is változó módon természetesen – általában valamiféle hibrid megoldások működnek.

Az alábbiakban áttekintjük, hogy miként alakult Magyarországon ez a történet.

1989-ben az akkori Belügyminisztériumban készült úttörő előterjesztés *Az államigazgatási dolgozók új előmeneteli és bérezési rendszerének koncepciója* címmel, mely egy alapvetően zárt rendszerű, érdemeken alapuló, korszerű karrierpálya modellt javasolt. A következő évben megszületett az *Egy koncepció a közszolgálatról (különös tekintettel az államigazgatásra)* című javaslati anyag, mely egy új, rendszerváltó törvény megalapozását célozta már. Egységes, komplex, hosszú távú (mai megközelítéssel: stratégiai szemléletű) személyzetpolitikát irányzott elő, a közszféra sajátosságainak megfelelő, inkább zárt, pártpolitika-semleges, a mindenkori kormányzat végrehajtó munkáját támogató, szakértő, anyagilag méltányosan elismert hivatalnokokkal.¹²⁰

¹¹⁸ Hazafi 2019: 37. A hivatkozott forrás megadja az idézett fogalmak részletes, történeti magyarázatát.

¹¹⁹ Részletesen, több szempont mentén nyújt összehasonlítást a kétfajta alap-modellről például: Linder 2010; Gajduscheck 2011; Balázs 2016; Hazafi 2019; Ludányi 2023.

¹²⁰ György – Hazafi 2020.

Végül két évvel később került elfogadásra A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Ktv.) és A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény. Vagyis nem csak a hivatásrendek, a közszolgálat egésze, de a közigazgatás szegmensén belül sem egyetlen, egységes személyügyi szabályozás vált érvényessé. A Ktv. kapcsán kiemelendő, hogy végül – történeti, politikai, pragmatikus stb. okokból – alapvetően karrier-elvű, védett, bár több tekintetben viszont nyitott(abb), vagyis összességében hibrid / vegyes személyzeti rendszert hozott létre. Az első kormányzati ciklus során a személyzeti szabályozást a stabilizálás, majd a fokozatos fejlesztés igénye határozta meg.¹²¹

Az 1994-1998 közötti időszakban is törekedtek a közigazgatás rendszerének, s azon belül a személyzeti ügyek fejlesztésére. Ugyanakkor a minőség javítása mellett egyre hangsúlyosabbá vált a hatékonyságnövelés szempontja (NPM hullám, Bokros-csomag miatt). Több okból is, de elmozdulás történt egy nyitottabb HR-modell felé.¹²²

1998 és 2002 között kiemelendő a kvázi életpálya-törvényként hivatkozható 2001. évi XXXVI. törvény, valamint számos lényeges, gyakorta: érdem-alapú változás, így például: egyéni teljesítményértékelés bevezetése, javadalmazás és jutalmazás felülvizsgálata, főtisztviselői kar, etikai kódex terve, vagyonynyilatkozatok, szigorított díjazási rend.¹²³

2002-től 2010-ig egyértelműen fókuszban voltak a közigazgatási személyzeti ügyek, pl. személyügyi államtitkárság létrehozása, egységes elvek szerinti, szintezett bérrendszer, kultúraváltás igénye, kompetencia- és munkakör-alapú megközelítés, pályáztatás, versenyvizsga koncepciója. Míg a kormányzat egyre inkább és egyre nagyobb mértékben elköteleződött az NPM-hez tartozó módszerek, szervezeti megoldások mellett, addig annak ajánlásai egyre több irányból kaptak már tudományos / gyakorlati kritikát. Izgalmas ellentmondás, hogy míg 1990-től jellemzően hivatalosan inkább a zárt modell célkitűzése élt (még ha voltak is szabályozási hullámok, gyakorlati ellenlépések), 2002 után (főként 2006 után) a nyílt(abb) forma mellett foglalt állást a kormányzat, miközben több olyan elemet illesztett a rendszerhez, amelyek a zárt modellt (is) fémjelzik. Érdekes látni a nemzetközi trendek kései hazai lekövetését, célok, jog és gyakorlat ütközését, illetve például a szimbolikus jogalkotás lehetőségének felmerülését is e periódus kapcsán.¹²⁴

¹²¹ Hazafi 2023; Ludányi 2023.

¹²² Hazafi 2023; Ludányi 2023.

¹²³ 2001. évi XXXVI. törvény; Hazafi 2023; Ludányi 2023.

¹²⁴ Linder 2010; Gajduschek 2011.

A 2008-2009-es gazdasági világválság, a technológiai trendek okozta változások és a hazai politikai válság egyaránt jelentős hatást gyakoroltak a periódus végén.

2010 után a Magyar Programban egyszerre voltak jelen az NPM irányzathoz tartozó, a közigazgatás(i szolgáltatások) teljesítményét növelni hivatott menedzsment-elemek (főként szervezeti szinten, pl. teljesítményértékelés, egyéb HRM-elemek, stratégiai szemléletre törekvés), valamint az állam szerepvállalását erősítő, NWS irányzathoz tartozó célok, feladatok, kezdeményezések (alapvetően rendszer szinten, pl. centralizáció, kötött szabályozások).¹²⁵ A 2010-es évek közepétől a Közigazgatás – és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 fókuszába a „Szolgáltató Állam” koncepciója került, de emellett a „Jó Állam” program is tovább élt. Fontos kormányzati szemléletváltást jelzett 2010-től kezdve (és ezt a Magyar Programban is deklarálták), hogy „piaci” (vagyis az üzleti szektor szervezeteinél már bevált) vagy külföldi (pl. nemzetközi szervezetek ajánlását követő) módszertan vagy eszköz csak kellő kritikával és hatásvizsgálatok után alkalmazható. A program fontos célterületét képezte a hivatásrendek összekapcsolása, a közös alapok, HRM-elemek, az átjárhatóság megteremtése – ezek kezdeményezése.¹²⁶

A 2010-es évektől meginduló közigazgatási változások egyrészt centralizációt jelentettek, lezajlott a közigazgatás térszerkezetének (újbóli) megváltoztatása, visszarendezése is, továbbá szervezeti és eljárásjogi eszközökkel egyaránt célozták a közigazgatás működésének hatékonyabbá tételét, minőségének fejlesztését – ideértve az egyszerűbbé, kevésbé bürokratikusabbá és „olcsóbbá” alakítását is, valamint az etikai dimenzió megerősítését.

A Magyar Program egységes életpályamodellt javasolt.

A 2010-es kormányváltás utáni periódusban nagy jelentőséggel bírt A kormánytisztviselők jogállásáról 2010. évi LVIII. törvény (Kjt.), majd pedig még inkább A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.), azonban utóbbi esetében, sajátos (szervezeti) fókuszú törvények révén hatóköri fragmentálódás, egyes szabályok fellazulása (a normativitás csökkenése), illetve egyfajta duális rendszer (közjogi / magánjogi) kialakulása következett be – bár mindezen változások is egy komplex folyamata keretében játszódtak le, hosszabb idő alatt.¹²⁷

¹²⁵ Rosta 2012b.

¹²⁶ Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium 2011; 2012; Miniszterelnökség 2014; Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2015 és további Jó Állam jelentések; Hazafi 2023.

¹²⁷ Részletesen lásd erről: Hazafi 2023; Ludányi 2023.

A hivatkozott, a Kttv.-re hatást gyakorló főbb jogszabályok: Az állami tisztviselőkről szóló 2016. évi LII. törvény (Áttv.), illetve A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.); A különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény (Küt.); A Nemzeti Adó- és Vámhivatal személyi állományának jogállásáról szóló 2020. évi CXXX. törvény (NAVszjt.), illetve a hivatásrendi sajátos törvények (aktuális változatai), így kiemelten is A honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény (Hjt.), A honvédelmi alkalmazottak jogállásáról szóló 2018. évi CXIV. törvény (Haj.), valamint A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.).

Miként a korábbi kormányzati ciklusokban, így 2010 után is fontos kérdés volt a közszolgálati, illetőleg közigazgatási egységesítés, kiemelten is az egységes és / vagy összehangolt életpálya-modell(ek) témaköre. Jelen disszertáció keretein túlmutat ennek részletes elemzése, ugyanakkor e helyütt szeretném jelezni, hogy kiváló összegzések készültek ennek kapcsán az elmúlt időszakban.

A 2010-es évek végén, a 2020-as évekre – a Kit. révén – a kormányzati igazgatás terén egyfajta paradigmaváltás következett be: jelentős mértékű közjogi dereguláció és személyügyi decentralizáció valósult meg. A Kit. lebontotta a zárt(abb) karrierrendszert, de nem dolgozott ki és épített fel általa a jogalkotó egy új személyzeti konstrukciót (legalábbis teljeskörűen semmiképp, és fontos hiányérzetek maradtak, pl. a munkakörök, a méltányos illetményrendszer, illetve a (stratégiai) HR-tervezés kapcsán). Beépültek bizonyos, a munkavégzést gazdagító, illetve rugalmasabbá tevő munkavégzési elemek, de számos korszerű egyén / kompetencia / csoport alapú megoldás bevezetése még várat magára. Kijelenthető, hogy nem várható visszatérés az életpálya-modellhez, és a korábbi periódusokhoz képest kibővült a munkáltatói hatáskör a szervezeti HR-rendszerek, -rendszerelemek kialakításánál. (Például: több, rugalmasabb munkáltatói döntési lehetőség a foglalkoztatási jogviszony típusa, a szakmai elvárások és a továbbképzés, az előremenetel, az értékelés és a javadalmazás kapcsán.) Vagyis egyrészt a közigazgatás szerveinél a 2020-as években egyre inkább alkalmazhatóak (lennének) a piaci elvű, az üzleti szervezeteknél már bevált humán erőforrás menedzsment rendszerek, a szabályozási hiányosságok miatt fontos is lenne ezt tenni, mivel a Kit. hiányosságai éppen egy korszerű HRM keretrendszer révén lennének pótolhatók, azonban vannak e téren gyakorlati, módszertani, de akár szabályozási korlátok is (pl. kötött létszámgazdálkodás).¹²⁸

¹²⁸ Hazafi – Ludányi 2019; Kiss szerk 2019; Szakács 2020; Hazafi – Ludányi 2022; Hazafi 2023; Ludányi 2023.

3.3.3 STRATÉGIAI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

Az ezredforduló időszakában az emberi erőforrás kezelésében a hazai közigazgatás, közszolgálat terén új időszak kezdődött.

Az üzleti szektorban, a fejlett vezetési-szervezési megoldásokat alkalmazó cégeknél – a stratégiai szemlélet térnyerésével, gyakorta követve a nyugati / befektetői mintákat, valamint a humán erőforrás, a (szervezeti) tudás és tanulás szerepének felértékelődésével – egyre inkább kiforrottá, éretté, vagy másként fogalmazva: alapvetéssé vált az emberi erőforrás menedzsment stratégiai megközelítése, és fokozatosan kialakult ennek rendszere is (legalábbis a nagy, illetve a korszerűen menedzselt középvállalati kategóriában). További fontos tétel, hogy előtérbe került a kompetenciákra épülő szemléletmód.

Jelentős fejlődési utat járt be a megfelelő hazai tudományos szegmens is: kutatási és (felső)oktatási téren átvették, vizsgálták és meghatározták a stratégiai emberi erőforrás menedzsment elméleti kereteit, rendszerelemeit, módszereit, gyakorlati eszközeit; épült, bővült és dinamikusan fejlődött a hazai közigazgatási szervek emberi erőforrás kezelésével foglalkozó szakirodalom: az NPM és NWS kezdeményezések mentén, illetőleg a közigazgatás-tudomány / államtudomány(ok) sajátos részeként.

Hozzávetőleg két évtizede immár dedikált tudományos művek, felsőoktatási képzési anyagok foglalkoznak magyar nyelven is a közszolgálati, közigazgatási stratégiai emberierőforrás-menedzsmenttel – elismerve, igazolva és megerősítve azt (a nemzetközileg is helytálló) állítást, hogy a közszolgálat / közigazgatás esetében is felértékelődik / felértékelődött az emberi erőforrás (meghatározó értékteremtő és költségtényező), és mind a belső igazgatás, mind a vezetés szempontjából egyre fontosabbá válnak ezek a stratégiai HRM ismeretek, módszertanok. Ha összevetjük, akkor látjuk, hogy ezen művek koncepciójukban, tematikájukban lekövetik az általános / üzleti szektor fókuszú hasonló köteteket,¹²⁹ ugyanakkor a szerzőik közszolgálat, és azon belül is a hazai közszolgálat, illetőleg a közszolgálati / hivatásrendi személyzeti igazgatás sajátos működésének, szabályozottságának, fejlettségi szintjének figyelembe vételével dolgoznak ki koncepciót, rögzítenek irányelveket, adnak át szakterületi ismereteket.¹³⁰

¹²⁹ Poór 1993; 1994; valamint Poór József és munkatársai e tárgykörhöz tartozó további művei; illetve Bakacsi 2004; 2006; valamint Bakacsi Gyula és munkatársai a tárgykörhöz tartozó további művei.

¹³⁰ Karoliny et al 2005; illetve ennek további, átdolgozott kiadásai; Szabó 2014; Szakács 2014; Szabó – Szakács szerk. 2016.; Drusza 2018; Krauss 2018; Krauss 2019; Poór et al 2025.

(Bár a szakmai spektrumukban a hazai közszolgálati HRM művek esetében is megjelennek már a nemzetközi humán erőforrás menedzsment kérdései, a gyakorlat kapcsán jelzik, hogy a hazai közigazgatás személyügyi rendszereire még sokrétű fejlődési folyamat vár.)

A 2010-es évek első felében zajlott hazánkban a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium együttműködésében az „Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya” című kutatás (illetve azon belül a „Közszolgálati Humán Tükör 2013” című felmérés). A kutatás összegzése alapján a hazai közszolgálat legtöbb szervezete esetében a személyügyi / humán erőforrás kezelési tevékenység valahol a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment periódusai, evolúciós szintjei között helyezkedett el.¹³¹ Ez a státusz jelentékeny, ám a szakértők számára nem meglepő lemaradást jelzett a fejlett üzleti szervezetek szintjéhez képest. Ez a szint (egyebek mellett) a következő sajátosságokkal írható le: elégtelen stratégiai / vezetői nézőpont, elmaradó integráló, illetve stratégiai támogató szerep; proaktív helyett inkább „követő” szemlélet; főként adminisztratív feladatok végzése; „(köz)jogi”-as szemlélet túlsúlya; rendszer(szemlélet) elégtelensége; kulturális / vezetői stílusból fakadó korlátok; erőforrás-hiány – több dimenzióban is; szigetszerű megoldások; rigiditás.¹³²

Érdekes gyakorlati tapasztalat volt a hivatásrendeket összevetve, hogy a rendvédelmi igazgatás a személyzeti / HR stratégiák kidolgozását tekintve előrébb jár, mint a civil igazgatási terület (önkormányzatok, államigazgatás szervei) – mind a fejlesztési koncepciók megléte, mind azok állományi kommunikációja, ismertsége terén. Továbbá a kutatók azt látták, hogy a közszolgálatban dolgozók által (kiemelten) fontosnak tartott HR-elemek (pl. ösztönző kompenzáció) sajnos csak kevésbé jelennek / jelentek meg a meglévő intézményi HR stratégiákban. A HR programok fókuszában ugyanis főként a munkaerő-tervezés, a létszámgazdálkodás és a munkaerőbiztosítás operatív jellegű, jogszabályilag is meghatározott, napi kihívást jelentő feladatai állnak. Szerephez jut még az életpálya-tervezés, a teljesítménymenedzsment és a munkatársi szakmai képzés-fejlesztés (illetve a HR funkciót érintő fejlesztés), de korlátozott korszerűséggel. Kevésbé jelentek meg a kompetencia- / munkakör-alapú megoldások, a szervezeti kultúra, a kommunikáció, a változások menedzsmentje vagy a komplex munkatársi egészségvédelem.¹³³

¹³¹ Petró 2014.

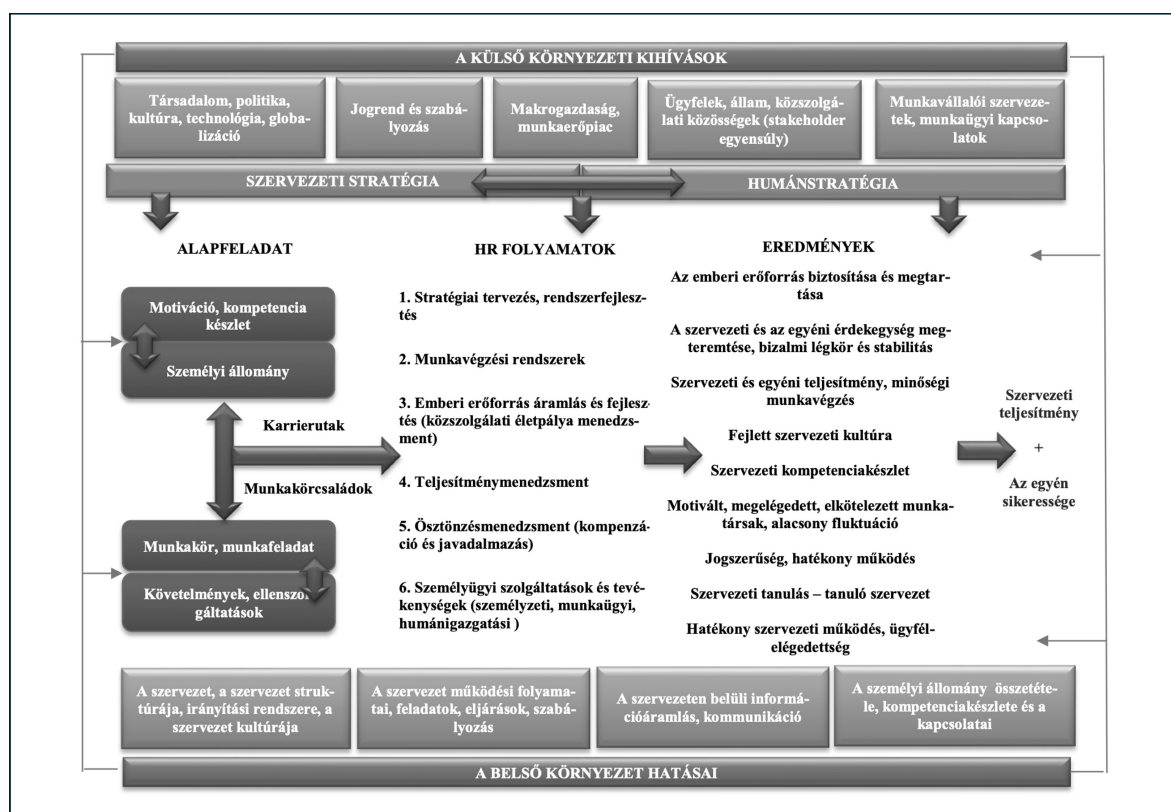
¹³² Szakács 2016; Szakács 2020.

¹³³ Krauss 2014.

A 2010-es évek első felében végzett közszolgálati HRM kutatások úgy találták, hogy

1. rendszerszemléletű és mélyreható, rendszerszintű változtatásra van szükség a hazai közszolgálati, közigazgatási HRM fejlesztése érdekében;
2. erre az átfogó és komplex Magyar Program megfelelő keretet jelenthet;
3. számos kihívás, de számos lehetőség, fejlesztési „bázis” is azonosítható;
4. alapvetően a munkakör-alapú életpálya rendszert, illetőleg egy integrált HRM-rendszert céloztak meg / javasolták fejlődési irányként a szakértők.¹³⁴

A szakterület kutatói meghatározták és kibontották a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljét, melyet az alábbi ábra összegez.



ábra 7 – A stratégiai alapú, integrált EEG közszolgálati rendszermodellje¹³⁵

A 2010-es évek végén a Nemzeti Közszerológati Egyetemen a Közszerológati HRM Kutatómúhely kutatói nemzetközi összehasonlításban elemezték az európai közszerológati rendszereket. Rendkívül izgalmas és számos kérdést felvető beszámolóik eredményeként (egyebek mellett) a következő közszerológati, közigazgatási HRM-trendek azonosíthatóak:

¹³⁴ Szabó 2014; Szakács 2020.

¹³⁵ Szakács 2014: 13.

- Napjainkban immár nagyfokú a rendszerjegyek keveredése, inkább mintagyökök, mint minta(csoportok) azonosíthatóak (pl. a fő típusként azonosított angolszász, német és francia nemzeti modellek vonatkozásában).
- Meghatározó tendencia a zártabb rendszerek „nyitása”, a releváns közjogi szabályozás lazulása, a közjogi dereguláció, a hatásköri decentralizáció, a munkaköri rendszerek felé való elmozdulás és a magánjogi szabályozás szerepének növekedése.
- Ugyanakkor mindez egy komplex, soktényezős folyamat: időszakos reformok és inkrementális fejlődési folyamatok futnak párhuzamosan, konvergencia és divergencia egyaránt kimutatható (különböző kérdéskörökben), változások hullámai, vissz-irányok és trendtörő kezdeményezések is megfigyelhetők, új kihívások és új megoldási irányok is felmerülnek, míg maguk a rendszerek jellemzően hibridek és differenciáltak, ugyanakkor – és soha nem szabad elfeledni: alapvetően közszolgálatiak, és gyakorta meglepően „ellenállók”.¹³⁶

A HRM-rendszerek működését a stratégiai tervezés és a munkakör-alapú HR-keretek alapozhatják meg megfelelően. Ezekre építhetők fel további elemek, például az emberi erőforrások áramlásához tartozó folyamatok, a teljesítményértékelés, az ösztönzésmenedzsment, a belső igazgatási, HR-eljárások. Sajnálatos módon a jelenleg hatályos jogi szabályozásban, illetve a központi kormányzati személyügyi politikában e két szegmens, illetőleg ezek bázisa hiányzik / nem kiforrott / túl gyors változásokat élt meg / fragmentált. Bár értékes fejlesztési programok indultak (pl. MÉR, MÉR-pilot, MAR), de a hazai közigazgatási gyakorlatban – központi és szervezeti szinten – jellemzően nem éltek / élnek kellő mértékben e téren a rendelkezésre álló a szakmai, irányítási, illetőleg akár szervezetközi koordinációs lehetőségekkel. Mindeközben az élen járó szektoriális gyakorlat már az egyénre fókuszáló, a kompetencia-, valamint a munkacsoport-alapú, jövőbemutató HR-megoldásokkal foglalkozik, a munkakör-logikát a munkavégzési rendszer logika, a HRM-et a stratégiai HRM váltja fel. Különösen az angolszász országok tapasztalatai, egyes HRM-rendszer-elemei lennének a szakértők megítélése szerint jól használhatóak a hazai rendszer / szervezeti szintű fejlesztéseknél.¹³⁷

¹³⁶ Hazafi – Ludányi szerk (megjelenés alatt), illetőleg ezen kötet tervezett országtanulmányai, modell-elemzései; továbbá például Petrovics 2019; Linder 2020; Hazafi 2021; Hazafi 2023; Ludányi 2023.

¹³⁷ Szakács 2020; Hazafi – Ludányi 2022; Ludányi 2023.

Már egyes fogalmak (munkakör, besorolás, álláshely, beosztás, kompetencia stb.) mentén, de szervezeti / ágazati hierarchiáik és közigazgatási / hivatásrendi differenciáltságuk kapcsán is tisztázandó kérdések merülnek fel.

3.4 KOMPETENCIA – KOMPETENCIAALAPÚ KÖZIGAZGATÁSI HRM

Az ezredfordulót követő időszakban egyértelműen megjelent a kompetenciaalapú szemlélet a hazai közigazgatás fejlesztése kapcsán. A kormányzati személyügy fejlesztésének, a közigazgatási kultúraváltásnak a tervek szerint részét képezte a kompetenciaalapú készségfejlesztés, illetőleg kiválasztás.¹³⁸ A 2010-es évtized második felében a *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* „stratégiai szemléletű, kompetenciaalapú, integráltan működtetett”¹³⁹ emberi erőforrás gazdálkodási rendszert célzott meg – a közszolgálati életpályák kialakításának és működtetésének alapfeltételeként: mind általánosságban, mind pedig célzottan a közszolgálati vezetők vonatkozásában.¹⁴⁰ Bár történtek szakmai, szabályozási, szervezési előrelépések, egyik kezdeményezés sem valósult meg tervezett formájában, teljességében.

3.4.1.1 A kompetencia fogalmának átfogó értelmezése, fejlődése

A kompetencia fogalmának köznyelvi értelmezése: alkalmasság, képesség, jártasság arra, hogy valamit jól: megfelelően, sikeresen, hatékonyan végezzünk el. Mint idegen szó, ekként is definiálható: szakmai hozzáértés, szakértelem. Jogi, illetve szervezési értelemben illetékesség, jogosultság, valamint hatáskör jelentéssel is bír(hat). Mélyebben vizsgálva a kompetencia kaphat mértéket, azonosíthatunk benne szinteket, tovább bontható a tartalma, például: motívumok, személyiségvonások, én-kép, szociális szerep, attitűd, készség, képesség, tudás, ismeret.¹⁴¹

Alapvetően a fenti kognitív, viselkedésbeli és érzelmi elemekből épül fel a kutatás fókuszában álló interkulturális kompetencia számos definíciója is, további kategóriákkal kiegészülve, pl. motiváció, kontextus, eredmény / hatás, tudatosság.

¹³⁸ Hazafi 2022 (hivatkozva Szetey Gábor szakmai koncepciójára, valamint a 406/2007. sz. Korm. rendeletre).

¹³⁹ Miniszterelnökség 2014: 61.

¹⁴⁰ Külön is érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy maga a stratégia rögzítette, különös figyelmet kell adni a speciális munkakört ellátó vezetők, így például a nagykövetek, misszióvezetők kompetenciáinak fejlesztésére, továbbá a külügyi és külgazdasági területen dolgozó közszolgálati tisztviselők kompetenciáinak fejlesztésére.

¹⁴¹ Tolcsvai Nagy 2007: 562; Dobák – Antal 2010; Bokodi 2019. A köznyelvi definíciót (is) közli pl. az Oxford, a Cambridge vagy a Merriam-Webster Dictionary is. Sajátos értelmezési irányt hoz be például a pszichológia (→ kompetensnek lenni, kontrollt gyakorolni, problémát megoldani, tudatosan alkalmazkodni), lásd pl. az American Psychological Association vonatkozó definícióját (Dictionary of Psychology). Kiemelt szerepet kap a kompetencia fogalma az oktatás, képzés, így a pedagógia, andragógia, valamint a munkaerőpiac / foglalkoztatás területén is.

Fontos aspektus a kompetencia nyelvi dimenziója, értelmezése, a nyelvi kompetenciák kérdésköre, kiemelten is Noam Chomsky munkássága – ezzel is foglalkozunk még később.

Átfogó értelmezést ad az Európa Tanács definíciója: „*Competence is the ability to mobilise and deploy relevant values, attitudes, skills, knowledge and/or understanding in order to respond appropriately and effectively to the demands, challenges and opportunities that are presented by a given type of context. This implies selecting, activating, co-ordinating and organising the relevant set of values, attitudes, knowledge, understanding and skills and applying these through behaviour which is appropriate to those situations.*”¹⁴²

A kompetencia fogalma vizsgálható történeti fejlődésében,¹⁴³ de számunkra alapvetően az elmúlt évtizedek, a munka világa, illetőleg a közigazgatási vonatkozások lényegesek.

Kiindulópontként szolgálhat Robert W. White munkássága, aki az 1950-es években a motiváció kutatása kapcsán hozta be a kompetencia (tágon értelmezett) fogalmát, mely értelmezése szerint nem más, mint a környezettel való hatékony interakció képessége. White kritikával fordult Clark Hull és Sigmund Freud drive és ösztön alapú elméletei felé, és az ún. kompetencia-motiváció koncepcióját javasolta alkalmazni, melynek lényege a motiváció-készítés a környezet felfedezésére, manipulálására, befolyásolására.¹⁴⁴

Szintén a motiváció és a kompetencia kapcsolatával (is) foglalkoztak az 1970-es évektől kezdve Edward L. Deci és Richard M. Ryan kutatásai: ún. önmeghatározás-elméletük (*Self-Determination Theory* – SDT) az autonómia, a kompetencia, valamint a kapcsolódás mint alapvető pszichológiai szükségletek szerepét hangsúlyozza a motiváció megteremtésében, fenntartásában, valamint a belső elköteleződés fontosságát e téren.¹⁴⁵

Vizsgálták továbbá például a kompetens állapot megélését, illetve az ún. énhatékonyságot.¹⁴⁶ Kiemelt figyelmet kapott a kompetenciák képzési, illetve munkateljesítménnyel való kapcsolata, például David C. McClelland 1973-as úttörő tanulmányában, melynek címe és fő üzenete: *Testing for competence rather than for „intelligence”*.¹⁴⁷

¹⁴² Council of Europe.

¹⁴³ A latin gyökerek, középkori, újkori értelmezések kapcsán lásd pl.: Horton 2000; Salman et al 2020; valamint az etimológiai szótárak megfelelő bejegyzéseit.

¹⁴⁴ White 1959. (Kapcsolódó lényeges kutatási irányokról az elsajátítási motiváció kapcsán lásd pl.: Józsa 2002.)

¹⁴⁵ Ryan – Deci 2000.

¹⁴⁶ Bandura 1977.

¹⁴⁷ McClelland 1973.

A kompetencia izgalmas kérdésköre számos különböző területen jelent meg. Ezzel együtt, s talán ezzel összefüggésben egyértelmű és általános elfogadott definíció nem adható a fogalomra. Különféle értelmezéseiben, különösen a jelen kutatás szempontjából relevánsakban, közös alapvetően az aktivitás (vagyis a cselekvéshez, viselkedéshez való kapcsolódás); a célorientáltság, és ehhez tartozóan a megfelelőség / sikeresség / hatékonyság / eredményesség kritériumának beemelése; a szintezettség (látható(bb) / rejtett(ebb) elemek, különböző mértékben változtatható rétegek) és tipizálhatóság; illetőleg – természetesen – a munkavégzéshez való kapcsolódás.¹⁴⁸

Nincs egyértelmű szakmai irányelv a kompetencia vs. kompetenciák, vagyis az egyes és többes számú megjelölések használatára sem.¹⁴⁹ Lényeges azonban, hogy elkülöníthetők irányzatok, megközelítések, aszerint például

- hogy belső jellemvonásokra vagy kívülről is megítélhető teljesítményre fókuszálunk-e – más szempontból: hogy milyen mértékben hozzáférhető / fejleszthető („központi” vagy „felszíni”) kompetenciaelemekkel foglalkozunk;
- hogy személyekre és / vagy munkakörökre (+ szervezetekre) vonatkoztatjuk-e;
- hogy a kompetenciát egy munkakör / feladat elvégzéséhez tartozó standard / hatékony szintként (szakmai elvárásként / belépési küszöbként) értelmezzük vagy pedig a kimagasló teljesítmény forrását, magyarázatát keressük általa – más szempontból: elvárásról vagy tényértékről beszélünk-e;
- hogy milyen szervezeti körrel foglalkozunk (minden munkavállaló / ágazat / szakmacsoport / adott szervezet / szervezeti szegmens, pl. vezetők, HR);
- hogy alapvetően funkcionális (feladathoz, munkakörhöz) kapcsolódó kompetenciákról beszélünk vagy tágabb / holisztikusabb / egyéb értelemben.

Gyakorta idézett szakterületi állítás a kompetenciák kapcsán: ez egy „fuzzy concept”, ugyanakkor kétségtelenül gyakorlatorientált és hasznos is.¹⁵⁰

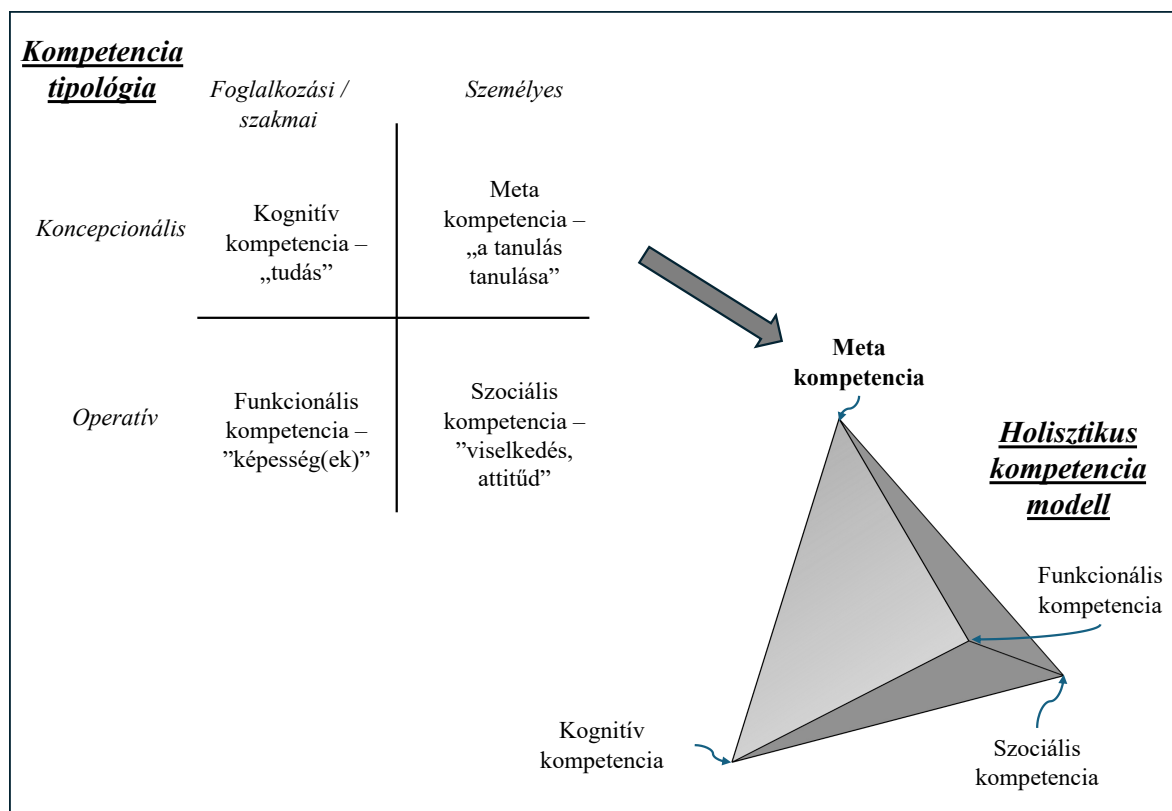
¹⁴⁸ Számos definíciót közöl, illetőleg értelmezi a fogalmat pl.: Horton 2000; Vass 2006; Winterton et al 2006; Demeter szerk 2006; Henczi – Zöllei 2007; Báger – Balogh 2010; Laáb 2010; Sándor 2014; Megahed 2018; Szabó 2020; Kassai 2020; Tóthné Téglás 2020; Salman et al 2020; Bajkai-Tóth et al 2025; Grenda – Palmunen 2025.

Sajátos megközelítést képvisel pl. Winterton et al 2006, mely a – modern pedagógia, andragógia, munkaerő-piac és képzésmódszertan által szintén gyakorta használt – KSC (Knowledge, Skills, Competences) hármas tagolás mentén elemez, de rámutat a tudás és képességek beépülésére a kompetencia fogalmába (egyes kutatások / gyakorlatok esetében).

¹⁴⁹ A fentiekben jelzett, fogalomértelmező tanulmányok közül több is érinti ezt a kérdést. Sajátos, gyakorta szereplő témakör továbbá a competence / competency megkülönböztetése. Összességében kijelenthető, hogy sem az egyes / többes számú forma, sem a két különböző angol megnevezés kapcsán nincs egységes álláspont a szakirodalomban. Szintén visszatérő kérdéskört fémjeleznek a „being competent” vs. „having competence / competencies” kifejezések.

És valóban sokszínű ez a tudományos szegmens, melynek kereteit és tartalmát, a már korábban jelzettekén túl, számos nagy értékkel bíró mű jelölte ki az elmúlt évtizedekben.¹⁵¹

Az egyik alapvető és talán legtöbbet idézett modell szerint a kompetenciák jéghegyként értelmezhetőek, a víz feletti, látható részhez tartozik a tudás (ismeret) és a képesség, míg a víz alatt, rejtve működnek a következő elemek: énkép, személyiségjegy, motívum (motiváció). Az ezzel összefüggő, de mégis más nézőpontból közelítő ún. hagyma-modell szerint a felszíni, leginkább fejleszthető rétegéhez tartozik a tudás és a képesség; mélyebben helyezkednek el az attitűdök, az értékek, illetőleg az énkép; és a központi, a személyiség magját alkotó, nehezen módosítható körben azonosíthatóak a személyiségjegyek és a motiváció elemei.¹⁵²



ábra 8 – Kompetencia tipológia és holisztikus kompetencia modell¹⁵³

¹⁵⁰ van der Klink – Boon 2003.

¹⁵¹ A teljesség igénye nélkül, a fentiekben, és a későbbiekben jelzetteket kiegészítve, pl.: Hayes 1979; Boyatzis 1982; Spencer – Spencer 1993; Woodruffe 1993; Nordhaug – Grønhaug 1994; Bergenhenegouwen 1996; Javidan 1998; Sandberg 2000. Fontos hazai források pl.: Demeter szerk 2006; Bakacsi et al 2006; Henczi – Zöllei 2007; Szabó 2020.

¹⁵² A leírt két modell forrása: Spencer – Spencer 1993; de más szerzők is használják (némi módosítva akár) ezeket a koncepciókat, pl. a jéghegymodellt Bergenhenegouwen 1996.

¹⁵³ Le Deist – Winterton 2007 angol nyelvű ábrái alapján: saját szerkesztés.

A tipológia megjelenik már pl. Winterton et al 2006 elemzésében is – érdekességgként jelzendő: ott KSC-alapokon.

A szakirodalmi háttér számos további értelmezést kínál a kompetenciák kapcsán. Az előző ábrán szereplő Le Deist–Winterton-konceptió kiemelkedő értéket képvisel: a tipológia-alkotás révén, illetve az ún. holisztikus kompetencia-modell kidolgozásával. Utóbbi fontos üzenete, hogy a meta-kompetenciák lényegi szereppel bírnak a másik három kompetencia-típus megszerzése, fejlesztése kapcsán. Másrészt a tetrahedron modell hangsúlyozza és jelzi a négy kompetenciatípus közötti szoros kapcsolatot is.¹⁵⁴

Az ún. érzelmi intelligencia (jellemző rövidítése: EQ – *emotional quotient*) több tekintetben is releváns jelen kutatás vonatkozásában. Az EQ (egyebek mellett) az alábbi négyes tagolású képesség-moddellel írható le: (1) képesség érzelmek észlelésére; (2) képesség arra, hogy érzelmek révén a gondolkodást elősegítsük; (3) az érzelmek megértésének képessége; (4) az érzelmek kezelésének képessége. Bár a fogalom / koncepció populárisává vált, de valójában mélyreható tudományos kutatásokra épülő, megbízható, valid, számos tekintetben prediktív és elhatárolható (sajátos) modellről van szó. Lényeges azért is, mivel célzottan a kimagasló(an) teljesítményre / teljesítőkre fókuszál.¹⁵⁵ Az érzelmi intelligencia egyrészt értelmezhető egy komplex kompetencia-fogalom részeként, alapja lehet különféle kompetenciák fejlesztésének, de például Daniel Goleman továbbfejlesztett EQ-modelljében tizenkét alapvető vezetői kompetenciát azonosít, négy kulcsterülethez csoportosítva ezeket.¹⁵⁶

Az egyéni kompetenciák kutatása mellett az USA-ban, majd világszerte fokozódó figyelem irányult az elmúlt évtizedekben a szervezeti kompetenciák témakörére is. Ezek a kutatások jellemzően az üzleti szervezeteket célozták meg, ugyanakkor tudományos hozzájárulásuk a témakör vizsgálatához vitathatatlan, továbbá eredményeik értő módon felhasználhatók közszolgálati, illetve közigazgatási kutatásoknál is (pl. alapvető kompetenciák értelmezés, egyéni és szervezeti kompetenciák közötti kapcsolat, vezetési feladatok esetében generikus / specifikus kompetenciák azonosítása).

¹⁵⁴ Le Deist – Winterton 2007.

¹⁵⁵ Mayer et al 2004.

Több EQ mérési konstrukció is létezik, tudományosan igazolt / kiemelt tesztek listája pl.: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations / Measures. (<https://www.eiconsortium.org/measures/measures.html>).

További lényeges EQ szakmai források pl.: Salovey – Mayer 1990; Goleman 1995; Bar-On – Parker 2000; Mayer et al 2004; Matthews et al eds. 2007; Stough et al eds. 2009; Mayer et al 2011.

(További, a kutatáshoz kapcsolódó vonatkozásokat lásd a disszertáció későbbi részeinél.)

¹⁵⁶ Goleman 2020.

Ezt követően további, jelentős értékkel bíró elemzések születtek a szervezeti és az egyéni kompetenciák viszonyáról, továbbá a kompetenciaalapú szervezetek sajátosságairól, valamint a kompetenciaalapú HRM / SHRM rendszerek előtt álló feladatokról, reflektálva a szervezetek előtt álló alapvető stratégiai kihívásokra is.¹⁵⁷

Végül, de nem utolsó sorban érdemes felhívni még a figyelmet egy speciális kategóriára, az ún. vezetői (leadership) kompetenciák vizsgálatára – amely gyakorta összefügg az ún. vállalkozói (entrepreneur) kompetenciákkal is.¹⁵⁸

3.4.1.2 Nemzetközi kitekintés: nemzeti / nemzetközi kezdeményezések

A tudományos kutatók munkássága mellett kiemelt figyelmet érdemelnek azok a nemzeti, illetőleg nemzetközi kezdeményezések, melyek a kompetenciák vizsgálatára, fejlesztésére fókuszáltak.

¹⁵⁷ Philip Selznik *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* című művében az 1950-es évek végén bevezette a megkülönböztető kompetencia (*distinctive competence*) fogalmát. Kutatásaival arra fókuszált, hogy meghatározza, melyek az üzleti szervezetek azon megkülönböztető erőforrásai és képességei, amik révén (hosszú távú) versenyelőnyt, vezető piaci pozíciót érhetnek el. 1959-ben jelent meg Edith T. Penrose *The theory of the growth of the firm* című könyve, mely megalapozta az ún. erőforrás-alapú szervezet / vállalat elméletet (*resource-based theory / view – RBT / RBV*): vizsgálta a vállalatok (belső) erőforrásait és ezek növekedésben betöltött szerepét.

Mindkét korai mű kapcsán kiemelendők az új szervezeti értelmezések és a társadalomtudományi / humán nézőpontok (különös tekintettel a vezetésre).

Az 1980-as, 1990-es évek hozták el az RBT valódi kibontakozását, például Birger Wernelfelt vagy Jay Barney munkássága révén (egyebek mellett Robert H. Hayes stratégiai elemzései pedig megalapozták azt). Nagy jelentőséggel bírt C.K. Prahalad és Gary Hamel „The Core Competence of the Corporation” című, 1990-ben, a Harvard Business Reviewban megjelent tanulmánya. Eszerint az alapvető kompetenciák meghatározóak a cég teljesítménye, (kulcs)termékei, stratégiája és piaci sikeressége szempontjából; szervezeti erőforrások és bevált erőforrásfelhasználási rutinok, vagyis képességek sajátos, komplex kombinációi, továbbá igaz rájuk, hogy nehezen másolhatóak, értékesek (több piaci szegmens, illetve a vevői termékértékelés kapcsán), ritkák és szorosan kapcsolódnak az adott szervezethez, teljesítménymodellhez. (A kompetenciaalapú versenyképességről lásd pl.: Gelei – Schubert 2006.)

Az ezredforduló időszakában, majd azután a fentiek értelmezése, kritikája, továbbfejlesztése következett (beleértve például a kompetenciákból fakadó korlátok, rigiditást értelmezését), kiemelendő a dinamikus képességek modelljének megalkotása, majd pedig az újabb irányzatok bírálata. (Leonard-Barton 1992; Teece et al 1997; Javidan 1998; Collis – Anand 2018.) Fontos kapcsolódási irányként kell kiemelni a tudásmenedzsment és a szervezeti hálózatok témakörét, illetőleg a technológia és a kompetenciák kapcsolatát. Sanchez ed 2003; Bencsik 2024; Awuah 2001.

A témáról magyar nyelven lásd még: Balaton – Hortoványi szerk 2018.

Az egyéni és szervezeti kompetenciák kapcsolatáról és a HRM vonatkozásokról lásd pl.: Nordhaug – Grønhaug 1994 (különös tekintettel a kompetencia-portfólió és a stratégia kapcsolatáról); Bergenhenegouwen 1996; Chen – Chang 2010.

¹⁵⁸ Áttekintést nyújt erről pl.: Kassai 2022. További lényeges forrás pl.: Bakacsi 2004.

Így például említhetők nemzeti szinten a korábban már hivatkozott amerikai, brit, francia, német példák mellett más országok oktatási és / vagy munkaerőpiaci, esetleg egyéb szakterületi kompetencia-értelmezései, programjai.¹⁵⁹ (A magyar közszolgálati, közigazgatási vonatkozásokról lásd a következő alfejezetben.)

Az 1970-es évektől Amerikában a kompetenciák mérése és értékelése az oktatás (diákok és tanárok), valamint a különféle szakmák kapcsán egyaránt előtérbe került; az 1980-as évektől kezdve – a szakmai képességek terén érzékelt problémákat látva – az Egyesült Királyság szakképzési rendszerében, illetve szakma-struktúráiban szintén. Az ezredfordulóra mindkét országban teret nyert a komplexebb / holisztikusabb és egyben nemzetközi szinten konvergáló kompetenciaszemlélet. Az 1990-es évekre például Németországban is átkerült a fókusz a tantárgyakról és a szakmaspecifikus ismeretekről a kompetenciákra (képzési output-okra, tanulmányi területekre), egyre sokrétűbb kompetenciataralommal. Franciaországban, de számos más országban is megismerték és egyre szélesebb körben alkalmazták, először főként az üzleti szektor és az oktatás szervezeteinél, beleértve számos HR-aspektust, a kompetenciaalapú megközelítéseket.¹⁶⁰

Nemzetközi szinten nagy jelentőséggel bírt például az OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development – Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) ún. DeSeCo projektje, mely az 1990-es évek végén, illetőleg az ezredfordulót követő években zajlott le, és célja azon kulcskompetenciák megtalálása volt, melyek a sikeres egyéni élet zálogát jelentik, illetve társadalmi szinten eredményesen segíthetik a fenntartható fejlődéssel és a szociális kohézióval kapcsolatos kihívások megválaszolását. A DeSeCo koncepcionális keretrendszerének három pillérét a társadalmilag heterogén csoportokkal való együttműködés, az autonóm cselekvés, valamint az interaktív, értő eszközhasználat képessége – vagyis ezen kulcskompetenciák – adják (utóbbi csoportba beleértve a nyelvek és egyéb szimbólumrendszerek használatát is).¹⁶¹

¹⁵⁹ Részletes európai elemzés: Winterton et al 2006. Az USA történeti része pl.: Horton 2000.

¹⁶⁰ Horton 2000; Winterton et al 2006; Le Deist – Winterton 2007; Grenda – Palmunen 2025.

¹⁶¹ OECD 2002.

»»» DeSeCo: Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations

Az OECD a 2010-es évek végén vezette be az ún. globális kompetencia fogalmát (a PISA felméréshez kapcsolva, vagyis alapvetően oktatási / közoktatási dimenzióban), mely például a globálisan kulcskérdések ismerete mellett az interkulturális helyzetekben való helytállással is hangsúlyosan foglalkozik.

(Az ezredfordulós OECD kutatások kulcs-, munka- és vezetői kompetenciákat azonosítottak. Szabó 2020.)

Az OECD néhány éve megalkotta az ún. 21. századi kompetenciák modelljét, építve korábbi kezdeményezésekre és meta-elemzésekre.¹⁶² Hat nagy kompetencia-területet határoztak meg: kognitív, interperszonális, intraperszonális, metakognitív, (állam)polgári, valamint info-kommunikációs technológiai / digitális; kiemelve, hogy a 21. századi kompetenciák jellemzően

- transzverzálisak („keresztirányúak”, több területen felhasználhatóak),
- multidimenzionálisak (a kompetenciák komplex értelmezését követve)
- és magasabb szintű probléma-megoldási, adaptációs és tudásátviteli formákat képviselnek.

Az OECD kompetencia-szemléletében kiemelt figyelmet kapnak a személyes, felelős aktivitással, illetve a transzformativitással, refleksióval kapcsolatos kompetenciák.¹⁶³

Az Európai Unió először 2006-ban határozta meg az ún. kulcskompetenciák listáját (szűkebb értelemben véve az élethosszig tartó tanuláshoz kapcsolódóan, de tágabban a személyes kiteljesedéshez, a sikeres társadalmi és munkaerőpiaci léthez kapcsolódóan). 2018-ban frissítették ezt a listát. A 2018. évi lista a következő kulcskompetenciákat jelöli ki és értelmezi: írás-olvasási kompetencia; többnyelvűségi kompetencia; matematikai kompetencia, valamint a természettudományokkal, a technológiával és a műszaki tudományokkal kapcsolatos kompetenciák; digitális kompetencia; a személyes, a szociális és a tanulás elsajátítására vonatkozó kompetencia; állampolgári kompetencia; vállalkozói kompetencia; a kulturális tudatosság és kifejezőkészség kompetenciája. Kijelentették továbbá, hogy „az olyan készségek mint a kritikus gondolkodás, a problémamegoldás, a csapatmunka, a kommunikációs és tárgyalási készségek, az elemzőkészség, a kreativitás és az interkulturális készségek, az összes kulcskompetenciának részét képezik”.¹⁶⁴ Az elmúlt évtizedekben az EU e kérdéskört érintő, számos szakmai programja kiterjedt az ún. alap- / bázis-, kulcs-, generikus, speciális / funkcionális kompetenciák körére egyaránt.¹⁶⁵

¹⁶² Foster – Piacentini eds 2023; Voogt – Roblin 2012. Alapvetően oktatási fókusszal, de jelen kutatás szempontjából is releváns és megalapozott kompetencia-értelmezéssel. Szorosan kapcsolódik az OECD *Future of Education and Skills 2030/2040* kezdeményezéséhez, melynek első szakasza 2015-ben indult el.

¹⁶³ OECD 2019.

¹⁶⁴ European Union 2006; Council of the European Union 2018.

¹⁶⁵ Szabó 2020.

További EU-fejlesztésű szakmai / szakterületi kompetenciarendszerek fókuszálnak például digitális (DigComp), a vállalkozói (EntreComp), személyes / szociális / tanulási (LifeComp), valamint a „zöld” / fenntarthatósági (GreenComp) kompetenciákra / kompetenciacsoportokra. Az ún. ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*) az EU többnyelvű, strukturált, több szintű, komplex, képességeket és kompetenciákat, valamint képesítéseket és foglalkozási területeket felölelő rendszere (taxonómia).

Az ENSZ UNESCO vagy World Economic Forum (WEF) is kidolgozott hasonló, 21. századi kompetencia-listákat. Továbbá például az International Labour Organization (ILO) is rendelkezik foglalkozási listával: ez az ún. ISCO (*International Standard Classification of Occupations*), mely elsődlegesen statisztikai, nemzetközi összehasonlíthatósági célokat szolgál, és több hierarchiaszinten alábontva a képességekig / specializációig megy le.¹⁶⁶

A fenti megközelítések komplex módon tekintenek a kompetenciák kérdéskörére: értékek, motivációk, attitűdök, képességek, tudás, viselkedés stb. rétegekre bontva azokat, illetőleg alkategóriákat, képezve, kibontva, magyarázva az egyes tételeket.¹⁶⁷

3.4.1.3 Kompetenciaalapú szemlélet a hazai közigazgatásban

Visszaulva, de részleteiben meg nem ismételve hangsúlyozom azt a korábban már megfogalmazott megállapítást, hogy a korszerű stratégiai HRM rendszereknek a közszolgálat / közigazgatás esetében (is) része a kompetenciaalapú szemléletmód.

Már a 2000-es évek első évtizedében egyértelműen rögzítették a vonatkozó hazai szakmai anyagok, hogy a teljesítményértékelés, illetőleg a kompetenciaalapú szemlélet meghatározó(vá válik / váljon) a hazai közigazgatás szerveinél.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Statisztikai, nyilvántartási céllal jellemzően minden állam használ hasonló foglalkozási listákat. Kína esetében például ez az ún. Occupational Classification Code of the People's Republic of China, aktuális verzióját 2022-ben fogadták el. (CNIS 2022)

¹⁶⁷ Sajátos példaként emelendő ki az OECD saját munkatársai számára készített kulcskompetencia-keretrendszere, ami hat kompetenciát definiál, majd pedig – HRM nézőpontból – három kompetencia-elsajátítási / -teljesítési szintet (performing / inspiring / leading), melyeket az egyes álláshelyeket betöltők nyújthatnak. (OECD n.a.)

¹⁶⁸ Karoliny et al 2004a, 2004b, 2004c; Dávid szerk 2007. Ezen művek nem csupán a kompetencia fogalmának értelmezésével, elemeivel, de nemzetközi kompetencialistákkal, a kompetenciák és a teljesítményértékelés közigazgatási / közszolgálati összekapcsolásával is foglalkoztak, hangsúlyozva a munkakörök definiálásának, a munkaköri leírások elkészítésének fontosságát e tekintetben is, továbbá feldolgozva pl. az érzelmi intelligencia kérdéskörét.

2009-2010 során Báger Gusztáv és Balogh Gábor elemzésben vizsgálta a kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségeit a hazai közigazgatásban, az Állami Számvevőszék Kutató Intézete által publikált tanulmányban.

A 2010-es években még erőteljesebbé és többirányúvá vált a kompetenciaalapú szemlélet a hazai közigazgatás kapcsán. 2010-ben Belényesi Emese tanulmányban foglalta össze a kompetenciafejlesztés alapvető kérdéseit a hazai közigazgatás vonatkozásában. Véleménye szerint bár elméleti / elvi szinten az ún. kompetenciamozgalom a közigazgatás személyi állományát érintő modernizációs törekvések fontos – és jelentős, gazdag potenciállal rendelkező – eleme, de a gyakorlat még kevés eredményt tud felmutatni. Írásában azonosította a továbblépés, fejlődés főbb irányait.¹⁶⁹

A 2010-es években, a hazai közigazgatás-fejlesztési programok mentén több szaktanulmány is tárgyalta célzottan e kérdéskört. Baranyi Mária és Bokodi Márta kapcsolódó tanulmányában ismerteti a kompetenciák alkalmazásának lehetőségeit a közszolgálati / közigazgatási stratégiai HRM rendszerek esetében, bemutatva röviden a releváns korábbi közszolgálati kompetencia-kutatásokat is. A tanulmány 2. sz. melléklete értékes áttekintést kínál az ezredforduló óta készült főbb közszolgálati kompetencia-gyűjtemények, -térképek listáiról, beleértve vezetői és rendészeti listákat is.¹⁷⁰

Szintén Bokodi Márta jegyzi a közszolgálati keretek között alkalmazható egyéni kompetenciafejlesztéssel foglalkozó, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gondozásában megjelent tanulmánykötet / képzési anyag kompetenciagazdálkodással foglalkozó fejezetét, melynek része a közszolgálati alapkompenciák (egyfajta) listáját és magatartásjegyeinek leírását tartalmazó táblázat.¹⁷¹

Szabó Szilvia kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó tanulmányában alapvetésként rögzíti, hogy az emberi erőforrás immár a közszolgálati / közigazgatási szervezetek számára is a legfőbb érték, és a kompetenciamenedzsment eszköztárának integrálása az emberierőforrás-gazdálkodásba egyszerre innovatív, szemléletváltást hozó, ugyanakkor szakmailag szükségszerű irány. A szerző írásában bemutatja, hogy a közszolgálati HRM egyes alrendszerei szintjén (így például a munkakör-elemzés, az életpálya-menedzsment vagy a teljesítménymenedzsment és ösztönzés esetében) miként jelenhet meg a kompetenciaalapú szemlélet, módszertan, kitérve olyan újszerű területekre is, mint az érzelmi kompetencia vagy a munka-magánélet egyensúly megteremtése.¹⁷²

¹⁶⁹ Belényesi 2010.

¹⁷⁰ Baranyi – Bokodi n.d.

¹⁷¹ Bokodi 2019.

¹⁷² Szabó 2020.

A KOMPETENCIA NEVE		A KOMPETENCIA MEGHATÁROZÁSA
1.	Szakmai ismeretek alkalmazásának szintje	A munkakör betöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati szakmai tudás alkalmazásának szintje.
2.	Az információkezelés és -feldolgozás szintje	Információk kezelésének, használatának és feldolgozásának szintje.
3.	Vezetői szerep elfogadtatása	A beosztottak tiszteletének kivívása, tekintély megszerzése, együttműködésük megnyerése.
4.	Döntési készség	A helyzetből adódó legjobb megoldás kiválasztása a kidolgozott alternatívák közül, a rendelkezésre álló információk alapján. A helyzet súlyának megítélése logikus gondolkodással.
5.	Együttműködési készség	A munkafeladatok elvégzését támogató, segítő viszony, kooperáció, segítőkészség, a munkacsoportba való beilleszkedés és pozitív, konstruktív hozzáállás.
6.	Konfliktuskezelés	A felmerült nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentése, megszüntetése.
7.	Felelősségtudat	Azon jellemzők összessége, melyek meghatározzák a cselekedetek, kijelentések, következményeiért történő felelősségvállalást.
8.	Fegyelmezettség	A munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer betartása.
9.	Pszichés terhelhetőség	Pszichés nyomás alatt, stresszhelyzetben is stabil munkateljesítmény.
10.	Fizikális terhelhetőség	Azok a képességek, amelyek lehetővé teszik a fizikai terheléssel (statikus, dinamikus) járó munkavégzést.
11.	Teljesítményorientáltság	A teljesítmény elérésének fontossága, a munkafeladat elvégzésében megnyilvánuló igényesség
12.	Problémára való nyitottság	Az új problémák észrevétele, felfedezése, ezek befogadása és megértése, amely a megoldásukra való törekvéssel párosul.
13.	Motiváció, lelkesedés	Belső erő, késztetés, a célok eléréséhez, a feladatok elvégzéséhez, külső beavatkozások nélkül. A siker, a jól végzett munka fontossága, közvetlen késztetés nélkül, mely személyes elégedettséghez vezet.
14.	Kreativitás	Az újszerű alternatívák, megoldások kigondolása, ötletgazdagság az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a problémamegoldási alternatívák kidolgozása során.
15.	Önállóság	A közvetlen irányítás, útmutatás nélküli munkavégzés, a saját tevékenység megszervezése, időgazdálkodás.

táblázat 7 – Kompetencia-térkép a közszolgálatban¹⁷³

¹⁷³ Szabó 2020: 34. Hivatkozva Bokodi Márta 2013-as munkakörelemzési kézikönyvére (Bokodi 2013).

Lényeges kiemelni még, hogy a kompetenciaalapú szemlélet gyakorlati alkalmazásában a rendészeti területen számottevő előrelépések történtek. A Belügyminisztérium által irányított releváns KÖFOP / VEKOP projektek keretében célul tűzték ki egy komplex, a hazai közszolgálatot lefedni képes, korszerű kompetencia-rendszer, illetőleg az egységes kompetencia-rendszerre épülő HR (kiválasztási, képzési, tehetségmenedzsment) rendszer kialakítását. Fontos szakmai kiindulópontot jelentett ehhez a belügyi, rendészeti területen korábban, a 2010-es évek elején elindított kutatómunka. További kutatási lépések révén meghatározták és elemezték az egységes közszolgálati alapkompenciákat, majd a rendészeti irányítói kompetenciákat, majd pedig ennek eredményeire is építve az egységes közszolgálati vezetői kompetenciákat. Erről nyújt áttekintést az alábbi táblázat.¹⁷⁴

	Egységes közszolgálati alapkompenciák	Rendészeti irányítói kompetenciák	Egységes közszolgálati vezetői kompetenciák
Egyéni kompetenciák (Kognitív)	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Szakmai ismeret
	Önállóság	Helyzetfelismerés	Következetesség, kiszámíthatóság
	Határozottság, magabiztosság		Cél- és feladatorientáltság
	Hatékony munkavégzés		
	Problémamegoldó készség	Problémamegoldás, kreativitás	Kreativitás, innováció
		Rendszerszemlélet	Rendszerszemlélet
	Döntési képesség	Döntés és felelősségvállalás	Döntés és felelősségvállalás
	Felelősségvállalás		
Érzelmi indulati	Pszichés terhelhetőség	Pszichés terhelhetőség	Rugalmas alkalmazkodóképesség
	Érzelmi intelligencia	Érzelmi intelligencia	Reális önismeret, önfejlesztési igény
Társas kompetenciák	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség
	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés, együttműködés	Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés
	Együttműködés		
Vezetői kompetenciák		Irányítás, motiválás	Munkatársak motiválása
		Szervezőkészség	Vezetői funkciók
		Példamutatás, következetesség	Személyes példamutatás

táblázat 8 – Az egységes közszolgálati kompetenciarendszer¹⁷⁵

¹⁷⁴ Malét-Szabó et al szerk 2023a, 2023b, 2023c; továbbá: Malét-Szabó et al 2018.

¹⁷⁵ Malét-Szabó et al 2021: 1367.

4. KULTÚRAKUTATÁS – ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

Disszertációm elméleti megalapozását, a későbbi fejezetek előkészítését szolgálja a kultúrakutatás alapvetéseinek, továbbá főbb irányzatainak és képviselőinek, összességében: e tudományterület történeti és szakmai fejlődésének átfogó bemutatása.

A különböző kultúrák vizsgálata számos tudományterület számára jelent fontos kihívást és hoz izgalmas eredményeket. A következőkben azt tekintem át, hogy a főbb kultúrakutatói irányok, módszerek milyen megközelítésekkel dolgozva milyen főbb tudományos eredményeket hoztak. Korántsem egységes vagy véglegessé vált ez a tudományterület, viszont napjainkra igen változatos, gazdag szakmai bázist kínál. Először röviden meghatározom, hogy miként definiálható a kultúra fogalma, majd a történeti sorrendet követve, illetve módszertani csoportokba rendezve felvázolom, miként, milyen irányzatok mentén indultak el és fejlődtek tovább a különböző kultúrakutatások.

Ezt követően fogok a kutatás elsődleges elméleti bázisát jelentő interkulturális kompetenciák (illetőleg interkulturális kommunikációs kompetenciák) témakörével foglalkozni majd.

4.1 A KULTÚRA FOGALMA, DEFINIÁLÁSA, ÉRTELMEZÉSE

A kultúra mint fogalom definiálása önmagában is összetett feladat, hiszen az elmúlt évszázadokban számos különböző értelmezés született erre vonatkozóan. A kultúra a latin *colore* szóból származik, „melynek sok jelentése van: lakik, művel, védelmez, vallásos tiszteletben részesít”.¹⁷⁶ Számos, e kérdéskörrel foglalkozó társadalomtudomány (antropológia, szociológia, kulturális pszichológia, vezetés- és szervezéstan) Edward Burnett Tylor szocioevolúcionista kultúrakutatásait és -definícióját tekinti kiindulópontnak, melyre hatást gyakorolt (többek között) korának új irányzata, a darwini evolúcióelmélet is. Tylor *Primitív Kultúrák* (1871) című könyvében írja: „A kultúra vagy civilizáció, a legszélesebb etnográfiai értelemben, az a komplex egész, mely magában foglalja mindazt a tudást, hiedelmet, művészetet, erkölcsöt, törvényt, hagyományt és minden egyéb képességet és szokást, amit az egyén a társadalom tagjaként sajátított el.”¹⁷⁷

¹⁷⁶ Nguyen 2006: 15.

¹⁷⁷ Tylor 1871: 1.

A kultúra kutatásában számos lényeges irányzat, tudós követte egymást a következő évtizedekben, évszázadokban, kiemelt szerepet kaptak pl. az antropológiai és a szociológiai, majd pedig a fokozatosan bővülő pszichológiai elemzések. Új elméleti, társadalomtudományi irányzatok születtek, mint pl. a strukturalizmus vagy a funkcionalizmus. Lényeges változást hozott az az új megközelítés, hogy a társadalomtudományok a természettudományoktól eltérő sajátosságokkal rendelkeznek és eltérő módszertani igényekkel bírnak. Szintén új irányt nyitott, amikor a korábbi unilineáris evolúciós szemlélet fokozatosan háttérbe szorult. Eközben megerősödött az empirikus kutatás, a terepmunka szerepe, kialakult az ún. kulturális relativizmus irányzata, majd számos további tudományos kezdeményezés, elméleti keretrendszer született.

A kultúra aktív, sokoldalú vizsgálatának következtében az 1950-es évekre másfélszáznál is több kultúra-definíciót számolt össze Alfred L. Kroeber és Clyde Kluckhohn, akik összegezve vizsgálataikat a kultúra fogalma kapcsán az alábbiakat emelték ki:

- explicit és implicit elemeket, mintákat egyaránt tartalmaz;
- magatartás, viselkedés által és érdekében megszerzett;
- szimbólumok révén továbbadott;
- emberi csoportok sajátos eredményeit képviseli, beleértve a konkrét alkotásokban megtestesülő eredményeket is;
- tradicionális (történetileg származtatott és szelektált) ideákat és különösképp az ezekhez kapcsolódó értékeket tartalmazza;
- tekinthetünk rá a cselekvések produktumaként és a további cselekedeteket meghatározó feltétel-, keretrendszerként egyaránt.¹⁷⁸

A fenti definíció jelzi, hogy a kultúrát nem csupán mint külső, környezeti tényezőt vizsgálhatjuk, hanem fontos az is, hogy belsőleg, internalizáltan miként „élik meg” az emberek. S az utóbbi 70 évben csak tovább bővült és „bonyolódott” a kultúra fogalma...

Kroeber és Kluckhohn az antropológiai gyökerű kultúradefiníciók hat típusát azonosították fentiekben hivatkozott művükben, melyek napjainkig a kultúra értelmezésének fontos csapásirányait képviselik.

¹⁷⁸ Kroeber – Kluckhohn 1952: 181.

Kultúradefiníció típus	Megközelítés, főbb sajátosságok
Leíró	a kultúra egészét (totalitását) bemutató, azt részleteiben is kifejtő, leíró
Történeti	adott kulturális hagyomány történetiségét, fokozatos bővülését bemutató
Normatív	a kultúra szabályteremtő, implicit jellegét feltáró, elemző
Pszichológiai	pszichológiai elemekkel összefüggő elemzésekre koncentráló (pl. tanulás, értékek, attitűdök, normák, hitelemek, szokások, szerepdefiníciók értelmezése)
Strukturális	a kultúra belső mintáit, szervezettségét, összefüggéseit kutató
Származási	a kultúra eredetére (genezisére), kialakulására, adaptációjára koncentráló

táblázat 9 – Kroeber és Kluckhohn kultúradefiníció típusai (áttekintés)¹⁷⁹

Az alábbi táblázat – mely Topcu Katalin kultúrakutatással foglalkozó disszertációjának hasonló része alapján készült – a kultúra lehetséges értelmezéseit, és ez alapján a kultúra vizsgálatának legfontosabb irányait, megközelítéseit összegezi és rendszerezi, átfogóan (magas elemzési szinten):

A kultúra az embereken „kívül található”, objektív, viselkedési kontextus, saját jogán létező, esszencia, a környezet ember alkotta része		A kultúra a szubjektív értelmezésekben, eszmékben ragadható meg.	
Kultúrák vizsgálata egy bizonyos (adott) helyen és időben (statikus nézet)	Középpontban a kultúrák időben átalakulása, változási folyamatai (dinamikus nézet)	A kultúra tagjainak elméjében „található”	A kultúra az elme „termékeiben” rejlik

táblázat 10 – A kultúra lehetséges értelmezései: átfogó kép, főbb kutatási irányok¹⁸⁰

A kultúra(kutatás) megragadása, rendszerezése a fentiek mellett (vagyis a kultúra objektív / szubjektív értelmezése, a kultúra statikus / dinamikus nézete, a kultúra kognitív / szimbolista – szemiotikai értelmezésén túlmenően) további kérdéskörök mentén is elvégezhető, így pl. az alapján, hogy hol / milyen körre vonatkozóan jelölik ki az adott kultúra határát (pl. nemzeti / etnikai / szakmai / egyéb kulturális közösségek szintjén).¹⁸¹

¹⁷⁹ A rendszerezést közli a forrásmű alapján: Berry et al 2011.

¹⁸⁰ A táblázat forrása: Topcu 2006: 17.

¹⁸¹ További lehetséges kérdésköröket ad meg: Topcu 2006: 26.

4.2 A KULTÚRAKUTATÁS TÖRTÉNETI FEJLŐDÉSE

4.2.1 A KULTÚRAKUTATÁS GYÖKEREI

A kultúra kapcsán „hagyományosan” (az ókorban és a középkorban) az etnocentrizmus érvényesült. A reneszánsz, a hódítások és hittérítések kora egyfajta nyitást képviselt ehhez képest, míg a felvilágosodás korszakával megjelent az egységes, természeti és folyamatosan fejlődő ember- és társadalomkép (pl. Jean-Jacques Rousseau vagy David Hume munkásságával). Ugyanakkor pl. Giambattista Vico már a XVIII. sz. elején vizsgálta a történelmi, társadalmi, kulturális keretek alakulását (a „tudományos”, Descartes-i, deduktív megközelítés mellett / helyett): sajátos logikát keresve és feltárva benne, egyfajta belső (humán) irányultsággal, kulturális elemekre (is) fókuszálva, és elfogadva a különböző fejlődési pályákat.¹⁸²

Nagy hatással volt számos tudományterületre a XVIII. sz. második felében alkotó német Johann Gottfried von Herder. Filozófiájában a nyelv, a kultúra és a közösség (nép – Volk) szorosan összefüggő kérdéskörök. A tradíció folyamata szerint régi és új ötvözése egy közösségen belül, míg a kultúra ezen átvitel eredménye adott pillanatban és társadalmi közegben. Kiemelt figyelmet szentelt a nyelv szerepének, s a kultúra fogalmába beleértette a tárgyiasult és nem tárgyiasult elemeket egyaránt. Érzékelte a kultúra értelmezésének nehézségeit, s rögzítette: nem egy (különböző fejlődési fázisokban lévő), hanem több, sajátos mércéjű kultúra létezik.¹⁸³

Az 1800-as években a felvilágosodás szellemisége sok szempontból tovább élt, de emellett a romantika korszakának kezdetétől megnőtt az érdeklődés és figyelem a nemzeti jelleg, a helyi sajátosságok, a nyelv és a népművészet iránt. A kultúrák vizsgálata kapcsán a XVIII. század második felében és a XIX. század során Amerikában és Európában, illetőleg innen kiindulva a világ számos térségében etnográfiai adatgyűjtésekkel, expedíciókkal, archeológiai és nyelvészeti kutatásokkal találkozhatunk.

A XIX. században kezdtek kiteljesedni – korábbi előzményeikre építve – az evolúciós elméletek, melyek komoly társadalmi és társadalomtudományos hatással is bírtak.

¹⁸² Vico 1979; Nguyen 2006.

¹⁸³ von Herder 2002; von Herder – Barnard 2010.

A szocioevolucionista irányzat fontos képviselője volt a brit Herbert Spencer, aki a társadalmi, kulturális vagy akár kormányzati kérdéskörök értelmezésénél evolúciós elveket alkalmazott, a társadalmat organikus rendszerként fogta fel, és figyelmet adott egyfajta individualista nézőpontnak.¹⁸⁴

A korábbiakban már idézett, a kultúrakutatás terén úttörőnek számító Edward Burnett Tylor szintén ehhez az irányzathoz tartozott. Kultúradefinícióját és munkásságát számos antropológiai, kultúrakutatói munka idézi mint kiindulópontot (természetesen meghaladott kiindulópontot). Tylor kultúraszemlélete alapvetően evolúciós, progresszionista volt (s nem relativista vagy pluralista) – lineáris, univerzális fejlődési fázisokat mutatott be. Kutatásaiban a kultúra egyes elemeivel foglalkozott, pl. túlélő kultúraelemek, primitív vallási hiedelmek. Ezekre mint tanult (és nem pedig öröklött), a társadalom tagjaiként elsajátított tételekre tekintett.¹⁸⁵

Tylor mellett a kultúrakutatás, s így az antropológia úttörői közé tartozott az amerikai Lewis Henry Morgan és a skót James George Frazer is. Morgan kutatásai már bizonyos mértékű terepmunkára is épültek, korának fejlődésétől (ipari forradalmától) áthatva a társadalmi evolúció lépcsőfokait elemezte, miközben számos alapvető kérdéskör (család, kormányzás, tulajdonlás stb.) vizsgálatát alapozta meg az (amerikai) antropológiában.¹⁸⁶ Frazer is követte a racionalista és pozitivisták szemléletét. Tetemes életművet hagyott hátra, melynek egyik kulcstémája a mágia-vallás-tudomány történeti / kulturális fejlődése. Bár szemlélete és egyes módszerei már távol állnak napjaink antropológiájától, de – különösen korára és az azt követő időszakra gyakorolt – hatása számottevő volt.¹⁸⁷

Szemben a fentiekkel a XIX. század második felében és a századfordulón alkotó német Wilhelm Dilthey műveiben a humán- és társadalomtudományok természettudományoktól eltérő sajátosságaira és módszertani igényeire mutatott rá, az értelmezés és a megértés, s ezekben a megélt tapasztalatok szerepét hangsúlyozta a „szellemtudományok”-nál (Geisteswissenschaften – erklären vs. verstehen). Vallotta: a megértéshez szükség van az önelemzés, illetve az egyén elemzése mellett a történelmi és kulturális keretek figyelembe vételére is. A hermeneutika és a történettudomány meghatározó filozófusa.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Spencer 1851; Spencer 1862.

¹⁸⁵ Tylor 1871; Stocking 1987.

¹⁸⁶ Morgan 1877; Stocking 1987.

¹⁸⁷ Frazer 1922; Stocking 1987.

¹⁸⁸ Dilthey 1883; Makkreel 1992.

4.2.2 A MODERN SZOCIOLÓGIA ÉS ANTROPOLÓGIA MEGALAPOZÁSA

A XIX. század végén, illetve a századforduló időszakában alapvető szerepet játszott a szociológia, antropológia és pszichológia, illetőleg a kultúraszemlélet és kutatási módszertanok új irányzatainak elindításában Émile Durkheim, akit a szociológia mint önálló tudomány egyik alapító atyjának tartanak. A társadalomra nem csupán mint egyének vagy interakciók összességére tekintett, hanem mint sajátos, objektív létezőre. Vizsgálta, hogy a társadalom egyes elemei milyen funkció(ka)t töltenek be, illetve ezek révén hogyan biztosítják a társadalom kiegyensúlyozott, stabil, organikus működését (funkcionalizmus). Elemezte a társadalmak (és a munkamegosztás) fejlődését, alapvető struktúráit, kiemelten az integráció és a normakövetés kérdéseit, valamint a vallásokat mint társadalmi jelenségeket. A társadalmi tényekre, s ezek objektív, tudományelvű megismerésére koncentrált. Durkheim a strukturalizmus irányzata kapcsán is sajátos és izgalmas kiindulópontot képviselt.¹⁸⁹

Émile Durkheimhez közel hasonló időszakban alkotott Max Weber, a klasszikus szociológia másik meghatározó alakja. Ő a kultúrát is, miként más társadalmi jelenségeket, a cselekvéseken keresztül igyekezett értelmezni, megérteni. Az okok, szándékok, motivációk feltárása kutatóként egy inkább interpretatív jellegű, illetve hermeneutikai megközelítést indokolt az esetében. Weber gyakorta gondolkodott ún. ideáltípusokban kutatásai során, figyelmet szentelt a szimbólumoknak. Érdekelték a társadalmi, illetőleg a történelmi változások, továbbá a hatalom különféle formái. Épített a német filozófiai és történelmi tradíciókra. A modernitás folyamatában láttatta a világ „varázstalanodását”, a tudományos, racionális gondolkodás térnyerését. A kultúrák relativista szemléletű értelmezését, és nem pedig felsőbbrendű megítélését tartotta helyesnek.¹⁹⁰

A kultúrakutatásban újabb nagy hatású kutatók jelentek meg a XX. század első felében. A lengyel származású, de angolszász területeken alkotó Bronisław Malinowski az antropológia terén a valódi terepmunka és a kutatási módszerek fejlesztésével, valamint elméleti eredményeivel egyaránt maradandót alkotott. A kultúrák egyes elemeit (pl. szokások, intézmények, hiedelmek) funkcióik által magyarázta, vagyis hogy milyen szerepet töltenek be, milyen emberi (biológiai, pszichológiai, társadalmi) szükségletet elégítenek ki egy adott kultúra szerves, összefüggő, integrált rendszerében.¹⁹¹

¹⁸⁹ Durkheim 1978; Giddens 2006.

¹⁹⁰ Weber 2019; Weber 2020a; Weber 2020b.

¹⁹¹ Young 2004; Rundell – Mennell 2017.

Az angol Alfred Reginald Radcliffe-Brown munkájának középpontjában – szemben Malinowski funkcionista (individualista funkcionista) megközelítésével – a (komplex) társadalmi struktúrák, ezek fejlődése, valamint a társadalmi intézmények álltak. Utóbbiak: a társadalmi struktúrákat létrehozó, fennmaradásukat biztosító viszonyok, kapcsolatok, illetve ezek rendszere – szerepüket, hozzájárulásukat elemezte. A strukturális funkcionizmus, illetve az összehasonlító szociológia képviselője volt, objektív, tudományos, a részeket az egészhez mérő, abban értelmező megértésre törekedett. (Számára nem a kultúra, hanem a társadalmi szerkezet, intézmény volt a fókuszban.)¹⁹²

A modern antropológia megteremtésében, s ennek részeként a kultúrakutatásban meghatározó a francia Claude Lévi-Strauss munkássága. A strukturális antropológia képviselője volt, a kultúra kapcsán célja a mögöttes, mélyen rejlő, akár tudattalan és közös strukturális szabályszerűségek feltárása, illetve az intézmények elemzése volt. Úgy vélte, hogy a kultúra és a nyelv hasonlóképpen működik, ezért a nyelvészet egyes módszerei, modelljei használhatóak a kultúrák vizsgálatára is. Kiemelt figyelmet fordított (egyebek mellett) a társadalmakban, közösségekben felfedezhető mitikus, szimbolikus struktúráknak, mintáknak, illetőleg pl. az ellentétpárok vagy a cserék szerepének, ezek társadalmi értelmezésének. Lévi-Strauss 1952-ben írt antirasszista „Faj és történelem” című műve elutasította a kultúrák evolucionista, illetve etnocentrikus szemléletét, erőforrásként és értéként tekintett a kultúrák sokféleségére, kiállt a relatív, relativista elemzés mint opció mellett. Nagy hatással volt mind etikai, mind szakmai oldalról az antropológia, illetőleg kiemelten is az interkulturális kutatások területére.¹⁹³

4.2.3 A KULTÚRA KUTATÁSÁNAK PSZICHOLÓGIAI ALAPJAI

Az emberi gondolkodással, illetve lélekkel foglalkozó korai írások és a reneszánsz emberközpontúsága után a felvilágosodás korszaka a racionalizmus és az empirizmus révén, majd pedig a pozitívizmus XIX. századi térhódítása megteremtette a tudományos alapokon nyugvó pszichológia fejlődésének lehetőségét.

Az interkulturális kompetenciák / interkulturális kommunikációs kompetenciák tudományterülete, illetőleg az interkulturális / cross-cultural kutatások jelentős mértékben támaszkodnak pszichológiai alapokra, ezért is hasznos a történelmi bázis megismerése.

¹⁹² Radcliffe-Brown 1952; Kuper (ed) 2010.

¹⁹³ Lévi-Strauss 2001; Lévi-Strauss 1999; Becker – Wheeler 2017.

A német Wilhelm Wundt a XIX. század végén a modern tudományos pszichológia, illetve a kísérleti pszichológia atyjává vált. A pszichológiát mint önálló tudományágat kezelte és megalapozta azt, elválasztva a filozófiai és a fiziológia tudományterületektől. Továbbá kiemelendő, hogy szemlélete szerint az egyéni, elemi érzékelést vizsgáló (fiziológiai) kísérleti pszichológia mellett a pszichológia másik fontos területe az ún. Völkerpsychologie, a néplélektan (később: kulturális pszichológia). A néplélektan a nyelv, a művészetek, a mítoszok, a szokások révén – mint történelmi és kulturális közeg – keretet ad az egyéni pszichológiai folyamatoknak, és segíthet megérteni azokat. A Völkerpsychologie tárgya tehát a társadalmi közösség mentális produktumainak, a kollektív tudatformáknak a vizsgálata: történeti és összehasonlító módokon.¹⁹⁴

A fentiek mellett számos további pszichológiai irányzat jött létre és fejlődött. Így pl. az USA-ban a funkcionális pszichológia (pl. William James munkássága), valamint a több résziránnyal bíró behaviorizmus (pl. John B. Watson vagy B. F. Skinner munkássága), Európában a szintézisre, az egészre fókuszáló ún. Gestalt pszichológia, valamint az abnormális lelki és mentális állapotokra figyelő klinikai pszichológia, pszichiátria és pszichoanalízis (pl. Sigmund Freud munkássága), tovább egyebek mellett a reflexek kutatása (pl. Ivan Pavlov munkássága) vagy éppen az archetípusok vizsgálata. A kultúrakutatás szempontjából olyan lényeges kérdéskörök értelmezése jelent meg a pszichológiában, mint a szocializációs és az akkulturáció, a személyiség, az attitűdök vagy később az értékek témája – mely témakör már átvezet majd ismét az antropológia területére is. Az 1920-as évektől a tudományterület új irányát hozta az ún. fejlődépszichológia elindítása, központi alakja a svájci Jean Piaget volt.¹⁹⁵

Szintén a kognitív fejlődést vizsgálta az orosz Lev S. Vygotsky, aki vallotta, hogy az emberi elme a társas, kulturális és történelmi folyamatok révén fejlődik, ezek fényében, a tanulás (és az oktatás is) a szocio-kulturális környezetbe ágyazottan értelmezhető. Úgy vélte, hogy a magasabb rendű mentális funkciók fejlődésében meghatározó szerepe van a társadalmi, kulturális közvetítőknek (jeleknek, pl. nyelv, számok, szimbólumok, emlékeztetők). Kutatta a gyermekkori tanulás, így pl. az ún. kvalitatív, minőségi transzformáció folyamatát, valamint az oktatás, az oktató (tapasztaltabb tanár) szerepét. A marxizmus bázisán kívánt valós gyakorlati problémákra tudományos válaszokat adni.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Wilhelm Maximilian Wundt (n.d.)

¹⁹⁵ Greenwood 2008; Schultz – Schultz 2016.

¹⁹⁶ Vigotszkij 1971; Wertsch 1988.

Kiemelendő a személyiségpszichológia / analitikus pszichológia irányzatából Carl Gustav Jung néhány alapvetése. A kollektív tudattalan vagy az archetípusok is releváns témakörök a kultúrakutatás szempontjából, de e helyütt – jelen kutatás fókuszához kapcsolódóan – Jung attitűdök és funkciók kapcsán kidolgozott elméletére utalnék. Az attitűdöket olyan hajlamként (diszpozícióként) azonosította, mely bizonyos irányba viszi az egyén cselekedetét, reakcióját. Elkülönítette az introvertált és az extrovertált attitűdöt, de hangsúlyozta, mindkettő jelen van minden emberben. E két alapvető attitűdtípus négy lehetséges pszichés funkcióval (gondolkodás, érzés, érzékelés és intuíció) alkothat nyolc kombinációt, melyek közül jellemzően egy vagy néhány dominál, de súlyuk – szükség szerint, éppen a személyiség érettségét jelezve – változhat.¹⁹⁷

Lényeges kérdésfelvetés, hogy a közösség (kultúrája) mennyiben, miben több a tagok, individuumok sajátosságainak összegzésénél, s az egyéntől elkülönülten vizsgálendő-e. A korábban már említett Émile Durkheim, Max Weber vagy Wilhelm Wundt mellett számos európai és amerikai kutató foglalkozott az emberi gondolkodás, érzelmek, attitűdök, szokások vagy cselekvések – egyéni szinttől eltérő, az adott nemzeti, vallási, politikai, foglalkozási, baráti stb. csoporthoz való tartozásból fakadó – közösségi formáival, illetőleg ezek sajátos vizsgálati módszereivel.

Kiemelendő például William McDougall csoportpszichológiája, melynek lényege, hogy a tartósan együtt élő, együttműködő, közös értékekkel, normákkal, célokkal rendelkező közösségeknél kialakul(hat) egy ún. csoportelme. McDougall vizsgálta ennek működését, illetve az egyének kapcsolódását ehhez.¹⁹⁸ Elmélete (későbbi kritikái ellenére is) hatással volt például Kurt Lewin, továbbá pl. John Turner és Henri Tajfel társadalmi / csoport / egyéni identitással kapcsolatos kutatásaira. Floyd H. Allport a modern kísérleti szociálpszichológiája, testvére, Gordon W. Allport a személyiségpszichológia egyik megteremtője volt. Utóbbi a személyiségekhez tartozó tulajdonságokra, egyéni jellemvonásokra koncentrált, a prediszpozícióra és a helyzetekben adott reakciókra, viselkedésre fókuszált – eltávolodva mind a pszichoanalízis megközelítésétől, mind pedig a hagyományos behaviorista irányzattól. Gordon W. Allport kapcsán, a II. világháborút követő időszakból lényeges például a csoportos előítéletek komplex kutatása is.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Jung 2024a; Jung 2024b; Jung 2024c.

¹⁹⁸ McDougall 2020.

¹⁹⁹ Allport 1924; Allport 1937; Allport 1954.

A bővülő attitűd- és értékvizsgálatok kapcsán utalnék még Rensis Likert alapcikkére, mely a tudományos megalapozottságú attitűdvizsgálatokhoz javasolt módszertani hátteret: szisztematikus, kvantitatív mérőeszközt: skálát (illetőleg erre ráépíthető magasabb szintű statisztikai vizsgálatokat).²⁰⁰ A kvantitatív, statisztikai elemzések mellett a kvalitatív kutatások szakmai, módszertani háttere is sokat fejlődött a 20. század közepén, a következő antropológiai és szociológiai irányzatok jó példaként szolgálnak erre.

A kulturális relativizmus irányzatának bemutatását (önmagában vett értékén túl) kutatói értékrendem, szerepdefinícióm, elemzői nézőpontom miatt is lényegesnek tartom.

4.2.4 KULTURÁLIS RELATIVIZMUS – A KULTÚRAKUTATÁS ÚJ SZEMLÉLETE

Míg a korábban bemutatott szociológus és antropológus kutatók főként a társadalmi funkciókkal és / vagy struktúrákkal foglalkoztak, addig – nagyjából párhuzamosan velük, a XX. század első évtizedeiben – a német származású, az amerikai antropológiát megújító Franz Boas a kulturális relativizmus új irányzatát indította el. Górcső alá vette a korábbi irányzatokat, pl. az evolúciós vagy etnocentrikus kultúrakutatásokat. Kritikai elemzésekkel támasztotta alá egy új szemlélet szükségességét, mely nyitott és hangsúlyozottan dinamikus: a kulturális sajátosságokat a változás tudatában elemzi, és figyelmet fordít a társadalmi környezet és az egyén közötti kölcsönhatásokra. Rögzítette: minden kulturális csoport saját, egyedi történetiséggel bír, melyet részben a közösség belső fejlődése, részben a külső hatások határoznak meg. Az egyes közösségek megértését tűzte ki célul – a fundamentális, „örök” nagy törvények feltárása helyett. Lényegesnek tartotta a terepmunkát, illetőleg az etnográfiai leírások készítését. Iskolateremtő kutató volt, aki küzdött a társadalmi igazságosságért, a rasszizmus és az antiszemitizmus ellen.²⁰¹

Boas számos számos hallgatója, követője a XX. századi kultúrakutatás meghatározó alakja lett. Az amerikai Alfred L. Kroeber a kulturális jelenségek megértésében a kontextus megismerését hangsúlyozta. Követte Boas relativizmusát, ugyanakkor nagy(obb) hangsúlyt helyezett a historikus adatokra: a kultúratörténetre, a kultúrák fejlődési mintáira. Elkötelezett volt az empirikus kutatások, a tényleges terepmunka mellett. A kultúrákat szuperorganikus, az egyének felett álló, önálló szabályokkal és fejlődési úttal bíró jelenségként, a maguk komplexitásában és teljességében értelmezte.

²⁰⁰ Likert 1932.

²⁰¹ Boas 1975; Boas 2021.

Kutatta és rendszerezte a különböző vizsgált kultúrák elemeit is, továbbá ún. stílusokat azonosított, illetőleg elsődleges és másodlagos mintákat be az egyes kultúrák történelmi fejlődésének folyamatában. (Azonban relativista szemlélete gátat szabott az univerzális struktúrák, taxonómiák feltárásának!) Megkülönböztette az értékek (pl. erkölcsi világkép, moralitás, művészet, egyéb értékkifejezési módok) valamint a realitás (pl. tudomány, technológia) „kultúráját”. Ezek mellett a társadalmi és a nyelvi kulturális szegmenst emelte még ki. Számos további szakterületi kérdésben, így pl. a kulturális térségek értelmezésénél is maradandót alkotott, Antropológia c. könyve a tudományterület alapművévé vált.²⁰²

Ruth Benedict is Boas tanítványa volt, és a kulturális relativizmus fontos képviselője. Nézőpontja szerint az antropológus úgy igyekezzon kutatni más emberek, közösségek értékeit, szokásait, viselkedését, fizikai és technikai sajátosságait, hogy elfogadja: az övétől eltérő logikák, tradíciók, változások jellemzik azokat, s valóban a vizsgált kultúra feltárására, megértésére, s nem saját nézetei szerinti „megítélésére” kell törekednie. A kultúrák elemzésénél nagy figyelmet szentelt a szokások, az adott társadalomban elvárt / helyes (másutt akár elítélt) magatartásformák és a mindennapi élet részletgazdag, mélyreható megfigyelésének, majd az egyes kulturális jellegzetességekből az integráns, koherens egész: a minta (pattern of culture) felvázolásának. Igyekezett megragadni a kultúra stílusát, komplex formáját. Az ún. kultúra és személyiség irányzathoz tartozott: vizsgálta a kultúra hatását a személyiségre, és ennek folyamatát, eszközeit. A nemzeti karakter, illetve kultúra elemzésével is foglalkozott, pl. a japán kultúra kapcsán.²⁰³

Szintén Boas tanítványa volt Melville J. Herskovits, aki szerint az ember az egyetlen „kultúrát építő állat”. E gyakorta idézett mondás lényege, hogy a kultúra egy összetett, nem biológiailag örökített, hanem tanult rendszer. Úgy vélte, a kultúráknak vannak egyetemes vonásai, ugyanakkor mindegyik egyedi, sajátos szimbólumrendszerekkel, belső logikával és komplexitással. Ráadásul minden kultúra folytonos változásban van. És miközben átjárja a mindennapokat, mégis szabad teret hagy tudatos gondolatainknak. Hangsúlyozta a kulturális relativizmus, a kulturális különbségek tiszteletének fontosságát, továbbá rámutatott: az ítélezésre gyakorta hajlamos nyugati nézőpontból nem könnyű, de érdemes más kultúrák értékrendjét vizsgálni, mivel ezáltal a sajátunkat is jobban megérthetjük, frissebb szemmel láthatjuk. Úgy vélte: „A kultúra a környezet ember-alkotta része.”²⁰⁴

²⁰² Kroeber 1923; Kroeber 2020; Kroeber – Kluckhohn 1952.

²⁰³ Benedict 2005; Benedict – Szadahiko 2009.

²⁰⁴ Herskovits 1955: 305. További források: Herskovits 1948; Chirkov 2016.

4.2.5 ÉRTÉKVIZSGÁLATOK

Az értékvizsgálatok rövid áttekintése a kultúrák későbbiekben tárgyalt összehasonlító elemzése, illetve a kínai kultúra ezek mentén jellemzése miatt fontos és releváns.

Alfred L. Kroeber és Clyde Kluckhohn nagyszabású közös kutatásuk eredményeit a „Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions” című, 1952-ben megjelent könyvükben közzétették. Összegezve vizsgálataikat a kultúra: „... *consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; cultural systems may on the one hand be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action.*”²⁰⁵ E definíció jelzi, hogy a kultúrát nem csupán mint külső, környezeti tényezőt vizsgálhatjuk, hanem fontos az is, hogy belsőleg, internalizáltan miként „élük meg” az emberek. A könyvben bemutatott másfélszáznál több kultúra-definíció, s ezek több szempontú rendszerezése jelentős szakmai segítséget nyújt e témakör áttekintésénél, megértéséhez.

Flourance R. Kluckhohn, valamint Fred L. Strodbeck kutatása (egyebek mellett például Clyde Kluckhohn közreműködésével) értékorientáció-változatokat vizsgált, és új irányt nyitott a kultúrakutatás területén. Öt kérdéskört, problématerületet azonosítottak, melyek relevánsak valamennyi emberi közösség számára: az emberi természet jellege, ember és természet(feletti) viszonya, időkezelés, aktivitás és kapcsolat. Megadták, hogy melyek a lehetséges alapvető, a közösségi értékein alapuló válaszok ezek mentén, s azután azt vizsgálták, hogy melyek a különböző közösségek, kultúrák tipikus, preferált választásai (nem kizárva azt, hogy tagjaik más, alternatív megoldásokat is alkalmaznak néha). Az értékvariációk segítségével az egyes kultúrák alapvető struktúráját, illetőleg a különböző kultúrák összevetésének eszközét vélték megtalálni a kutatók. Az alapvető értékorientációk feltárása után jobban érthetővé válnak az egyes közösségek – illetőleg pl. szervezetek – értékei, hiedelmei, szokásai, világnézetei stb. (s ez segíthet továbbá két különböző kultúrájú csoport kapcsolatának, kommunikációjának menedzselésében is).²⁰⁶

²⁰⁵ Kroeber – Kluckhohn 1952: 181.

²⁰⁶ Kluckhohn – Strodbeck 1961.

Orientációk	Lehetséges variációk					
	Rossz		Semleges	Keverék	Jó	
<i>Emberi természet</i>	Változó	Változatlan	Változó	Változatlan	Változó	Változatlan
<i>Ember-természet</i>	Természetnek alávetés		Természettel harmóniában		Uralkodás a természet felett	
<i>Idő</i>	Múlt		Jelen		Jövő	
<i>Aktivitás</i>	Létezés		Létezés-valamivé-válás		Tevékenykedés	
<i>Kapcsolat</i>	Linearitás		Kollateralitás		Individualizmus	

táblázat 11 – Kluckhohn és Strodtbeck: kultúrák értékorientációi²⁰⁷

A kultúrakutatás előző, összehasonlító, dimenziókat képező iránya „bázisként” – „kályhaként” – szolgál a későbbiekben tárgyalásra kerülő nemzetközi kultúrakutatásokhoz.

Az értékutatások kapcsán mérőföldkönek tekinthető Milton Rokeach szociálpszichológus munkássága is. Alapműve: „The Nature of Human Values”. Rokeach 18-18, egyénileg változatosan rangsorolható eszköz- és célértéket különböztetett meg, melyek kíváncsatos viselkedésre vagy végállapotról vonatkozó tartós vélekedések. Egy későbbi összegző műben az egyéni és az egyén felett álló értékek általános jellemzőiként az alábbiakat emelte ki: *„the number of human values are small, the same the world over, and capable of different structural arrangements, ... resultants of societal demands and psychological needs, ... learned and determined by culture, society, society’s institutions, and personal experience, determinants in turn of attitudes, judgments, choices, attributions, and actions, ... capable of undergoing changes as a result of changes in society, situation, self-conceptions, and self-awareness, ... changes in values represent central rather than peripheral changes, thus having important consequences for other cognitions and social behavior”*.²⁰⁸

Rokeach értékvizsgálatával kapcsolatban számos további elemzés született, alkalmazták az eredeti változatot, születtek módszertani, tartalmi továbbfejlesztések, vizsgálták megfelelőségét, értékdimenziókat / -területeket képeztek. Egyebek mellett 2010-ben készült összegzés arról, hogy miként helyezhetők el egy kvázi „metatárban” a főbb értékvizsgálatok, melyek az 1950-es évektől kezdve a 2000-es évek elejéig készültek.²⁰⁹

²⁰⁷ Primecz 2006: 6.

²⁰⁸ Rokeach 1973: 2-3.

²⁰⁹ Cheng – Fleischmann 2010.

4.2.6 TOVÁBBI FEJLŐDÉSI IRÁNYOK A KULTÚRAKUTATÁS TUDOMÁNYTERÜLETEIN

A II. világháború a szociálpszichológiára is jelentős hatást gyakorolt: tudósok migrációja, új tudományos kérdésfelvetések, gyakorlati (társadalmi, kormányzati, de akár katonai) alkalmazás. Kiemelendő Kurt Lewin tudományszervező munkássága: a „társadalmi pszichológia atyjá”-nak is tekintik – kutatásaiban csoportdinamikával, egyéni viselkedéssel, mezőelmélettel, vezetési stílusokkal (autokratikus, demokratikus és megengedő, vagyis: laissez-faire), korábban nemzetkarakterológiákkal (20. század első évtizedeire vonatkozóan), később pedig akciókutatással is foglalkozott.²¹⁰

A tudományterület a II. világháborút követően interdiszciplináris módon és jelentékeny mértékben fejlődött tovább, ugyanakkor fragmentálódott – ami egyben azt is jelenti, hogy kérdések gazdag körére keresett válaszokat. És fontos kérdésekre. Így például Theodor Adorno és kollégái az autoriter személyiségtípus kialakulását és működését vizsgálták, más kutatók az engedelmesség, a konformitás, a referenciacsoportok témáját, de itt érdemes visszautalni Gordon W. Allport előítéletekkel kapcsolatos kutatásaira is. A megélt és jelenvaló társadalmi problémák és kihívások ráirányították a figyelmet (egyebek mellett) a háborús vagy más jellegű súlyos traumák és az ezekre adott reakciók, a szegregáció és integráció, a (tömeg)kommunikáció eseteire, illetve a kapcsolódó mentális / lelki folyamatokra (interpretáció, attribúció vagy akár a kognitív disszonancia megjelenése).²¹¹

Számottevő szakmai előrelépés történt ezen időszakban a vezetés és szervezéstudományok terén (erről a menedzsment / humán erőforrás / stratégiai szemlélet elméletei kapcsán írtam disszertációmban), illetve az ipari és közösségpszichológia szegmenseiben, munkahelyi és társadalmi ügyekre koncentrálva.²¹² A szakterület fejlődésének új lökést adott az ún. „kognitív forradalom”, melyről az interkulturális kompetenciák kapcsán a későbbiekben lesz szó.²¹³

Az 1970-es évek fontos hozadéka volt továbbá – új módszertani és tartalmi felvetések mellett – az etikai nézőpont hangsúlyosabb megjelenése, a kulturális és történelmi beágyazottság, illetve a kontextus szerepének előtérbe kerülése (ismét), a kétségtelen technológiai fejlődés hatása és leképeződése, valamint a kritikai hangvétel erősödése.

²¹⁰

²¹¹ Allport 1954.

²¹²

²¹³ A II. világháborút követő időszakhoz kapcsolódóan megemlítendő a kognitív antropológia és pszichológia területe is.

Megfigyelhetőek voltak a tudományterületre jellemző „hullámmozgások”, például az egyén(iség) újbóli fókuszba kerülése – akár új módokon (például az idegtudományok által). Számos esetben megkérdőjelezték a korábbi szemléletmódot, módszertanokat, kutatásokat és eredményeket, illetve például a feminizmus, a kritikai irányzatok miatt elindult a tudományterület egyfajta „újra-gondolása”: társadalmilag inkluzívabb, magasabb diverzitási szintű és kulturálisan nyitottabb kutatásokra törekedtek.²¹⁴

Meghatározó szereppel bírt a kultúraközi (*cross-cultural*) kutatási területre Harry C. Triandis kutatói és tudományszervező munkássága. Szisztematikusan vizsgálta a kultúra elemeit, illetve a kulturális viselkedés (kognitív) aspektusait, elemezve (egyebek mellett) az attitűdök, a normák, az értékek megjelenését, a kultúra és a társadalmi cselekvés, döntések kapcsolatát. Kidolgozta a társas viselkedés többdimenziós modelljét, továbbá alapvető szereppel bírt az individualizmus / kollektívizmus, idiocentrikus / allocentrikus fogalompárok értelmezésében.²¹⁵

Miként a kínai kontextus kutatásánál, a nemzetközi összehasonlító kultúrakutatások kapcsán látni fogjuk, az 1980-as évektől e szegmensben jelentős előrelépések történtek. (A főbb irányzatok mellett jelzem a kínai nemzeti kultúra kapcsán tett megállapításait is.)

A kultúrakutatás és a kulturális antropológia terén a 20. század második felében új, (ismét csak) evolucionista, ám immár ún. multilineáris irányzatok jelentek meg.²¹⁶ A kultúrák értelmezésében a szimbólumok régóta alapvető kategóriának számítottak (Malinowsky vagy Lévi-Strauss kutatásai révén), de ezen periódusban még inkább azzá váltak: Clifford Geertz vagy például Mary Douglas munkássága által. Geertz a kultúrát jelek, jelentések, szimbólumok rendszereként értelmezte, iránymutatása segít egy kontextuson belül megtalálni, interpretálni és megérteni, „sűrűn leírni” jelenségeket.²¹⁷

Nagyon fontos, és a kutatómódszertani részben már érintett irányzat / dimenzió az ún. posztmodern. Emellett 20. század vége és a 21. század számos új, korábban meg nem élt globális / nemzetközi / nemzeti és helyi kihívásokat teremtett (új világrend, migráció, integrációs formák, információs technológia, gazdaság és társadalom, identitás, hatalom). A szociálpszichológia kutatásai – szükségszerűen – ezekre (is) fókuszálnak.²¹⁸

²¹⁴

²¹⁵

²¹⁶ Első sorban az amerikai térségben. L. White, M. Sahlins, M. Harris, J. Steward antropológiai kutatásairól lásd: Újvári 2021, bemutatva például a szimbólumok vagy éppen a környezeti / materiális tényezők szerepét.

²¹⁷

²¹⁸ Csepeli 1997, 2014; Hunyady 2006.

Végezetül szeretném röviden érinteni az interkulturális kommunikáció multidiszciplináris tudományterületét, mely a különböző kulturális háttérrel rendelkező emberek kommunikációját vizsgálja. William B. Gudykunst és kollégái összegző áttekintést adtak az interkulturális kommunikáció elméleteiről, melynek alapvető tagolási elve az objektivista vs. szubjektivista megközelítések megkülönböztetése volt.

Elméletcsoport	Példák
A kultúra és a kommunikációs folyamatok integrációja	Konstruktivista megközelítés, A jelentés összehangolt szabályozása, Kulturális kommunikáció
Kulturális változatosság magyarázata (a kommunikációban)	Kulturális dimenziók, Arc-vesztés / Arc-mentés, Beszélgetési korlátok / stratégiák, Elvárások megszegése
Az eredményességre, illetőleg hatékony kommunikációra koncentráló elméletek (csoportközi, kultúráközi interakcióknál)	Kulturális konvergencia, Szorongás és bizonytalanság kezelése, Eredményes csoportos döntéshozatal, Etnikumközi kommunikáció integrált elmélete
Interakciós alkalmazkodás és adaptáció elméletei	Ko-kulturális elmélet (csoportok közötti társadalmi hierarchiák, domináns / privilegizált, illetve elnyomott / elhallgattatott hangok, csoportok)
Identitás-menedzsmenttel foglalkozó elméletek	Kulturális identitás, Identitás menedzsment, Identitás-vesztés / Identitás-mentés, Az identitás kommunikációs elmélete
Kommunikációs hálózatok elméletei	Hálózatok és kívülállókkal (outgroup) való kommunikációs kompetencia, Intrakulturális vs. Interkulturális hálózatok,
Akkulturáció, kiigazítás elméletei	Interaktív Akkulturációs Modell, Szorongás és bizonytalanság kezelése, Asszimiláció, deviancia, elidegenedés, Adaptációs séma elmélet

táblázat 12 – Az interkulturális kommunikáció elmélet-csoportjai²¹⁹

²¹⁹ Gudykunst et al 2005. E szakterületen hazánkban is számos kiváló kutató tevékeny, az utóbbi évtizedekből kiemelendő például Hidasi Judit vagy például Földes Csaba munkássága.

4.3 INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIÁK

Az interkulturális kompetencia / kompetenciák vizsgálata több évtizedes múltra tekint vissza. Az 1960-as, 1970-es években, úttörő pszichológusok, antropológusok hatására interkulturális kérdésekkel foglalkozó kutatások (illetőleg egyetemi kurzusok) jelentek meg a (nyelvi / humán) kommunikáció területén az USA-ban (illetőleg csakhamar például üzleti és menedzsment képzési programok részeként is). Az interkulturális kommunikáció „eltérő kulturális csoportokhoz tartozó emberek interakciója”,²²⁰ illetőleg egyfajta közös értelemadás folyamata, melyhez egyértelműen hozzátartozik egyrészt az aktivitás / interaktivitás, másrészt a különbözőségek el- és felismerése, ugyanakkor kvázi a „hidak” építésének igénye is.²²¹

Edward T. Hall korszakalkotó művében (*The Silent Language*, 1959) a „kultúrát a maga teljességében a kommunikáció egyik formájaként kezeli”.²²² Ezzel párhuzamosan a másik fontos alapvetés e szakterületen, hogy minden emberi kommunikáció (részben) valamiként (a) kultúra kifejeződése is egyben.²²³

Az interkulturális kommunikáció kutatásának (és oktatásának) fejlődéséhez az 1960-as, 1970-es években az USA-ban hozzájárult a nemzetközi kapcsolatok körének kiszélesedése, elmélyülése, differenciálódása (politikai, gazdasági, társadalmi, illetve szervezeti, csoport és egyéni szinten), továbbá a polgárjogi mozgalom térnyerése. Majd a nyugati világ egyéb térségeiben is fokozatosan megjelentek ezek a kérdéskörök, az 1990-es évektől kezdve pedig a rendszerváltó országokban, illetőleg a mind inkább aktivizálódó, globális nemzetközi térben. A globalizáció, a kommunikációs technológiák fejlődése, az internet térnyerése, illetőleg a különféle kultúrák közti konfliktusok még inkább megerősítették a témakör fontosságát és szerepét. A növekvő interkulturális kihívások mellett egyre fontosabb, hogy ki és miként tud sikeres válaszokat adni ezekre. Mindezekkel összefüggésben magának a szakterületnek az elnevezése is egyre változatosabbá vált.²²⁴

Az interkulturális kompetencia kapcsán napjainkra több száz definíció, megközelítés, modell áll rendelkezésre. A következő rész e fejlődéstörténet mérföldköveit tekinti át.

²²⁰ Hidasi 2008.

²²¹ Bennett 2015.

²²² Hall 1959: 51.

²²³ Condon 2015.

²²⁴ Condon 2015; Deardorff 2015; Leung et al 2014.

Példák az utóbbi kapcsán: (multi)cultural competence / intelligence, cross-cultural effectiveness, global leadership, global competence / citizenship / learning, talent / human resource development, international mindedness.

4.3.1 A TUDOMÁNYTERÜLET FEJLŐDÉSÉNEK ÁTFOGÓ KÉPE

Noam Chomsky amerikai nyelvész munkássága az 1950-es évektől kezdve új irányt adott a nyelvek, illetve a nyelv-elsajátítás értelmezésének: kognitív fordulat / forradalom a nyelvészetben, illetve tágabb értelemben véve a társadalomtudományok több területén, kiemelten is a pszichológiában. Ún. generatív nyelvészeti megközelítéssel vizsgálta egyebek mellett az ember veleszületett nyelvi képességeit, a nyelvi kompetencia, illetve performancia viszonyát. Kutatta, hogy – transzformációs műveletek sorozata révén – miként juthatunk el a nyelvi mélystruktúrától a felszíni rétegig, egy gondolattól a megfogalmazott (kimondott, leírt) mondatig. Chomsky szerint a nyelvelmélet elsődlegesen egy homogén (beszélő)közösség ideálisnak tekinthető, egyéb zavaró tényezők által nem befolyásolt tagjával (mint beszélővel vagy hallgatóval) foglalkozik.²²⁵

Ehhez képest a szociolingvisztika irányzata, mely szintén a 20. század második felében bontakozott ki, éppen a társadalom és a nyelv(használat) kapcsolatát elemzi: miként befolyásolják a társadalmi struktúrák, jelenségek a nyelvhasználatot, illetőleg a nyelv miként jeleníti meg a társadalmi viszonyokat. További lényeges kérdések például: milyen nyelvi variációk érhetők tetten, miként zajlanak a változás folyamatai. Itt már megjelent tehát hogy a beszélőközösségek különféle (akár többnyelvű) társadalmi csoportok lehetnek, továbbá szerepet kaptak néprajzi, illetve antropológiai megközelítések e tudományterületen, de célzottan az interkulturális / szociokulturális jelleg nem volt a fókuszban.²²⁶

Dell Hymes kutatásai külön is kiemelendők, mivel ő a kommunikációs / kommunikatív kompetenciák (KK) irányából vetett fel kérdéseket: felhívva figyelmet a szociokulturális tényezők, valamint a gyakorlati aspektusok fontosságára a nyelvtanulás és a nyelvhasználat során. Jelen disszertáció szempontjából kiváltképp lényegesek Hymes lehetséges, valószínű, megfelelő / helyes / kontextushoz illő (appropriate), illetve megvalósuló nyelvhasználat / kommunikáció, továbbá a kommunikatív kompetencia újraértelmezése (komplex tudás + használat képessége) kapcsán tett megállapításai.²²⁷

²²⁵ Chomsky 1955/1975; Chomsky 1965; Chomsky 1975; Chomsky 1986.

²²⁶ Labov 1994/2001/2010; Trudgill 1974; Gumperz 1971.

²²⁷ Hymes 1972; Hymes 1974.

Megjegyzés: A kognitív nyelvészet vagy a diskurzus-elemzés tárgyalása – távolabbi kapcsolódásuk okán – már túlmutat a disszertáció keretein.

Michael Canale és Merrill Swain az idegen nyelv (második nyelv) oktatása irányából, nyelvpedagógiai, illetve más tudományterületekre építve dolgozták ki átfogó elméleti keretrendszerüket a kommunikatív kompetencia értelmezésére. Elhatárolják a grammatikai és a kommunikáció-alapú megközelítéseket, illetve áttekintik a kompetencia és a performancia fogalmait, a korábbi részterületi és integratív modelleket, majd ezek bázisán az alábbi, integratív szemléletű kommunikációs megközelítést javasolják:

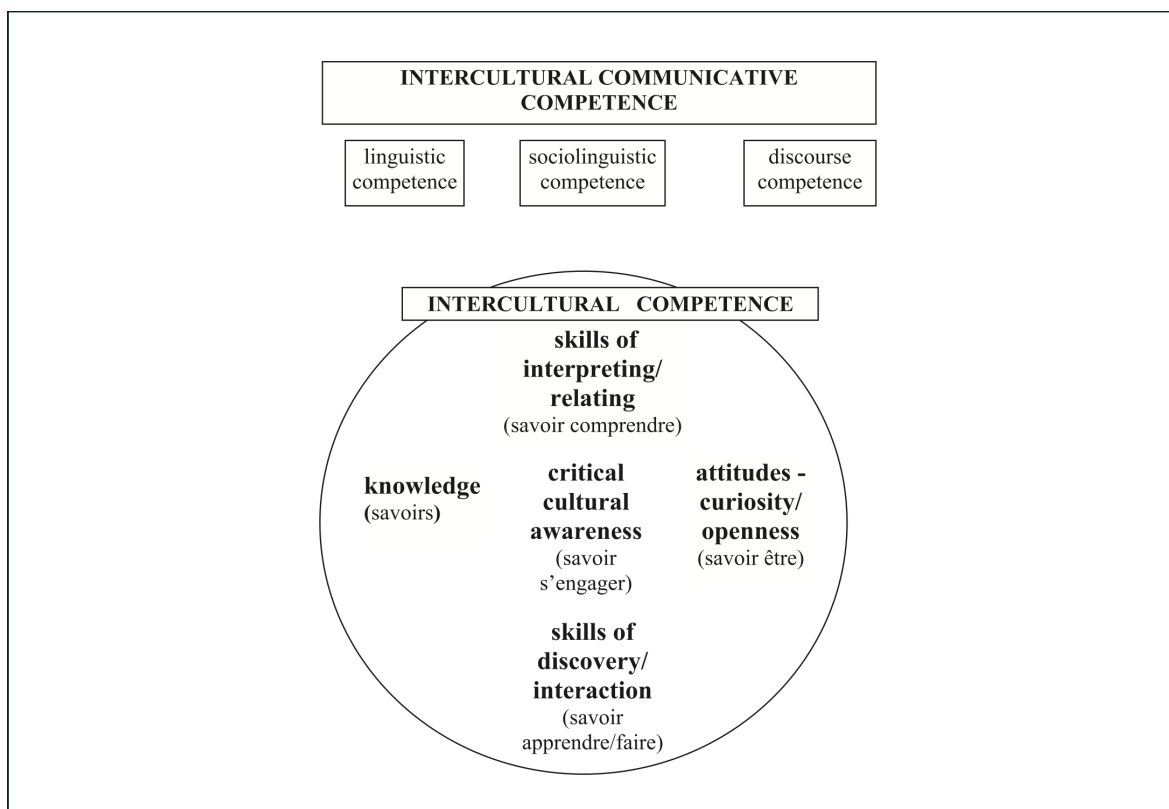
1. Grammatikai kompetencia: szókincs, valamint morfológia, szintaxis, szemantika, fonológia ismerete (tudása).
2. Szociolingvisztikai kompetencia:
 - a. szociokulturális szabályok,
 - b. diskurzus-szabályok.
3. Stratégiai kompetencia: verbális / non-verbális stratégiák a kommunikációs zavarok kezelésére.²²⁸

Michael Byram hasonló alapokról fordult az interkulturális kommunikáció kérdésköre felé, a kulturális dimenzió fontosságát hangsúlyozva a nyelvtanulás kapcsán. Byram az interkulturális kommunikációs kompetenciákra (IKK) fókuszál: interakciókra, helyzetekre, ahol megjelenik az idegen nyelv vagy egy közös közvetítő nyelv használata a felek között.

Figyelmet szentel a relációban megjelenő hatalmi kérdéseknek, illetőleg a natív nyelvhasználatból fakadó következményeknek. Modelljében összegezte az interkulturális kompetencia, illetőleg az interkulturális kommunikatív kompetencia elemeit, dimenzióit, továbbá kidolgozta az ún. interkulturális beszélő (intercultural speaker) fogalmát (ideálját), aki nem „csupán” magas szinten beszél az adott idegen nyelvet, de (inter)kulturálisan is kompetens, képes értő, empátikus, tudatos közvetítőként működni az interakciók során.²²⁹

²²⁸ Canale – Swain 1980.

²²⁹ Byram 2021.



ábra 9 – Interkulturális kompetencia és interkulturális kommunikatív kompetencia²³⁰

Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy jelen disszertáció kutatási kérdései miatt számomra nem mellékvágányt, hanem kiváltképp hasznos és releváns szegmenst jelentenek az IK tudományterületén a nyelvészeti, illetőleg kommunikációs (interkulturális kommunikációs) témakörök is.

A tudományterület fejlődését tekintve kiemelendő Milton J. Bennett munkássága, azon belül is kiemelten az interkulturális érzékenység fejlődési modelljének (Developmental Model of Intercultural Sensitivity – DMIS) kidolgozása: az etnocentrikus fázis (azon belül is: tagadás, védekezés, minimalizáció szakaszok / fokozatok), illetve etnorelatív fázis (azon belül is: elfogadás, alkalmazkodás, integráció szakaszok / fokozatok) meghatározása.²³¹

²³⁰ Byram 2021: 62.

²³¹ Bennett 1986. Megjegyzés: az 1980-as évek közepén immár másfél évtizedes szakmai tapasztalatra, illetőleg hozzávetőleg hasonló időtartamot felölelő tudományos, szakirodalmi háttérre támaszkodva született meg a hivatkozott modell! További források: Bennett 1993; Bennett – Bennett 2004; Bennett – Castiglioni 2004; Bennett 2013; Bennett 2017.

Bennett hangsúlyozza, hogy az interkulturális kommunikáció lényegi része a résztvevők (kultúráinak) különbözősége (vagyis: nem-azonossága / nem-hasonlósága), illetve a kommunikáció tudatossága („nem-természetes” voltából adódóan). Értelmezése szerint az interkulturális kompetencia teszi lehetővé azt, hogy interkulturális érzékenységgel cselekedjünk, reagáljunk olyan kommunikációs helyzetekben, interakciók során, ahol a kultúrák (különbözősége) fontos szerepet játszik. Kiemelendő még a kultúrák konstruktivista, dinamikus, (relációs) kontextuális jellegű megragadása.

Az ezredfordulót követően Darla K. Deardorff nagy jelentőséggel bíró kutatásainak egyik kulcskérdése az interkulturális kompetencia fogalmának meghatározása, pontosítása, értelmezése volt. A szakterület vezető tudósainak bevonásával végzett Delphi-vizsgálat eredményeként a leginkább elfogadott IK definíciók az alábbiak:

- *„Ability to communicate effectively and appropriately in intercultural situations based on one’s intercultural knowledge, skills, and attitudes*
- *Ability to shift frame of reference appropriately and adapt behavior to cultural context; adaptability, expandability, and flexibility of one’s frame of reference/filter*
- *Ability to identify behaviors guided by culture and engage in new behaviors in other cultures even when behaviors are unfamiliar given a person’s own socialization”²³²*

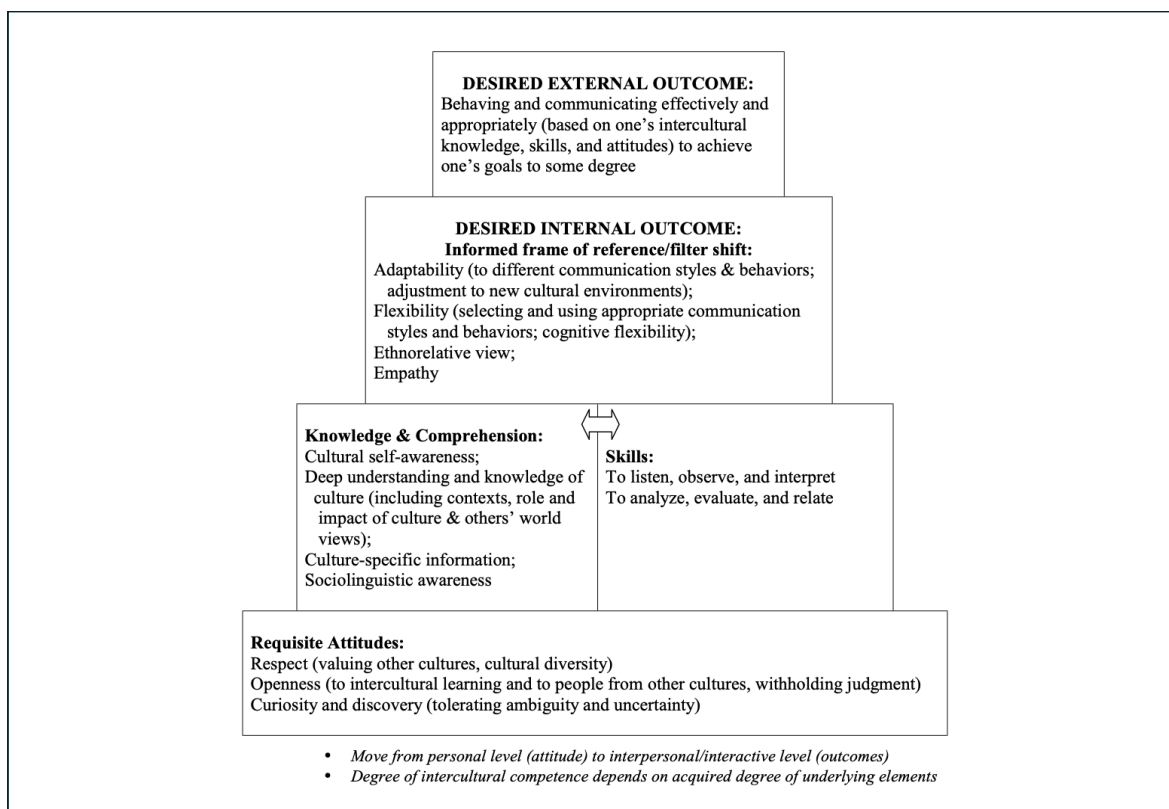
Amikor pedig az IK specifikus komponenseit keresték, a következő elemek kerültek legnagyobb arányban / egyetértésben kiválasztásra:

- *„Understanding others’ worldviews*
- *Cultural self-awareness and capacity for self-assessment*
- *Adaptability and adjustment to new cultural environment*
- *Skills to listen and observe*
- *General openness toward intercultural learning and to people from other cultures*
- *Ability to adapt to varying intercultural communication and learning styles”²³³*

Deardorff munkássága nehezen értékelhető túl e szakterület fejlődése szempontjából. Piramis modellje komplex koncepcionális keretet biztosít az IK értelmezéséhez.

²³² Deardorff 2006: 249.

²³³ Deardorff 2006: 249. (A résztvevő tudósok 100%-a által támogatott listaelem: „Understanding others’ worldviews”.)



ábra 10 – Az interkulturális kompetencia piramis-modellje²³⁴

Deardorff egy másik nézőpontból: folyamatszémleletben is foglalkozott a kérdéskörrel. Ez esetben is az egyén szintjéről, a megfelelő attitűdöktől indulunk, a tudás-szerzés és megértés lépcsőin át, a szükséges képességek által jutunk el a kívánt eredményekig. Lényeges kiemelni, hogy a folyamatot hangsúlyozó modell(változat) egyrészt jelzi, hogy nem csupán a kívánt / kívánatos belső eredmények, hatások, hanem mind az attitűdök, mind a tudáselemek, mind pedig a képességek hatással bírnak a külső, kívülről látható, érzékelhető eredményességre. Másrészt megjelenik egyfajta „körkörös”, folyamatos jelleg – az IK fejlesztése élethosszig tartó folyamat, és tudatos döntés(ek) következménye.²³⁵

A 2000-es évekre a tudományterület fejlődése még dinamikusabbá vált: modellek, elméletek, kutatások, megközelítések sokasága gyűjthető össze, ráadásul ezek a hasonlóság és diverzitás izgalmas elegyét kínálják: koncepcionálisan, továbbá például erősségeikben és hiányosságaikban egyaránt.²³⁶

²³⁴ Deardorff 2004: 196.

²³⁵ Deardorff (n.d.)

²³⁶ Részletgazdag, tematikus áttekintést nyújt az IK konceptualizáltságáról pl.: Spitzberg – Changnon 2009.

A kutatásom szempontjából alapvető ez a tudományos szegmens, ezért mindenképpen szeretnék jelezni még számos szakmai irányt, ugyanakkor – tekintettel a disszertáció terjedelmi korlátaira – a következőkben ezt már egyfajta meta-keretben teszem: modelltípusok megjelölésével, és azon belül kiemelendő / kiemelhető minták érintésével, bemutatásával.²³⁷

A legtöbb jelzett modell ezredforduló utáni időszakból származik majd.

Interkulturális kompetencia modellek	Jellemvonások, sajátosságok	Példák (források)
Személyes jellemvonásokra fókuszáló modellek	A személyiség olyan tartós jellemvonásainak (illetve ezek csoportjainak) meghatározása, amelyek a viselkedés stabil / tipikus mintázatát biztosítják interkulturális helyzetekben az egyének esetében.	MPQ – Multicultural Personality Questionnaire Faktoranalízissel feltárt dimenziók: érzelmi stabilitás (stresszhelyzetben), szociális kezdeményezőkészség, nyitottság / elfogulatlanság, rugalmasság, kulturális empátia (Van der Zee – Van Oudenhoven 2001)
Interkulturális attitűdökre és interkulturális világnézetekre (szemléletmódra) fókuszáló modellek	Annak értékelése, hogy az egyén(ek) miként érzékel(nek) más kultúrákat vagy a saját kulturális körükön kívülről származó információkat. Pl. etnocentrizmus / etnorelativizmus, hasonlóság / ellentmondás egyszerűsítés / komplexitás, szofisztikáltság, pozitív / negatív attitűd.	DIMS – Developmental Model of Intercultural Sensitivity: 3 (csökkenő mértékben) etnocentrikus és 3 (növekvő mértékben) etnorelatív orientáció. IDI – Intercultural Development Inventory. Faktoranalízissel feltárt dimenziók: elfogadás / adaptáció, tagadás / védekezés, minimalizálás, inverz etnocentr., elszigeteltség – marginalizáció (Hammer et al 2003)

²³⁷ A táblázat modell-kategóriái Leung et al 2014 alapján kerültek meghatározásra.

A táblázat egyes soraihoz számos további lényeges interkulturális kompetencia modell lenne illeszthető természetesen.

Interkulturális kompetencia modellek	Jellemvonások, sajátosságok	Példák (források)
Interkulturális képességekre, kulturális intelligenciára fókuszáló modellek	Annak vizsgálata, hogy mit tehet az egyén interkulturális interakciókban, hogy eredményes legyen. Pl. tudás, ismeretek prezentálása a másik kultúrára vonatkozóan, kulturális intelligencia, nyelvi képességek, rugalmasság, adaptivitás, ráhangolódás.	CQ – Cultural Intelligence. CQS – Cultural Intelligence Scale A CQ modell 4 dimenzióval rendelkezik, melyek az alábbi irányokban képesek előrejelzésekre: - metakognitív és kognitív CQ --> kulturális megítélés és döntéshozatal; - motivációs és viselkedési CQ --> kulturális alkalmazkodás; - metakognitív és viselkedési CQ --> feladatteljesítmény (Ang et al 2007)
Több tényezőt is lefedő modellek	Kiemelt figyelem a globális leaderek / leadership kérdéskörökre / szegmensre. Átfogó, ugyanakkor komplex és gyakorlat-orientált modellek kialakítása iránti igény. (Üzleti / menedzsment fókusz.)	GCI – Global Competencies Inventory Interkulturális kompetenciák területének átfogó értelmezése – globális leadership kontextusában. 3 feltárt faktor: észlelés-, kapcsolat- és önmenedzsment, 17 elemmel. (Bird et al 2010) GMI – Global Mindset Inventory Globális vezetők sikeres működéséhez szükséges jellemvonások, hozzáállás, képességek, tudás, ismeretek: 50 elemű kompetencia lista (+ 26 demográfiai). 3 lehetséges dimenzió („tőke-forma”): intellektuális, pszichológiai és társadalmi tőke. (Javidan – Teagarden 2015)

Látható, hogy az IK modelljei közül számos egy vagy több komponens / elem(csoport) listázásával, értelmezésével, leírásával foglalkozik. Deardorff piramis modellje azért is kiemelő e körben, mivel a Delphi módszer révén erőteljesebb tudományos / szakértői szakmai bázisra támaszkodva építkezett, több elemcsoportot is vizsgált, és igyekezett feltárni és bemutatni a kapcsolatot ezek között.²³⁸

²³⁸ Szintén Delphi módszert használt például Hunter et al 2006, az IK fogalmához kapcsolódó ún. global competence fogalmának meghatározásához, értelmezéséhez.

Az ún. ko-orientációs IK modellek elsődlegesen azt keresik, hogy miként érhető el az interkulturális interakciók során a megértés, a „közös nevező” megtalálása, a saját vélemény megfelelő artikulálása, illetve a másik fél gondolatainak nyitott befogadása, értelmezése. Utalhatunk itt Byram modelljére, a „savoir s’engager”, valamint a „savoir comprendre” elemekre, továbbá az „intercultural speaker” fogalmára. De még inkább e kategóriába sorolhatóak például Fantini (1995) vagy Rathje (2007) modelljei, melyek konvergáló világnézeteiről, egymással átfedő jelentés-rendszerekről, kialakuló kulturális identitásokról beszélnek, különféle kontextusok, szimbólumrendszerek, nyelvészeti kategóriák bázisán.²³⁹

A fenti modellek kapcsán általános hiányosságként az időtényező szerepét (annak hiányát) szokták megjelölni. Az IK kapcsán a fejlődést, vagyis az időbeni előrehaladást leképező modellek közül már említettük Bennett DMIS modelljét.

Patricia M. King és Marcia B. Baxter Magolda modellje az interkulturális érettség felé vezető fejlődési pályát három dimenzió, illetőleg egy 3x3-as mátrix mentén követi le.

Jelen disszertáció kutatási kérdései kapcsán mind a fejlődési fokozatok, mind pedig a kognitív / intra-perszonális / inter-perszonális tagolás (illetve ezek kibontása a modell leírásánál) fontos koncepcionális háttérrel ad.

Szintén a fejlődési (jellegű) modellek közé sorolhatók például a kulturális sokk interkulturális kompetenciákra gyakorolt hatását vizsgáló elméletek, másrészt az IK szempontjából érdemes tágabb értelemben is foglalkozni a kulturális adaptáció, alkalmazkodás témáit megragadó modellekkel.²⁴⁰ Ezek kapcsán is megemlíthető Bennett vagy Deardorff modellje, amelyekben az interkulturális kompetencia fejlődése (pl. az etnocentrizmustól az etnorelativizmusig befutott pálya, illetve a folyamat során megvalósuló fejlődés) segíti, magasabb szinten teszi lehetővé a kulturális adaptációt.

Definíciójuk szerint: a globális kompetencia lényege: „having an open mind while actively seeking to understand cultural norms and expectations of others, leveraging this gained knowledge to interact, communicate and work effectively outside one’s environment” (277.) Hunter et al kutatásainak egyik izgalmas sajátossága, hogy megkérdőjelezték a nyelvtudás és a külföldi tanulmányutak / tapasztalatszerzés kiemelkedő szerepét a globális kompetenciák fejlesztésében.

²³⁹ Fantini 1995; Rathje 2007 – idézi ezeket Spitzberg – Changnon 2009.

²⁴⁰ A kulturális sokk / adaptáció alapvető / átfogó modelljeinek, illetőleg ezek kritikáinak (pl. Lysgaard 1955; Oberg 1960; Gullahorn – Gullahorn 1963; Ward et al 2001) részletes bemutatása túlmutat jelen kutatás keretein.

Domain of Development and Related Theories	Initial Level of Development	Intermediate Level of Development	Mature Level of Development
<i>Cognitive</i> (Baxter Magolda, 1992, 2001; Belenky et al., 1986; M. Bennett, 1993; Fischer, 1980; Kegan, 1994; King & Kitchener, 1994, 2004; Perry, 1968)	Assumes knowledge is certain and categorizes knowledge claims as right or wrong; is naïve about different cultural practices and values; resists challenges to one's own beliefs and views differing cultural perspectives as wrong	Evolving awareness and acceptance of uncertainty and multiple perspectives; ability to shift from accepting authority's knowledge claims to personal processes for adopting knowledge claims	Ability to consciously shift perspectives and behaviors into an alternative cultural worldview and to use multiple cultural frames
<i>Intrapersonal</i> (Cass, 1984; Chickering & Reisser, 1993; Cross, 1991; D'Augelli, 1994; Helms, 1995; Josselson, 1987, 1996; Kegan, 1994; Marcia, 1980; Parks, 2000; Phinney, 1990; Torres, 2003)	Lack of awareness of one's own values and intersection of social (racial, class, ethnicity, sexual orientation) identity; lack of understanding of other cultures; externally defined identity yields externally defined beliefs that regulate interpretation of experiences and guide choices; difference is viewed as a threat to identity	Evolving sense of identity as distinct from external others' perceptions; tension between external and internal definitions prompts self-exploration of values, racial identity, beliefs; immersion in own culture; recognizes legitimacy of other cultures	Capacity to create an internal self that openly engages challenges to one's views and beliefs and that considers social identities (race, class, gender, etc.) in a global and national context; integrates aspects of self into one's identity
<i>Interpersonal</i> (M. Bennett, 1993; Chickering & Reisser, 1993; Gilligan, 1982; Kegan, 1994; Kohlberg, 1984; Noddings, 1984)	Dependent relations with similar others is a primary source of identity and social affirmation; perspectives of different others are viewed as wrong; awareness of how social systems affect group norms and intergroup differences is lacking; view social problems egocentrically, no recognition of society as an organized entity	Willingness to interact with diverse others and refrain from judgment; relies on independent relations in which multiple perspectives exist (but are not coordinated); self is often overshadowed by need for others' approval. Begins to explore how social systems affect group norms and intergroup relations	Capacity to engage in meaningful, interdependent relationships with diverse others that are grounded in an understanding and appreciation for human differences; understanding of ways individual and community practices affect social systems; willing to work for the rights of others

ábra 11 – Az interkulturális érettség felé vezető pálya háromdimenziós modellje²⁴¹

Young Yun Kim komplex modellje a kultúraközi adaptációt alapvetően tágan értelmezett kommunikációs folyamatként tekinti: az egyén és a (számára lényeges) vendég-környezet között. Kim már az enkulturáció folyamatát is kommunikációs folyamatként értelmezi, melynek eredménye a kommunikációs vagy társadalmi kompetencia / kompetenssé válás képessége. Az új kulturális közegben lezajló kultúraközi adaptáció: akkulturáció, dekulturáció, adott esetben asszimiláció, a stressz-alkalmazkodás-növekedés dinamikus folyamatában, spiráljában megy végbe.

²⁴¹ King – Baxter Magolda 2005: 576. (Megjegyzés: a modell táblázata jelzi a főbb bázis-elméleteket is.)

Kim gazdag elemzést nyújt a kapcsolódó személyes jellemzők, kompetencia-elemek, környezeti tényezők hatásáról, a lehetséges eredményekről és az időbeliség szerepéről, feltárva az integrációban, illetve az ún. interkulturális személy(iség)ben rejlő lehetőségeket.²⁴²

A kommunikáció irányából közelít az IK vizsgálatához a kommunikációs alkalmazkodás modelljének interkulturális kontextusra kidolgozott változata is, mely Howard Giles nagy hatású beszéd / kommunikációs alkalmazkodási elméletére (Speech / Communication Accommodation Theory – SAT / CAT) épül, de célzottan kultúraközi interakciókra, helyzetekre fókuszál. Kulcskategóriái a konvergencia és divergencia a kommunikáció során, melyet befolyásol (egyebek mellett) a kulturális identitás (saját kultúrához kötődés ereje), a másik kultúrához / csoporthoz való viszonyulás, a kulturális kontextus, a várakozás, a motiváció, a követett kommunikációs stratégia és viselkedés.²⁴³

Hozzávetőleg két évtizeden át fejlődött William B. Gudykunst szorongás / bizonytalanság kezelésének elmélete (Anxiety/Uncertainty Management – AUM – Theory). Központi kérdése, hogy miként kezelik az emberek a szorongást és a bizonytalanságot, amikor más kultúrákból származó idegen személyekkel (*strangers*) kommunikálnak. Ez a kulcsfontosságú, gyakorlatorientált modell elsődlegesen a csoportközi / kultúraközi kommunikációra, illetve a személyközi kommunikációs eredményességre fókuszál. Az elmélet iránymutatása szerint a szorongás és bizonytalanság megfelelő szinten tartása a cél, amelyhez például (kulturális) tudatosság, empátia, elfogadás, ismeret, önreflexió szükséges.²⁴⁴

Már a fenti modellek / modelltípusok áttekintése is jól jelzi egyrészt az IK kutatások gazdagságát, másrészt pedig ráirányítja a figyelmet az alapvető, visszatérő kategóriákra, fogalmakra, amelyekkel operálnak. Ha a rendszerezésen túlmenően értékelni is szeretnénk ezeket a koncepciókat, egyebek mellett az alábbi kérdések fogalmazhatóak meg:

²⁴² Kim 2001

²⁴³ Gallois et al 1995

²⁴⁴ Gudykunst 2005.

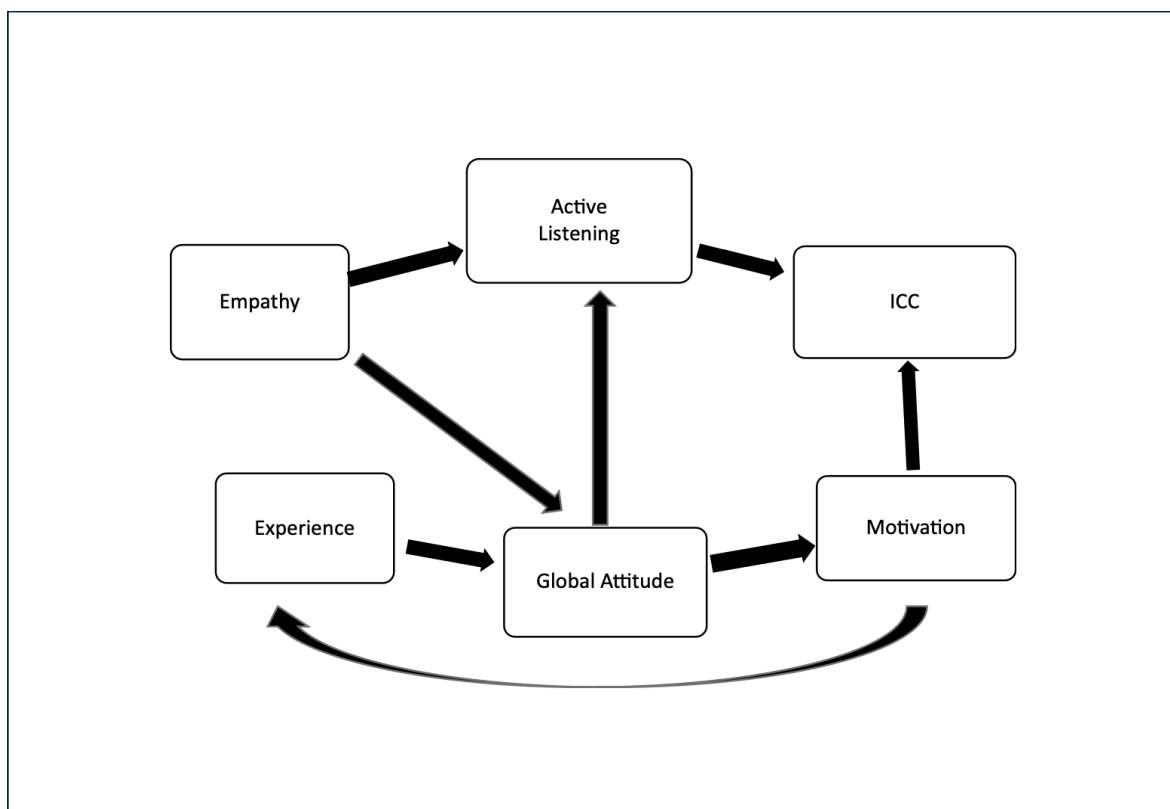
- Mennyiben operacionalizálhatóak egyes modellek? Miként képezhető le a kontextus(tényezők) szerepe? Miként ragadhatóak meg az elemek közötti kapcsolódások, pl. (1) a jellemvonások, az attitűdök, a képességek miként viszonyulnak egymáshoz, (2) miként hatnak az interkulturális eredményességre, (3) miként alakulhatnak az egyéni szintű – élethosszig tartó – fejlődési pályák?²⁴⁵
- Miként teljesítenek az empirikus teszteken e modellek? Mennyiben képesek előrejelezni az alkalmazkodás, a viselkedés vagy a teljesítmény szintjeit? Hogyan tehetők mérhetővé? Miként vezethetők át a gyakorlatba az eredményeik? (Külön kezelve az egyéni, a páros, a team, illetve a szervezeti szintű helyzeteket.)
- Lehet-e / kell-e integrálni a tudományterület vívmányait, például átfogó / kompozit / ún. kultúra-semleges modellek révén vagy akár elemstruktúrák / -listák konszolidációja által?

Az eddigiekben bemutatott IK modellek elsődlegesen amerikai (illetve nyugat-európai) kutatásokon / kutatók munkáján alapulnak. Az ezredfordulót követően a tudományterület fejlődésének egyik kulcsfontosságú kérdésévé vált az, hogy más régiókban, más nemzeti kultúrák bázisán is szülessenek koncepcionális művek. Ezzel párhuzamosan megnyíló opció volt az ún. kultúra-semleges modell(ek) kidolgozása. (Az IK kutatások ázsiai, kínai vonatkozásaival a későbbiekben még részletesen foglalkozom.)

A modelleszoportok áttekintésének végén – visszautalva a fenti kérdésekre is – fontos jelezni, hogy az ún. ok-okozati típusba tartozó IK modellek oksági, illetve logikai kapcsolatokat igyekeznek azonosítani, feltárni az IK kutatások tipikus kategóriái, fogalmai között.

Lily A. Arasaratnam-Smith és munkatársai kutatásainak eredménye az interkulturális kommunikációs kompetencia integrált modellje (Integrated Model of Intercultural Communication Competence – IMICC), melyet több okból is érdemes kiemelni e modelleszoportból. Nagymintás (400 fős) nemzetközi (35 országot megjelenítő) empirikus kutatáson alapul, a strukturális egyenletmodellezés módszerét használták a többváltozós összefüggések vizsgálatára (pl. faktorelemzésre támaszkodva), az eredeti modellváltozatban szereplő kapcsolatok megerősítésére / elvetésére / kiegészítésére. Az eredményeket kultúrafüggetlen / kultúrákban közös összefüggéseként értelmezik.

²⁴⁵ Leung et al 2014; Deardorff 2015.



ábra 12 – Az interkulturális kommunikációs kompetencia integrált modellje²⁴⁶

Számos további ok-okozati karakterű IK modell került kidolgozásra már az ezredforduló időszakáig bezárólag, például – Byram vagy Deardorff korábban már hivatkozott modelljein túlmenően – Stella Ting-Toomey többszintű, a folyamatokban megvalósuló változásokat leképező IK modellje, Mitchell R. Hammer és munkatársai szorongás / bizonytalanság kezelésének elméletére épülő, azt tesztelő és kiegészítő logikai láncolata vagy David A. Griffith és Michael G. Harvey modellje, melyben a kulturális megértés és a kommunikációs kompetencia hat egymásra, együttesen és közvetlenül hatnak a kapcsolat minőségére, illetőleg közvetetten is (a kulturális és a kommunikációs interakción át).²⁴⁷

²⁴⁶ Deardorff – Arasaratnam-Smith 2023: 3. (Hivatkozva: Deardorff – Arasaratnam-Smith (eds) 2017. forrásra.)

Az eredeti kutatás leírását adja például: Arasaratnam – Doerfel 2005; Arasaratnam et al 2010.

Megjegyzés: ezen émikus kutatás filozófiai megalapozását Karl Popper „a tudás három világa” elmélete adta.

²⁴⁷ Részletesen ezekről lásd Spitzberg – Changnon 2009 összegzésében, illetőleg eredeti forrásként: Ting-Toomey 1999; Hammer et al 1998; Griffith – Harvey 2000.

4.3.2 AZ ELMÚLT IDŐSZAK KIHÍVÁSAI – FEJLŐDÉSI TRENDEK

Az elmúlt évtized során a „klasszikus” nyugati / amerikai interkulturális kompetencia fogalmaktól / modellektől / kutatási megközelítésektől az alábbi irányokba várták, javasolták, és látták a tudományterület elemzői a további fejlődés irányait:

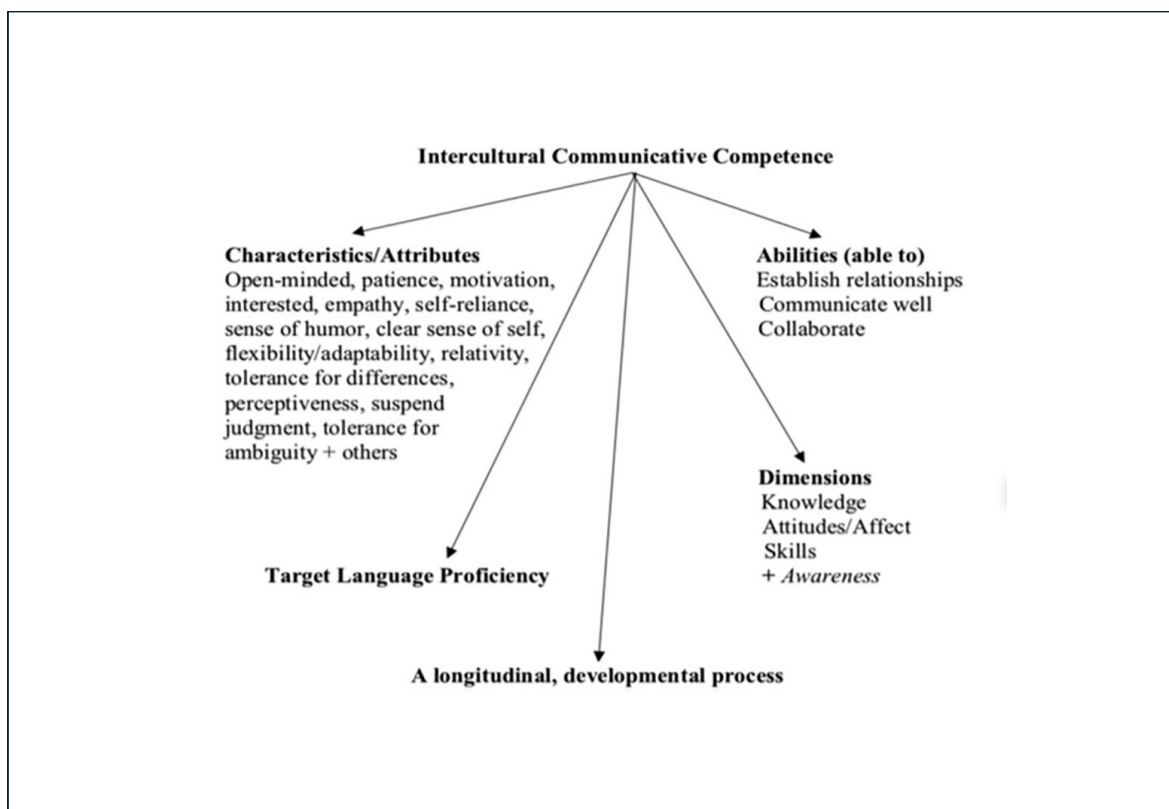
- az egyén helyett / mellett fókusz az interkulturális relációkon, (harmonikus / kiegyensúlyozott / kölcsönös) interperszonális kapcsolatokon;
- az identitás növekvő szerepe (stabilitás, közösséghez tartozás, kibontakozás);
- fejlődési folyamat(ok) kibontása;
- kontextus fontossága (dimenziói, hatalmi aspektusok, táguló horizontok);
- objektivista jellegű kutatások mellett szubjektivista megközelítések alkalmazása;
- további integráció: egyrészt az elmélet és gyakorlat között, másrészt az interkulturális, illetve a nyelvészeti / kommunikációs szakterületek között, valamint további régiók koncepcióinak megjelenése a tudományterületen.

A kutatások / meta-kutatások emellett például jelezték az általános(abb) érvényű / átfogóbb definíciók preferálását, a több komponensű szemléletmód fontosságát,²⁴⁸ valamint az interkulturális kompetenciák vizsgálatának módszerei között az esettanulmányok, az interjúk, illetve mind a kvantitatív, mind pedig a kvalitatív módszerek alkalmazásának (növekvő) szerepét, az empirikus megalapozás és tesztelés szükségességét.²⁴⁹

A 2010-es évek végén, illetve a 2020-as évek során az IK kutatása további jelentős fejlődésen ment keresztül, illetve története immár öt évtizedessé vált. Alvino E. Fantini meghatározó tanulmányában átfogóan újradefiniálta az interkulturális kompetencia fogalmát. Több évtizednyi személyes elméleti és gyakorlati tapasztalatra, a nemzetközi szakirodalom kimerítő áttekintésére (6 nyelv, 50 év időtartam), két jelentős, több kontinenst lefedő nemzetközi kutatási projektre támaszkodva egyrészt az interkulturális kommunikációs kompetenciát helyezte a fókuszba (mint azon képességet / fogalmat, amely a legfontosabb az interkulturális interakciók kapcsán), másrészt megalkotta az alábbi koncepcionális keretet.

²⁴⁸ Vagyis: egy komponens (pl. csak a „tudás”, „ismeret”) önmagában nem képes biztosítani a kompetenciát.

²⁴⁹ Egyebek mellett: Deardorff 2009; Fantini 2020; Gudykunst et al. 2005; Spitzberg – Changnon 2009.



ábra 13 – Az interkulturális kommunikációs kompetencia komponensei, aspektusai²⁵⁰

Fantini egyértelműen megerősítette a nyelvtudás szerepét, fontosságát az interkulturális kompetenciák vizsgálata, fejlesztése kapcsán, továbbá javasolta a nyelvoktatás és az interkulturális kompetenciák fejlesztésének integrációját.²⁵¹

Kiemelendők az IK kutatásokhoz kapcsolódó további empirikus vizsgálatok. Már a 2010-es évek első felében születtek ilyen irányú fontos eredmények, pl. a CQ, illetve az MPQ modellek kiváltképp jól teljesítettek empirikus kutatásokban, pszichológiai (pl. (inter)kulturális alkalmazkodás), viselkedési (pl. interkulturális együttműködés) és teljesítmény (pl. munkahelyi / globális vezetői hatékonyság, eredményesség) hatások előrejelzésében.²⁵²

²⁵⁰ Fantini 2020: 55. Kapcsolódó hazai vonatkozás: kutatási projekt a Debreceni Egyetemen: Alhendi et al 2022.

²⁵¹ Fantini interkulturális interakciókra vonatkozó megállapításait tételesen lásd: Fantini 2020: 58-59.

²⁵² Leung et al 2014. Három további izgalmas kutatás az elmúlt időszakból:

Wang Qing és Timothy Teo Explaining the relationships among components of intercultural competence: A structural equation modelling approach című tanulmányukban Byram IK modelljét, a komponensek közötti kapcsolatokat tesztelték egy kínai nagymintás kutatás keretében, strukturális egyenletmodellezés módszerével. Megállapították (egyebek mellett), hogy a kritikus kulturális tudatosság varianciájának több mint a felét a hozzáállás és a készségek magyarázták.

Jolene Koester és Myron W. Lustig irányadó publikációjában egyebek mellett hangsúlyozza, hogy a kompetencia / kompetensség megítélése nem feledkezhet meg a „túloldal”-ról: vagyis ez nem valami, amit teszünk, hanem valami, amit annak ítélnék. „*One’s motivations, knowledge, and skills lead to a context-specific impression that desirable outcomes (effectiveness, appropriateness, and perhaps satisfaction) have been achieved.*”²⁵³ Kiemelik, hogy az IK kutatásoknak – miként a kiinduló időszakban ez lényegi elem volt – kapcsolódni kell a gyakorlati alkalmazhatósághoz, s ennek során javasolják a kiemelkedő személyes példák alapos vizsgálatát. Ez a megközelítés saját kutatásom tekintetében is meghatározó.

Érdekes felvetéssel gazdagította a tudományterület szakirodalmát Claudia Borghetti, amikor a *Journal of Intercultural Communication* c. szakfolyóiratban 2017-ben megjelent cikkében felvetette: szükséges-e értékelni az interkulturális kompetenciát. Átfogó, több dimenziós értékelést követően, etikai vonatkozásokat is beemelve rögzíti ellenérveit, ugyanakkor kiáll az IK kutatások elmélyítése, a valóban megértő elemzések mellett.²⁵⁴

Mary Jane Collier *International Journal of Intercultural Relations* folyóiratban megjelent írásában komplex kritikai szemlélettel fordult az IK kutatásának területe felé. Nézete szerint a kultúra nem egy homogén, nemzeti szinten egységes mentális program, inkább dinamikus, kérdésekkel és vitákkal színezett, és nagyobb figyelmet kell szentelnünk a hatalmi / hierarchikus viszonyoknak benne. Összefüggésben ezzel az IK értelmezésénél is ezen szempontoknak kellene érvényesülni, még inkább szem előtt tartva továbbá a tárgyalási jelleget, valamint a különböző szintű kontextustényezőket.

Stijn Schelfhout és munkatársai Leung és kollégái integratív keretrendszerét tesztelték sikeresen, melynek hipotézise szerint a kulturális jellemvonások, attitűdök és világnézetek, valamint a kulturális kompetenciák közötti összefüggések előrejelzik, hogy az egyének milyen eredményességgel reagálnak a kultúraközi helyzetekre. (Az empirikus vizsgálat belgiumi, illetőleg egészségügyi szektorális mintán történt.) Schelfhout 2022.

Saeed Nosratabadi és kutatótársai a vezetők kulturális intelligencia szintjének hatását vizsgálták a szervezeti teljesítményre (a szervezeti struktúra figyelembe vételével): közvetlen és közvetett pozitív és szignifikáns hatást kimutatva. (Az empirikus vizsgálat Iránban zajlott, egy tudományos és technológiai park menedzserei körében, hozzávetőleg 60 kérdőív, strukturális egyenletmodellezés módszerével tesztelve a hipotéziseket.) Nosratabadi 2020.

²⁵³ Koester – Lustig 2015: 20.

²⁵⁴ Borghetti 2017. (A tanulmány a nyelvoktatás területére fókuszált.)

Megjegyzés: az interkulturális kompetencia / interkulturális kommunikációs kompetencia mérésére több tucatnyi módszer, eszköz, megközelítés létezik. Ezek részletes elemzésétől jelen kutatási terjedelmi kereteire, szemléletmódjára és célkitűzéseire tekintettel eltekintek.

Végül, de nem utolsó sorban, a kritikai jelleg egy további aspektusaként megjelennek a társadalmi igazságosság, az egyenlőség és az inkluzivitás mint nézőpontok által hozott javaslatok is.²⁵⁵

Abdul Qahar Sarwari és kutatótársai tavaly 45 kiemelt szakterületi (IK, IKK) tanulmány meta-elemzését publikálták – a 2000 és 2023 közötti időszakra vonatkozóan. Eredményeik alapján az IKK kulcsfontosságúvá vált napjainkra (a releváns területeken), és (egyebek mellett) a kulturális tudatosság, az interkulturális érzékenység, a nyelvi jártasság, az empátia és a rugalmasság adják az IKK legfontosabb komponenseit. Az IKK jelentősége a nemzetközi együttműködésekben és munkaerőpiaci státuszokon túlmenően tetten érhető a társadalmi kohézió erősítésében és a személyes fejlődés előmozdításában egyaránt.²⁵⁶

Az interkulturális kompetenciák kutatása valóban aktív, élő tudományterület. Mi sem jelzi ezt jobban, mint hogy napjainkban is új kezdeményezések zajlanak (újra)értelmezésére, újra(definiálására). Aktuális példaként említhető, hogy Dai Xiaodong és Feng Hairong Delphi módszer alkalmazásával, csaknem 70 nemzetközi interkulturális szakértő („nyugati” és „keleti” kutató) bevonásával vizsgálta, hogy milyen szakmai konszenzus létezik az interkulturális kompetencia definícióját, összetevőit és értékelési lehetőségeit illetően. Eredményeik egyrészt megerősítettek több korábbi koncepcionális elemet, ugyanakkor nyitást is jelentettek egy multikulturális modell irányába.²⁵⁷ Szintén multikulturális kompetenciák vizsgálatával foglalkozik pl. Shi Yuanyuan tanulmánya is.²⁵⁸

4.3.3 INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIÁK (KUTATÁSA) A KÖZIGAZGATÁSBAN

Az interkulturális kompetenciák / interkulturális kommunikációs kompetenciák kutatásában a nemzetközi vállalatok vagy a felsőoktatási intézmények hagyományosan fontos szerepet töltenek be – más nézőpontból nézve: felülreprezentáltak. Ugyanakkor napjainkra teret kapott a közszolgálati, illetve közigazgatási szervezetek kapcsán is az IK / IKK vonatkozású kérdések vizsgálata.

²⁵⁵ Collier 2015.

2015 szeptemberében az International Journal of Intercultural Relations dedikált száma foglalkozott az interkulturális kompetencia témakörével. Szerkesztők: Lily A. Arasaratnam és Darla K. Deardorff. (1989-ben ugyanezen szakfolyóirat különszáma foglalkozott az interkulturális kommunikációs kompetencia témakörével.)

²⁵⁶ Sarwari 2024.

²⁵⁷ Dai – Feng 2024.

²⁵⁸ Shi 2020.

Gyakorlati példaként említhető, hogy a European Institute of Public Administration „The Challenges of Intercultural Interactions in Public Administration” című, 2025-ös írásában rögzíti: a kulturális diverzitás immár napi szintű kihívásként jelenik meg az Európai Unióhoz tartozó országok közigazgatásában dolgozó szakemberek, vezetők számára, és ezen kihívással szembesülve az interkulturális képességek fejlesztése alapvető az egyenlőség biztosítása, a sokféleség megbecsülése és az eredményes munkavégzés céljából – az általános társadalmi közérdekkel összhangban.²⁵⁹

Ugyanakkor az Európai Unió (illetőleg például az Európa Tanács) releváns programjaiban, kezdeményezéseiben és dokumentumaiban, illetőleg jellemzően a különböző nemzeti programokban az interkulturális kompetenciák / interkulturális kommunikációs kompetenciák értelmezése, értékelése és fejlesztése is egy alapvetően tágabb keretben történt / történik: „az egyenlőség biztosítása, a sokféleség megbecsülése és az eredményes munkavégzés céljából – az általános társadalmi közérdekkel összhangban”, inkább közszolgálati (kevésbé közigazgatási), azon belül is jellemzően oktatási és kulturális, egészségügyi és szociális, illetve esetleg például katonai (békefenntartói) ágazati vonatkozásokkal – különböző etnikumok, vallási csoportok vagy más nyelvet használók relációjában. Vagyis ezek tipikusan az adott országon belüli és / vagy az adott közszolgálati szegmensben rendszeresen felmerülő, tipikus (inter)kulturális interakciókra koncentráltak. Mind általános: általában vett (inter)kulturális, mind pedig adott relációra (pl. a főbb bevándorló csoportokra koncentráló) kutatások, iránymutatások elérhetőek.²⁶⁰

Példák az Európai Tanács kezdeményezéseire:

- Intercultural Cities Programme: az interkulturális kompetenciák meglétét, alkalmazását, elismerését az interkulturális(an kompetens) városok teljesítményének indikátoraként értelmezi. Irányelvekkel, szakmai anyagokkal támogatja az előrelépést e téren. A program részeként működik az Intercultural Integration Academy, mely IK / IKK képzésekkel támogatja az önkormányzatok / helyi közigazgatás szakembereit.

²⁵⁹ Lavadoux – Courtois 2025.

²⁶⁰ A meghatározó amerikai szakirodalomban használt ún. cultural competency fogalom is egyértelműen több szintű / magasabb szintű (rendszer, ügynökség, munkatárs / stratégia, szakpolitika, program, intézkedés), mint az IK / IKK az előzőekben bemutatott koncepciókban. Áttekintést nyújt a témában például: Rice 2007. Mivel ez a megközelítés alapvetően más szemléletet képvisel, mint az én kutatásom irányultsága, ezért részletes bemutatásától eltekintek.

- Manual for the design of a training course on intercultural competence / Recommendation of the Committee of Ministers to member States on multilevel policies and governance for intercultural integration / Model Framework for an intercultural integration strategy for the national level: ezen dokumentumok alapvetően a bevándorlók / menekültek integrációjának támogatására születtek, de ajánlásaik, módszereik felhasználhatóak a közigazgatás / közszolgálat fejlesztése érdekében bármely interkulturális interakció(típus) viszonylatában.

Példák az Európai Unió kezdeményezéseire:

- Joint Research Centre – INNO4DIV project (és annak innovációs tapasztalatai és iránymutatásai), Intercultural Communication in Education képzés(ek), projekt(ek), releváns Erasmus+ programrészek. Oktatási / felsőoktatási vonatkozások.
- European School of Administration / European Institute of Public Administration: az EU intézmények, illetőleg az ott dolgozó szakemberek számára képzési programok, szakmai workshopok biztosítása, ennek részeként (egyebek mellett) interkulturális kompetenciákhoz kapcsolódó témakörökben is.

A fentiek mellett e témakör kapcsán célszerű még jelezni azon kutatási irányt, melynek tárgya, hogy miként lehet és érdemes a közigazgatási képzési programokba integrálni az interkulturális / globális kompetenciák kérdéskörét.²⁶¹

Témavezetőmmel 2020-ban publikált átfogó kutatásunk a magyar közszolgálati szféra szerepét vizsgálta a magyar-kínai politikai és gazdasági kapcsolatokban. Az ennek keretében elvégzett szükséglet- és igényfelmérés információs, interkulturális kompetenciákkal összefüggő, illetőleg nyelvi, továbbá koordinációs és szervezési szükségleteket azonosított a magyar-kínai relációban kiemelt szereppel bíró közigazgatási, közszolgálati szervezeteknél, továbbá ún. Kína-stratégiák kidolgozásának igényét.²⁶²

²⁶¹ Példaként említhető, hogy Stephen Louis Capobianco és kutatótársai Public Administration MA képzések kapcsán vizsgálták az ún. Cultures and Languages Across the Curriculum módszer / modell integrálhatóságát (Capobianco et al 2018). Bridgette E. Cram disszertációjában – szintén MA képzésekhez kapcsolódóan – foglalkozott kulturális kompetenciák értelmezésével, keretrendszerével, közszolgálati / közigazgatási integrálhatóságával. Utóbbi kérdés izgalmas lehet jelen kutatás szempontjából is, pl. a bürokratikus rendszerek átalakulása / átalakíthatósága kapcsán. Számos további publikáció született arról, hogy az amerikai közügyi, közszolgálati, kormányzati és közkapcsolati képzési programokban miként jelennek / jelenhetnek meg a kulturális kompetenciákhoz kapcsolódó kérdéskörök.

²⁶² Horváthné Varga Polyák – P. Szabó 2020.

5. KONTEXTUS-KUTATÁS (2): KÍNA, ILLETVE A MAGYAR-KÍNAI RELÁCIÓ

A kontextus kezelésében ilyen típusú vizsgálatok során alapvetően két – ellentétes – végpont lehetséges: (kvázi) üres lappal indulni vagy a lehető legmélyebb megismerésre törekedni. Az első változat számomra már nem lett volt / volna járható út, hiszen előbb kezdtem el Kínával, a kínai kultúrával ismerkedni, több mint tizenöt évvel ezelőtt, mintsem, hogy doktori kutatásom pontos témája és módszertana meghatározásra került. Másrészt viszont örömmel teljesítettem a kortárs interkulturális, illetőleg kvalitatív kutatások azon ajánlását, mely a kontextus mélyebb megismerését javasolja / írja elő.

A magyar-kínai reláció Magyarország külpolitikájában stratégiai jelentőséggel bír, különösen az ún. Keleti nyitás politikájának meghirdetése óta, a 2010-es évek kezdetétől.²⁶³ A magyar-kínai kapcsolatok az elmúlt időszakban egyértelműen erősödtek: napjainkra minden időt kiálló, az új korszakra szóló átfogó stratégiai partnerség szintjére emelkedtek.²⁶⁴

5.1 A KÍNAI NÉPKÖZTÁRSASÁG MINT NAGYHATALOM

5.1.1 GAZDASÁGI, POLITIKAI ÉS KATONAI NAGYHATALMI JELLEG

A Kínai Népköztársaság napjainkban a világrendet, a globális folyamatokat alapvetően meghatározó politikai, gazdasági és katonai nagyhatalom.

Kína nominális értékben a második legnagyobb bruttó hazai termékkel (GDP-vel) rendelkező ország a világon, vásárlóerő-paritáson számolva (*Purchasing Power Parity – PPP*) az élen áll. Kína a világ második legnagyobb népességű országa – a világ második legnagyobb egységes piaca. Az elmúlt években Kína volt a legmagasabb export- és a második legnagyobb importértékkel rendelkező ország, összesítve ezeket Kína a világ legnagyobb kereskedőnemzete.

²⁶³ Orbán Viktor 2010; Magyarország Kormánya 2012.

²⁶⁴ Szabó 2024.

Salát Gergely fenti cikkben közölt értékelésében kiemelte: a magyar-kínai viszonyrendszer a kínai partnerségi viszonyok második legmagasabb szintjét érte el ezzel – előlött már csak az orosz-kínai reláció szintje áll.

Továbbá Kína a legnagyobb energiatermelő és -fogyasztó ország, valamint a legnagyobb devizatartalékkal rendelkező nemzet. Kína az egyik legmagasabb beáramló FDI-vel rendelkező ország, és globálisan évek óta odatartozik a legmagasabb kiáramló FDI-t teljesítők közé is.²⁶⁵

Kína politikai nagyhatalom, az ENSZ BT állandó tagja, G20 tag, Kína és az USA párosa adja az ún. G2 csoportot. Az elmúlt években növekvő kínai aktivitás volt érzékelhető a különféle multilaterális és bilaterális viszonyokban. A legutóbb publikált, 2022-es amerikai nemzetbiztonsági stratégia így határozta meg Kína nemzetközi helyét és szerepét, az USA viszonylatában: „*the only competitor with both the intent to reshape the international order and, increasingly, the economic, diplomatic, military, and technological power to advance that objective*”.²⁶⁶

Kína katonai nagyhatalom is egyben. A Kínai Népi Felszabadító Hadsereg a világ legnagyobb és az egyik legerősebb, jelentős modernizációt végrehajtó hadserege, komoly szövetségi kapcsolatrendszerrel. Kínáé a világ 2. legnagyobb katonai költségvetése, továbbá Kína atomhatalom.²⁶⁷

Mindezek mellett kiemelendő Kína globális technológiai és kulturális hatása is.

Ha regionálisan szemléljük, Kína Ázsia, azon belül is Kelet-Ázsia, illetőleg Ázsia és a csendes-óceáni térség földrajzi szegmensébe tartozik. Ez a régió a globális gazdasági növekedés motorja. A Nemzetközi Valutaalap (*International Monetary Fund* – IMF) kalkulációi alapján (2024 őszi adatok) Ázsia hozta létre a globális gazdasági növekedés mintegy 60%-át, miközben a világ GDP-jéből való részesedése hozzávetőleg 40%.²⁶⁸ Kína szerepe, súlya pedig meghatározó Ázsia vonatkozásában – még akkor is, ha az elmúlt években a kínai gazdaság számos kihívással szembesült és kényszerül megküzdeni.

²⁶⁵ P. Szabó 2020b; World Bank Group n.d.; UNCTAD n.d.; IEA n.d.

²⁶⁶ White House 2022: 8.

²⁶⁷ P. Szabó 2020a.

²⁶⁸ Elnagar 2024.

A Világbank (*World Bank / World Bank Group*) adatainak²⁶⁹ saját elemzése alapján látható, hogy a vásárlóerőparitáson (*Purchasing Power Parity – PPP*) számított GDP adatokkal kalkulálva a Kínai Népköztársaság bruttó hazai összterméke a világ hasonló GDP értékének 20%-át tette ki 2024-ben – ez az adat a 2010-es évek elején körülbelül 15% volt, és évenkénti fokozatos növekedéssel érte el a jelenlegi szintet. Kína 2023-ról 2024-re elért GDP növekménye (PPP értéken) meghaladta a 2.600 milliárd USD értéket – ennek nagyságrendjét jól érzékeltetheti, hogy ez meghaladta Kanada teljes 2024. évi PPP-alapú GDP összértékét, és nem sokkal maradt el Spanyolország hasonló éves GDP adatától. Kína gazdaságának (fenti adatok szerinti) éves növekedése a világ GDP növekedésének hozzávetőleg 25%-át adta az elmúlt bő egy évtized során (sajátosságai, a COVID-19 járvány globális hatásai miatt külön kell kezelni / nem lehet megfelelően illeszteni a 2020-as évet), vagyis a növekedéshez való hozzájárulása meghaladta a világ GDP-jéből való részesedésének mértékét.²⁷⁰

Kína területe 9,6 millió km², a Föld egyik legnagyobb országa. Hasonló szélességi körök között fekszik, mint az USA, hosszanti kiterjedése viszont valamivel nagyobb. Ez már önmagában is jelzi, az ország földrajzának komplexitását. Kína 14 országgal határos, természeti kincsekben gazdag terület, egyike a Föld megadiverzitással bíró országainak.²⁷¹ Geográfiai környezete igen változatos, az országon belül egymástól drasztikusan eltérő adottságú, klímájú területek találhatóak. Területének hozzávetőleg 15%-a képez megművelhető területet. Összevetve ezt 1,4 milliárd fős népességével, jól érzékelhető az egyik legfontosabb gazdasági – mezőgazdasági – kihívás, amellyel Kína régóta küzd.²⁷²

A Kínai Népköztársaság 23 tartományra bontva definiálja a legmagasabb szintű közigazgatási rendszerét. A 23. tartomány Taiwan szigete, mely az ún. „egy Kína” elv alapján Kína részének tekintendő. Peking, Sanghaj, Tianjin és Chongqing ún. tartományi jogú város, közvetlenül a központi kormányzat irányítása alá tartoznak.

²⁶⁹ World Bank – World Development Indicators: GDP, PPP (current international \$).

A kínai deviza árfolyamának sajátos helyzete, állami kezelése okán célszerűbb lehet a vásárlóerő-paritáson számolt GDP értékeket összevetni ez esetben, mint a nominális GDP adatokat. Ugyanakkor fontos azok ismerete, figyelembe vétele is természetesen, hiszen az általuk adott kép, információ szintén lényeges a gazdasági elemzéseknél.

²⁷⁰ Kelet-Ázsia GDP értéke – a Világbank adatai alapján – a globális GDP 30-33%-a között mozgott az elmúlt tíz évben, növekedéshez való hozzájárulása pedig jellemzően meghaladta ezt.

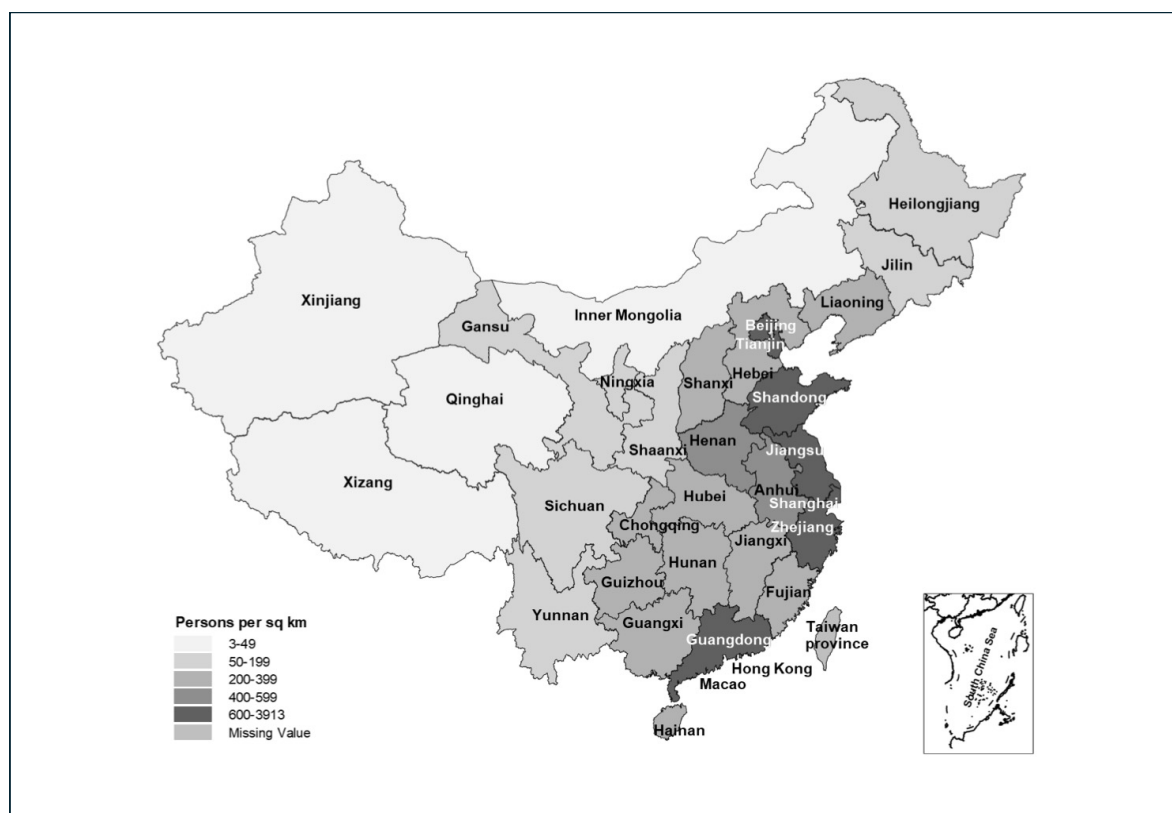
²⁷¹ Purton 2024.

²⁷² Naughton 2018; United Nations Population Fund – China (<https://www.unfpa.org/data/world-population/CN>).

A fentiek mellett 5 nemzetiségi autonóm terület működik. Hongkong és Makaó pedig ún. különleges közigazgatási területek (*Special Administrative Region* – SAR), az „egy ország – két rendszer” elvet követve működnek.

Kína felszíne nyugatról keletre lejt, és az ország mindössze 25%-a található 500 méter tengerszint feletti magasság alatt. A lakosság több mint 90%-a él a keleti, tengerpart felé eső részen (az Aihui-Tengchong vonaltól keletre), míg a nyugati, száraz(abb), hegyvidéki / magasföldi területeken jóval kevesebben laknak, különösképp a vidéki részeken.²⁷³

A lakosság meghatározó többsége a keleti, tengerparti régiókban, főként a nagyvárosokban él. Kína átlagos népsűrűsége 147 fő / km² (2004. évi statisztikai adatok alapján), azonban nagyok a térségi különbségek. Az urbanizációs ráta az 1980-as évek elején alig haladta meg a 20%-ot, 2010-re elérte az 50%-ot, 2023-ban pedig már 66% felett állt.²⁷⁴



ábra 14 – Kína tartományai és népsűrűségének megoszlása²⁷⁵

²⁷³ Naughton 2018.

²⁷⁴ UNICEF 2024. Sanghaj átlagos értéke 3900 fő / km² felett van, Xizang, Qinghai és Xinjiang területén 20 alatti ezt az érték. Viszonyításként: hazánk átlagos népsűrűsége 100 fő / km² körüli.

²⁷⁵ UNICEF 2024: 17., 1.3. ábra.

Mutató / Ország	Kína	USA	Magyarország
GDP nominális értéken (USD)	18 740 milliárd	29 180 milliárd	223 milliárd
GDP PPP (nemzetközi USD)	38 190 milliárd	29 180 milliárd	456 milliárd
1 főre eső nominális GDP (USD)	13,3 ezer	85,8 ezer	23,3 ezer
1 főre eső PPP GDP (nemzetközi USD)	27,1 ezer	85,8 ezer	47,6 ezer
GDP éves növekedési üteme (%)	5%	2,8%	0,5%

táblázat 13 – Alapvető gazdasági indikátorok: Kína, USA, Magyarország (2024)²⁷⁶

Kína, a Kínai Népköztársaság több ezer éves történeti fejlődésének bemutatása túlmutat jelen disszertáció főszövegének keretein, de mellékletként csatolok egy áttekintést erről.

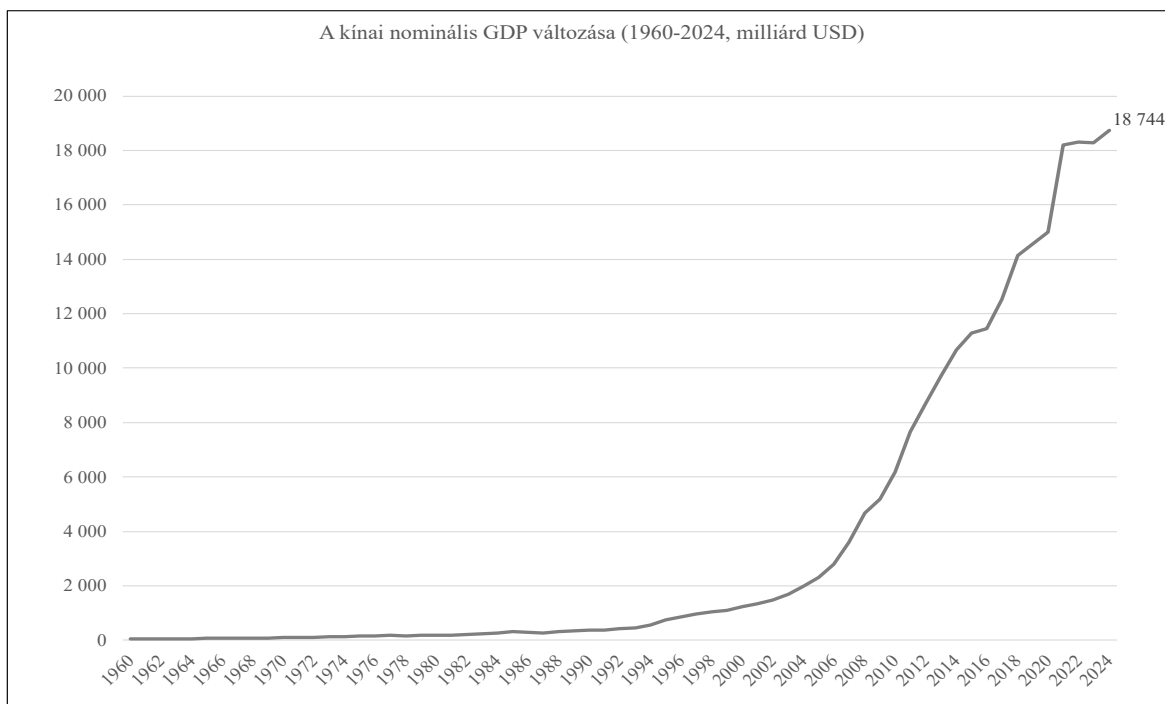
Továbbá szeretném e helyütt meghivatkozni Kínai Népköztársaság társadalmáról, gazdaságáról és kormányzati működéséről készült elemzésemet, mely 2022-ben jelent meg a Statisztikai Szemle című szakfolyóiratban, és amely komplex értékelést ad Kínáról a 2020-as évek elején, a főbb statisztikai indikátorok mellett külön is vizsgálva (egyebek mellett) az elmúlt évtizedek fejlődéstörténetét, a COVID-19 járvány (addigi) hatását, az első centenáriumi cél megvalósítását, valamint a 2021-ben induló XIV. ötéves terv időszakát érintő főbb kihívásokat, illetve – a tanulmány jellegéből adódó sajátos témaként – a kínai (állami) statisztikai adatok megbízhatóságának kérdéskörét.²⁷⁷

Napjaink Kínájáról lehetetlen úgy beszélni, hogy röviden ne érintsük az 1970-es évek végén elindított „reform és nyitás” (*gaige kaifang*) politikáját, melynek eredményeként a kínai gazdaság több évtizeden át évente átlagosan 10%-kal növekedett, és amely folyamat eredményeként napjainkra Kína gazdasági, politikai és katonai nagyhatalommá vált.

²⁷⁶ WorldBank – Databank: Indicators (<https://data.worldbank.org>).

²⁷⁷ Horváthné Varga Polyák 2022a.

P. Szabó Sándorral közös tanulmányunkban, 2022-ben, célzottan is vizsgáltuk a koronavírus járvány hatását a kínai gazdaság működése, eredményessége szempontjából meghatározó exportra. P. Szabó – Horváthné Varga Polyák 2022.



ábra 15 – A kínai nominális GDP változása (1960-2024, milliárd USD)²⁷⁸

5.1.2 A „REFORM ÉS NYITÁS” POLITIKÁJÁNAK ALAPVETŐ SAJÁTOSSÁGAI

Kína fejlődéstörténetében, nagyhatalmi státuszának visszaszerzésében megkerülhetetlen a „reform és nyitás” politika, az elmúlt évtizedek gazdaságpolitikájának áttekintése:²⁷⁹

- Az 1970-es évek végén elindított reformok nem egységes csomagként és nem egy időben kerültek bevezetésre, de viszonylag gyorsan mélyreható változásokat hoztak (ám nem volt „Big Bang”). Fokozatosan, a gyakorlati tapasztalatokra és eredményekre építő, hosszabb idő alatt végrehajtott rendszerváltás: a tervgazdaságtól a piaci modell felé – „crossing the river by feeling the stones”.

²⁷⁸ WorldBank – Databank: Indicators (<https://data.worldbank.org>). 1980-2010 között évi átlag 10% GDP növekedés. 1990-2019 között évi átlag több mint 9% GDP növekedés. 2010-2024 között évi átlag 6,7% GDP növekedés.

²⁷⁹ Főbb források: Child 1994; Naughton 1995, 2007, 2018, 2021; Naughton-Tsai 2015; Guthrie 2002, 2012; Redding 1993; Redding – Witt 2006, 2007, 2009; Witt – Redding eds 2014; Huang 2003, 2008, 2023; Jordán – Tóth 2005; Chen – Lee eds 2008; Loren – Rawski eds 2008; Alon et al eds 2009; Inotai – Juhász szerk 2009, 2010; Coase – Wang 2012; Nee – Oppen 2012; Lin 2012; P. Szabó szerk 2012; Wu – Ma 2016; Jordán 2016; Tsui et al 2017; Salát 2013, 2021, 2022a, b, c, 2023, 2024; Székely-Doby 2014; 2017; 2018; 2020; Moldicz 2018a, b, c, d; 2021, 2022, 2023; P. Szabó 2020a, b, 2024; Kusai 2020, 2021; Krajczár 2020, 2024; Bánhidi 2020a, b; Szunomár 2012, 2020; Szunomár – Peragovics 2022; Horváthné Varga Polyák 2020a; Eszterhai 2024.

- Az ún. „négy modernizáció” megvalósítása: a mezőgazdaság, az ipar, a tudomány és a technológia, valamint a védelmi- és hadügyek átfogó korszerűsítése, fejlesztése.²⁸⁰ Lényeges új gazdaságfejlődési dimenzió az ezredforduló után(tól): a kínai digitális gazdaság / digitális ökoszisztéma.
- Számos reformszegmens, például:
 - vidéki (mezőgazdasági) / városi (ipari) reform;
 - állami vállalatok több lépcsős reformja;
 - magánvállalatok / vállalkozások fejlődése;
 - speciális vállalati formák (pl. katonai vállalatok, önkormányzati cégek, TVEs – *Township and Village Enterprises*),
 - a külföldi tőke bevonása (különféle tulajdoni konstrukciókban),
 - nemzetközi (re)integráció – exportorientáció (és ezt szolgáló kül- és pénzügypolitika),
 - a pénzügyi intézmények, illetve az üzleti szolgáltatások komplex fejlesztése,
 - az állami intézményrendszer és a közszolgáltatások átalakítása.
- Kétvágányos rendszer (*dual-track system*) a gazdaság átalakításában, de értelmezhető a belpolitikai változások kapcsán, illetve a 2010-es évektől a kínai külpolitika esetében is. 2020 után: „kettős keringés” koncepciója.
- Kína-modell / kelet-ázsiai modell. Sajátos, ún. fejlesztő állam („developmental state”) típusú fejlődés. Továbbá: keresztciklusos gazdaságpolitika, növekedési csapda(k), decoupling / derisking (kezelése), illetve az új / 2.0. hidegháború.
- Az állami tervezés és koordináció átalakítása, az ötéves tervek („programok”) új rendszerének kialakítása, az „iparpolitika” újraértelmezése, fejlesztéspolitikai tervek (például makrorégiós tervek, regionális és területi, továbbá ágazatközi, illetve funkcionális tervek, megprojektek; Made in China 2025 program, vagy akár a nemzetközi tér felé nyitva: *Global Development Initiative* – GDI).

²⁸⁰ Viszont „nem” az „ötödik modernizáció”-ra: a politikai rendszer nyugati mintát követő demokratikus átalakítására.

- A „pekingi konszenzus”-on alapuló gazdaságirányítási modell (vs. „washingtoni konszenzus”): az 1980-as évektől kezdve növekvő teret kaptak a kínai gazdaság működésében a különféle piaci mechanizmusok (kereslet / kínálat / árak általi piacsabályozás, üzleti alapú vállalatvezetői döntések). Ugyanakkor a kínai állam megtartotta és megtartja a jogot és a lehetőségeket, eszközöket, hogy ahol és amennyiben szükségesnek látja (pl. egy gazdasági válsághelyzet esetén), aktívan be tudjon avatkozni a gazdasági folyamatokba (pl. átfogó piacsabályozás, gazdasági szegmensek célzott szabályozásának lehetősége, banki hitelezés irányítása, beruházások, ágazati fejlesztések megvalósítása, valamint az állami tulajdon révén; állami tulajdonban vannak a stratégiai fontosságú iparágak nagyvállalatai, és erőteljes állami befolyás alkalmazható a gazdaság számos más részeiben is a vállalatok / vállalkozók irányába).²⁸¹
- Fejlődési szakaszok (lehetséges tipizálása):
 - „reform without losers” / „reform with losers”;
 - reformszocializmus / autoriter kapitalizmus („folytonos átmenet”-tel);
»»» MI / HI jövedelem csapda, befejezetlen transzformációs folyamat
 - normál, illetve (különböző okokból fakadó) válság ciklusok, időszakok;
 - a Kínai Kommunista Párt vezetői generációi szerinti tagolás;
 - speciális gazdasági zónák (*Special Economic Zones* – SEZs), további fejlesztési területek és konstrukciók (szabadkereskedelmi, technológiai, high-tech ipari, kooperációs zónák; tengerparti, köztes, nyugati régiós), az ezredforduló időszakától kezdve pedig külföldi SEZ-ek létrehozása;
 - Bring(ing) In --> Go(ing) Out / Go(ing) Global --> BRI (és további nemzetközi kezdeményezések); együttműködés a „Globális Dél”-lel.

A megvalósult reformfolyamat, annak történetisége, illetve szakmai tartalma nemzeti, regionális és nemzetközi kontextusban egyaránt értelmezhető és értelmezendő.

²⁸¹ Alapvető forrás: Ramo 2005; értelmezi: P. Szabó 2011, más nézőpontból értékeli pl.: Huang 2010; Szilágyi 2015.

5.2 A KÍNAI NÉPKÖZTÁRSASÁG MINT ÁLLAM FŐBB SAJÁTOSSÁGAI

5.2.1 A KÍNAI NÉPKÖZTÁRSASÁG POLITIKAI ÉS GAZDASÁGI RENDSZERE

A Kínai Népköztársaság Alkotmányában politikai rendszerét „kínai típusú szocializmus”-ként, gazdasági rendszerét „szocialista piacgazdaság”-ként definiálja.²⁸² Alkotmánya alapján „A Kínai Népköztársaság a munkásosztály által vezetett, és a munkásparaszt szövetségen alapuló népi demokratikus diktatúrát érvényesítő szocialista ország. A szocialista rendszer a Kínai Népköztársaság alapvető rendszere. ... Tilos bármilyen szervezet vagy egyén számára, hogy a szocialista rendszer megbontására törekedjen.”²⁸³

Az Alkotmány rögzíti továbbá, hogy a KKP vezető szerepe a kínai típusú szocializmus meghatározó, alapvető sajátossága. Kína politikai rendszerének, kormányzásának és további fejlődésének alapját az Alkotmány alapján napjainkra több elmélet adja: a marxizmus-leninizmus, Mao Zedong gondolatai, Deng Xiaoping elmélete, a Három képviselő elmélete (mely Jiang Zeminhez kapcsolódik), a fejlődés tudományos szemlélete (mely Hu Jintaohoz köthető), valamint a Xi Jinping-i gondolat a kínai típusú szocializmus új korszakára. Ezen elméletek (az első párt kivéve természetesen) az elmúlt évtizedek egymást követő vezetői generációihoz kapcsolhatók, részben egymásra épülnek, egymáshoz kapcsolódnak, ugyanakkor céljaik, nézeteik, iránymutatásaik bizonyos pontokon eltérők – egymás melletti szerepeltetésük több szempontból is érzékelteti a kínai kormányzás gondolatiságát, illetve utal annak történeti pályájára.²⁸⁴

Kína gazdasági rendszere – az 1980-as évek óta lezajlott reformok eredményeként – egyfajta piacgazdaság: a széles körben elfogadott tudományos, szakmai vélekedés szerint: egyfajta, sajátos kapitalizmus. Kína esete példa arra, hogy a gazdasági szegmensben érvényesülő kapitalista rendszer nem feltétlenül jár együtt a politikai térben demokratikus berendezkedéssel, Kornai János értékelése szerint a rendszerspecifikus jellemzők alapján a Kínai Népköztársaság politikai-kormányzati formája diktatúra.²⁸⁵

²⁸² *Constitution of the People's Republic of China* 1982/2018.

²⁸³ P. Szabó 2012: 12.

²⁸⁴ *Constitution of the People's Republic of China* 1982/2018.

²⁸⁵ Kornai 2016, 2020. Kornai szerint Kínában rendszerváltás ment végbe, hiszen a magántulajdon és a piaci koordináció meghatározóvá vált, illetve anti-kapitalista helyett pro-kapitalista / elfogadó álláspontot képvisel a KKP vezetése.

A KNK intézményi rendszere kapcsán kiemelendő még a – korábbiakban már hivatkozott – „pekingi konszenzus”-on alapuló gazdaságirányítási modell.

A kínai intézményi keretek, kontextus kapcsán több releváns elméleti modell esetében vizsgálták Kína besorolását a különféle kategóriákba, így pl. a különféle kapitalizmusmodellek vagy ún. az üzleti rendszerek összehasonlító elemzése kapcsán. Peter A. Hall és David Soskice a *Varieties of Capitalism* című, 2001-ben megjelent műben elhatárolják egymástól a koordinált, illetve a liberális piacgazdaságok modelljeit (komplex, belső összefüggésrendszerrel jellemezhető intézményrendszereit). Bár csaknem negyed évszázad eltelt a kötet megjelenése óta, máig viták zajlanak Kína besorolásáról, arról, hogy képvisel(het)-e hibrid vagy másként sajátos formációt, felvethető-e, hogy egy államon belül különböző kapitalizmus-formák léteznek egyszerre (helyileg / ágazatilag / gyakorlat vs. formális struktúrák szintjén), kiegészíthető / kiegészítendő-e az eredeti modell új elemekkel (az eltelt évtizedek gazdasági fejlődésének következtében, például az információs / digitális dimenzió tekintetében), miként értelmezendő az időbeni változás a modellben – illetve Kína gyakorta esettanulmánya is a fenti koncepció értelmezéseinek, kritikáinak és továbbfejlesztéseinek.²⁸⁶

A kínai kapitalizmus érzékletes jellemzésére, jelzőiként szolgálhatnak (egyes időszakokra) a következő kategóriák: autoriter kapitalizmus, (új) államkapitalizmus, párt-állami kapitalizmus, kínai típusú / kínai sajátosságokkal rendelkező / sino-kapitalizmus, „haveri” kapitalizmus (klientelizmus), „vörös” kapitalizmus, kapcsolati – guanxi – kapitalizmus, mely az állam és az üzleti szervezetek, illetve a magánvállalkozások egymás közötti kapcsolati hálózatára tekintettel is értelmezhető, illetőleg az ún. bambuszkapitalizmus, mely kimondottan a magánvállalkozók szerepére fókuszál.²⁸⁷

²⁸⁶ A témakörhöz tartozó alapmű: Hall – Soskice 2001; Kínához kapcsolódó források pl.: Witt 2010; illetve e tanulmány gondolatainak továbbfejlesztett változata: Witt – Redding 2014 tanulmánya keretében; továbbá (egyebek mellett) pl. Fligstein – Zhang 2011; Szelényi – Mihályi 2020; Krause et al 2024.

Kiemelendők még e tárgykörben koncepcionális szinten pl. Richard Whitley üzleti rendszerekkel kapcsolatos tudományos munkái, illetve pl. Bruno Amable, Kathleen Thelen, Bob Hancké és kutatótársai munkássága.

²⁸⁷ Witt – Redding 2014; Tsai – Naughton eds 2015 tanulmányai; Kurlantzick 2016; Pearson et al 2021; Csanádi 2017; Huang 2008; Pei 2016; Walter – Howie 2012; Pascha et al eds 2011 kínai vonatkozású tanulmányai; Easton 2011.

(A kínai kapitalizmus kutatása egyes esetekben a kommunizmus / pártállami rendszerek összehasonlításán (is) alapulhat.)

A kínai állam, illetőleg annak politikai rendszere számos további alapvető jellemzővel leírható, (egyebek mellett) kiemelendő lényegi sajátosságai, illetőleg (a KKP által kommunikált) jellemzői az alábbiak:²⁸⁸

- Pártállami rendszer – az állampárt irányítja és működteti a kínai politikai, kormányzati és közigazgatási rendszert, párt és állam összefonódása; irányítási elv: demokratikus centralizmus; kormányzás jellege: tekintélyelvű / autoriter; a népszuverenitásra épül (hivatkozik), nem gyakorolja a hatalmi ágak szétválasztását; többszintű, közvetett, kvóta-alapú választási rendszer. Egyfajta „partocracy”.
- Unitárius állam – erős központi kormányzat, hatalmi koncentráció; több szintű, hierarchikusan szervezett, kiterjedt államigazgatás, a központ által delegált és megszabott alsó szintű, illetve helyi hatósági jogkörökkel; ám (a rendszer mérete, működési hagyományai és szükségletei miatt) nem szélsőségesen centralizált, bizonyos mértékig decentralizált. Nomenklatúra rendszer.
- Többdimenziós társadalmi kapcsolódás – „társadalmi szerződés” a kínai emberek és a KKP között; az 1990-es évektől széles(ebb)re nyitott KKP társadalmi bázis („hármás képviselés”); intézményesített konzultatív folyamatok politikai és társadalmi szervezetekkel; a nonprofit / civil szféra sajátos kezelése; új csatornák megjelenése a társadalmi igények kifejeződésére (pl. internetes platformok), komplex „társadalommenedzsment / -kontroll”.
- „Kínai sajátosságok” – konfuciánus alapok, további hit- és filozófiai elemek, kínai típusú szocializmus (sino-marxizmus), „szocialista” (vegyes tulajdonra épülő) piacgazdaság; elméleti keretek és fogalmak újraértelmezése / az eredetitől eltérő tartalommal való alkalmazása; külső modellek és rendszerelemek hozzáillesztése a kínai kontextushoz, hagyományokhoz, illetve célokhoz; elmélet és gyakorlat / szabályozás és gyakorlat különbözősége (ellentéte); a „gyakorlat” fontossága / elsődlegessége; (ideológiai) szinkretizmus; és e helyütt is kiemelendő: „kétvágányos” modellt alkalmazó gazdasági, belpolitikai, külpolitikai, monetáris stb. reformok, először nemzeti szinten, de immár a nemzetközi szintén is.

²⁸⁸ A fentiek, továbbá: P. Szabó 2012; Heilmann ed 2017; Dreyer 2019, 2024; Minzner 2018; Guo 2020; Kusai 2020.

- Képesség a változásra – a KKP kormányzásának évtizedei alatt az ideológiák és a kormányzati rendszer (jelentős) változásai: ezek kezdeményezése, illetve reagálás társadalmi, gazdasági, tudományos, technológiai fejleményekre; szignifikáns ideológiai, hatalmi, kormányzástechnikai és -tartalmi módosítások, de „ismétlődés” / közös bázis, gyökerek; napjainkban jelentős kormányzati kihívások.
- A kínai állam lényeges sajátossága: a történetisége – évezredes hagyományai. Ezen hagyomány egyik legstabilabb eleme pedig maga a kínai bürokrácia, a bürokratikus államszervezet és irányítás megléte, képessége, illetőleg annak jellege.

5.2.1.1 A kínai államszervezet kulcselemei az Alkotmány alapján

Bár az archaikus monarchiák kezdeti hivatalnoki rendszeréhez képest jelentős fejlődés és sok változás történt a kínai bürokráciát illetően már a császárkor időszakában is, majd a 20. és 21. század éveiben, maga a bürokratikus államszervezet mint sajátosság, illetve annak számos, stabilan meglévő vonása tetten érhető napjaink intézményi kereteiben is.²⁸⁹

A KNK hatályos Alkotmányának 3. fejezete foglalkozik az államszervezet struktúrájával. A kínai alkotmányos berendezkedés Alkotmányban leírt modelljének megismeréséhez a Preambulum, az általános elveket tartalmazó I. fejezet és az állampolgárok alapvető jogait és kötelezettségeit összegző II. fejezet további releváns információkat közöl még (történeti háttér, célok, értékek): a leglényegesebbeket a történeti háttér és a kínai politikai rendszer bemutatása kapcsán már ismertettük.

A KNK államszervezetének legfontosabb elemei az Alkotmány alapján a következők:

- Kínai Népköztársaság Országos Népi Képviselői Nagygyűlése (ONKNGY), az ONKNGY Állandó Bizottsága (ONKNGY ÁB), helyi népi képviselői nagygyűlések és ezek állandó bizottságai;
- Kínai Népköztársaság (állam)elnöke, valamint az államelnök helyettese;
- Kínai Népköztársaság Államtanácsa (ÁT): a Központi Népi Kormány, valamint helyi népi kormányok;
- Központi Katonai Bizottság (KKB);
- Nemzeti Felügyeleti Bizottság (NFB) és további helyi felügyeleti bizottságok;
- Legfelső Népi Bíróság (LNB) és további helyi népi bíróságok;
- Legfőbb Népi Ügyészség (LNÜ) és további helyi népi ügyészségek.

²⁸⁹ Kína jogi reformja és a kínai közigazgatás reformja kapcsán lásd pl.: Koi 2006, 2010; 2015; James et al eds 2023.

Sajátos (bázis)elemek még: városi lakóbizottságok, falubizottságok. Az Alkotmány szerint ezek az egyes lakóhelyeken létrejövő, alsó szintű önkormányzati szervezetek.

A Preambulum deklarálja a KKP vezető szerepét a KNK kormányzásában, de nem bontja ki részleteiben. Kínában a KKP mellett működik további 8, ún. demokratikus párt. Ezek gyökerei, története 1949 előttre nyúlnak vissza, és fontos sajátosságuk, hogy már a Népköztársaság kikiáltása előtt elfogadták a KKP vezető szerepét, és ezt azóta sem kérdőjelezzik meg, vagyis általuk nem működik ún. versengő többpárti modell. Az Alkotmány megfogalmazása szerint többpárti együttműködés és politikai konzultáció működik Kínában, a KKP vezetésével, mely a jövőben is folytatódni és fejlődni fog.

Ám az Alkotmány alapján Kínában a politikai konzultáció még szélesebb alapokon nyugszik: a Kínai Népi Politikai Tanácskozó Testület széles bázisú egységfrontként (népfrontként) a KKP és a 8 demokratikus párt mellett számos további társadalmi szervezetet fog össze, a KKP irányítása alatt.²⁹⁰

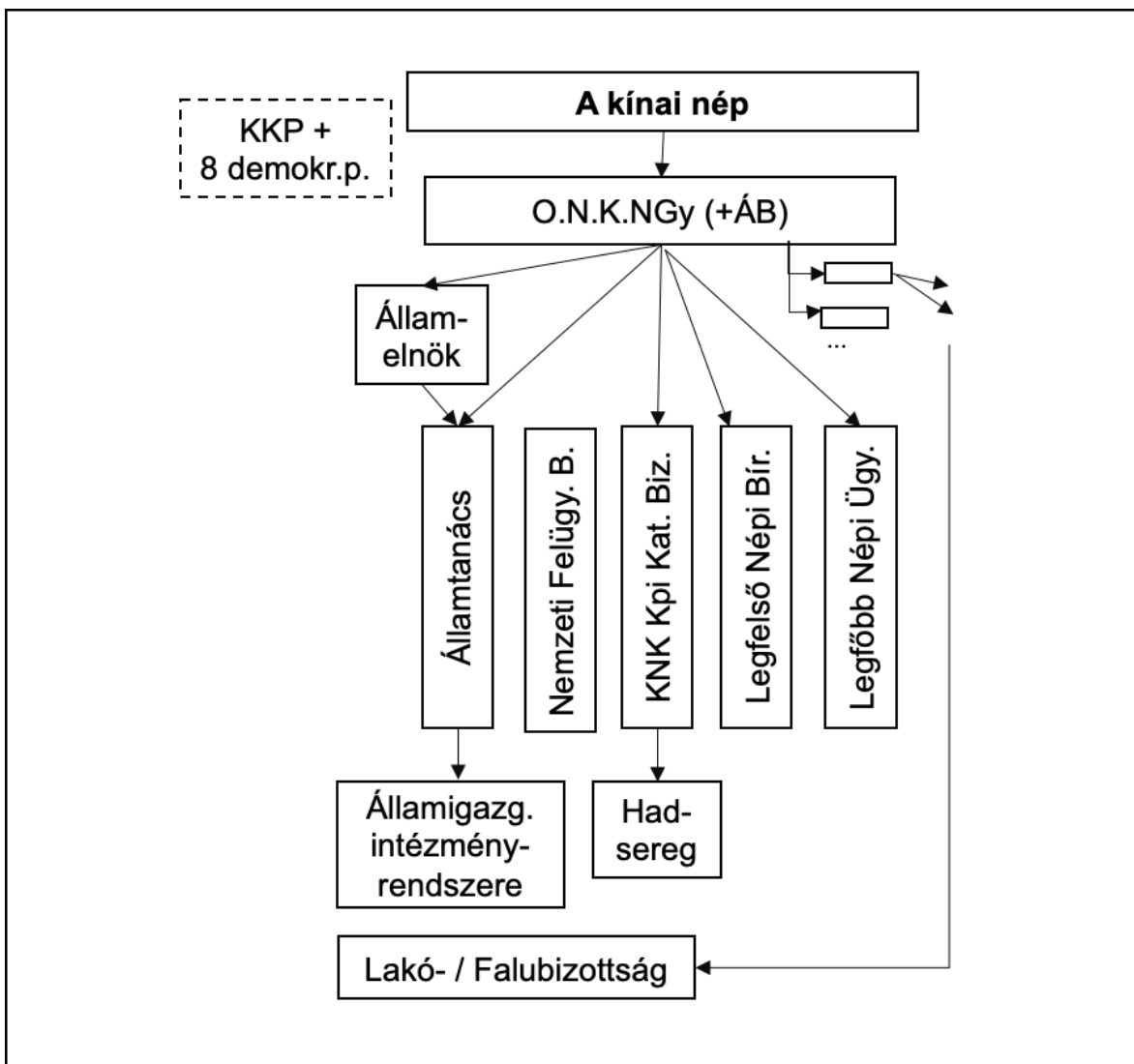
Az alábbi ábra áttekintést nyújt az Alkotmányban leírtak szerinti kormányzati modellről.

Fontos jelezni, hogy a legutóbbi, 2018-ban elfogadott alkotmánykiegészítések három lényeges területen hoztak változást az alkotmányos berendezkedést illetően:

1. Megszűnt a kínai államelnökre és az államelnök helyettesére (alelnökre) vonatkozó, a korábbi alkotmányos rend szerinti két ciklusos limit. Vagyis míg 1982-től kezdve az államelnök és az alelnök maximum 2x5 éves ciklusra volt megválasztható Kínában, 2018 után ezen pozíciók betöltőire nem vonatkozik ilyen kritérium az Alkotmány alapján.
2. Az Alkotmányba beemelték – a korábbi vezérelvek mellé – Xi Jinping gondolatait is a kínai típusú szocializmus új korszakára vonatkozóan.²⁹¹
3. A korábbi kínai államszervezeti struktúra kiegészült az ún. Nemzeti Felügyeleti Bizottság / helyi felügyeleti bizottságok kategóriájával.

²⁹⁰ SCIO 2021.

²⁹¹ A Kínai Kommunista Párt Alkotmányában is megjelenik ez: *Constitution of the Communist Party of China* 2018.



ábra 16 – Kormányzati struktúra az Alkotmány szerint²⁹²

5.2.1.2 Az államszervezet működésének főbb sajátosságai a gyakorlatban

A kínai alkotmányos berendezkedés, az államszervezet, illetőleg annak működése a gyakorlatban Kínában ekként összegezhető: „az alkotmányban előírt rendszer, illetve a valóságban fennálló, a gyakorlatban működő rendszer között jelentős diszkrepanciák tapasztalhatók”.²⁹³

²⁹² Saját szerkesztésű ábra, a hatályos Alkotmány, valamint annak elemzései alapján, támaszkodva egyebek mellett a következő forrásokra: P. Szabó 2012; Salát 2015 szerk tanulmánykötet írásai, különösen is: Koi 2015; Heilmann 2017, Saic 2021 – figyelemmel a 2018. évi alkotmánykiegészítésekre.

²⁹³ P. Szabó 2012: 29.

Az eltérés alapvetően abból fakad, hogy egyrészt rendszer szinten a KKP alakította ki és alakítja a kormányzat tényleges működési modelljét Kínában, másrészt pedig a kormányzat egésze, valamennyi kormányzati szerv(ezet) a KKP irányítása és ellenőrzése alatt áll.

P. Szabó Sándor 2012-ben megjelent, a kínai alkotmányosságot vizsgáló tanulmányának komplex elemzése alapján kijelenthető, hogy lényegében megfordul a hatalmi viszonyrendszer az Alkotmányban leírt és a gyakorlatban megvalósuló modellek között: a gyakorlatban a KKP-nak alárendelten működik a teljes kormányzati rendszer, a teljes államigazgatás. A gyakorlatban tehát Kína élén, illetőleg a KNK államszervezetének csúcán a KKP áll. Ezzel egybecseng a kínai politikai, illetve kormányzati rendszer részletes vizsgálatát célzó könyv szerzője, Sebastian Heilmann helyzetértékelése is: „A KKP személyi állománya és szervezeti struktúrája jelentik a KNK kormányzati rendszerének legfontosabb pilléreit.”²⁹⁴

Kínában a KKP irányítása alatt működnek tehát a következő szervezetek:

- az ONKNGY, a helyi népi képviselői nagygyűlések, és ezek Állandó Bizottságai;
- az államigazgatási és közszolgálati intézmények / szervezetek;
- az állami vállalatok;
- valamint további, állami kontrollal / finanszírozással működő szervezetek.

Az irányítás tipikus megvalósulási formái:

- intézményi pártszervezetek működtetése;
- a KKP meghatározó szerepe a célkijelölés, a tervalkotás és a kontroll során;
- a KKP által meghozott döntések személyügyi kérdésekben;
- a KKP által meghatározott szavazási / testületi kvóták;
- a KKP befolyása a bíróságok, ügyészségek és felügyeleti bizottságok munkájára;
- számos további, támogató politikai mechanizmus (pl. a „népfront” jellegű országos Kínai Népi Politikai Tanácskozó Testület és ennek helyi egységei).²⁹⁵

²⁹⁴ Heilmann 2017: 47.

Bár a fenti elemzések az új alkotmánykiegészítés előtt, illetve a 2010-es évek során születtek, értékelésük helytálló, érvényes napjainkban is.

²⁹⁵ P. Szabó 2012; Heilmann 2017.

Az Államtanács, vagyis Kína kormánya (illetve a kapcsolódó minisztériumi és egyéb központi hivatali rendszer) helyzetéből, feladatköréből adódóan kiemelt szerepet tölt be az állami célkijelölés, tervezés és kontroll folyamatokban, illetőleg a szakpolitikák kidolgozásában és megvalósításában. A törvényhozás központi és a további közigazgatási hierarchiaszinteken megjelenő szervezetei lényegében alárendelődnek – azon túl, hogy a KKP alá sorolódnak – a szakmai programokat, terveket, szabályozásokat kidolgozó állami intézményrendszernek is, így a hatalmi struktúrában ezek fölé kerül az Államtanács és az államigazgatás megfelelő intézményrendszere is.²⁹⁶

A KKP Kína kormányzópártja, az állampárt, mely a kínai politikai és kormányzati rendszer egészét meghatározza, dominálja – s ennek alapját nem csak a jogszabályi keretek adják. A KKP szervezete komplex, mérete jelentős: körülbelül 100 millió párttagot számlál. A KKP irányításának, hierarchiájának főbb szintjei: a KKP országos Kongresszusa; a KKP Központi Bizottsága; a KKP KB Politikai Bizottsága (Politbüro) és a KKP KB Politbüro Állandó Bizottsága. A fenti struktúra „alábontása” történik meg az alsóbb közigazgatási hierarchiaszinteken. Számos további lényeges pártszervezet, pártszervezeti elem, funkció tartozik még a KKP működéséhez: különféle részlegek, a titkárság, illetőleg a Központ Fegyelmi és Ellenőrzési Bizottság.²⁹⁷

Kiemelendő továbbá, hogy Kínában a hatalmi hierarchia csúcsán találjuk a Központi Katonai Bizottságot (bizottságokat). A KNK államszervezetében sajátos helyzettel bír(nak) a Központi Katonai Bizottság(ok). Az Alkotmány szerint a kínai fegyveres erők vezetője a KNK Központi Katonai Bizottsága. A KNK Központi Katonai Bizottságának elnöke a Kínai Népi Felszabadító Hadsereg főparancsnoka.²⁹⁸ Ugyanakkor a KNK honvédelmi törvénye alapján a Kínai Népköztársaság fegyveres erőit a Kínai Kommunista Párt (--» KKP) irányítja. Továbbá a törvény szerint a Kínai Népi Felszabadító Hadsereg küldetése (egyebek mellett) az, hogy stratégiai támogatást nyújtson a Kínai Kommunista Párt vezető szerepének megerősítéséhez.²⁹⁹

²⁹⁶ P. Szabó 2012; Heilmann 2017.

²⁹⁷ Heilmann 2017; Lam ed 2018 tanulmányai; Kusai 2020b; Saich 2021.

²⁹⁸ *Constitution of the People's Republic of China* 2018.

²⁹⁹ *Law of the People's Republic of China on National Defence* 2020

E helyzetből, illetve a megoldás igényéből fakadóan Kínában párhuzamosan létezik a KNK Központi Katonai Bizottsága, valamint a KKP Központi Katonai Bizottsága – és tagjaik azonosak. Így bár az Alkotmány szerint és az államigazgatás struktúrájában állami szervként jelenik meg a Központi Katonai Bizottság, valójában az azonos vezetői kör révén a KKP irányító szerepe érvényesül itt is. A Kínai Népköztársaságban a legfőbb politikai vezető azonos a fegyveres erők főparancsnokával.

A politikai rendszer áttekintést adja továbbá a Kínai Társadalomtudományi Akadémia Politikatudományi Intézetének gondozásában összeállított, Fang Ning, pártbizottsági vezető és intézeti vezető szerkesztésében megjelent „China’s Political System” című mű, mely szintén alapvetésként rögzíti a Kínai Kommunista Párt vezető szerepét: *„The leadership of the CPC includes two aspects at the institutional level. First, for other political parties, it means that the CPC is the only ruling party, and it will never share the political leadership of the country with other political parties, including the democratic parties. China does not adopt the Western multi-party system, nor will it adopt a system of multiple parties holding office in turn through competition among political parties. Second, for other organs of political power, the position of the CPC as the ruling party is achieved through its leadership over the organs of the political power of the state. The organs of political power at all levels, including the people’s congresses, the governments, the courts, the procuratorate, and the armed forces, must all accept the Party’s leadership. In practice, the leadership of the CPC in the political life of the country is mainly achieved through political leadership, ideological leadership, and organizational leadership. The leadership and ruling position of the CPC are the choice of history and the people.”*³⁰⁰

Az alábbi ábra a kínai államszervezet valódi, gyakorlati működésének főbb sajátosságait összegzi.

³⁰⁰ Fang – Zhao 2020: xv-xvi.

5.2.2 A KÍNAI KÖZIGAZGATÁS ALAPVETŐ STRUKTÚRÁJA, MŰKÖDÉSE

A KNK Államtanácsának (Kormányának) élén a miniszterelnök áll. Az Államtanács további tagjai a miniszterelnök-helyettesek és az államtanácsosok. Ez a felsővezetői team alkotja az ún. belső kabinetet. Emellett az ún. külső kabinetbe szervezetten, minisztériumi szinten fogja át az Államtanács a makrogazdasági, az átfogó és speciális szabályozási, a társadalmi (szociális biztonság, oktatás, tudomány, kultúra), a köz-és állambiztonsági, az igazságügyi, a külügyi, a honvédelmi és az igazgatási kérdésköröket. Minisztériumi szintű államigazgatási egységek Kínában a minisztériumok, a Központi Bank, a Számvevőszék (Nemzeti Audit Iroda), a minisztériumi szintű bizottságok (pl. fejlesztésügyi, nemzetiségi, egészségügyi), a minisztériumi szintű felügyeleti, kutatási és tanácsadó szervek (pl. Állami Vagyongazdálkodási Bizottság, banki, pénzügyi, biztosítói szabályozó szervek, a Kínai Tudományos / Társadalmi / Műszaki Akadémia). Az Államtanács irányítása alá tartozik még számos további államigazgatási szerv, pl. a vámügyi, adóügyi, statisztikai, légügyi, gyógyszerügyi, környezetvédelmi hatóságok, szervezetek, továbbá az Államtanács közvetlen munkaszervezete. A központi közigazgatás legmagasabb szintjén kiemelendők még a horizontális koordináció olyan technokratikus eszközei, mint pl. a miniszterelnök irányítása alatt álló koordinációs testületek (kis csoportok, bizottságok). Ezek egy része ad hoc jelleggel működhet, adott feladatra létrehozva és dedikáltan, más részük hosszabb ideig / stabilan fennáll (pl. szegénység mérséklése, tudomány-technológia-oktatás; klímaváltozás-energia; élelmiszerbiztonság).³⁰³ A kínai közigazgatás rendszerének sajátossága – az állam és a KKP összefonódása mellett – a közigazgatás egységeinek kettős / többes irányítása: az Államtanáctól kiindulva a szakminisztériumokon át vertikálisan lefelé fut a szakági irányítás. Egy-egy helyi közigazgatási egység irányításában, felügyeletében ezzel párhuzamosan részt vesz az adott terület (tartomány, régió, járás, város) helyi kormányzati egysége is. Utóbbi egyfajta horizontális területi koordinációként jelenik meg. A kínai közigazgatás működésének fontos kihívása tehát, hogy miként működhet egyszerre az azonos hierarchiaszinten álló funkcionális (szakági) és területi kormányzati egységek irányító szerepe. Emellé a többszintű, kettős irányítással rendelkező közigazgatási rendszer mellé épült ki a KKP intézményrendszere, mely intézményi mechanizmusok és a párttag vezetők, szakemberek által is kapcsolódik.³⁰⁴

³⁰³ State Council n.d.; Heilmann 2017.

³⁰⁴ Heilmann 2017; Horváthné Varga Polyák 2020c; Prof. Dr. Li Junqing előadása; Liu et al 2022.

A közigazgatási / államigazgatási rendszer Kínában évezredes történetiséggel bíró, hierarchikus, komplex struktúra, összességében több tízezer közigazgatási egységgel. Jelentős változások történtek szerkezetében, működésében az 1980-as évektől kezdve (pl. a gazdaságfejlesztési reformokkal, az erőteljes urbanizációval összefüggésben). Területi tagozódását korábban már szemléltettük: a Kínai Népköztársaság 23 tartományra bontva definiálja a legmagasabb szintű közigazgatási rendszerét. A 23. tartomány Taiwan szigete, mely az ún. „egy Kína” elv alapján Kína részének tekintendő. Peking, Sanghaj, Tianjin és Chongqing ún. tartományi jogú város, vagyis közvetlenül a központi kormányzat irányítása alá tartoznak. A fentiek mellett 5 nemzetiségi autonóm terület található Kínában. Továbbá az ország része Hongkong és Makaó, ezek az ún. különleges közigazgatási területek, az „egy ország – két rendszer” elvet követve működnek mióta az 1990-es évek második felében visszakerültek Kína fennhatósága alá.

A helyi kormányzat struktúrája az alábbiak szerint tagozódik Kínában:³⁰⁵

- Tartományi szint: tartományok, autonóm igazgatási területek, tartományi jogú városok és az ún. különleges igazgatási területek.
 - Regionális szint: régiók, autonóm igazgatású megyék, régió szintű városok, Belső-Mongólia sajátos adminisztratív egységei, az ún. „szövetségek”, valamint a tartományi jogú városok kerületei.
 - Járási szint: járások, autonóm járások, járási jogú városok, az eggyel magasabb igazgatási szintű városok kerületei, Belső-Mongólia ez esetben is sajátos egységei: „zászlói” és a nemzetiségi „autonóm igazgatású zászlók”, továbbá pl. a járási szinten definiált / kezelt erdőterületek.
 - Községi (kistelepülési) szint: mezővárosok, községek, nemzetiségi községek, a városi kerületek részei (alkerületek), a sajátos belső-mongol igazgatási egységek (sum-ok), további, járási szint alá eső, kistelepülési szintű igazgatási egységek.
 - Lakóközösségek --> lakóbizottságok, falvak --> falubizottságok.
- »»»» Autonóm tartományok / régiók / járások: nemzetiségi közigazgatási egységek.

Az államigazgatás évezredes történetiségű, hierarchikus, komplex struktúra, több tízezer közigazgatási egységgel. Jelentős változások történtek szerkezetében, működésében az 1980-as évektől kezdve (pl. gazdaságfejlesztési reformok, erőteljes urbanizáció miatt).³⁰⁶

³⁰⁵ *Constitution of the People's Republic of China* 2018; P. Szabó 2012; Horváthné Varga Polyák 2020c.

³⁰⁶ Yu 2019; James et al eds 2023.

Bizonyos korlátozásokkal, illetőleg a kontextusból és magának a közigazgatásnak a működéséből adódó sajátosságokat figyelembe véve a kínai közigazgatás irányításában, működésében is értelmezhető a stratégiai és a menedzsment kontroll ciklus dimenziója. Utóbbi esetben éves időtávra, illetőleg az azon belüli tervezési és kontroll periódusokra vonatkozóan (lényegében: a költségvetési tervezés keretében), a stratégiai kontroll ciklus esetében ennél hosszabb távra szólóan fogalmaznak meg (stratégiai) célokat. Majd „lebontják” ezeket és akcióterveket készítenek, inputokat adnak az éves szintű tervezéshez, és nyomon követik a hosszú távú tervek szintjén is az eredmények elérését, szükség szerint) korrekciós intézkedéseket indítanak el.³⁰⁷

Már az 1950-es évektől – szovjet szakmai, módszertani iránymutatás alapján – készítettek ötéves terveket a KNK-ban. 1978 után, a „reform és nyitás” politikájának elindítását követően, az ún. „kétvágányos” gazdasági rendszer keretében a tervgazdaságon alapuló gazdasági működés és a piacgazdaság párhuzamosan létezett, de fokozatosan egyre több területen és egyre nagyobb mértékben áttértek a piaci mechanizmusokra. Az 1990-es években felgyorsultak a változások, előtérbe került az indikatív tervezés, illetve a stratégiai fejlesztési célok kijelölése és a stratégiai tervek kidolgozása. Az ötéves tervek mellett további, közép / hosszú távú szakmai programok is készültek, pl. a Made in China 2025 fejlesztési program.³⁰⁸

A 2021 májusában elfogadott, jelenleg hatályos 14. ötéves terv a kínai gazdaságra és társadalomra vonatkozó legfontosabb célkitűzéseket tartalmazza, határozott / konkrét növekedési számok nélkül. Az ötéves tervhez kapcsolódó további újdonság volt, hogy egy 15 éves átfogó programot is kidolgoztak mellé, továbbá a terv dokumentációjában megjelent Xi Jinping „kettős keringés” koncepciója is, mely a belső (belpiaci) és a külső (nemzetközi piacokra vonatkozó) gazdasági teljesítmények összehangolását célozta, és a belső igények hazai kielégítésének további előmozdításával számolt. Az éves közigazgatási kontroll ciklus kiemelt eleme a kormányzat munkájáról készült riport: egyaránt fontos maga a beszámoló, illetőleg annak kommunikációja is. Ez az éves kormányzati beszámoló egyrészt az eredmények, sikerek prezentációja, hivatkozva az állam/párt ideológiai bázisára is, másrészt a tavasszal kiadott beszámolónak része az aktuális évre vonatkozó célkijelölés, feladatmeghatározás is (kulcsindikátorokkal).³⁰⁹

³⁰⁷ A teljesítménymenedzsment átfogó modellje kapcsán lásd: Révész 2015.

³⁰⁸ Bánhidi 2020a; Naughton 2018.

³⁰⁹ Salát 2021; továbbá a rendszer működése kapcsán lásd még: Bánhidi 2020a.

5.3 A MAGYAR-KÍNAI KAPCSOLATOK FEJLŐDÉSE

5.3.1 A MAGYAR-KÍNAI KAPCSOLATOK RÖVID TÖRTÉNETE

Már az 1300-as években, tehát már a 14. század időszakából azonosíthatók olyan magyar utazók (szerzetesek), akik eljutottak Kínába. Azt ezt követő évszázadokban szüneteltek az utazások (a Török Birodalom lezárta az Ázsia keleti részei felé vezető utakat), majd a 17. századtól további szerzetesek, hittérítők, később már magyar világi utazók, kalandorok, valamint tudósok is eljutottak Kínába (például Jelky András, Benyovszky Móric, Kőrösi Csoma Sándor, Andrássy Manó és Xántus János).³¹⁰

A „korai idők” kapcsán egy további fontos kapcsolódási pont: a tatárjárás időszakában Magyarországra támadó mongolok a 13. század során keleti irányba is jelentős hódításokat tettek, és megalapították Kínában az ún. Yuan-dinasztiát.³¹¹ Köszönhetően a középkori mongol és kínai történetírási és dokumentációs munkáknak, ezen időszakból számunkra – a magyarok számára – tudományos szempontból rendkívül értékes középkori kínai nyelvű források maradtak fenn, melyek segíthetnek jobban megismerni a mongol hadjárat magyarországi eseményeit, beleértve a tatár kivonulás okát, továbbá beazonosítani a muhi csata történészek által régóta keresett és kutatott helyszínét.³¹²

A 19. században szintet lépett a magyar-kínai kapcsolatok története: a kiegyezést követően, immár az Osztrák-Magyar Monarchia államából elindult Kínába az első osztrák-magyar expedíció, melynek eredményeként megszületett az első magyar-kínai megállapodás: kereskedelmi és hajózási egyezményt kötöttek. A későbbiekben diplomáciai képviselőket hoztak létre kölcsönösen a felek. A 19. század végén, a 20. század első évtizedeiben további fontos magyar expedíciók, felfedezők, tudósok, műgyűjtők és hittérítők jutottak el Kínába (például Széchenyi Béla, Lóczy Lajos, Bálint Gábor, Stein Aurél, Zichy Jenő, Ligeti Lajos, Hopp Ferenc), és kínai delegációk, reformerek, például Kang Youwei keresték fel a Monarchiát, ellátogatva Magyarországra is. Nem csak utazók jutottak el Kínába, de a 20. században már számos magyar élt ott, kiemelendő közülük is a Sanghaj városának építészeti fejlődésében meghatározó Hugyec (Hudec) László.³¹³

³¹⁰ Salát 2009.

³¹¹ 1271 / 1279 kezdő dátummal – lásd Tokaji – P. Szabó szerk 2018; Fairbank – Goldman 2006.

³¹² A tatárjárás, a muhi csata és a tatár kivonulás kínai nyelvű mongol források általi kutatásáról lásd P. Szabó Sándor vonatkozó tanulmányait: P. Szabó 2018, 2022a, b.

³¹³ Salát 2009.

A II. világháborút követően mindkét ország a szocialista tömbhöz tartozott, vagyis azonos politikai, gazdasági, társadalmi rendszer kiépítését kezdte meg. (Ám mindkét ország esetében eltelt még 1945 után még néhány év a népköztársaság létrejöttéig.³¹⁴) Kikiáltása után mindössze néhány nappal a Magyar Népköztársaság már elismerte a Kínai Népköztársaságot, 1949. október 6-án megtörtént a két ország között a diplomáciai kapcsolatok hivatalos felvétele. Ezután megkezdték működésüket kölcsönösen a követségek, illetve az 1950-es évek első felében megszülettek a legfontosabb nemzetközi szerződések, egyezmények. További (magas szintű) diplomáciai találkozók történtek; a politikai mellett fejlődésnek indultak a gazdasági, kulturális, oktatási és egyéb kapcsolatok is Magyarország és Kína között. 1959-ben a két állam megkötötte a magyar-kínai Kölcsönös Barátsági és Segítségnyújtási Szerződést. A magyar-kínai kapcsolatok az 1960-as években – Kína külpolitikai irányváltásával párhuzamosan (melyre nagy hatást gyakorolt egyebek mellett az 1956-os magyarországi forradalom és szabadságharc eseménysorozata is) – leépültek, a Kulturális Forradalom elindulása után mélypontra kerültek.³¹⁵

Az 1970-es évektől lassan normalizálódott a viszonyrendszer. Különösen a Reform és Nyitás politikájának elindítását követően, az 1970-es évek végétől, majd az 1980-as években a kínai pártvezetők, közgazdász szakemberek egyre nagyobb érdeklődéssel fordultak a kelet-közép-európai reformkezdeményezések felé, így Magyarország mint az egyik referenciaország esetében az 1968-ban elindított Új Gazdasági Mechanizmus módszerei és tapasztalatai iránt. Kínai közgazdászok, reformpolitikusok érkeztek tanulmányutakra Magyarországra, és meghívták Kínába előadásokat tartani és tapasztalatcserére a vezető magyar közgazdászokat. A KNK külpolitikájában az 1950-es évektől kezdve Kelet-Közép-Európa (--» KKE) nem bírt kiemelt szereppel (a Szovjetunió viszonylatában foglalkoztak főként ezen régióval). E térség országai kapcsán az 1980-as években a kínai külpolitika alapvetően differenciáló szemléletet alkalmazott: egyrészt a Szovjetuniótól való (kvázi) függetlenségük alapján, másrészt sajátos politikai, gazdasági, társadalmi helyzetük, jellegzetességeik megértése révén igyekeztek kialakítani az egyes országokhoz való viszonyulásukat.³¹⁶

³¹⁴ Magyarország – Magyar Népköztársaság hivatalos létrejötte: 1949. augusztus 20. (1949. évi XX. törvény).

Kína – Kínai Népköztársaság kikiáltása 1949. október 1. (Mao Zedong, Peking, Mennyei Béke (Tienanmen) tér).

³¹⁵ A magyar-kínai kapcsolatok történetéről 1949-től a rendszerváltás időszakáig részletes, magyar nyelvű elemzést adnak: Vámos 2008, 2010, 2016, 2021, 2023, illetőleg Vámos Péter további kapcsolódó tudományos publikációi.

³¹⁶ Vámos Péter ezen időszakot érintő kutatásai, továbbá pl.: Bánhidi 2019; Kong 2019.

Az 1980-as években Magyarország és Kína között lényeges nemzetközi szerződések, szakmai / szakterületi (például gazdasági, műszaki, egészségügyi, turisztikai) megállapodások születtek, továbbá magas szintű diplomáciai egyeztetések, állami és pártvezetői, valamint egyéb szakmai / szakterületi látogatások zajlottak. Ugyanakkor ezen időszakban még figyelembe kellett venni a Szovjetunió erős ellenőrző, befolyásoló szerepét, mely a külügyek, a diplomácia és az államigazgatás sokrétű rendszerén keresztül érvényesült. Kína és a Szovjetunió viszonyának normalizálódása elősegítette a magyar-kínai kapcsolatok további javulását.³¹⁷ A kétoldalú kapcsolatokat érintően az évtized végének egyik legfontosabb, a következő időszakra is nagy hatást gyakorló eseménye volt a vízummentesség bevezetése, melynek alapját *A Magyar Népköztársaság Kormánya és a Kínai Népköztársaság Kormánya között a vízumkényszer kölcsönös megszüntetéséről Pekingben, 1988. december 8-án aláírt Egyezmény kihirdetéséről szóló 1989. évi 6. törvényerejű rendelet* jelentette.

Magyarország kínai nagykövetsége évtizedek óta Pekingben működik, emellett 1988-ban megkezdte működését Sanghajban egy főkonzulátus is.³¹⁸

Kína és Magyarország külkereskedelmi forgalmának mértéke ezen időszakban igen alacsony szinten állt. Bár az 1980-as évek során, különösen az évtized második felében a régióval folytatott kínai külkereskedelem dinamikusan bővült, összességében (abszolút értékében) még mindig kevésbé jelentős tételt képviselt mindkét oldalon.³¹⁹

Az 1980-as évek fontos változásokat hoztak, az évtized lezárásakor lényeges politikai események zajlottak mindkét országban, bár eltérő kimenetellel. Magyarország demokratikus, független, pluralista köztársasággá vált, 1990 tavaszán megtartották az első szabad (parlamenti) választásokat. Elindult a gazdaság átalakítása: liberalizált piacgazdaság megteremtése. Kínában is számottevő gazdasági változások történtek, az évtized második felében pedig felerősödtek a társadalmi feszültségek. A tüntetésekre a KKP statárium bevezetésével, a tüntetések leverésével, a szervezők bebörtönzésével reagált. A „Nyugati világ”, és immár annak részeként Magyarország, elítélte ezt.³²⁰

³¹⁷ Vámos 2010.

³¹⁸ Külügyminisztérium 1988.

³¹⁹ Vámos 2010, 2020; Chen 2019. Megjegyzés: Magyarország tagja volt már az Általános Vám- és Kereskedelmi Egyezménynek (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT), a Nemzetközi Valutaalapnak és a Világbanknak.

³²⁰ Shambaugh 2020; Magyar Népköztársaság Kormánya 1989, további külügyi iratok – lásd: Külügyminisztérium 1989. Érdekes adalék, hogy 1989 őszén Horn Gyula külügyminiszter hivatalos táviratban üdvözölte a KNK kikiáltásának 40. évfordulóját. Egy sajtókonferencián pedig kiállt a Kínával való jó viszony és a korábbi állásfoglalás mellett egyaránt.

Kínában Deng Xiaopinget mint első számú vezetőt Jiang Zemin váltotta, aki 1989-től a KKP főtitkára, 1993-tól Kína államelnöke volt, továbbá az évtized elejétől irányította a Központ Katonai Bizottságot is. Az 1980-as évek végétől 1998-ig Kína miniszterelnöke Li Peng volt, utódja Zhu Rongji lett (aki 2003-ig töltötte be ezt a tisztséget).

Hazánk számára az 1990-es években a külpolitikai prioritás Európa, illetve az euro-atlanti integráció lett. A gazdasági változásokkal párhuzamosan kiemelt kormányzati célként szerepelt a külkereskedelmi mérleg javítása, az exportorientáció és a (megfelelő) külföldi befektetések bevonása.

Kína külpolitikájának kiemelt célja volt az 1990-es évek elején, hogy az ország kikerüljön a nemzetközi elszigeteltségből (a Tiananmen téri események miatti izolációból). A kínai külpolitika ezen időszakban meghatározó, „low profile” alapelvét Deng Xiaoping fektette le: kiemelendő, hogy Kína számára prioritás volt az 1990-es években az erőteljesen export- és beruházás-vezérelt kínai gazdasági növekedés további fenntartása, emelése – külpolitikai stratégiáját és lépéseit ezen célok figyelembe vételével tervezte és valósította meg.³²¹

Az 1990-es évektől Magyarország és Kína különböző politikai, társadalmi, gazdasági rendszert működtetett. Már nem (kvázi) azonos / hasonló reformúton járt a két ország, ám alapvetően végig megmaradt a szándék a kétoldalú kapcsolatok normalizált fenntartására és lehetőség szerinti fejlesztésére is. Tovább folytatódtak, működtek a magyar-kínai politikai, diplomáciai kapcsolatok: magas szintű állami vezetői találkozók valósultak meg a két ország között, zajlottak az időszakos egyeztetések az államigazgatás további szintjein, illetőleg néhány fontos nemzetközi megállapodás, jogszabály, intézményi keret kialakítása is támogatta a magyar-kínai gazdasági és társadalmi kapcsolatok fejlődését. Kiemelendő Göncz Árpád kínai és Jiang Zemin magyarországi látogatása (1994/1995).³²²

Az 1990-es években egy európai összevetésben is jelentős lélekszámú, hozzávetőleg tízezres nagyságrendű kínai diaszpóra jött létre hazánkban (ezzel párhuzamosan számos kisvállalkozás, társadalmi szerveződés is). Ennek alapját a vízummentes időszak adta, melyet az 128/1992. (IX. 1.) Korm. rendelet zárt le.³²³

³²¹ P. Szabó 2020a. A tanulmány részletesen foglalkozik az ún. „tao guang yang hui” külpolitikai koncepcióval.

³²² Horváthné Varga Polyák in press tanulmányomban diplomáciai, igazgatási, gazdasági és társadalmi adatok részletes feldolgozására támaszkodva célzottan foglalkozom a magyar-kínai kapcsolatok ezen évtizedével.

³²³ E kérdéskörben meghatározóak Nyíri Pál kutatásai, pl.: Nyíri 1996a, b, 1999, 2004, 2007; 2010, é.n.

Számos további lényeges kutatás foglalkozott a tárgykörrel, pl.: Polonyi 2008; Irimiás 2009; KSH 2014; Kasznár 2017.

Még úgy is jelentős volt a hazai diaszpóra fejlődése, hogy az ide érkező kínai állampolgárok egy része továbbtelepült.

A rendszerváltást követően a magyar gazdaság és a külgazdaság szerkezete is átalakult: az európai, illetve a fejlett nyugati államokra fókuszálttá vált: csökkent a KKE-régió és a fejlődő országok részaránya. A fejlődő országokból történő behozatal az évtized közepén megélt hullámvölgye után az 1990-es évek végére már növekedett. A teljes hazai külkereskedelmi forgalom az 1990-es években negatív egyenleget produkált, az 1990-es évek közepétől nagyságrendileg 2-3 milliárd dolláros hiánnyal. A Kínából meginduló működőtőke-kiáramlásnak az 1990-es években nem volt célpontja Magyarország. Magyarországról sem volt jelentős az évtized során a Kína felé irányuló tőkebefektetés. Az évtized folyamán fokozatosan növekedett a kínai tulajdonban lévő, bejegyzett vállalkozások száma hazánkban. Meghatározó részük kisvállalkozás volt, néhány közülük dinamikus növekedésnek indult, akár márkákat is felépítve és / vagy regionálisan bővítve tevékenységét (például Wink, Sandic).³²⁴

Az évtized két kiemelten lényeges külügyi dokumentuma:

1. 1991: *Közlemény Csien Csi-Csen külügyminiszter magyarországi hivatalos látogatásáról.*³²⁵
2. 2000: *A Magyar Köztársaság Kormányának és a Kínai Népköztársaság Kormányának Közös Nyilatkozata.*³²⁶

A Magyarországról Kínába történő bevándorlás semmilyen szempontból sem szignifikáns.

Továbbá: a Magyarországra irányuló kínai migráció, illetve a hazai kínai diaszpóra kutatása egyaránt beletartozik a magyarországi migrációkutatás (illetve kisebbségkutatás) és a kínai migráció nemzetközi kutatásának dimenzióiba.

³²⁴ Karsai 1999; Nagy 2008; Hamar 2008; Nyíri 2010; Várhalmi 2013, é.n..

Sajátos társadalmi vonatkozásokról, pl. a kínaiak képeről a magyarországi sajtóban lásd: Vidra 2005.

³²⁵ Külügyminisztérium 1991.

Főbb elemek: kölcsönös elkötelezettség a kapcsolatok sokrétű fejlesztése, bővítése mellett, a kapcsolatok fejlődése a kölcsönös megbecsülésen, a kölcsönös előnyökön, a be nem avatkozás elvén kell, hogy alapuljon – az ideológiai különbségeken felülemelkedve / ideológiamentesen. Magyarország politikai és jogi tekintetben egyaránt elismeri az „egy Kína” elvet, ugyanakkor jelezte: szükséges, hogy országunk Tajvannal és Hongkonggal gazdasági kapcsolatokat építhessen, kölcsönösen kereskedelmi képviselőket működtetve (de kormánytagok e minőségükben nem tesznek hivatalos látogatásokat Tajvan területén).

³²⁶ Külügyminisztérium 2000.

A magyar Külügyminisztérium nyilatkozatban erősítette meg a magyar kormány elkötelezettségét a kínai külpolitika sarokkövének számító „egy Kína” elv mellett. A közös nyilatkozat főbb elemei: „a két ország népei között fennálló baráti viszony továbbfejlesztése” és „a kölcsönös megértés elmélyítése”. Kölcsönös elkötelezettség a kapcsolatrendszer további fejlesztése mellett, kölcsönösen tiszteletben tartva a két ország saját(os) fejlődési útját és szuverén döntéseit, az álláspontok különbözőségét párbeszéd keretében törekedve kezelni.

További mérőszámok: beruházások elősegítése és kölcsönös védelme; vámügyekben kölcsönös segítségnyújtás; kölcsönös jogsegély polgári és kereskedelmi ügyekben; iskolai végzettségek, tudományos fokozatok kölcsönös elismerése; kettős adóztatás elkerülése és az adóztatás kijátszásának megakadályozása a jövedelemadók területén.

5.3.2 MAGYAR-KÍNAI KAPCSOLATOK AZ EZREDFORDULÓ UTÁN

Az ezredforduló után egyértelmű fejlődésnek indultak, egyre sokrétűbbé váltak a magyar-kínai kapcsolatok. A külügyi és egyéb folyamatok, eredmények részletes áttekintése túlmutat jelen kutatás keretein, ám a főbb állomásokat érdemes összegezni:

Év	Esemény(ek)
2001	»»» Kína a Kereskedelmi Világszervezet (World Trade Organization – WTO) tagjává válik. Miniszteri, államtitkári és egyéb magas szintű állami találkozók, egyeztetések. Az állam- és kormányközi szerződések rendezési folyamatának továbbvitele. Külügyi találkozók, egyeztetések.
2002	Magyarország és Hongkong, Magyarország és Makaó között megszűnik a vízumkötelezettség
2003	Medgyessy Péter miniszterelnök (és delegációja) hivatalos látogatása Kínában, találkozók: Hu Jintao államelnök és pártfőtitkár, Wen Jiabao miniszterelnök, Wu Bangguo, az O.N.K.NGY (ÁB) vezetője. Miniszterelnöki közös nyilatkozat. ³²⁷ (További miniszteri, államtitkári találkozók, megállapodások.) Mindezek eredménye: erős alapok lefektetése a további kapcsolat-fejlesztéshez.
2004	»»» Magyarország az Európai Unió tagjává válik. Hu Jintao hivatalos látogatása Budapesten. Közös állami szintű nyilatkozat: Magyarország és Kína baráti és együttműködési partnerségének megteremtése, a korábbi kétoldalú nyilatkozatokban foglaltak megerősítése, újabb területek beemelése, kiemelt figyelem a gazdasági kapcsolatok fejlesztésére. Megemlékezés a diplomáciai kapcsolatok felvételének 55. évfordulójáról. Sanghaji Főkonzulátus meg/(újra)nyitása. Közvetlen Budapest-Peking légijárat indítása.
2005	Gyurcsány Ferenc miniszterelnök hivatalos látogatása Pekingben, továbbá Hongkong Különleges Közigazgatási Területen. Találkozó Wen Jiabaoval, miniszteri, valamint üzleti tárgyalások. A Magyar Kulturális Napok programjának megnyitása, Szenzhen-i informatikai képviselő terve. További miniszteri és egyéb magas szintű kormányzati találkozók, egyeztetések az év során.
2006	Szili Katalin, az Országgyűlés elnöke hivatalos látogatása Kínában, találkozó Wu Bangguoval. Zeng Peiyan KNK miniszterelnök-helyettes látogatása Budapesten, magas szintű találkozók: Gyurcsány Ferenc, Sólyom László, illetőleg egyes miniszterek. Kormányhatározat a 2010. évi Sanghaji Világkiállításon való magyar részvételről.
2007	Wu Bangguo hivatalos látogatása, találkozók: Sólyom László, Gyurcsány Ferenc, Szili Katalin. Gyurcsány Ferenc hivatalos látogatása, találkozók: Wen Jiabao, Wu Bangguo A 2007-2008-as Magyar Évad megnyitása Pekingben, Sanghajban. Megállapodások, üzleti megállapodások.

³²⁷ Kölcsönös elkötelezettség a kapcsolatrendszer további fejlesztése mellett, kölcsönösen tiszteletben tartva a két ország saját(os) fejlődési útját és szuverén döntéseit, párbeszéd-alapú együttműködés. Az „egy-Kína” elv elismerése, hangsúlyozása. További külpolitikai, közigazgatási, tudományos-technikai, gazdasági (és turisztikai), egyéb szakterületi és sokszínű társadalmi együttműködési területek kijelölése és politikai támogatása. (Külügyminisztérium 2003)

Megjegyzés: 2003 során Medgyessy Péter és Hu Jintao már korábban is találkozott hivatalosan (Oroszországban).

Megjegyzés (2): Medgyessy Péter a későbbi években, volt miniszterelnökként is (egy periódusban: utazó nagykövetségként) számos magas szintű kínai-magyar találkozón, külügyi és gazdasági programon vett részt.

Év	Esemény(ek)
2008	Magyar és Kínai Önkormányzatok Partnerségi Konferenciája, Budapesten.³²⁸ A tibeti kérdéssel összefüggő külügyi tevékenységek, alapvető irány: régóta működő párbeszéd. A szecsuáni földrengéssel összefüggő külügyi / támogató tevékenységek. Jia Qinglin, a KNK Országos Népi Politikai Tanácskozó Testületének elnöke hivatalos látogatása Budapesten, találkozók: Szili Katalin, Gyurcsány Ferenc. Szili Katalin látogatása Kínában, több desztinációval, találkozók: Wu Bangguo, Jia Qinglin. Gyurcsány Ferenc látogatása Kínában, a Pekingi Olimpia időszakában, találkozók: Wen Jiabao. Párt szintű találkozó: Magyar Szocialista Párt – Kínai Kommunista Párt vezetői között. Számos miniszteri és egyéb közigazgatási vezetői találkozó, egyeztetés, bizottsági ülés. Magyarország Külkapcsolati Stratégiája: a Kína irányába történő külkereskedelem / export fejlesztése – illetve a keleti irányú / ázsiai kapcsolat- / külkereskedelem-fejlesztés fontossága.
2009	Magyarországi kínai tőkebefektetések ösztönzése – a válságkezelés kapcsán. Xi Jinping, KNK alelnök látogatása, találkozók: Bajnai Gordon miniszterelnök. A magyar-kínai diplomáciai kapcsolatok felvételének 60. évfordulója. Államközi, kereskedelmi egyezmények. China Hi-Tech Fair, Shenzhen, magyar részvétel. Orbán Viktor FIDESZ-MPSZ elnök látogatása Pekingben, találkozó: Xi Jinping KNK alelnökkel. FIDESZ – KKP kapcsolatfelvétel. Keleti kapcsolatokkal összefüggő kormányzati tevékenység összehangolásáért felelős kormánybiztos kinevezése, feladatkörének kijelölése (kormányhatározattal). Növekvő, 7 milliárd dollár feletti magyar-kínai külkereskedelem.
2010	Chongqingi Főkonzulátus megnyitása (korábban a hongkongi képviselő bezárása megtörtént). Latorcai János, OGY alelnök, Semjén Zsolt miniszterelnök-helyettes látogatása Kínában. Orbán Viktor miniszterelnök látogatása Sanghajba, a Világkiállítás záróeseményén, találkozó Wen Jiabao miniszterelnökkel. Miniszteri és gazdasági vezetői tárgyalások.

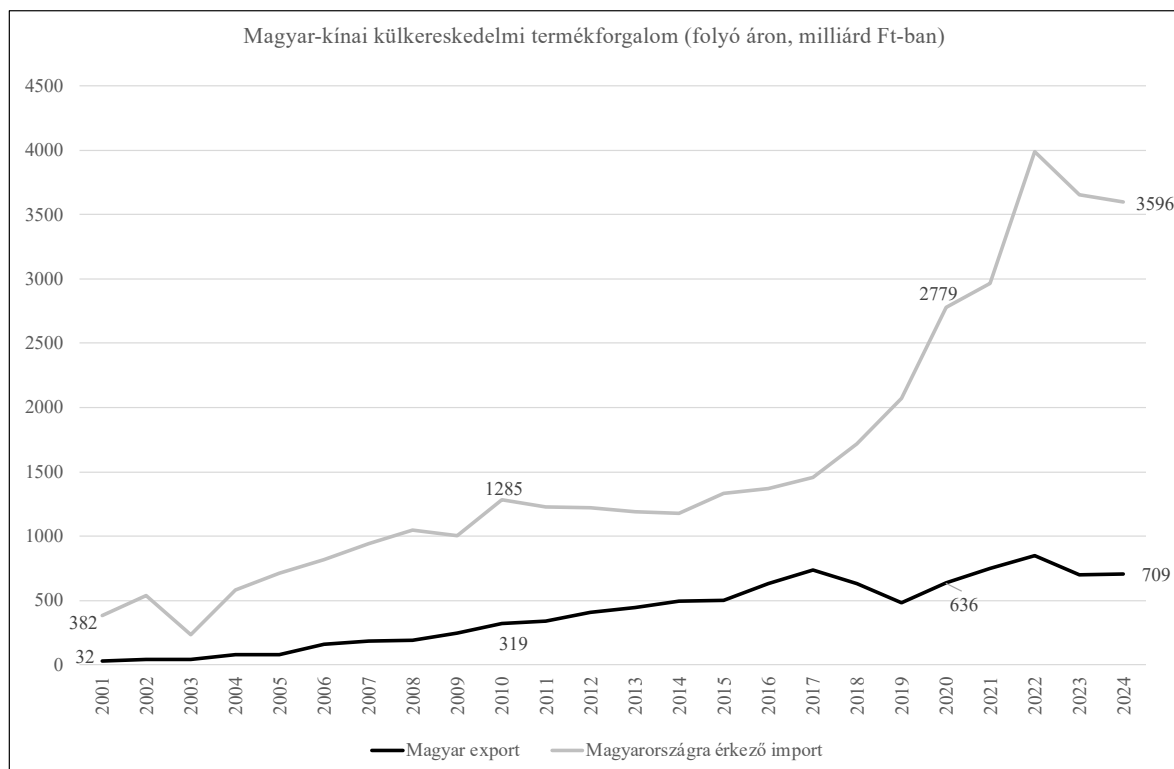
táblázat 14 – Kiemelt események a magyar-kínai kapcsolatokban 2001-2010 között³²⁹

A 2000-es években Kína GDP-je továbbra is dinamikusan bővült, és jelentős változást ért el a magyar gazdaság is. Az évtized első felében 4-5% közötti gazdasági növekedés jellemezte, 2007-ben ez stagnált, majd bezuhant, az évtized végén, a következő kezdetén korrekció, majd növekedés indult el. Az export GDP-hez viszonyított aránya nőtt az EU-csatlakozás után, az évtized végén jóval 80% felett állt.

³²⁸ A kínai államigazgatás jellegéből adódóan valójában ott helyi / városi közigazgatásról és nem önkormányzatokról beszélhetünk.

³²⁹ Külügyminisztérium 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

Kína gazdasági fejlődéséről ezen időszakban már volt szó. Az ezredforduló utáni időszakban valóban a „világ gyára”-ként működött. E tekintetben is óriási jelentőséggel bírt a WTO-hoz való csatlakozása 2001-ben.



ábra 18 – Magyar-kínai külkereskedelmi termékforgalom (2001-2024)³³⁰

2001 és 2010 között a Kínába irányuló magyar termékexport értéke csaknem megtízszereződött, míg a Kínából érkező import eközben bő háromszorosára nőtt. Igen jelentős volt ez a változás, hiszen 2001-ben Kína viszonylatában a magyar import közel 12-szerese volt az exportértéknek, 2010-re ez az arányszám hozzávetőleg 4-re mérséklődött. Ugyanezen időszakban a teljes magyar külkereskedelmi termékforgalom 18,4 ezer milliárd Ft-ról 37,9 ezer milliárd Ft-ra nőtt (export: 8,7 --> 19,7; import: 9,7 --> 18,2), az ezredfordulót követő 1 ezer milliárdos hiány 1,5 ezer milliárdos többletté alakult – a gazdaság, illetve a külkereskedelem szerkezetének fokozatos átalakulása mentén (különbféle feldolgozott termékek, gépek, szállítóeszközök növekvő részarányával).³³¹

³³⁰ KSH 2025.

³³¹ Uo.

Mindazonáltal a teljes termékexporton belül a Kína felé irányuló export 2010-re is csupán 2%-ot tett ki, míg a Kínából származó import jelentősebb, 7%-nyi értéket. Teljes termékforgalmunk hozzávetőleg 4%-át adta a kínai reláció. Kiemelendő továbbá, hogy a 2000-es években érzékelhető növekedést mutatott a Kínából Magyarországra érkező tőkebefektetések mértéke az előző évtizedhez képest, nagyságrendjében már elvált a Kína felé irányuló magyar befektetések mértékétől, ugyanakkor még mindig nem volt jelentős nemzetgazdasági szinten.³³²

A 2010-es évekkkel elérkezünk a jelen kutatás fókuszában lévő periódushoz.

2010. február 5-én Orbán Viktor miniszterelnök évértékelő beszédében így fogalmazott: „Nyugodtan mondhatjuk, 2009-ben új világ született. ... Ázsia jelentősége és súlya feltartóztathatatlanul nő. Néhány hete Kína lett a világ legnagyobb exportőre. A globalizáció korábbi fő iránya megfordult, immáron Kelet a fő haszonélvezője. Magyarországnak is tudnia kell, hogy bár európai uniós tagországgként nyugati zászló alatt hajózik, a világgazdaságban ma keleti szél fúj. Mindezek következtében az Egyesült Államokban és Európa országaiban is újraértelmezik az állam és a nemzetgazdaság szerepét.”³³³

Az ún. Keleti nyitás politikája mint fogalom megjelent például abban az MTI-nyilatkozatban is, melyet Orbán Viktor adott 2011 tavaszán, az OECD megalakulásának 50. évfordulóján rendezett ünnepség, illetőleg ott elhangzott beszéde kapcsán: „Megpróbáljuk azt a keleti nyitást, amit megindítottunk az elmúlt egy év során gazdasági kapcsolatrendszerünkben, továbbvinni. Kína, Dél-Korea és Japán egyre felértékelődő gazdasági és kereskedelmi partnerei lesznek Magyarországnak.”³³⁴

Ezen időszakban az államadósság / eladósodottság, valamint a munkanélküliség kezelésére koncentrált a kormányzati politika. A 2011. évi Széll Kálmán Tervet 2012-ben a Széll Terv 2.0 követte, melynek fontos eleme volt a külgazdasági stratégia: növekedési, foglalkoztatási és egyensúlyi célokat kitűzve, a következő pillérekre támaszkodva:³³⁵

- A kivitel szerkezetének földrajzi diverzifikálása
- A kivitel szerkezetének termékszerkezeti diverzifikálása

³³² Uo., valamint KSH 2014. (2009-re Kína a 3. legfontosabb importforrásunkká vált. Szigethy-Ambrus 2022a.)

³³³ Orbán Viktor 2010. A fenti hajós hasonlatot Orbán Viktor megismételte például a Magyar Állandó Értekezlet 2010 végi ülésén is.

³³⁴ Orbán Viktor 2011.

³³⁵ Magyarország Kormánya 2012.

- A külföldi befektetők magyarországi beruházásainak ösztönzése
- A kis- és középvállalatok exportjának és beszállítói tevékenységének elősegítése
- Kárpát-medencei Gazdasági Övezet megteremtése
- A külgazdasági tevékenység intézményrendszerének továbbfejlesztése
- Gazdaságdiplomácia

A stratégia részletes tárgyalása túlmutat jelen tanulmány keretein – nem célja vagy feladata a kutatásomnak ilyen szempontból értékelést adni, ráadásul jelen disszertáció kizárólag Kínára fókuszál.³³⁶ Ugyanakkor fontos látni, e politika sarokpontjai, továbbá intézményi keretei komplexebbek voltak annál, mint amiként gyakorta – leegyszerűsítve – értelmezték / értelmezik. Emellett a Széll Kálmán Terv 2.0 rögzítette: Magyarország egyszerre lehet kapu „Nyugat” és „Kelet” között, vagy más nézőpontból: a keleti nyitást a már meglévő gazdasági-kereskedelmi kapcsolatok megőrzése és további fejlesztése *mellett* irányozták elő. Ez szintén egy fontos alapvetés volt / lenne a stratégia kapcsán.³³⁷

Hazánk kisméretű, nyitott és exportorientált ország. A 2000-es években Ázsia részesedése fokozatosan és dinamikusan növekedett Magyarország külkereskedelmében, bár az EU volt és maradt a legfontosabb partner (azon belül pedig Németország szerepe, súlya meghatározó).³³⁸ Az ázsiai / kelet-ázsiai térségen belül Kína pozíciója kiemelendő. Kínába irányuló exportunk főbb termékei a 2010-es évek végén / 2020-as évek elején járművek, elektronikai cikkek, jármű-alkatrészek, műanyag cikkek voltak. Importunk főként elektronikai cikkekből állt, és nagyságrendje jóval meghaladta az export értékét, főként 2018 után.³³⁹ Kína felé a magyar export szintje 2010 és 2024 között több mint 2-szeresére nőtt, az importunk hozzávetőleg 2,8-szorosára. Részarányuk ugyanakkor a magyar exporton, illetve importon belül 2%-ról 1%-ra csökkent, illetve 7% körül mozgott.³⁴⁰ (Ezek a közvetlen adatok, de célszerű lenne külön értékelni a hozzáadott-érték kereskedelem, a re-export révén elért teljesítményeket is.)

³³⁶ Az elmúlt években több tanulmány is foglalkozott a kérdéskörrel (pl. Braun 2022; Szigethy-Ambrus 2022a, b; Mészáros R. 2023; Járđi 2024), valamint ennél is jóval több politikai típusú / megalapozottságú értékelés.

Megjegyzés: a „keleti nyitás” stratégiáját pár évvel később, az évtized közepén az ún. „déli nyitás” programja követte.

³³⁷ „Az új irány nem helyettesíti, hanem kiegészíti nyugati kapcsolatainkat.” – mondta ki például egy későbbi költségvetési tervanyag is (Magyarország Kormány 2015).

³³⁸ Éltető – Völgyi 2013.

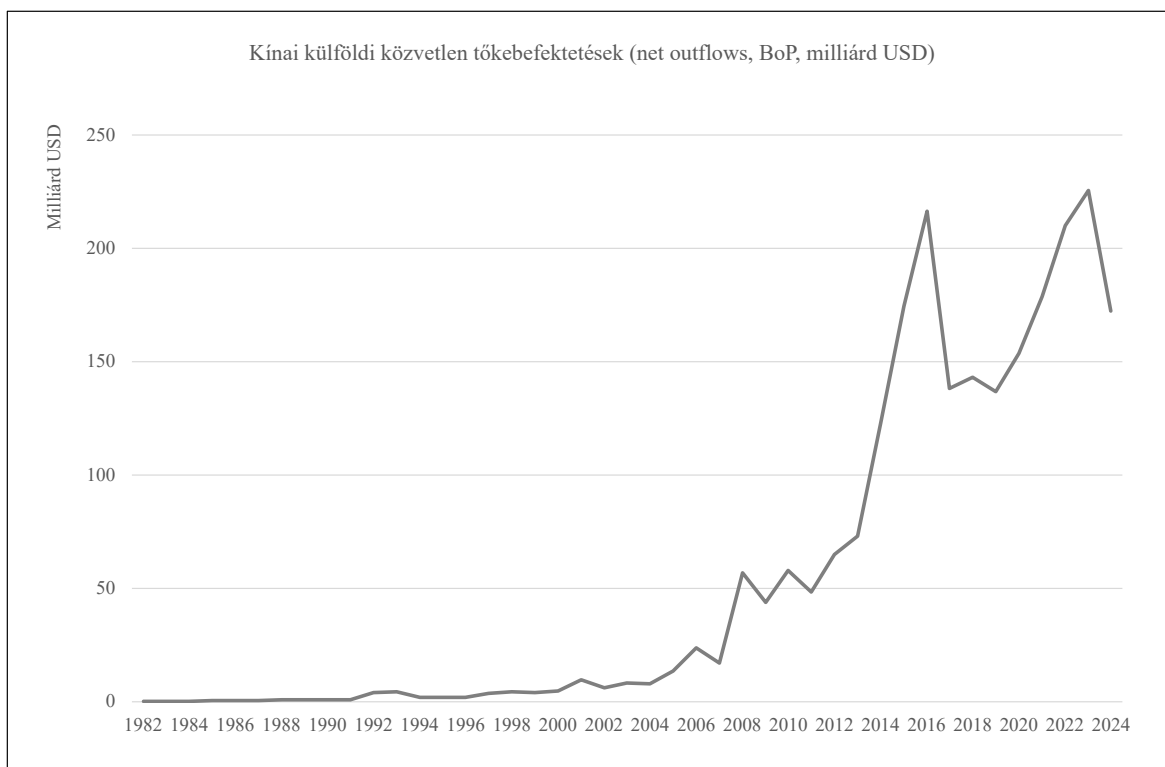
³³⁹ Braun 2022.

Megjegyzés: a magyar külkereskedelem koncentrációja számottevő mértékben nem csökkent a vizsgált periódusban.

³⁴⁰ KSH 2025. 2010-2024 között a pontos arányszám: 2,2; 2010-2022 között pedig 2,7-szeres volt az emelkedés.

A 2000-es években a magyarországi tőkebefektetések tekintetében hagyományosan szintén az Európai Unióhoz, azon belül különösen is Németországhoz, továbbá Hollandiához, Ausztriához, Franciaországhoz fűződött a legerősebb kapcsolat, valamint még a szintén fejlett országok körébe tartozó Svájc, USA és Japán, valamint a sajátos helyzetet képviselő Luxemburg és Belgium emelendő ki. A 2020-as évekre változott a kép: egyrészt az FDI állományok tekintetében számottevővé váltak a dél-koreai befektetések, másrészt az FDI áramlásban egyre jelentősebbé vált a kínai befektetések súlya.³⁴¹

A kínai tőkebefektetések magyarországi megjelenése, trendje első lépésben a kínai kiáramló FDI, majd ezt leszűkítve: az Európába / az Európai Unióba érkező kínai FDI tárgykörében vizsgálható.



ábra 19 – Kínai külföldi közvetlen tőkebefektetések (1982-2024)³⁴²

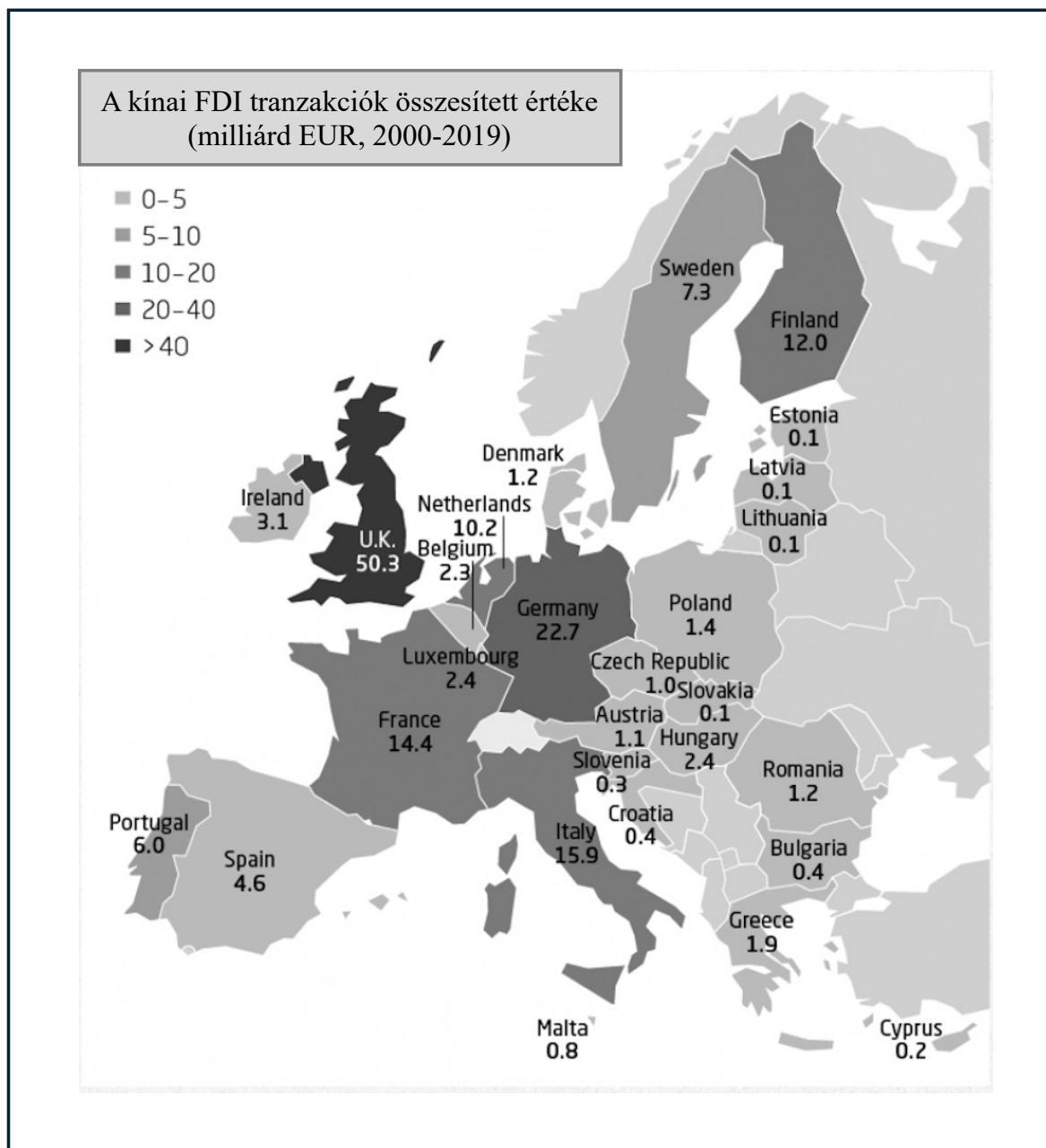
³⁴¹ Magyar Nemzeti Bank „Fizetési mérleg és kapcsolódó statisztikák” tárgykörén belül a Közvetlentőke-befektetések állományi és áramlási adatai. (<https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/fizetesi-merleg-es-kapcsolodo-statisztikak>)

³⁴² WorldBank – Databank: Indicators (Foreign direct investment, net outflows (BoP, current US\$), China – <https://data.worldbank.org/indicator/BM.KLT.DINV.CD.WD?locations=CN>)

Megjegyzés: a kínai „Go(ing) Global” / „Go(ing) Out” politika kibontakozása is jól nyomon követhető a fenti ábrán.

A 2017-2020 közötti kiáramló FDI visszaesés (2021-ben érték el a 2015-ös szintet) több okra is visszavezethető (belföldi – pl. szabályozási, stratégiai, illetve nemzetközi – pl. vámháború, brexit, COVID-19). A 2024-es csökkenés is többtényezős, pl. globális piaci változások (autóipar + általános), geopolitikai átrendeződés, átívelő hatások.

2000-2019 között a kínai befektetések elsődleges célpontjai a nyugat-európai (UK, DE, IT, FR, NL), a skandináv és az ibériai-félsziget országai voltak, vagyis az EU-15-ök voltak. Fontos határvonal az FDI-screening bevezetése 2020-tól³⁴³ és a COVID-19 járvány (hatása). Az EU-ba érkező kínai FDI alakulásáról nyújt átfogó képet az alábbi ábra.



ábra 20 – Az EU országaiba érkező kínai FDI értéke (milliárd EUR, 2000-2019)³⁴⁴

³⁴³ European Commission: Investment Screening (https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening_en) – EU 2019/452 rendelet, *felülvizsgálata folyamatban*.

³⁴⁴ Pogetti 2021. A befektetések csúcspontja 2016-ra datálható. Részletes elemzést közöl erről: Moldicz 2019.

A 2010-es években a kínai FDI Európában az alábbi fogalmakkal jellemezhető: stratégia (illetve márka) befektetések (pl. Kuka Robotics, Krauss Maffei, Syngenta), ágazati / földrajzi diverzifikáció, több lábon állás, heterogén(abb) befektetői oldal.³⁴⁵

Időszak	A Magyarországra érkező kínai FDI, gazdasági együttműködés főbb sajátosságai, elemei
1949-1989	<i>Szocialista együttműködés</i> (megszakításokkal)
1990-2000	<i>Nyitás és a fejlődés megindulása</i> Vízummentes időszak --> magyarországi (főként: budapesti) kínai diaszpóra kialakulása Kisvállalkozások/kiskereskedelem (felfutó márkák, pl. Wink, Goldenland), Továbbá pl.: Changshu (Onga), Tiens Biotech (Budapest)
2001-2010	<i>Kezdeti nagyvállalati befektetések</i> Pl. Hisense, Huawei, ZTE, Lenovo (több lépcsős) befektetése, beruházásai Nagykereskedelem: Asia Center, Budapest China Mart, valamint: Bank of China bankfiók További kínai családi vállalkozások, kisvállalatok alapítása
2011-2020	<i>Hazai / régiós szinten jelentős (egyedi) nagyvállalati tranzakciók, elinduló fejlesztések</i> Wanhua Industrial Group – BorsodChem Zrt. felvásárlása (tőzsdei, stratégiai ügylet) China-CEE Fund mint térségi befektető megjelenése, pl. Invitel Zrt., Metropolitan Univ. BYD (Komárom), Himile Europe (Székesfehérvár), AsiaInfo (Törökbálint), továbbá pl. Greencells --> Shanghai Electric Power átadás Kínai-Magyar Vasúti Nonprofit Zrt. (MÁV, 15%, CRIC + CRIG, 85%) Bank of China: RMB klíring központ, államkötvény-kibocsátás További kínai családi vállalkozások, kisvállalatok alapítása
2020-	<i>Nemzetközi / globális szinten is jelentős befektetések, a korábbi tranzakciók továbbvitele</i> Elektromobilitás (elektromos jármű / EV), akkumulátoripar, vegyipar: CATL, EVE Power, Semcorp (Debrecen), Sunwoda (Nyíregyháza), BYD (Szeged), Huayou Cobalt (Ács), PEX Automotive (Szigetszentmiklós), KunlunChem (Szolnok) --> a gyárak mellett törekvés arra, hogy regionális üzleti központok / K+F központok is telepítésre kerüljenek Vasúti infrastruktúra fejlesztése: Budapest-Belgrád vasútvonal Wanhua-BorsodChem további beruházások, fejlesztések, Lenovo gyártó kapacitás (Üllő)

ábra 21 – A Magyarországra érkező kínai befektetések főbb sajátosságai³⁴⁶

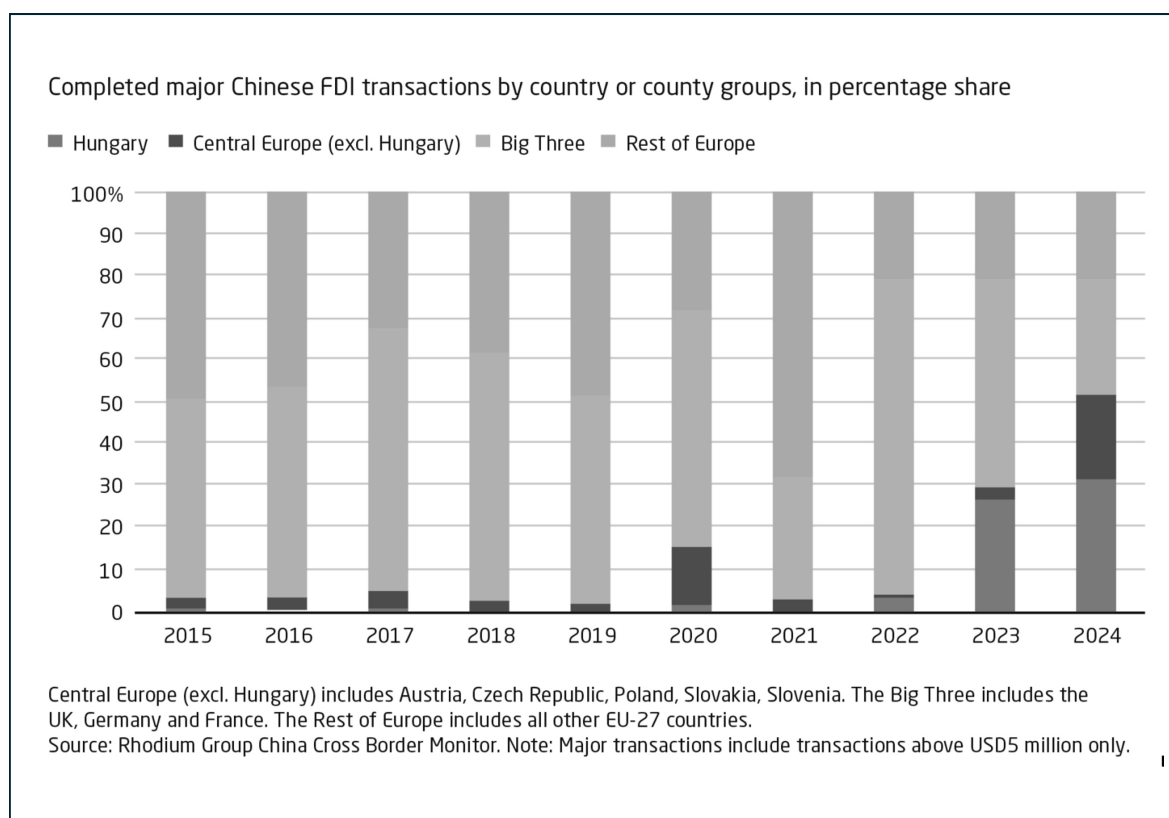
Megjegyzés: Ha a kínai FDI-t összevetjük az adott ország GDP értékével, akkor Magyarország már ezen időtartam alatt is kiemelkedő eredményt mutat, hasonlóan például az Egyesült Királysághoz vagy Svédországhoz.

³⁴⁵ Takács 2020c. Takács Zsolt tanulmányában részletgazdag elemzést közöl az Európába, Kelet-Közép-Európába, illetőleg Magyarországra érkező kínai befektetésekről (2018-ig), kitekintéssel pl. a kínai engedélyezési rendszerre is.

³⁴⁶ Vámos 2021; Hamberger 2012; Szunomár et al 2014; Matura 2020b, Takács Zsolt 2020a, c; HIPA website.

A fenti táblázat nem törekszik és törekedhet teljes körű adatszolgáltatásra, érzékletes áttekintést kíván adni az egyes évtizedek főbb sajátosságairól, fejlődési trendjeiről.

A magyarországi kínai tőkebefektetések elmúlt években bekövetkező felfutását, nemzetközi súlyát és jelentőségét jól érzékelteti az alábbi diagram.



ábra 22 – Lezárt főbb kínai FDI tranzakciók Európában (2015-2024)³⁴⁷

2024-ben Magyarország – 2023 után ismét – a legjelentősebb kínai befektetési célterület volt az EU-n belül, köszönhetően az elektromobilitási (EV) projekteknek. A 2024-es év növekedést hozott általában véve is az EU-ba érkező kínai FDI tekintetében, de kiemelendő, hogy a 10 legnagyobb tranzakció közül 4 hazánkban valósul meg, 3 ezek közül EV-akkumulátor, 1 pedig EV gyártáshoz kötődik. A Kínából Európába érkező EV beruházások 62%-a 2024-ben Magyarországra került. Az elemzések rámutatnak, hogy viszonylag koncentrált, zöldmezős és jelenleg tervezés / kivitelezés alatt álló beruházások ezek. Összességében az európai FDI még felülmúlja a kínait Magyarországon.³⁴⁸

Figyelembe veendő továbbá az áttételes kínai befektetések is, ahol a külföldi anyavállalat / divízió kerül(t) át kínai tulajdonba, pl. Wescast, Bosch, Yanfeng Automotive / Johnson Controls; valamint a sajátos szerepet betöltő cégek, pl. CECZ Közép-európai Kft., CCIC Kelet-Európai Engedélyezési és Felügyeleti Csoport Kft.

³⁴⁷ Kratz et al 2025. Magyarország részaránya 2024-ben 31%, a „Big Three” csoport (UK, GE, FR) részesedése 20%.

³⁴⁸ Uo. A hivatkozott tanulmány számos további iparági, régiós, illetve célzottan magyarországi kérdéskört is tárgyal.

A kínai állam szerepéről az EV iparág fejlesztésében lásd pl.: Szunomár et al 2023.

A 2010-es évektől kezdve a magyar külpolitikában növekvő jelentőségű vált a magyar-kínai reláció, ennek főbb elemei, címszavakban (egyebek mellett) az alábbiak voltak:

- A Széll Kálmán Terv 2.0 a következő eszközöket jelölte meg a „keleti nyitás” és ennek részeként a magyar-kínai kapcsolatok fejlesztése érdekében: állami részvételű kereskedőház megalakítása; Exim Bank / MEHIB nemzetgazdasági tárca alá vonása; stratégiai partnerségi együttműködési megállapodások előkészítése / megkötése; külpiaci szervezet / intézményrendszer korszerűsítése; kis- és középvállalatok exporttevékenységének támogatása / fejlesztése (ExportAkadémia, „export házhoz jön” program, „export directory”-k); célzott akcióprogramok készítése.³⁴⁹
- Aktív részvétel a hazánkat, illetve a közép-kelet-európai térséget érintő, továbbá az átfogó nemzetközi kínai bi- és multilaterális kezdeményezésekben, ágazati és szakmai együttműködésekben, így kiemelten is a 16+1 / 17+1 / 14+1 együttműködésben (2011/2012-től), valamint az Egy övezet, egy út / Övezet és Út kezdeményezésben (2013-tól) – tágan értelmezve: pl. a beleértve a Digitális Selyemút kezdeményezést is –, továbbá közös részvétel / együttműködés számos nemzetközi szakmai intézmény és fórum munkájában.³⁵⁰
- Rendszeres, magas szintű államelnöki, miniszterelnöki, miniszteri (kiemelten is: külgazdasági és külügyminiszteri) találkozók kínai állami és pártvezetőkkel.
- A magyar-kínai reláció kiemelt kezelése egyrészt a Külgazdasági és Külügyminisztériumon belül (dedikáltan a Keleti Kapcsolatok Fejlesztéséért Felelős Helyettes Államtitkár, valamint a fontos történetiséggel rendelkező Kína Főosztály révén), továbbá a más minisztériumokban dolgozó, Kína-kapcsolatokért (is) felelős teamek / szakemberek révén.

³⁴⁹ Magyarország Kormánya 2012. A stratégiai partnerségi együttműködési megállapodások listáját közli a Külgazdasági és Külügyminisztérium (<https://kormany.hu/kulgazdasagi-es-kulugyminiszterium/strategiai-partnersegi-megallapodasok>).

³⁵⁰ Eszterhai 2017a, b, 2018, 2019, 2021a, b; Szunomár 2017, 2024a, b; Szilágyi 2018, 2022; Matura 2012, 2018, 2019, 2020a, b, 2023; Takács 2020a, b; Horváth 2020a, b, 2022, 2024; Lew et al 2021; McBride et al 2023; Lin – Fu 2024; Morris 2023; P. Szabó 2020a, b; Kusai 2020 c, d; Krajczár 2020; Horváthné Varga Polyák 2020c.

Megjegyzés:

- (1) A 16+1 együttműködés kiindulópontjának tekinthető a 2011-ben Budapesten megrendezett 1. Kína – Közép-Kelet-Európa Gazdasági és Kereskedelmi Fórum, Wen Jiabao kínai miniszterelnök részvételével.
- (2) 2015-ben Magyarország a kelet-közép-európai térségből elsőként írta alá Kínával az Egy övezet, egy út kezdeményezéshez kapcsolódó csatlakozási megállapodást.

- Rendelkezés a magyar-kínai kétoldalú kapcsolatok összehangolásért felelős kormánybiztos kinevezéséről, feladatairól (1331/2016. Korm. határozat). A Magyar-Kínai Gazdasági Vegyes Bizottság működtetése.
- Korábban a Nemzeti Külgazdasági Hivatal / Nemzeti Befektetési Ügynökség, illetve a Magyar Nemzeti Kereskedőház Zrt. működtetése. Jelenleg a HIPA / HEPA, továbbá például a Magyar Turisztikai Ügynökség működtetése.
- Pénzügyi együttműködések, pl. Bank of China fiók, regionális központ; Ázsiai Infrastruktúra Befektetési Bank (AIIB) tagság + Multilateral Development Finance Cooperation Centre; további banki partnerségek (CCB, ICBC, CBD, Silk Road Fund, Exim Bank of China), bilaterális devizaswap, Jegybanki Renminbi Program, pénzügyi kereskedelem, RMB-klíring központ, kötvénykibocsátások, széles körű és aktív szakmai együttműködés.³⁵¹
- Politikai kiállás Kína mellett nemzeti / európai / nemzetközi téren (jelentések, memorandumok kapcsán), illetve a COVID-19 időszakához köthetően is.
- A minisztériumok, illetve a további (vizsgált) központi közigazgatási szervek esetében aktív, több alágazatot / szakterületet / intézményi funkciót érintő, erősödő és mélyülő, rendszeres magyar-kínai együttműködés – miniszteri, államtitkári, helyettes át. szinteken, a szervezeti vezetés és működés releváns kereteiben. A kínai szakmai / társszervezeti kapcsolatok egyértelmű fejlődése.

»»» A 2020-as évekre vonatkozóan a publikus forrásokból (hivatalos weboldal, intézményi közlemény) elérhető adatok legyűjtése igazolta ezt. Továbbá kijelenthető, hogy ilyen mértékű kapcsolattartás és együttműködés elképzelhetetlen lett volna / lenne a közigazgatási állomány aktív közreműködése és szerepvállalása nélkül.

- Közszolgálati, gazdasági és különféle társadalmi szervezetek (például kamarák) szintjén erősödő együttműködés / ennek kormányzati támogatása.
- Kínai befektetések támogatása Magyarországon (lásd fent), magyar vállalatok kínai piacra lépésének ösztönzése, kínai turizmus (kétoldalú) támogatása.³⁵²

A magyar-kínai kapcsolatok már a 2010-es évek második felére éretté, politikai, gazdasági és humán / társadalmi dimenziókban egyaránt gazdaggá, kiépültté váltak; a magyar kormányzati politikában stabil prioritásként van jelen a kínai reláció.

³⁵¹ A magyar-kínai pénzügyi kapcsolatok történetéről, a „pénzügyi keleti nyitásról”, annak szakmai lépéseiről, elemeiről, illetve az MNB szerepéről mindezen folyamatban részletes elemzést közöl: Horváth 2020c (2020-ig bezárólag).

³⁵² Források (egyebek mellett): Horváthné Varga Polyák 2012; Takács 2020d; Horváth 2018; Németh 2024.

5.4 A KÍNAI NEMZETI KULTÚRA JELLEMZŐI

A kínai nemzeti kultúra a „kínai kontextus” fontos, alapvető eleme – jelen kutatás esetében is az. Az elmúlt mintegy másfél évtized során kutatói, szakmai munkám egyik fókuszpontja éppen e kérdéskör volt. E helyütt erről csak rövid összegző képet adhatok, ugyanakkor szeretném hangsúlyozni meghatározó szerepét mind személyes kutatói pályám során, mind pedig jelen tudományos kutatás szempontjából.³⁵³

A kínai nemzeti kultúra átfogó jellemzésére több lehetőség is adódik. Felhasználhatóak az ún. étikus, nemzetközi összehasonlító, cross-cultural kultúrakutatások eredményei.³⁵⁴ A főbb ilyen kutatások eredményeiről, megállapításairól nyújt áttekintést az alábbi táblázat.

Kultúrakutatás	Általános jellemzése	A kínai nemzeti kultúra feltárt jellemzői
Geert Hofstede – Gert Jan Hofstede kutatása / kulturális dimenziók ³⁵⁵ Kapcsolódó további kutatások: - Michael Harris Bond / Chinese Value Survey (CVS) - Michael Minkov cross-cultural kutatásai	Több szakaszban, IBM leányvállalatok alkalmazottai körében végzett globális, nagy mintás kutatás (1970-es évektől) Eredmény: (nem feltétlenül független és univerzális) kulturális dimenziók feltárása Bond --> 5. dimenzió („konfucianus” / keleti világ- / időszemlélet), <i>de nincs 4. dimenzió!</i> Minkov --> 6. dimenzió azonosítása	1.) Magas hatalmi távolság, elfogadhatóak az egyenlőtlenségek a társadalmon belül, polarizáltság 2.) Kollektívizmus: az egyének a közösség / csoport érdekében cselekszenek, preferencia az ún. in-group irányba 3.) Teljesítmény- / eredmény- / sikerorientáció (vs. életminőség / szabadidő / családdal töltött idő) – korábbi megfogalmazás: maskulin (versengő, materialista) értékrend 4.) Bizonytalanságtűrés, kétértelmű, bizonytalan helyzetek elviselése, rugalmasság, vállalkozószellem, (kevésbé (jog)szabálykövetés) 5.) Hosszú távú szemlélet, de jövőorientáció, pragmatizmus, adaptációs készség, megtakarítási hajlandóság, tanulás fontossága, az igazság kontextus- / idő- / szituáció függő 6.) Korlátozó, szabálykialakító nevelési szemlélet, vágyak kontrollja, társadalmi normák fontossága

³⁵³ Egyebek mellett a következő publikációmban foglalkoztam célzottan és részletesen a kínai nemzeti kultúra kérdéskörével: Horváthné Varga Polyák 2012, 2020a, b, 2022b.

Megjegyzés: (1) a kínai nemzeti kultúra egyrészt túlnyúlik a Kínai Népköztársaság határain, másrészt nem egységes, vagyis Kínán belül is vannak területi és egyéb társadalmi dimenziók (kulturális közösségek) szerint eltérések benne.

³⁵⁴ Kiindulópontként szolgálhat természetesen az ún. közös emberi kulturális, kognitív és magatartási tulajdonságok, sajátosságok köre, lásd ennek kapcsán pl. Donald Bowen antropológiai, etnográfiai és kultúra-kutatásait: Bowen 1991.

Ugyanakkor e helyütt a cross-cultural (alfejezeti szinten), illetőleg az intercultural (átfogó kutatási) szemléletmód a meghatározó, így az univerzális jellemzők részletes bemutatásától eltekintek.

³⁵⁵ Hofstede 1980; Hofstede – Hofstede 2008; Hofstede et al 2010; Minkov 2011

Kultúrákutató	Általános jellemzése	A kínai nemzeti kultúra feltárt jellemzői
Shalom H. Schwartz (et al) kutatása / alapvető emberi értékek – motiváció(s) alapú értéktípusok (dimenziók) ³⁵⁶	Milton Rokeach és további elméleti modellek alapján kérdőív(ek), globális, nagymintás kutatás (1980-as évektől). Eredmény: univerzális körmodell az értékekről, összhang, kapcsolat és konfliktus megjelenítése ebben, (nem független) kulturális dimenziók	Az értékek kapcsán tíz motivációs típust különböztetett meg. ³⁵⁷ Ezen értékek páronként adnak motivációs irányokat, kör alakzatba rendezésük egy motivációs kontinuumot jelenít meg, melynek elemei. Három bipoláris dimenzió azonosítható: (1) autonómia vs. társadalmi / csoport beágyazottság; (2) egalitarianizmus vs. hierarchia (elfogadása / támogatása); (3) illeszkedés (harmóniára törekvés) vs. önmegvalósítás, önérték-érvényesítés A kínai nemzeti kultúrát a fenti párok második fele jellemzi, érzékelhető az értékek időbeni változása – a jelentős gazdasági, társadalmi változások nyomán.
Fons Trompenaars – Charles Hampden-Turner kutatása / kulturális dimenziók ³⁵⁸	Talcott Parson elméleti modellje alapján készített kérdőív, globális, nagymintás kutatás (1990-es évektől). Eredmény: (nem független) kétpólusú kulturális dimenziók feltárása (de: nem jó és rossz irányok, hanem mindkét végpont jó / elfogadható kulturális választást képvisel) »»» Üzleti: menedzsment / leadership, illetve tanácsadási irányultság	1. Partikularizmus: egyedi szituációk rugalmas kezelése, általános érvényű szabályok helyett az adott helyzetben megfelelő megoldás keresése, pragmatizmus, személyes kapcsolatok fontossága 2. Kommunitarianizmus: kollektívizmus, csoport-fókusz. 3. Semleges megközelítés: az emocionális reakciók helyett visszafogottság, (ön)kontroll, érzelmek visszafojtása, arc megőrzése (személyes kapcsolatokban megjelenő érzelmek) 4. Diffúz szemlélet: a magán és a publikus / üzleti szféra átfedése, összefolyása, magas kontextusú kommunikáció 5. Státusz-központúság: egyéni háttér, társadalmi pozíció lényeges, hierarchia tisztelete, elismerés fontossága, ám növekvő teljesítményorientáció (városok, fiatalok esetén) 6. Időorientáció /-kezelés: jövőorientáció, szinkronikus időkezelés, alkalmazkodás, kapcsolatok, tervezés és türelem 7. Kontroll-jelleg: külső, adaptivitás természetéhez / társadalomhoz, hit a szerencsében, végzetben, sok ok vezethet adott eredményhez, harmóniára törekvés, tradíciók

³⁵⁶ Schwartz 1992, 1999, 2014; Schwartz et al 2012; Schwartz – Cieciuch 2022.

³⁵⁷ Univerzalizmus, jóakarat, konformitás, hagyomány, biztonság, hatalom, teljesítmény, hedonizmus, stimuláció, ön-irányítás. (Későbbi kutatások további értéktípusokat is azonosítottak, de a kínai minta kapcsán a tízes listát használom.) Más nézőpontból az önérték követése vs. csoport / társadalom érdekeinek előre helyezése, illetve a változásokra való nyitottság mértéke négy alapvető kategóriát teremt – az értékek összetartása és konfliktusa alapján.

³⁵⁸ Trompenaars – Hampden-Turner 1998; Trompenaars – Woolliams 2003; Trompenaars – Voerman 2009; Culture Factory bv. n.d.

Kultúrákutató	Általános jellemzése	A kínai nemzeti kultúra feltárt jellemzői
Robert J. House et al GLOBE „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” kutatás / kulturális dimenziók + leadership és szervezeti eredményesség ³⁵⁹	Kidolgozott elméleti alap: Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory (CLT), globális, nagymintás kutatás, kvalitatív elemekkel kiegészítve (1990-es / 2000-es évektől). Eredmény: kulturális dimenziók, országok / csoportok, ill. ezekben eredményes vezetési és szervezeti típusok	Kína (és a kutatásban külön területként kezelt Hongkong és Taiwan) a konfucianus ázsiai blokkba tartozik. Lényegi kínai sajátosságok: teljesítményorientáció; közepes mértékű / alacsonyabb jövőorientáció (--» opportunizmus esélye); kevésbé asszertív gyakorlat, de elvárt határozottság; kollektivizmus (ezt támogató társadalmi intézmények, in-group lojalitás); közepes / alacsony szinten a nemi egyenlőség mint érték fontossága; erőteljes bizonytalanságkerülés (tény és elvárás szinten egyaránt igényelt szabályok, keretek); magas (bár talán csökkentendő) hatalmi távolság; közepes mértékű / nem erőteljes humán orientáció. Vezetői stílus(ok): karizmatikus / értékalapú, csoportorientált, „óvatos”. Kevésbé preferált: partícipatív, erősen autonóm. Erős konfucianus gyökerek, „erények”, hierarchia és kapcsolatok (guanxi) fontossága.

táblázat 15 – A kínai nemzeti kultúra nemzetközi (étikus) kultúrákutatók tükrében³⁶⁰

Az ún. World Values Survey (WVS) program, melynek keretében az emberi gondolkodásmód (hiedelmek, attitűdök, értékek, motivációk) társadalmi, gazdasági, politikai kérdésekhez kapcsolt elemzése alapján azonosították a globális cross-cultural variációkat eredményező két fő dimenziót: (1) tradicionális vs. világi-rationális értékek; (2) túlélés vs. életminőség / jólét / önkifejezés értékei. A kutatás elméleti alapját a hagyományos értékrend --» modern értékrend --» posztmodern értékrend változási folyamata / állomásai, a demokratizálódás modelljei adják. A két dimenzió tengelyeket képez, melyek által kifeszített területen, az értékek közelsége / távolsága alapján országcsoportok térképe vázolható fel.³⁶¹

³⁵⁹ House et al 2001, 2002, 2014; House et al eds 2004; Ashkanasy 2002; Bakacsi 2006, 2012; Fu et al 2007; Chow 2007. A kutatás eredményeként 9 kulturális dimenzió azonosítása, ezek mentén külön vizsgálva a vallott / követett értékeket.

³⁶⁰ A táblázatban közölt adatok csak a legfőbb aspektusokra mutatnak rá. E kutatások rendkívül komplex társadalmi, gazdasági, politikai, történeti kontextussal dolgoznak, és sokrétű (néhol egymásnak ellentmondó) eredményeket prezentálnak. Jelentős elméleti és módszertani háttérre építkeznek (gyakorta alkalmaznak a kérdőívek mellett kvalitatív elemeket is). Fontos az időbeniségük, fejlődéstörténetük, reflexióik saját korábbi kutatásaikra, valamint a párhuzamosan futó más cross-cultural felmérésekre. Ezen kutatások endogén és exogén kritikáját lásd pl.: Primecz 2006; Topcu 2006.

³⁶¹ Inglehart 1977, 1997, 2000, 2018. További kapcsolódó kutatások pl.: Basáñez 2016. Utóbbi Kína izgalmas értelmezését adja: teljesítményorientált kultúra, ugyanakkor eltérésekkel ezen országcsoport számos más tagjától, kiemelve továbbá például a szülőtisztelet értékének fontosságát a konfucianus országokban, különösen Kínában.

Hall kutatásai alapján a kínai magas kontextusú kultúra, melyben a kimondott szavak, az explicit üzenet mellett a kommunikáció során nagy szerepet játszik a kontextus (helyzet, viszonyrendszer); tudni kell olvasni a sorok között, a kommunikáció során lényegesek a szavakat kísérő elemek, a nonverbális jelek, maguk a mondatok is sokszor árnyaltak, közvetetten megfogalmazottak, bizonytalanságot hordozóak / többértelműek is lehetnek; a kommunikáció lényegi része zajlik / zajlódhat implicit módon, közösen ismert szimbólumokra, utalásokra, szokásokra építve. Nagy szerepe van a felek közötti kapcsolatok kiépítésének, az értelmezés közös rendszerének. A kínai kultúra időkezelése polikronikus (rugalmasság, párhuzamosság, ugyanakkor „lassúság”, ciklikus jelleg, kontextushoz igazodás), a tér értelmezése pedig komplex – leképeződik benne a társadalmi közösség, a kapcsolatrendszer, a hierarchizáltság, a szimbolika.³⁶⁴

Alapvetően más irányt képviselnek azok a megközelítések, melyek a kínai nemzeti kultúrára fókuszáltnak keresik annak legfőbb jellemvonásait (eltekintve a más kultúrákkal való összevetés lehetőségétől / szükségességétől).³⁶⁵ A kínai nemzeti kultúra, értékrend / értékrendszer jellemzésére (egyebek mellett) az alábbi megállapítások tehetők:

Jelentős, több ezer éves történetiséggel bír, és gazdag kulturális, filozófiai, vallási és egyéb gondolati hagyomány bázisán létezik. Kiemelendők például: korai kínai világkép, népi vallásosság és hitelemek, yin és yang, valamint az öt elem koncepciója, a nevek és a hierarchiák kapcsán kialakult vélekedések, az ún. „égi megbízatás” elmélete, továbbá a konfucianizmus, a legizmus, taoizmus, a buddhizmus szerepe – egyrészt ezen irányzatok belső gazdagságát (akár: ellentmondó elemeit), másrészt pedig önálló, illetőleg egymáshoz is kapcsolódó fejlődési folyamatát is figyelembe véve.³⁶⁶ Szintén jelentős hatást gyakoroltak a kínai hadtudományi klasszikusok, a stratégiai gondolkodás képviselői, illetve maguk a stratégiák / taktikák, beleértve ezek kapcsolódását a fentiekhez (pl. yin és yang, tao), illetőleg a vezetés, irányítás, (civil / állami) kormányzás feladataihoz.³⁶⁷

³⁶⁴ Hall 1959, 1966, 1976.

³⁶⁵ Azzal együtt, hogy fontos megjegyezni: számos esetben a fenti kutatások is végeztek a kínai kultúra megismerése, értelmezése érdekében kiegészítő vizsgálatokat, adatgyűjtéseket, elemzéseket – különféle kutatási módszerekkel.

³⁶⁶ Pl. a konfucianizmus kapcsán: klasszikus időszak (pl. Kongzi, Mengzi, Xunzi munkássága), állami (ideológiai) szintre emelkedés, neokonfucianizmus (pl. Zhou Dunyi, Zhu Xi munkássága), reform-kezdeményezések, háttérbe szorulás, új / modern / kortárs / állami ideológiával integrált konfucianizmus.

Néhány forrás például: Gernet 2005; Dawson 2002; Fairbank – Goldmann 2006; Horváthné Varga Polyák 2022b.

³⁶⁷ Tokaji – P. Szabó szerk 2018.

A 20. és 21. század folyamán számos további jelentős eszmerendszer, elképzelés alakította a kínai értékvilágot, így például az olyan politikai és társadalmi ideológiák, mint a kommunizmus / szocializmus, liberalizmus, konzervativizmus (új formái), továbbá Kínát is elérték természetesen a modern / posztmodern / kritikai / pragmatikus irányzatok, számos tudományelméleti és gyakorlati megközelítés, illetőleg kiemelendő még – immár több nézőpontból is – az ún. (poszt)kolonializmus gondolati keretrendszere. A fenti, alapvetően kívülről érkező ideológiák beáramlása, oldódása, átalakulása, beépülése, összefonódása korábbi vagy újonnan keletkező kínai gondolati irányzatokkal, így például a kínai nacionalizmus, kommunizmus / szocializmus – kínai sajátosságokkal bíró – elméleteivel, különös tekintettel is a Kínai Kommunista Párt vezetőihez tartozó irányzatokra (kiindulópontként szolgál a marxizmus-leninizmus, majd pedig Mao Zedong, Deng Xiaoping, Jiang Zemin, Hu Jintao és Xi Jinping irányelvei, elméletei emelendők ki), továbbá a társadalmi szinten megjelenő egyéb irányzatok, jelenségek, illetőleg mindezek szinkretikusan összeépülő gondolati és értékrendszere.³⁶⁸

Jelentősége okán külön is hangsúlyozandó a szülőtisztelet erénye a kínai kultúrkörben, melynek jelentőségét nehéz lenne túlbecsülni. A kínai társadalom alapegysége a család (nem az egyén): a család és a társadalom / ország kölcsönösen megfeleltethető modellként jelennek meg: belső hierarchia, viszonyrendszer: alá- és fölérendeltek feladatai, szerepe és felelőssége.³⁶⁹

Kulcskérdés a harmónia – vagy más nézőpontból: a kozmikus rend – fenntartása, megőrzése, helyreállítása, ezzel összhangban a nyílt konfliktusok (lehetőség szerinti) kerülése, az „arc” / megbecsülés megőrzése, építése, illetve a status quo fenntartása, valamint a holisztikus szemlélet. A fentiekkel összefüggésben, a következő közmondásban megjelenő szemlélet: „Vannak rendteremtésre képes emberek, de nincs rendteremtésre képes törvény.” Az írott, formális szabályok helyett fókuszban a humán aspektusok.³⁷⁰

Lényegi elemek továbbá: a társadalmi rangok, státuszok értelmezése; az emberi / társadalmi kapcsolatok komplex rendszerének működése és működtetése; az ingroup („favorizáltan kezelt”) és az outgroup („élesen kompetitív / másokat figyelmen kívül hagyó”) dimenziók elkülönülése, és ezek hatásai.³⁷¹

³⁶⁸ Chen – Lee eds 2008; Heilmann ed 2017; Kusai 2020a; Saic 2021.

³⁶⁹ P. Szabó 2003; Eszterhai 2017a; Horváthné Varga Polyák 2019.

³⁷⁰ Chen – Lee eds 2008; a jelzett közmondást idézi és értelmezi: P. Szabó 2012: 7.

³⁷¹ Eszterhai 2017a.

Mindenképp szükséges külön is jelezni e helyütt az ún. 5 alapvető relációt, illetve a személyes kapcsolatok (*guanxi*) szerepét (adott és kapott tételek: ajándékok, szívességek – kiegyenlítés, de: késleltetett / hosszabb távú reciprocitás, különböző vérségi és egyéb alapokon). Az arc és a kapcsolatok révén sajátos társadalmi tőke fogalom, koncepció.³⁷²

Tipikusan kapcsolatalapú, személyes, csoporthoz / saját hálózathoz kötődő (in-group), ún. identifikációs (közös identitásra, társadalmi csoportra, hálózati részre épülő), illetőleg az érzelmi (affective) és helyzeti / kapcsolati (situational) kategóriákra épülő bizalom. Meghatározó szerepben a *guanxi* (koncepciója).³⁷³

A viselkedés / adott esemény megítélésében nagy szerep jut a kontextus-tényezőknek. A kínai emberek tipikusan hisznek a jó szerencsében / jó sorsban / kedvező karmában (korábbi jó cselekedetek hatásában) – illetve ezek elismerésében mások élete kapcsán. Számos további „konfuciánus” erény, értékrendi jellegzetesség kimutatható (a vallott értékek szintjén mindenkor, de számottevő a súlyuk a követett értékek szegmensében is), így például tudás / tanulás jelentősége; rítusok, szokások, protokoll, hagyományok fontossága – ugyanakkor erőteljes pragmatizmus / „reálpolitikai” jelleg jellemzi a kínai kultúrát / értékrendet. És centrális, igen hangsúlyos / domináns szerepben áll a hatalom (*quan*), valamint a pénz (*qian*) – mint egymással összefüggő, egymásba konvertálható „értékek”, „mozgatórugók”. Materializmus – kínai sajátosságokkal: „siker” és „boldogság” szoros összekapcsolódása (ami egyébiránt más életszegmensek háttérbe szorulását hozhatja), valamint a „vagyon”, illetve a „pénz” fontossága – párhuzamosan mindezek társadalmi megítélésével: siker, boldogság, vagyon / pénz --> magas társadalmi státusz --> boldogság / lelki jólét. Magas megtakarítási hajlandóság jellemzi a kínai társadalmat, illetve ez egyfajta kötelezettség is (kénytelenek így tenni). Emellett megemlítendő még a vállalkozószellem, az aktív piaci fellépés jellemvonása.³⁷⁴

A kínai nemzeti kultúra jellemzésére, elemzésére számtalan tanulmány, kutatás született.³⁷⁵ Az előzőekben bemutatott nagymintás vizsgálatok mellett Martin J. Gannon ún. kulturális metaforák segítségével javasolta megragadni és értelmezni a nemzeti kultúrákat.

³⁷² Eszterhai 2017a. A *guanxi* kutatásának komplex áttekintését adja a 2010-es évek elejéig bezárólag Chen et al 2013.

³⁷³

³⁷⁴ Redding 1993; Horváthné Varga Polyák 2020a; Latham ed 2020.

A kínai kultúrtörténet, művészetek, hagyományok, szokások gazdag világát összegzi pl.: Xu et al eds 2018a, a filozófia, vallás, technológia, tudomány kapcsán lásd pl. Xu et al eds 2018b.

³⁷⁵ A kultúráközi kutatások kapcsán hivatkozandó még: George P. Murdock munkássága, illetve a HRAF adatbázis.

A kínai nemzeti kultúra sajátossága, hogy – eltérően számos más nemzeti kultúrától – már viszonylag hamar két különböző metaforát is definiáltak hozzá az e módszertant követő kutatók: (1) kínai családi oltár, (2) kínai Nagy Fal. A családi oltár metaforája a kínai társadalom legfontosabb egységére, illetve annak koncepciójára reflektál, kifejezve általa egyszerre hagyományt és folyamatosságot, stabilitást és változást, egészet és részleteket egyaránt. A Nagy Fal részben Kína külső szemlélők általi képét is mutatja, szimbolikus és valódi határait, határkijelölését, más népekhez való viszonyát. A kínai nemzeti kultúra kapcsán gyakorta kiemelik a szerzők, hogy túlmutat(ott) a kínai állam határain, egyszerre egységes és belsőleg tagolt (számos dimenzió mentén, akár egymástól távoli szélsőértékekkel). A kínai nemzeti kultúra magas komplexitású tehát (számos szempontból az). Jelentős a történelmi / kulturális hagyomány hatása, erős normarendszerrel bír, ám megvan benne a képesség a (különböző típusú) adaptációra, a szabályok lazítására, a modernizációra és innovációra, egységesség és sokszínűség, regionális / időbeni / hálózatos strukturálhatóság jellemzi, továbbá erős a globalizációs, illetve a különféle külső hatások szerepe (és sokrétű: divergáló / konvergáló / kevert).³⁷⁶

A Kínai Kommunista Párt befolyása általában véve és operatív szinten egyaránt igen jelentős napjainkban is a kínai társadalomra és az értékrendre. Ugyanakkor a kínai társadalom sok szempontból valóban modern értékrendszerrel bír, illetve a modernitás / posztmodernitás sajátosságait lekövető fejlődési pályát mutat, különösen a fiatalabb generációk esetében.³⁷⁷

Végül, de nem utolsó sorban, a kínai nemzeti kultúra jellemzése nem lehet teljes, ha nem foglalkozunk külön is a benne rejlő paradoxonokkal, illetőleg azzal a sajátosságával – amely összhangban áll az egyik legősibb kínai gondolati elemmel: a yin és a yang koncepciójával –, hogy megférnek benne egymásnak ellentmondó részletek.³⁷⁸

A kínai nemzeti kultúra vizsgálatának számos módszere létezik. Az interkulturális kutatások egyik perspektivikus eszközét jelentik az ún. „Kulturstandard”-okra fókuszáló kutatások. Az Összegzés keretében még visszatérek erre a megközelítésre.

³⁷⁶

A kulturális komplexitás kapcsán lásd pl.: Chick 1997.

³⁷⁷

³⁷⁸

6. INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIÁK MAGYAR KÖZPONTI KÖZIGAZGATÁSI SZERVEKNÉL

Ezen fejezet a kutatás által elért központi költségvetési szerveknél szerzett kutatási tapasztalatok összegzését adja. Fontosnak tartom a fejezet címében: nem „a magyar...”, hanem „magyar” központi közigazgatási szervek kapcsán tudok eredményeket közölni. A kutatásnak jellegéből adódóan nem célja a klasszikus objektivista alapokon nyugvó (statisztikai) általánosítás. Ugyanakkor úgy vélem, hogy a célterület fókuszáltsága miatt mégis lehetséges gyakorlati szempontból releváns és jól használható információkat átadni.

Kutatási eredményeim az elméleti áttekintő részben bemutatott modellek – elsődlegesen Darla K. Deardorff piramis modellje³⁷⁹ – logikáját követve fogom összegezni, ugyanakkor számos további modellhez is fogok kapcsolódásokat jelezni. Deardorff modelljével összhangban az egyéni interkulturális kompetenciák szintjétől indulok el.

Fontos továbbá hangsúlyozni, hogy az alábbi alfejezetek magas szintű összegzését adják a feltárt és rögzített információknak – tekintettel egyrészt a disszertáció terjedelmi kereteire és belső arányaira, másrészt pedig a szenzitív információk megfelelő kezelésére. Utóbbi a kutatás megvalósításának fontos kihívása és (siker)kritériuma volt.

Az alábbiakban az egyes alfejezetekben jelezni fogok konkrét interjúkérdéseket, azonban szeretném kiemelni, hogy az interjúk ennél jóval bővebb kérdéslistával készültek, például a személyes és intézményi háttérre is kiterjedően.

6.1 ATTITÚDOK

A kutatás lényeges kérdése volt, hogy milyen attitűdök jelennek meg tipikusan azoknál a szakembereknél, akik a magyar-kínai relációban dolgoznak, illetőleg ők maguk miként ítélik meg, melyek lehetnek szükségesek, fontosak ahhoz, hogy valaki sikeresen tudjon dolgozni ezen a területen.

Az interjúk során tehát (egyebek mellett) olyan kérdések merültek fel, mint például:

- Miként célszerű / indokolt hozzáállni a kínai partnerekhez, ügyfelekhez?
- »»» Inverz megközelítésben: Milyen hozzáállás lehet káros / eredménytelen?
- Változott-e a viszonyulása, és ha igen, mely téren, minek a hatására és miként?

³⁷⁹ Deardorff 2004.

A fenti kérdésektől kiindulva bontottuk tovább, tártuk fel a lehetséges kompetencia-elemeket. Ebben segített például az, hogy kértem, meséljenek arról, miként kerültek először kapcsolatba Kínával, milyen lépéseken át vezetett szakmai életútjuk a mostani státuszukig, illetve például milyen szakmai kérdések mentén, milyen fejlődési pályát befutva alakult ki adott intézmény magyar-kínai kapcsolatrendszere, és ez milyen konkrét feladatokat jelent.

A jellemzően hosszú interjúk (nem ritkán több órás beszélgetések) során az interjúalanyok gyakran általában véve adtak válaszokat a fenti kérdésekre. Magas képzettségi szintjük és kulturális jártasságuk együttesen hozhatta azt, hogy gyakorta általánosabb, akár elméleti kategóriák mentén is gondolkodtak, és fogalmaztak meg véleményt. Ugyanakkor számos egyedi történet, gyakorlati eset, saját megélt tapasztalat is előjött. Én magam visszatérően kértem őket, hogy ha csak lehetséges, mondjanak példákat nekem. Azután volt, hogy ezekből ők maguk is levontak már következtetéseket, illetve én pedig az interjúk feldolgozása során igyekeztem rendszerezni, címkézni, csoportosítani és összegezni (adott téma / fogalom kapcsán jellemzően egy-két bekezdés terjedelemben) az elhangzott információkat.

Az interjúk során az interjúalanyok attitűdjének pontosabb megismerése, megértése érdekében beszélgettem velük arról, hogy mi a véleményük Kínáról, a kínai nemzeti kultúráról (önmagában véve, illetve összevetésben a saját vagy más, jól ismert kultúrával) vagy éppen a magyar-kínai relációról; igyekeztem feltérképezni, hogy milyen érzelmek, érzések élnek bennük ezek kapcsán, illetve hogy miként alakultak ki és változtak ezek (hiszen az attitűdök tanulással épülnek fel); végül, de nem utolsósorban, hogy az előző kognitív és érzelmi attitűdelemek miként befolyásol(hat)ják a viselkedésüket.

Az attitűdök lényegi sajátossága, hogy nem izolálhatóak, nem választhatóak el élesen – különösen nem egy ilyen típusú kutatás keretében. Ezért bizonyos tételek összefüggenek, „egymásba érnek” majd az alábbi összegzésben, illetve tudáselemekhez (adott tárgykör kapcsán birtokolt információ, gondolatok) vagy akár képességekhez kapcsolódnak (például az empátia említhető meg itt).

A nyitottság kulcsfontosságú attitűd valamennyi interjúalany szerint ebben a relációban, ebben a szegmensben.

Alapvető elvárás / sajátosság a más kultúrák iránti tisztelet. Fontos látni, hogy a kínai kultúra (szinte) minden szempontból valóban „távoli” tőlünk, így nagyobb kihívást jelent.

Az interjúalanyok önmagukkal kapcsolatban egyértelműen kiemelték a más kultúrák – és konkrétan a kínai kultúra – iránti érdeklődést. (Arra, hogy ez miként alakult ki, a későbbiekben még visszatérek.) Történetiségében tekintve a folyamatokat, azt szűrtem le, hogy interjúalanyaim többségénél a kínai kultúra iránti érdeklődés idővel „szakmává” vált: immár nem csupán „érdeklődnek”, de valóban „értenek” ehhez a nemzeti kultúrához. Természetesen van, akiknél az „érdeklődés” / kíváncsiság / fogékonyság sem szűnik meg, sőt, egyfajta belső flow-ként működve további hajtóerőként szolgál.

Az interjúk alapján mindkét aspektusból (saját pálya / mások esete) lényeges az ambíció, a belső motiváltság a sikerre mint attitűdelem. Ha kibontjuk, akkor ez jelenthet több dolgot is: az ország sikerét, a képviselt kormányzat sikerét, illetve egyéni karriert, sikerességet. (A kontextus kapcsán már volt szó, az eredményesség kapcsán pedig még lesz szó az elért / érzékelt sikerességről.)

Összefüggésben az előzőekkel: mind az interjúalanyok szerint, mind pedig saját meglátásom szerint ezeket az embereket általában véve jellemzi az aktivitás, az élethez való energikus hozzáállás, a kezdeményezőkézség a problémák megoldására / megoldás-orientáció, valamint a törekvés, elkötelezettség a szakmai fejlődésre.

Egyértelműen visszajelezték az interjúalanyok a kínai reláció kapcsán azt, hogy képesnek és késznek kell lenni megadni a tiszteletet a kínai fél számára. A kínai nemzeti kultúrában meglévő hierarchikus szemléletmód, illetve az arc megőrzésének és építésének fontossága kapcsolandó ide.

Érdekes tételként jelent meg egy interjúban a szervilizmus fogalma – pozitív konnotációval. Az interjúalany azt a fajta szemléletmódot igyekezett leírni és megragadni ezzel a szóval számomra, amely hosszú távon képes a kínai fél által elvárt tiszteletteljes, hierarchikus viszonyt stabilan fenntartani.

Mások viszont éppen ellenkező előjellel fogalmaztak meg a megfelelő / elvárt attitűdökkel kapcsolatos megállapítást, kiemelve, hogy ebben a magyar-kínai relációban nagyon fontos, sőt: elengedhetetlen (kellő) „arc”-ot, tekintélyt építeni. Szerintük a saját méltóság megteremtése és megtartása lehet kizárólag az alapja annak, hogy a kínai partnerek elfogadjanak és megfelelően kezeljenek minket.

Az arc nagy jelentőséggel bíró és komplex kulturális elem a kínai társadalomban (a kontextuskutatásnál már volt róla szó). A magyar-kínai relációban az is lényeges, hogy azon túl, hogy az adott magyar közigazgatási szakembernek van-e és milyen az „arc”-a:

- miként képes és mennyiben kész támogatni további magyar kollégái, kiemelten is a felettesei megbecsültségének növekedését (és természetesen semmilyen esetben sem okozni annak sérülését, lerombolását) a kínai fél előtt;
- hogyan tudja és akarja-e segíteni a kínai partner (az arra érdemes kínai partner) saját „arc”-ának épülését: akár a magyar, akár a kínai közegben.

Az „arc” koncepciójához hozzátartozik, és ezt is többen érintették, hogy nem csupán az egyéneknek, de – a kínai kultúra logikájából adódóan, természetesen – a különféle szervezeteknek, illetve maguknak az országoknak is van / lehet „arc”-a.

Az pedig, hogy mit „látnak” a kínai partnerek a hazai közigazgatási intézmények vagy egyéb, velük lényegi kapcsolatba kerülő magyar szervezetek, szereplők kapcsán, nagy mértékben függ egyrészt az előzményektől, másrészt attól, hogy aktuálisan miként alakítjuk ezt a képet (például akár azzal is, hogy mit mondunk el és mutatunk meg egy Budapestre látogató delegációnak a főváros fejlődéséről, városképéről).

Itt érdemes röviden visszacsatolni az aktivitásra mint az interjúalanyokat jellemző, illetőleg általuk preferált / szükségszerűnek tartott attitűdelemre a magyar-kínai reláció kapcsán. Kiemelendő, hogy az általam megkérdezettek (illetőleg szervezeteik / kollégáik) az elmúlt években szakmai és egyéb társadalmi együttműködési fórumok, projektek, új találkozási pontok megteremtésével segítették és segítik számos ponton a magyar és a kínai fél kapcsolatának épülését.³⁸⁰ Az interjúalanyok részéről egyértelműen megjelent tehát ezáltal is a „hazai oldal” képének erősítését, szakmai kompetenciáinak bemutatását célzó attitűd. Amikor azt mondjuk, hogy a magyar-kínai reláció napjainkra komplex, érett és sokoldalú, az részben mindenképp köszönhető az ilyen kezdeményezéseknek és vállalkásoknak is.

Ugyanakkor mindezen kihívások és (többlet)feladatok komoly terhelést jelentenek, ami korai kiegészítéshez vezet(het), és viszonylag magas fluktuációt okoz rendszer szinten.

³⁸⁰ Néhány példa (a teljesség igénye nélkül) a korábbi évekből: a külügyi igazgatás terén (nagy)követségi, illetve konzulátusi szakmai / tematikus rendezvények, közösségi programok; „Egy övezet, egy út” Adóhatósági Együttműködési Mechanizmus (BRITACOM), Gyors és Biztonságos Kereskedelmi Útvonalak kezdeményezése (Smart and Secure Trade Lanes: SSTL), vámegyüttműködési fórumok, 4+1 együttműködés, vámstratégiai együttműködés és ezekhez kapcsolódó cselekvési terv(ek), közös szakmai képzések / részvétel a másik fél szakmai képzési programjaiban; bevándorlásügyi együttműködési megállapodás megkötése (egyébként ez az első ilyen nemzetközi együttműködés volt a maga nemében: a kínai Közbiztonsági Minisztérium ki- és beléptetési adminisztrációért felelős hivatala, illetve egy másik ország: hazánk szaktervése között); határ-ellenőrzési, útlevelekkel kapcsolatos és egyéb rendészeti okmányokat érintő szabályozások, minták és informatikai megoldások, CEPOL (idegen)rendészeti szakmai együttműködések.

Nézzünk át röviden a másik oldalra is, hiszen tanulságos a másik oldal álláspontjának, viszonyulásának megismerése is. De fontos jelezni: itt a magyar interjúalanyok által érzékelt, elmondott képet közvetítem, nem pedig kínai érintettek véleményét. (Volt, hogy én kérdeztem rá erre a kérdéskörre a beszélgetések során, de volt, hogy előbb felmerült már a kínai partnerek, ügyfelek tipikus hozzáállása Magyarország / a magyar intézmények / szakemberek irányába, illetve egyes releváns kérdéskörökhöz).

Ha a kapcsolati előzményekre, illetőleg a jelenlegi státuszra fókuszálunk, akkor látható, hogy Magyarország, a magyar kormányzat, illetve a magyar közigazgatás irányába alapvetően pozitív a kínai viszonyulás. Ezt erősítik meg az elmúlt évtizedek történetiségének (különböző, kvantitatív és kvalitatív módszertanok szerinti) elemzései és a szakértőkkel folytatott beszélgetések is. Ez egy nagyon fontos és értékes bázist jelent. Ugyanakkor hibás lenne ezt valamifajta általános vagy specifikus bizalomként értelmezni.

Az attitűd-vizsgálatok / -kutatások területén központi kérdéskört képvisel a bizalom, ezért ezzel, e helyütt kicsit részletesebben is foglalkozom.

Általában véve is igaz az, hogy a kínai társadalomban másként jelenik meg és működik a „bizalom” konstrukciója, mint például az európai értékrend(szer)ben. Miként azt már jeleztem, a kínai társadalmat, illetőleg főként annak hagyományos értékekhez kötődő szegmenseit tipikusan a kapcsolatalapú, személyes, csoporthoz / saját hálózathoz kötődő (in-group), ún. identifikációs (közös identitásra, társadalmi csoportra, hálózati részre épülő), illetőleg az érzelmi (affective) és helyzeti / kapcsolati (situational) kategóriákra épülő bizalom jellemzi – szemben pl. a kalkulatív (racionális) vagy tény/tudásalapú, illetőleg az egyéni / személyes vonásokra és kognitív bázisra támaszkodó bizalommal.

A kínai bizalmi rendszer kulcskategóriája az ún. guanxi. Ez a kölcsönös kötelezettségekkel járó interperszonális társadalmi hálózat / intézmény egyben (tradicionális) működési logika is. Kínában továbbá tipikusan alacsonyabb az általános / out-group / intézmények irányába mutató bizalomszint. Ugyanakkor fontos látni azt is, hogy az elmúlt évtizedekben lezajlott és folyamatban lévő változások – alapvetően: társadalmi és gazdasági modernizáció – e téren is éreztetik hatásukat.³⁸¹

Amikor tehát a magyar-kínai relációról, illetőleg az interkulturális kompetenciákon belül az attitűdök kapcsán a bizalom építéséről van szó, akkor azt a fentiekre tekintettel kell értelmezni – bizonyos szempontból: elvetni, bizonyos szempontól: átkeretezni).

³⁸¹ A fenti szakmai tételek szakirodalmi forrását lásd a kínai kontextuskutatás megfelelő (bizalommal foglalkozó) részében.

És éppen ezáltal válik érthetővé az is, hogy miért lényeges / javasolt – egyfajta ellenpontként / megoldásként – az „arc” építése, továbbá hogy a kínai felek irányába miért fontos az interperszonális kapcsolatok (kultúra)tudatos és kontrollált fejlesztése.

A kínai nemzeti értékek, érdekek, illetőleg társadalmi hálózatok ismeretében indokolt, hogy miért kiváltképp lényeges tételként hozták be az etikus / erkölcsi integritással bíró hozzáállás, valamint a felelősségvállalás kérdéskörét az interjúalanyok.

Összhangban az elméletek iránymutatásával, az interjúalanyaim visszajelezték, hogy ebben a relációban dolgozva képesnek és késznek kell lenni elfogadni, tűrni a (kulturális szempontból!) bizonytalan, kétértelmű, problémás, lassan megoldódó helyzeteket. Szintén el kell tudni fogadni a megszokottól / várttól hosszabb átfutási időket, a mi nézőpontunkból kevésbé hatékonynak tűnő eljárásokat. Általában véve fontos attitűd a toleráns és nyitott hozzáállás a különböző társadalmi és kulturális csoportok / egyének irányába, az emberi / állampolgári jogok tiszteletben tartása.

Talán itt érdemes utalni arra, hogy az attitűdökhöz kapcsolódó viselkedés nem csupán szóbeli / írásbeli megnyilvánulást jelent, hanem igen lényegesek a nonverbális gesztusok is. Azok sokszor „leleplezik” a valódi beállítódást, hozzáállást, ennek kezelése külön nehézséget jelent és figyelmet igényel, ha valóban pozitív hatást kívánunk elérni.

Ugyanakkor – és erre is kitért egy-egy interjúalany –, éppen a kínai protokoll, etikett, a szokások, illetve bizonyos mértékig akár a hagyományok ismerete, tisztelete, és főként az ezeknek megfelelő tudatos, mértékletes és illő (nem túlzó) megnyilvánulások jelentős építő erővel bírhatnak a kapcsolatrendszerrel illetően, ezért érdemes ezekre támaszkodni.³⁸²

Nem szükségszerűen mindegyik szervezettípusnál, illetve funkcionál, de számos interjúalany számára releváns volt és megemlítésre került az empátia mint fontos attitűdelem, továbbá az emberi élethelyzeteket érintő általános érzékenység, segítőkészség, jószándék, szolidaritás (pl. a külügyi szolgálat egyes feladatainál, bajba jutottak kapcsán).

A képességek között lesz szó a fizikai / szellemi terhelhetőségről még, e helyütt – mint attitűdelem – a minőségi és megbízható szakmai munkavégzés melletti elkötelezettséget emelném még ki a megkérdezettek válaszai alapján, amely összefügg természetesen az adott szervezet megbecsültségének növelésével / megőrzésével is.

³⁸² Ha valaki túlzottan igyekszik megfelelni a vélt kulturális elvárásoknak, az mesterkélt, hiteltelen hatást kelthet már.

A szolidaritás lényeges e tekintetben is: a munkatársak támogatása, a feladatmegosztás vonatkozásában is megemlíthető.

Izgalmas kérdéskört jelent a politikai ügyekhez való viszonyulás, több szempontból is. Nulladik pontként rögzítendő, hogy a kínai fél elvárja a kínai külpolitika, külpolitikai retorika által kiemelten kezelt kérdéskörök kapcsán (így különösen például az egy-Kína elv esetében) ezek elfogadását a magyar fél részéről, és egyértelműen elítéli (kvázi KO-kritériumként kezeli) ezek elvetését vagy (akaratlagos) megsértését. Emellett szintén lényeges politikai vonatkozású kérdések az alábbiak:

- egyrészt kínai részről kedvezőtlen megítélést kap(hat), ha egy közigazgatási szakember nyíltan bírálja a magyar kormányzati álláspontot / (szak)politikát;³⁸³
- másrészt személyes kihívást jelenthet természetesen az, amikor olyan kormányzati álláspontot kell képviselni, amivel az adott szakember nem (teljesen) ért egyet.

Utóbbi kapcsán hangsúlyozandó személyes attitűdelemek még: az önreflexió kellő mértéke, a kritikus gondolkodás, továbbá a tanulás-tanulás-tanulás fontossága, az e melletti elkötelezettség.

Végül, de nem utolsó sorban érdemes érinteni a hiedelmek tárgykörét. A hiedelmek a világ dolgairól általunk igaznak tartott szubjektív meggyőződések. Hiedelmeink által erősen, bizonyossággal hisszük, hogy valami igaz / hamis, valamilyen vagy valamiként létezik. Meggyőződés, hit, elkötelezettség tartozik hozzá, több mint egy puszta vélemény, ám nem szükségszerűen objektív tudáselem(ek) bázisán áll.

A kínai relációt érintően az interjúalanyok egyrészt a személyes tapasztalatok, a Kínában szerzett élettémények szerepét emelték ki a hiedelmek (megcáfolása / árnyalása) kapcsán. Másrészt rámutattak olyan (kvázi) paradoxonokra, mesterséges sztereotípiákra, amelyekkel valaki túlzottan általános vagy éppen hibás Kína-ismeret miatt szembesülhet (nem szükségszerűen csak saját, hanem általuk látott esetekről is beszélgettünk).³⁸⁴

³⁸³ Különösen igaz ez a hivatalos / publikus szinten megjelenő kommunikációra. Továbbá érdemes ketté bontani ezt: egyrészt az interkulturális relációban részt vevő magyar szakember, vezető kapcsán is értelmezhető, de olyan módon is, ha a magyar politikai életben és / vagy az adott közigazgatási intézmény, szakterület, tevékenység esetében jelenik meg.

³⁸⁴ A kultúrákutató, illetve az interkulturális tréningek szakirodalmá foglalkozik e kérdéskörrel is. Alapműnek tekinthető Joyce S. Osland és Allan Bird kontextus szerepét kiemelő tanulmánya (Osland-Bird 2000), de nagyon hasznosak a kulturális intelligenciával (CQ) foglalkozó kutatások is, hiszen a megfelelően adaptív, reflexív tanulást hangsúlyozzák.

6.2 TUDÁS

A tudás mint interkulturális kompetencia kapcsán több kulcskategória azonosítható:

- Kína-tudás: vagyis Kínával, illetve a kínai nemzeti kultúrával kapcsolatos ismeretek;
- nyelvtudás: kínai, illetve az angol nyelv (magas szintű) ismerete;
- egyéb interkulturális tudáselemek.

A fentiekre vonatkozóan hangoztak el kutatási kérdéseim, majd arra törekedtem, hogy az interjúalanyok kibontsák, értelmezzék, értékeljék ezeket, illetve kértem, hogy meséljenek a kapcsolódó tudásfejlesztési, -konverziós folyamatokról, feladatokról.

Ha a Kína-tudást először mint egyéni kompetenciaelemet vizsgáljuk a kutatási minta intézményeinél, akkor elmondható, hogy napjainkra igen jelentős ismeretanyagot birtokolnak magyar-kínai relációban aktív szakemberek, vezetők. Ez jelenti általában véve a Kínai Népköztársaságra vonatkozó átfogó országismeretet, történelmi ismereteket, kulturális ismereteket (beleértve: etikett / protokoll is), az állam és a gazdaság (egymással összefonódó) működésére vonatkozó tudást, valamint a kínai társadalom, a kínai emberek és értékrend ismeretét. Specifikus és igen lényeges tudáselemek:

- az adott közigazgatási feladat ellátásához kapcsolódó, kínai vonatkozású ismeretek – beleértve a kínai szabályozási környezetet, ennek tényleges szerepét a mindennapi / gyakorlati életben, valamint a kínai közigazgatás, üzleti szféra és a társadalom / egyének való-életbeli működésének sajátosságait, az ebből fakadó kockázatokat és lehetőségeket (például problémamegoldás során);
- a fentiek változásának (különböző időtávú trendek, amennyiben releváns: földrajzi különbségek) ismerete;
- illetve az általánosan jellemző, tipikus, trendszerű tételekhez képest érzékelt egyedi eltérések, és ezek (valószínűsíthető) okai / kezelési módjai.

Természetszerűleg fontos továbbá az adott közigazgatási munkakörhöz / funkcióhoz / elvégzendő feladatokhoz szükséges megbízható általános és sajátos közigazgatási ismeretanyag megléte. Továbbá az elmúlt évek, évtized fontos tanulsága volt, amint ezt az interjúalanyok is kiemelték, hogy korábban nem tapasztalt válsághelyzetek / rendkívüli helyzetek / veszélyhelyzetek merültek fel, illetőleg ha közvetlen kockázat / negatív hatás nem is jelentkezett és volt tetten érhető adott időszakban adott intézménynél, de a különleges jogrendből fakadó eljárási rendnek meg kellett tudni felelni, illetőleg ismerni és teljesíteni kellett a pótlólagos vagy a normál működéstől eltérő szakmai feladatokat is.

Egy ilyen szintű tudásállomány megszerzése sok éves, gyakorta évtizedes folyamat. A megkérdezett szakemberek, vezetők egyetértettek abban, hogy

- jelenleg a magyar-kínai relációban kritikus hazai központi közigazgatási szervek alapvetően rendelkeznek a szükséges tudáselemekkel bíró munkatársakkal (ez nem jelenti azonban azt, hogy ne lennének időszaki / szakmai kapacitáshiányok a rendszerben, illetve ne lenne képes felszívni még szakembereket);
- ugyanakkor ez a kompetencia-pool egy viszonylag szűk kört jelent hazánkban:
 - a legjelentősebb bázist a külgazdasági és külügyi igazgatás területén találjuk;
 - ezen túlmenően tipikusan intézményenként néhány fő azonosítható, akik szintén kiterjedt és mélyebb Kína-ismeretekkel rendelkeznek;
 - míg egyes szakterületeken (pl. vámszakmai terület, rendészeti igazgatás) további kapacitásokat találunk – néhány tucatnyi embert, akik viszont csak sajátos szakfeladatok vonatkozásában rendelkeznek Kína-ismerettel és / vagy nem mélységi tudással bírnak.

»»»» Átlagéletkoruk (különösen a fenti első két kategóriában) viszonylag alacsony(abb, mint a közigazgatás tipikus értéke): jellemzően a 30-as éveikben járnak (sőt: többen 35 éve alattiak).

Tekintettel az eddig leírtakra: ezen szakmai állomány, illetőleg az általuk birtokolt tudás (interkulturális kompetenciaelem) stratégiai jelentőséggel bír, mind az adott intézmény / közigazgatási funkció, mind pedig a magyar közigazgatás, illetve a nemzetgazdaság szintjén.

A kutatás során igyekeztem részletesen feltárni azt, hogy az interjúalanyok – illetőleg az ő ismereteik alapján a hozzájuk hasonló ismeretekkel, kompetenciákkal rendelkező közigazgatási munkatársak – milyen módon szerezték / szerzik meg Kína-tudásukat.

Valamennyi esetben felsőfokú végzettséggel rendelkező emberekről beszélünk, és a legjelentősebb kört azok képviselik, akik egyetemi képzésük során kapcsolódnak valamilyen módon Kínához.

A kutatási minta jellegéből is adódóan e téren meghatározó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szerepe és súlya, amely két pillérre támaszkodva is bázisként szolgál:

- egyrészt az Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar közigazgatási képzései révén, ami önmagában is több irányt fed le: általános közigazgatási – közigazgatás-szervező alapképzés; nemzetközi igazgatási alapképzés; speciális nemzetközi közigazgatási, közszolgálati mesterképzések;
- másrészt további sajátos képzések révén, pl. a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar nemzetközi biztonság- és védelempolitika képzései vagy a Rendészettudományi Kar rendészeti (de akár bűnügyi) képzései révén.

Továbbá kiemelhetők a „nemzetközi tanulmányok” mesterképzést biztosító egyetemek, illetőleg különösképpen is fontosak – történetiségében is! – a Pázmány Péter Katolikus Egyetem keleti (kínai specifikációjú), illetve kelet-ázsiai alap- és mesterképzései, valamint a Budapesti Corvinus Egyetem releváns képzései (ide értve a korábbi, Pázmány Péter Katolikus Egyetemmel közös regionális képzési programot is), illetve természetesen e tárgykörben meg kell említeni az Eötvös Loránd Tudományegyetem sinológiai tárgyú képzéseit is.

Természetesen a fenti képzések nem csupán Kína-ismereteket adtak / adnak át, hanem más, lényeges szegmenseket is lefednek, és ez szintén nagy jelentőséggel bír, hiszen például számos interjúalany hangsúlyozta az általános közigazgatási szakismeretek fontosságát a magyar-kínai relációban végzett munka kapcsán (még olyan szakemberek is felhívták erre a figyelmet, akik ők maguk nem rendelkeznek ilyen irányú képesítéssel).

A magyar-kínai interkulturális reláció megfelelő értelmezéséhez szintén elengedhetetlen a nemzetközi kapcsolatok, a főbb globális trendek és dinamikák ismerete.

Mivel a magyar külügyi igazgatásban a gazdasági és a külpolitikai terület együttesen kezelt, továbbá mivel a magyar-kínai kapcsolatrendszerben igen jelentős a gazdasági dimenzió súlya, így érhető, hogy a külügyi igazgatási területen dolgozók az interjúk során a külkereskedelmi, illetve nemzetközi gazdaságtani ismeretek fontosságát is nyomatékosították. Ez nem klasszikus interkulturális tudáselem, de lényeges és láthatóan a magyar vonatkozásban releváns tétel!

Kétségtől alapvető tudáselem továbbá a kínai szokások, normák, udvariassági formák (és ezek ellentétéként: a sértő / bántó viselkedési módok), vagyis a kínai protokoll és etikett szabályok ismerete (beleértve akár az általános és főbb szokásokat, hagyományokat, ünnepeket is).

Sajátos tudáselemet képviselnek a kínai digitális ökoszisztémával kapcsolatos ismeretek: egyrészt átfogóan (kínai digitális modell, használati / biztonsági aspektusok); másrészt egy-egy szakmai kérdéskör (pl. korlátozottan / nem hozzáférhető rendszerek, funkciók) vagy egy-egy alkalmazás kapcsán (pl. WeChat, digitális fizetési módok használata). Ezen tudáselemek alapvetőek a kínai területen történő munkavégzés, de számos esetben a kínai felekkel történő kommunikáció szempontjából is (például akár csak egy videokonferencia megszervezése, lebonyolítása kapcsán). (Természetesen alapvető elvárás a saját közszolgálati / közigazgatási digitális technológiák, kommunikációs eszközök és rendszerek beható ismerete – és előírászerű alkalmazása.)

Ide kapcsoltnak említendő meg egy további, az interjúk során lényegesként definiált tudáselem: a személyes adatok védelmével és a közérdekű adatokkal kapcsolatos jogi szabályozás, illetve ennek gyakorlati aspektusai.

Külön és kiemelten is célszerű foglalkozni a nyelvtudás kérdéskörével. Egyrészt az interkulturális kompetenciák / interkulturális kommunikációs kompetenciák tudományterületének egyik fókuszpontja ez, miként az elméleti háttér bemutatásánál is látható volt; másrészt jelen kutatás tematikájában is fontos pillér. Összességében elmondható, hogy a kínai nyelvismeret minden interjúalany szerint hasznos vagy kiemelkedően hasznos tudáselem. Sőt: vannak olyan közigazgatási feladatok (például egyes külügyi igazgatási feladatoknál), ahol elvárásként kezelendő.

Több izgalmas szakmai szempont merült fel ennek kapcsán az interjúk során.

- A középkorú, és főként a fiatalabb kínai generációknál már egyre elterjedtebb és biztosabb az angol nyelv ismerete, így a kommunikáció fokozatosan áttevődik / áttevődhet erre a közvetítő nyelvre – ez egyben azt is jelenti, hogy a kínai partnerekkel való együttműködés igényli az angol (szak)nyelv magas szintű ismeretét a hazai munkatársaktól.³⁸⁵ Számos esetben egyébként a kommunikáció / munkavégzés hivatalos nyelveként is ez van megadva már a hazai intézménynél.

³⁸⁵ Bizonyos esetekben a kínai féllel való együttműködés mint angol nyelven történő nemzetközi együttműködés már nem különül el más nemzetközi kapcsolattartási vagy szakmai feladatoktól, így például általánosságban segíti akár fiatal munkatársak nyelvi kompetenciáinak fejlődését (pl. részvétel kínai fél által szervezett, angol nyelvű szakmai képzésen). Ez egyben azt is jelenti, hogy a kínai partnerekkel való együttműködés ebből a szempontból jobban integrálódik adott szervezet nemzetközi (együtt)működéseinek körébe.

- A magyar kormányzati, közigazgatási gyakorlat elismeri, alapvetően pozitívan értékeli a munkatársaknál a kínai nyelvismeretet.³⁸⁶
- Szintén valamennyi interjúalany hangsúlyozta a professzionális magyar-kínai tolmácsolás és fordítás / szakfordítás fontosságát – még azzal együtt is, hogy a mesterséges intelligencia és az online fordító / tolmács rendszerek további fejlődésével bizonyos esetekben informatikai alkalmazásokkal kiváltható lesz a kínai nyelvismeret (egy része). Ugyanakkor a (felső)vezetői közigazgatási tárgyalásoknál mind magyar, de még inkább a kínai partnerek részéről jellemzően szükséges (az interjúalanyok véleménye szerint rövid és közép távon mindenképp), hogy anyanyelven, tolmács segítségével kommunikálhassanak.³⁸⁷ Továbbá éppen a komplexebbé vált magyar-kínai kapcsolatrendszer tartalma indokolja, hogy a következő években nagy szükség lesz professzionális (szak)fordító kapacitásokra is. Ezek viszont jellemzően kívülről igénybe vett szolgáltatások, nem a közigazgatási intézményeknél belsőleg kialakuló / kialakítandó kompetenciák.
- Az interjúalanyok következetesen összekötötték a kínai nyelv tudását az ország-, illetve kulturális ismerettel. Ez a kapcsolódás nem csupán egy irányú: vagyis nem csak azt jelenti, hogy a nyelvtanuláson / nyelvtudáson keresztül válik valaki a tágabb és a szűkebb kontextus ismerőjévé, értőjévé, hanem fontos az is, hogy a kontextus ismerete szükséges a megfelelő kommunikációhoz:
 - a valódi nyelvi megértéshez (például a ki nem mondott „nem” felismeréséhez);
 - valamint a helyes, kulturálisan beágyazódó nyelvi kifejezéshez (megfelelő szóhasználat, megfelelő megfogalmazások alkalmazása).

³⁸⁶ Sajátos példaként említhető, hogy vannak olyan (pl. nyugati) országok, ahol a diplomáciai területen nem elvárt, sőt, gyakorta inkább „hátrasorolt” / kedvezőtlennek minősített érték, sajátosság a munkatárs magas szintű kínai nyelvismerete – a szorosabb kapcsolódás elkerülése miatt.

³⁸⁷ Az interjúalanyok egyöntetűen úgy látták, hogy jelenleg Magyarországon kiváló szakemberek állnak rendelkezésre ahhoz, hogy kísérő, konszekutív vagy szimultán / szinkron tolmácsolást biztosítsanak – beleértve a szakterület- és / vagy ágazat-specifikus tolmácsolási feladatokat is. Azonban tekintettel arra, hogy ez a fajta kompetencia-pool egyrészt korlátozott, másrészt fejlesztése hosszú távú és kihívásokkal teli (pl. mert igen komoly személyes vállalásokat igényel a tolmács részéről), stratégiai szinten megkülönböztetett figyelmet érdemel. A tolmácsok jellemzően sinológiai végzettséggel (is) rendelkeznek, így képzésük alapvető háttérét az ELTE BTK sinológiai alap- és mesterképzések adják.

- Számos interjúalany esetében, személyes élettörténetüket végigkövetve a nyelvtanulás volt a meghatározó belépési pont Kína, a komplex Kína-tudás megszerzése, majd pedig a magyar-kínai relációban végzett közigazgatási munka felé. Ám jó pár olyan szakember, vezető is dolgozik a kutatási mintába tartozó közigazgatási szerveknél a magyar-kínai relációt érintő területeken, akik nem (vagy esetleg csak alap szintű) kínai nyelvismerettel rendelkeznek.

Végezetül nem szabad megfeledkezni arról, hogy a magyar-kínai relációban történő közigazgatási interkulturális munkavégzés, kommunikáció kapcsán szükség van ún. biztonsági / védelmi ismeretekre is – több interjúalany is jelezte ezt (szakterületük, funkciójuk révén különböző aspektusokra mutattak rá). Ez jelenti a belső és külső biztonsági dimenziók, kulcskérdések átfogó ismeretét,³⁸⁸ az ezekből fakadó személyes és intézményi kihívások, kockázatok és lehetőségek tudatos és szabályszerű kezelését, illetve számos izgalmas és lényeges szakterület-specifikus kérdést. Utóbbi kapcsán számos konkrét példával találkoztam kutatásom során. A rendészeti területen értelemszerűen már önmagukban egyes speciális feladatok – tartalmuk szerint – is ide érthetők, pl. arc- vagy okmányfelismerés, hitelesítési feladatok, és ezeknek humán, illetve elektronikus / informatikai oldala egyaránt lehet. De hasonlóképp megemlíthető a konzuli munka is – a vízumkiadás, illetőleg a tartózkodási engedélyek kiadása kapcsán (utóbbinál a döntési jog az Országos Idegenrendészeti Főigazgatósághoz rendelt).

Szintén tartalmában bír biztonsági vonatkozásokkal például a vámügyi feladatkör több eleme, de természetszerűen lehetnek különféle biztonsági aspektusai külgazdasági (befektetési, beruházási, export-import) ügyleteknek is. A tágan értelmezett diplomáciai tevékenység (vagyis nem szűkítve le a KKM-által ellátott feladatokra) általában véve számos biztonsági kérdéskört érint.

A tartalmi fókuszot követően tekintsünk azon biztonsági tudáselemekre (illetőleg más nézőpontból: a kockázatokra), amelyek a munkavégzés jellegéből adódóan, illetőleg ahhoz társultan jelen(het)nek meg. Ezek összefüggenek egyrészt azzal, hogy hazánk az Európai Unió és a NATO tagja, ugyanakkor a magyar-kínai kapcsolatok egyértelműen erősödtek az elmúlt időszakban: napjainkra minden időt kiálló, az új korszakra szóló átfogó stratégiai partnerség szintjére emelkedtek.

³⁸⁸ Kiindulópont: a Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiájáról szóló 1163/2020. (IV. 21.) Korm. határozat.

Új szakterületi stratégia: Magyarország Kiberbiztonsági Stratégiájáról szóló 1089/2025. (III. 31.) Korm. határozat.

A Magyarország szövetségi rendszere és a Kínai Népköztársaság között fokozódó ellentétek aláhúzzák a biztonsággal összefüggő ismeretek fontosságát a magyar-kínai interkulturális relációt tekintve, különösképpen igaz ez a relációban tevékeny központi költségvetési szervek – munkatársai – vonatkozásában. Másrészt a kínai nemzeti kultúra és a kínai közigazgatás egyes sajátosságai is együtt járhatnak biztonsági kockázatokkal, így pl. a kapcsolatok (*guanxi*) hálózata és működése, a kínai közigazgatás kapcsolódása a Kínai Kommunista Párthoz, illetőleg a kínai üzleti szférához. Ezek, illetve a megfelelő kezelésük ismerete szintén igen fontos tudáselem.

Az attitűdök kapcsán szó volt az etikus / személyes integritással bíró hozzáállás fontosságáról. E helyütt a hivatásetikai elvek, szabályok és ezek gyakorlati aspektusai emelendők ki, az interjúk vonatkozó részei alapján.

Az előzőekben az egyéni szinten kulcsfontosságú, az interjúalanyok által meghatározott interkulturális tudáselemeket tekintettem át. Ugyanakkor ez a tudás egyrészt nem statikus, hanem időben változó, pozitív esetben: épülő, dinamikusan fejlődő (beleértve a felesleges / immár hibás tételek törlését is); mozog az egyének között, illetőleg a szervezet(ek) szintjén. Az interkulturális tudáselemekkel kapcsolatos interjúrészek feldolgozása alapján egyértelmű, hogy a klasszikus Nonaka-Takeuchi tudáskonverziós modell koncepcionálisan jól megragadja, leírja e tudás főbb keletkezési, fejlődési fázisait.

A tudáskonverzió módja	Gyakorlati példák a kutatási interjúk alapján
Szocializáció (tacit tudás --> tacit tudás, szerve ³⁸⁹ zeti és egyéni szint között, egyidejű személyes jelenlét, interakció, informalitás)	Betanulási, feladat-átadás / -átvételi folyamatok (pl. külképviseleti munkában, de bármely más területen is) Gyakornoki munka, mentorálás, on-the-job tréningek – adott esetben akár a kínai fél részvételével Szakmai (és akár kapcsolódó egyéb) programokon, ügyféltalálkozókon való közös részvétel, munkavégzés Problémamegoldási, konfliktuskezelési tapasztalatok átadása
Externalizáció (tacit tudás --> explicit tudás, egyéni szint, a személyes tudás verbális vagy írásos strukturálása, kifejezése, dokumentálása)	Általában véve: új írásos szakmai (tudás)anyagok elkészítése Kontaktlisták, információs adattáblák összeállítása Előadás, képzés anyagának elkészítése, illetve ezen oktatások megtartása, dokumentálása, tapasztalatok összegzése Egyéb feljegyzések (pl. rendkívüli események, kockázati helyzetek, hibalehetőségek kezelése kapcsán)

³⁸⁹ Nonaka 1994; Nonaka – Takeuchi 1995; von Krogh et al (eds) 2013.

A tudáskonverzió módja	Gyakorlati példák a kutatási interjúk alapján
Kombináció (explicit tudás --> explicit tudás, szervezeti és egyéni szint között, meglévő explicit tudásforrások integrálása, továbbfejlesztése)	Meglévő írásos vagy egyéb módon dokumentált anyagok, fájlok, beszámolók, cikkek, internetes források stb. alapján új feljegyzések, elemzések, javaslatok, összegzések készítése Különböző szervezeteknél / egységeknél / szakértőknél meglévő, anyagok alapján új írásos szakmai anyag / előadás összeállítása
Internalizáció (explicit tudás --> tacit tudás, egyéni szint, explicit, dokumentált tudásanyagok egyéni elsajátítása, személyes gyakorlatba való átültetése)	Meglévő írásos vagy egyéb módon dokumentált anyagok (pl. szabályozások, eljárásrendek, útmutatók, kitöltendő ügyiratok) egyéni feldolgozása (több lépésben akár), eljutva az abban leírtak önálló, szabályszerű, sőt: rutin jellegű alkalmazásáig

táblázat 16 – Interkulturális tudáselemek konverziója a kutatási minta szervezeteinél

Bár a fenti tudáskonverziós modell, illetve annak kibővített, továbbfejlesztett változata jó kiindulópontot jelent, azonban fontosnak érzem jelezni az alábbiakat:

- A kutatáshoz való kapcsolódás szempontjából pozitív a modell, illetve a benne leírt tudáskonverziós folyamat dinamikus, ciklikus, felfejlődő jellege. Ugyanakkor a kutatás során feltárt gyakorlati példák nem szükségszerűen csak a spirál folyamat klasszikus sorrendjében értelmezhetőek.
- Vélhetően összefüggésben azzal, hogy a kínai nemzeti kultúra magas kontextusú kultúra, a modell tacit tudásra történő fókuszálása hasznos nézőpontot képvisel.
- A modellben szereplő kategóriákat ki lehet egészíteni még pl. az innovatív jellegű új tudás létrehozásával. Az interkulturálisan kompetens személyek attitűdje és képességei támogatják az ilyen típusú fejlődést is.

A tudáskonverzió kapcsán az interjúk alapján a következő szempontok rögzíthetőek:

- A szocializáció folyamata kiváltképp kritikus a külügyi igazgatás terén, a Kínai Népköztársaság területén végzett külképviseleti munkában (beleértve akár a delegált szakdiplomatakat, migrációs szakkonzulokat is) – tekintettel a földrajzi távolságra, a feladatmennyiség gyakorlati komplexitására / újszerűségére, illetve a viszonylag rövidebb átállási (váltási) időtartamokra. Másrészt a magyar külügyi igazgatásra jellemző hosszabb, jó pár éves kiküldetési periódusok megnövelik a felhalmozott és átadandó tacit tudás, gyakorlati tapasztalatok, kapcsolatrendszer súlyát, mennyiségét. Így két oldalról is kihívást jelent ez.

- Más vizsgált közigazgatási szerveknél is fontos a szocializáció vagy az internalizáció a Kína-ismeretek esetében, ugyanakkor a földrajzi és időbeni korlátok a tudásátadás / -megszerzés kapcsán talán kevésbé élesek.
- Általában véve komoly kockázat az, hogy a hosszabb idő alatt felépített, komplex, kontextusba ágyazott, jelentős tacit tudással – és versenyképes tudással – rendelkező munkatársak esetleges kilépésénél adott szervezet (de akár a hazai közigazgatás egésze) komoly veszteséget szenvedhet el. Mivel az interkulturális relációban végzett közigazgatási munka adott esetben nagyobb terhelést jelent, még inkább fontos lenne a tudatos humán erőforrás- és tudásmenedzsment e téren.
- Az externalizáció és a kombináció kapcsán megemlítendő, hogy minden vizsgált közigazgatási szerv rendelkezik formalizált Kína-ismeretekkel: háttér-, (kvázi oktatási) anyagokkal Kína kapcsán, melyek kitérnek a magyar-kínai relációra általánosságban (nemzeti szinten), valamint az adott közigazgatási szerv vonatkozásában intézményi szinten, illetve akár azon belül szakterületspecifikusan is (pl. a NAV esetében elkülöníthető az adószakmai és a vámszakmai kapcsolatok kérdésköre), továbbá egyes kiemelt, akár többoldalú projektekre, szakmai együttműködési formákra (pl. szintén a NAV kapcsán hozható példa: 4+1 vámszakmai együttműködés vagy a Smart and Secure Trade Lanes – SSTL kísérleti projekt).

Az intézményi szakmai anyagoknak részét képezi a fontosabb kínai vonatkozású protokoll-ismereteket rögzítő dokumentáció.

A Külgazdasági és Külügyminisztérium fontos szerepet játszik az intézményi Kína-ismeretek kapcsán abban a tekintetben is, hogy a KKM aktuális bilaterális tájékoztató anyagai szakmai bázisként szolgálnak az egyes közigazgatási szervezetek számára, ugyanakkor az is rögzíthető, hogy a KKM nem vált egyfajta tudás / kompetencia menedzsment központtá a többi közigazgatási szerv vonatkozásában – de természetesen nem is elvárható vagy szükségszerű, hogy azzá váljon.

A szervezeti szintű Kína-tudás forrását adják továbbá a kínai társszervek honlapjának információi, egyéb kommunikációs anyagai, továbbá a kínai szakterületi hírek, dokumentumok, valamint az EU releváns anyagai.

Az általános Kína-tudás, illetve az adott költségvetési szerv szempontjából lényeges további ismeretek bővítéséhez hozzájárulnak természetesen a közös szakmai programok, azok a nemzetközi rendezvények és projektek, amelyekben mind a magyar, mind a kínai felek részt vesznek, valamint fontos csatornát jelentenek a kínai szervek / szervezetek által biztosított szakmai képzések (például rendészeti vagy vámszakmai területeken).

Bár a regionális szemlélet (Ázsia / Kelet-Ázsia) például képzési programok esetében egyértelműen indokolható, ésszerű és megfelelő keret, továbbá a regionális ismeretek semmiképpen sem haszontalanok, azonban az interjúalanyok meglátása szerint a magyar-kínai relációban alapvetően két dologra van szükség: Kína-tudásra és interkulturális – vagy más megközelítésben: globális – ismeretekre.

A szakirodalom külön kérdéskörként tárgyalja az ún. globális kompetenciák témáját. Ezek – hasonlóan az interkulturális kompetenciák, illetve általában véve a kompetenciák modelljeihez – attitűdökre, tudáselemekre, képességekre, illetve további tételekre (például külön kezelve az értékeket) bonthatók.

A fentiekén túlmenően szeretnék még jelezni egy igen lényeges tudáskört: az Európai Unióval összefüggő ismereteket. Az interjúalanyok többször is rátértek erre a beszélgetések során. Egyrészt fontos egy általános, átfogó tudás az EU kapcsán, másrészt kiemelendők az adott szervezet vonatkozásában releváns EU-ismeretek. A magyar-kínai relációban vizsgált intézményeknél, szakterületeken különbözőképp jelenik meg, de számos esetben kulcskérdés az EU hatásköre, illetőleg az EU és magyar hatáskörök megosztása (például említhetők e helyütt: közös vízum- és határpolitika, a menekültügy Unió szabályozása, Közös Európai Menekültügyi Rendszer, a külső határok ellenőrzése és a legális migráció területe, továbbá a nemzeti letelepedési, állampolgársági vagy éppen integrációs ügyek; másrészt vámunió, közös vámpolitika és -szabályozás vs. nemzeti végrehajtási feladatok; harmadrészt EU-s szintű adóügyi koordináció, alapelvek harmonizációja (törekvés erre), adóügyi együttműködések és információmegosztás kötelezettsége vs. nemzeti hatáskörök). Kapcsolódó észrevétel: „A kínaiak fel tudják mérni / ismerik az EU vonatkozó szabályait, működését, tudják, hogy melyek azok a kérdések, amelyekről a döntések Brüsszelben születnek.” (Fontos jelezni, hogy itt szakmai társszervről és nem ügyfélről volt természetesen szó.) Összességében: a magyar-kínai reláció sikeres menedzseléséhez fontos tudáselem lehet nem csupán az EU-s szabályok ismerete, de a történetiség és a várható fejlődés ismerete, továbbá az elvek megértése.

A „tudás” fogalmához kapcsolódóan többször felmerült a „megértés” kérdésköre. Mélyebb episztemiológiai elemzések nélkül is kijelenthető, hogy egyrészt van egy többé-kevésbé jól érzékelhető különbség a két kategória között, másrészt összefüggnek egymással. A tudás inkább a „mit?” kérdésre válaszol, adatok, információk, tények (illetve tanult kompetenciaelemek) birtoklását jelenti: alapvetően ezek megszerzését, befogadását, rögzítését, elérését és visszaadását; a megértés valahol a tudás alkalmazása, a „miként?” és „miért?” kérdésekre fókuszál, gyakorta tudáselemek közötti kapcsolódások révén megválaszolva ezeket, vagyis magyarázatadás, interpretáció, a lényeg, a belső logika feltárása, mely (gyakorta) nagyobb fokú aktivitást igényel és még inkább kontextusfüggő. Ezek alapján látható, hogy utóbbi természetében már inkább a képességek felé mutat.

Végül: a Kína-tudás természetszerűleg nem egy statikus kompetenciaelem, hanem egy folyamatosan bővülő, fejlődő tétel: pl. az idő előrehaladása, a magyar-kínai kapcsolatrendszer változása, az új feladatok is magukkal hozzák ezt. Itt kell kiemelni azt, hogy tudatosan kell kezelni egyes interkulturális tudáselemek (tartalmi, eljárási, viselkedési, nyelvi stb. tételek) archiválását, adott esetben kivezetését. Egyrészt a valóban minőségi tudás miatt van erre szükség, másrészt például a kínai kultúrából fakadó erős kapcsolatrendszerek miatt (pl. kockázatértékelő módon figyelve a státusszal már nem rendelkező magyar munkatársak esetleges kapcsolódására, a kínai fél felé is következetesen és számára befogadható módon, kulturális érzékenységgel kommunikálva).

6.3 KÉPESSÉGEK

A legfontosabb és leginkább általános megfogalmazás a kutatás során feltárt interkulturális képességek kapcsán talán így összegezhető: képesség a munkavégzésre a kínai kulturális közegben, illetőleg ahhoz (szorosan) kapcsolódva. Ez a megállapítás tovább bontható, tagolható, árnyalható – ez volt a célja beszélgetéseim ezen szakaszának. Kiemelendő az is, hogy minőségi, tartós és fenntartható munkavégzésről kell, hogy szó legyen – amely mind a magyar oldal: az adott szakember, illetve intézménye szempontjából, mind pedig a kínai oldal: az adott relációban megjelenő kínai partnerek számára megfelelő.

Milyen okok miatt hangsúlyozták az interjúalanyok a fenti átfogó kategóriát?

Magyarország és Kína nem csak kulturálisan (a nemzeti kultúrák több dimenziója tekintetében), de földrajzilag is távol van egymástól. Ez egyben azt is jelenti, hogy azok számára, akik Kínában dolgoznak, illetőleg gyakorta utaznak Kínába, lényeges kihívás a jelentős fizikai távolság (hosszú menetidő, számottevő: 6-7 órás időeltolódás a magyarországihoz képest – nyári / téli időszámítástól függően, kevesebb hazautazási lehetőség, és mindezekből következően: nehezebb kapcsolattartás a Magyarországon élőkkel: kollégákkal, egyéb intézményi szereplőkkel, rokonokkal, barátokkal). Bár triviálisnak tűnhet ez a tétel, de rendkívül fontos. Önmagában a fizikai távolság egy olyan tétel – nehézség –, amit sokan nem képesek hosszabb, de akár csak közép távon is kezelni.

Városok / Relációk	Távolság (légvonalban)
Budapest – Peking	7300 – 7400 km (min. 10 óra, közvetlen járáttal)
Budapest – Shanghai	8300 – 8400 km (min. 11 óra, közvetlen járáttal)
Budapest – Chongqing	7400 – 7500 km (min. 11 óra, közvetlen járáttal)
Budapest – Guangzhou	8400 – 8500 km (min. 11 óra, közvetlen járáttal)
Budapest – Xi'an	7200 – 7300 km (min. 10 óra, közvetlen járáttal)
Budapest – Shenzhen	8500 – 8600 km (min. 11 óra, közvetlen járáttal)
Budapest – Ningbo	8400 – 8500 km (min. 11 óra, közvetlen járáttal)

táblázat 17 – Budapest és néhány fontosabb kínai nagyváros földrajzi távolsága³⁹⁰

Nem csak a jelentős földrajzi távolságot (és ennek hatását), de a magyar és a kínai nemzeti kultúra közötti jelentős különbséget is valamennyi interjúalany jelezte – számos dimenzió mentén. Ráadásul, ha vannak is olyan szempontok, melyek mentén hasonló jegyekkel írható le e két kultúra, azok jellemzően tovább növelik a kapcsolatrendszer komplexitását, illetőleg erősítik a relációban rejlő kihívásokat (például a kultúrákban az elmúlt évtizedek során bekövetkezett és jelenleg is zajló változás, valamint a viszonylag erős / kötött szocializációs hatás az egyének neveltetésénél). Vagyis magára a különbségre, annak mértékére és fontosságára szeretném felhívni a figyelmet.

³⁹⁰ Adatforrások: <https://www.greatcirclemap.com>; <https://www.skyscanner.hu>.

Fontos jelezni, hogy a közvetlen légi összeköttetés Budapest és a főbb kínai nagyvárosok között fokozatosan alakult ki és fejlődött az elmúlt időszakban (bizonyos esetekben szünetekkel / változásokkal a szolgáltatásokban). A fenti menetidők a nettó repülési időt jelentik. Továbbá a közvetlen összeköttetés nem szükségszerűen minden nap elérhető, illetőleg nem azonnal foglalható opciót jelent. Minden más légi forgalmi utazás Magyarország és Kína között jóval hosszabb, akár több átszállást igénylő, 20 órát elérő vagy meghaladó utazásokat eredményezhet.

Fontos képesség a mobilitás – vagyis: „*útra kelni akár holnap reggel a világ túlfelére*”.

Látni kell, hogy a földrajzi és kulturális távolság, illetőleg ezek társadalmi leképeződése a mindennapi élet, létezés sokféle elemében megjelenik, így például (az interjúkon említett tételeket listázva): időjárás / adott területi klíma, öltözködés, étkezés, lakás(felszereltség), egészségügyi hatások és ellátás, egyéb közszolgáltatások, közigazgatási intézményi környezet, továbbá az igénybe vehető alapvető személyes, üzleti és műszaki szolgáltatások köre és jellege, illetve az információhoz való hozzáférés mértéke / mikéntje.

Kijelenthető tehát, hogy a földrajzi és kulturális távolság kapcsán a gyakorlatban lényegében a különbségek elviselésének, tűrésének képessége válik szükségessé.

Ugyanakkor az interjúk során rámutattak arra is, hogy ahogyan a kínai társadalom, gazdaság, intézményrendszer modernizálódik, illetve számos ponton vesz át / vesz fel nyugati / nemzetközi sajátosságokat, úgy válik bizonyos szempontból egyre inkább nemzetközi / globális / általában vett multikulturális kihívássá is a kínai partnerekkel / felekkel való együttműködés. Felvethető a kérdés, hogy a szükséges interkulturális kompetenciaelem (legalább részben) megfogalmazható-e így: képesség nemzetközi / globális / multikulturális környezetben való munkavégzésre. Az interjúalanyok válaszai alapján egyértelműen megfigyelhető évtizedes távlatban az ebbe az irányba történő elmozdulás, és várhatóan ez a trend fog folytatódni a közeljövőben is. Továbbá a nemzetközi munkavégzési képesség, a multikulturális környezetben való boldogulási készség, ehhez társultan: egy általános kulturális érzékenység, valamint a kínai nemzeti kultúra alap szintű ismerete már elegendő alapként szolgálhat a relációban történő együttműködéseknel. Azonban a „ne legyen Kína-barbár” mint képességszint tényleg csupán egy esetlegesen elfogadható „beugró” érték lehet bármely feladatkörnél.

A kínai kulturális közeg néhány kritikus aspektusának ismerete nem kerülhető meg (például tiltott / erősen kerülendő témák és viselkedési formák). Vagyis egy általában vett multikulturális háttér még nem elegendő, ugyanakkor az interjúalanyok azt is jelezték: a minimális szakmai / kulturális alapok viszonylag gyorsan és egyértelműen lefektethetőek – hozzáértő és célzott felkészítés révén. A kínai kultúra – súlyára és specifikusságára tekintettel – jellemzően ma már kiemelt helyet kap, illetve: helyet kellene kapnia az átfogó multikulturális képzési anyagokban, programokban. Végül, de nem utolsó sorban: a rendszeres (vagyis nem egyedi / alkalmi) és az alapvető szinten túlmutató kapcsolattartás megkívánja a *kínai kulturális sajátosságok mélyebb, gyakorlatorientált és kontextushoz kötött ismeretét*. Ez lehet csupán a szükséges képességszint igazi tudásalapja.

Kulcsfontosságú képességelem a tisztelet megadása / kimutatása a másik fél felé. Itt érdemes visszacsatolni az „arc” kapcsán korábban már elmondottakhoz. Az interjúalanyok többször is hangsúlyozták: képesnek kell lenni a saját személyes / intézményi / adott esetben: nemzeti szintű „arc”-unk építésére, továbbá a kínai fél „arc”-ának megőrzésére, lehetőség szerint megbecsültségének növelésére. Ez a képesség további részekre bontható. Képesség arra, hogy megfelelően észleljük, majd elemezzük, értékeljük, illetve értelmezzük a kulturális eltéréseket. Továbbá képesség arra, hogy szükség esetén „rezzenéstelen arccal” viseljünk el bizonyos, kulturálisan korábban meg nem élt / a miénktől kategorikusan távol álló helyzeteket. (Ez természetesen a normalizált és jogszerű emberi kapcsolattartás és együttműködés keretein belül értelmezendő.)

A kínai ún. magas kontextusú kultúra. Ebből számos sajátosság következik a kommunikáció jellegére vonatkozóan. (Az alábbi gondolatok érzékeltetik azt is, hogy miért érdemes az attitűdök és a tudás(elemelek) után tárgyalni az interkulturális képességeket.)

- Értő (meg)hallgatás képessége: ez a képességet egyrészt az interjúalanyok úgy írták körbe és értelmezték mint nyitottság és törekvés a másik által kifejezni kívánt üzenet fogadására, valódi megértésére, ami megfelelő alapja lehet egy kérdés megválaszolásának, kérés teljesítésének, probléma megoldásának. Mindenképpen kell kulturális és szakmai háttértudás, illetve tapasztalat ehhez. Másrészt ez képesség – ismét csak reflektálva saját helyzetünkre – az általunk hordozott kulturális háttér szűrő hatásának figyelésére és figyelembe vételére a kommunikáció során.
- Értő – volt, aki így fogalmazott: a sorok közötti – olvasás képessége: a másik fél által valójában közölni kívánt üzenet, a ténylegesen jelenlévő helyzet értelmezése, „felfejtése”. Több példát is említettek az interjúalanyok a beszélgetések során, például jogszabályok, szerződéses keretek, írásos visszajelzések, tárgyalási helyzetek kapcsán. Továbbá a kínai relációban mindig lényeges az is, hogy ki és miként foglalja / foglalhatja írásba, dokumentálja a döntéseket, terveket, megállapodásokat a felek között.

A kínai nemzeti kultúra sajátosságai különösen fontossá teszik a kapcsolat-, illetve hálózatépítés képességét ebben az interkulturális relációban. Ez szintén számos al-tételre bontható. Vannak, akik általában véve könnyebben kezdeményeznek és állnak helyt kommunikációs helyzetekben. A kínai kultúra, kontextus működésére bizonyos benne / vele töltött idő után – egy jó alap-szinten – rá lehet érezni. („*Miként a nyelv, úgy ez is megtanulható, nem misztikum – not rocket surgery.*”) Ugyanakkor az is kétségtelen, hogy többlet energiát és erőfeszítést igényel (adott esetben az élet más dimenzióitól vonva el időt), hogy a kínai kultúrára jellemző kapcsolatépítési módokon (például közös vacsorák, egyéb programok) valaki hosszabb távon teljesítsen, jól teljesítsen. (A munka és a magánélet összefonódása, a munka világának hangsúlyossága említendő meg e helyütt.)

Mindezek miatt valóban kritikus képességelemként / képességpárként rögzíthető – a fentiekkel összhangban – az intenzív fizikai és szellemi terhelhetőség. Ez a kompetenciaelem egyébként nem csak a közigazgatási vezetők, szakemberek vonatkozásában jelent meg, de – jogosan – a magyar-kínai relációban aktívan dolgozó tolmácsok kapcsán is többen említették. Ám az ebből fakadó következmény is egyértelmű: kimerülés, akár (idő előtti) kiégés veszélye – és ez kezelendő feladatot jelent(ene).

A következőkben további képességek bemutatásával folytatom. Ám ezen tételekkel már „átérünk” a szűken / szorosan értelmezett képességek, készségek területéről a működő / magas szintű interkulturális kompetenciák / a kompetens magatartás és kommunikáció, vagyis a hatások és eredmények „dimenziójába”, így bizonyos szempontból szerzői döntés / szerkesztési kérdés, hogy mely alfejezetben szerepelnek e kérdéskörök. Az interjúk jegyzetei alapján a válaszadók (inkább) mint képességet írták le és magyarázták e tételeket.

Az előzőek logikus folytatásaként jelent meg a beszélgetésekben az adaptáció témaköre. Például: képesség arra, hogy elfogadjuk – valóban elfogadjuk: tehát (nagyjából) feszültségmentesen / fenntarthatóan képesek legyünk együtt létezni vele –, hogy például a kínai kulturális közegben jó pár élethelyzetben mások a társadalmi normák, a hatályos szabályok, az eljárásrendek, a gyakorlati reakciók, a kommunikációs minták, de akár eltérő a közigazgatási ügyintézés folyamatának alapvető értelmezése is (időkezelés, információkezelés, intézményi működési logikák kapcsán).

Az adaptáció képességét az interjúalanyok értelmezték mint adott pillanatban / helyzetben megfelelő reakciót, másrészt pedig mint hosszabb időtávon (ki)fejlődő készséget, képességet.

„*Képesnek kell lenni nézőpontot / perspektívát váltani.*” – fogalmazták meg többen is.

Ugyanakkor, és ezt is jó páran kiemelték a témakör kapcsán: a magyar-kínai interkulturális relációban dolgozva (több okra visszavezethetően) nagyon fontos, hogy a hazai közigazgatási szakemberek (1) tisztában legyenek saját értékrendjükkel, valamint a magyar kormányzati / igazgatási értékrenddel / célokkal / érdekekkel (akkor is, ha esetleg utóbbi bizonyos pontokon eltér a személyes nézeteiktől); (2) és az előzőeket stabilan fenntartva, ezek bázisán állva kommunikáljanak és dolgozzanak a kínai partnerekkel, ügyfelekkel. Volt, aki úgy írta ezt le, hogy „*Pont a tisztelet szintjén kell megmaradni*”.

Ez, hívták fel a figyelmet rá, folyamatában a saját személyes helyzetre, nézetekre vonatkozó rendszeres reflexiót, a saját álláspont belső értelmezését is jelenti. És nem hagyható figyelmen kívül: ez a tanulási és interpretációs tevékenység bizonyos szempontból többlet feladatvégzést eredményez a relációban dolgozók esetén.

Többször előjött nevesítve vagy körülírva, körüljárva az identitás fogalma a beszélgetések során. Számomra az elméleti részben a (inter)kulturális adaptáció koncepciója, szakaszai, típusai kapcsán leírt modellek fontos segítséget jelentettek az interjúkat követően, amikor a jegyzetek feldolgozását végeztem. Az interjúalanyok megélése azt rajzolta ki, hogy idővel egyre könnyebbé válhat a miénktől eltérő kulturális háttérrel, szocializációval, nézetekkel rendelkezőkkel való párbeszéd, együttműködés, és mintha csökkenne eközben az esetleges (a hazai normák, szokások alapján akár bizonyos pontokon jogosnak tekinthető) ítélkezés mértéke is. A másság elfogadása adott esetben együtt járhat az „én” pozíciójának, tartalmának megerősödésével: legalábbis én összefüggést érzek az interjúalanyok magabiztosságának épülésével. (És természetesen lehet / eljöhét a „telítődés” is, ezt is említették, de ők (még) nem személyes megélésként.)

Ide kapcsolódóan hozták be témaként többen a kulturális sokk jelenségét, amelyet – különböző élet-, illetve karrierszakaszokban éltek át, valamint látták kollégáikat keresztül menni ezen a folyamaton. A kapcsolódó tétel e helyütt: képesnek lenni túljutni e perióduson, mely által – optimális esetben – tanulhat is magáról, a személyiségéről az érintett. A kulturális sokk tipikus esetei, a leszűrhető tapasztalatok, a lehetséges reakciók és a megküzdési stratégiák kapcsán a hazai és nemzetközi szakirodalom, illetve a szakértői háttér (Kína-specifikusan is) széles körű ismeretekkel rendelkezik. Ezek időbeni átadása fontos szereppel bírhat, mindenképp szükségszerű lenne.

Lényeges kiemelni továbbá a kommunikáció egy további szegmensét: a jól értelmezhető / (kulturálisan) befogadható / célba érő megnyilatkozás, írásbeli / szóbeli kommunikáció, üzenetképzés képességét.

Megbontható ez is írásos, illetve szóbeli részre, mindkettő igen lényeges, és mindkettő esetében, bár különböző módokon, de jelen van a kulturális érzékenység faktora. A kínai felet célzó üzenetek megfogalmazásánál a konkrét nyelvi, nyelvhelyességi elemeken túl a szóválasztás, az udvariassági / protokoll aspektusok, illetve a nonverbális kommunikáció számos eleme szerepet játszik. A magas kontextusú kulturális jelleg miatt ezek súlya kiváltképp jelentős, döntő hatással bírnak az információcsere sikeressége szempontjából.

Nem szeretném elmulasztani, hogy megemlítssem a humorérzék jelenlétét, amelynek megnyilvánulásait szinte minden interjúalany kapcsán megtapasztaltam. A képességek dimenziójában ezt egy alapvetően pozitív világ- / életszemléletként lehet talán lefordítani, predispozícióként abba az irányba, hogy meglássuk a dolgok jó / jobb vagy legalábbis viccesként is értelmezhető oldalát – még az adott pillanatban kellemetlen (de azért nem kritikus) helyzeteknek, problémáknak is.

Fontos ugyanakkor érteni azt, hogy több ponton is különbözik / különbözhet a humor tartalma, megítélése a két kultúra között, erre mindenkor tekintettel kell lenni.

A fenti tételek fölé vonható ernyőfogalom a kulturális érzékenység képessége.

A kínai relációban való munkavégzéshez elengedhetetlen továbbá a rugalmasság mint képesség kellően / nagyon magas szintje. Számos helyzetet említettek az interjúalanyok, amikor a bizonytalanság elfogadása, a kétértelműség mellett való további előrehaladás, a változások tolerálása (akár jelentős mértékű és váratlan, de főként: kedvezőtlen irányú változásoké), az újratervezés (majd az újbóli újratervezés) szükségessége felmerült. Többször előjött ez a hasonlat: „*úszni kell / lehet az árral*”, vagyis: pozitív értelemben alkalmazkodni, és ez viszont lényeges: nem céltalanul sodródni...

Tudva, hogy a magyar emberek számottevő hányada kockázatkerülő, illetőleg relatíve alacsonyabb a bizonytalanságtűrési szintje, továbbá a biztonságot fontos értéknek tartja, és személyes hatókörében törekszik ennek biztosítására / pozitívnak látja ennek megvalósulását, a kínai kulturális közeg kiváltképp kihívásokat jelentő, „embert próbáló” lehet sok honfitársunk számára. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a magyar nemzeti kultúra értékei a nemzetközi összehasonlító kultúrakutatásokban korántsem egyértelműek (és ennek számos, tudományosan is vizsgált / igazolt oka van).³⁹¹ Így e téren is óvatosan bánnék az általánosításokkal – összhangban a kutatás szemléletmódjával.

³⁹¹ Ennek kapcsán lásd pl. Falkóné Bánó Klára vonatkozó elemzését: „Miért olyan ellentmondások a magyar kulturális sajátosságok felméréseinek eredményei különböző kutatásokban?” címmel (Falkóné Bánó 2015).

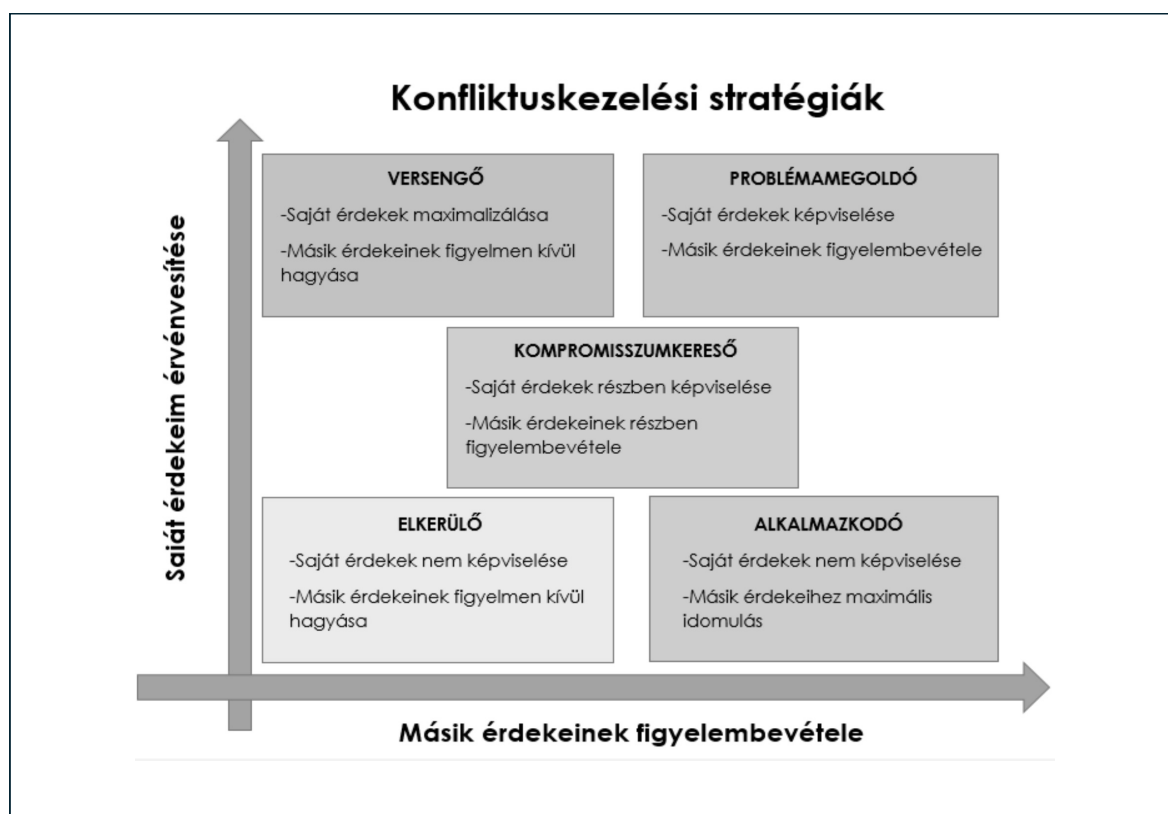
Ráadásul a kínai nemzeti kultúra hasonló átfogó jellemzése sem szükségszerűen helytálló az adott interakcióban megjelenő egyedi partner vonatkozásában (egyéni jellemvonásai, szervezeti háttere, az adott szituáció jellege függvényében akár erőteljesen kockázatkerülő is lehet épp). Azonban az talán kijelenthető, hogy különbség van a tipikus kínai és magyar érintettek bizonytalanságtűrése között, jellemzően a kínaiak magasabb (válság / kockázat)tűrési értéke mellett.

Más nézőpontból közelítve a kérdéshez: maga a kínai kontextus (komplexitásában értelmezve azt) szintén jelentős mértékű bizonytalansággal jár(hat) a magyar fél számára. Kiváltképp így élték / élük meg a kínai interkulturális interakcióknál ezt azok a közigazgatási vezetők, szakemberek, akik nem rendelkeznek (még) a szükséges / de legalábbis: az alapvető kulturális ismeretekkel, illetve tapasztalatokkal Kína, a kínai partnerek vonatkozásában.

A rugalmasság másik kiemelt aspektusa: gyorsan, professzionálisan reagálni úgy, hogy közben bürokratikus közigazgatási szervezetben / intézményi háttérrel dolgoznak.

Az általam felkeresett interjúalanyok jellemzően kiterjedt, több dimenziót lefedő (általános, célzottan kulturális, nyelvi, illetőleg különböző szakmai pozíciókhoz, intézményekhez kötődő) Kína-tudással és több / sok évnyi Kína-tapasztalattal rendelkeznek, azonban ezen szint elérése esetükben is egy tanulási folyamat eredménye volt – és számos tényező révén jutottak el abba a tudás / tapasztalati státuszba, amellyel ma rendelkeznek. Ugyanakkor felhívták arra a figyelmet, hogy a hazai központi közigazgatás további szervezeteinél, illetőleg egyre inkább a helyi közigazgatási / önkormányzati szinteken is évről-évre növekedett / növekszik a magyar-kínai interkulturális interakciók számossága és súlya – összefüggésben a magyar-kínai politikai, gazdasági és egyéb szegmenseket érintő kapcsolatrendszer bővülésével, mélyülésével, fejlődésével. Ezzel párhuzamosan azonban nem vált – értelemszerűen nem válhatott – széles körben elterjedtté / elérhetővé a szükséges interkulturális kompetenciaszint a magyar-kínai relációra fókuszáltnak. Ezért egyre több hazai közigazgatási vezető, szakember számára jelent visszatérő és növekvő kihívást a kínai partnerekkel való együttműködés. Esetükben, még ha meg is van jó pár megfelelő attitűd- vagy képességelem, amíg hiányzik az alapvető és gyakorlatorienált Kína-tudás, addig komoly nehézségekkel fognak szembesülni mindennapi feladataik során, a magyar-kínai relációt tekintve, mert nem képesek megfelelően értelmezni bizonyos, gyakorta visszatérő, egyébként akár még tipikusnak is mondható interkulturális helyzeteket.

Kiemelendő témakör, illetve képesség a konfliktuskezelés. Az ezzel kapcsolatos kutatási eredményeim értelmezését segítő egy nemzetközi és tudományos szempontból egyaránt elfogadott és gyakorta használt modellt, illetve annak kínai kultúrakutatási kiegészítését / továbbfejlesztését hivatkozom meg és mutatom be kiindulópontként.



ábra 24 – A Thomas-Kilmann-féle konfliktuskezelési modell³⁹²

Kenneth W. Thomas és Ralph H. Kilmann ún. Thomas-Kilmann konfliktuskezelési modelljének célja segíteni megérteni, hogy az emberek miként viselked(het)nek konfliktushelyzetekben, illetve iránymutatást is ad arra vonatkozóan, hogy miként lehet eredményesen fellépni, különböző peremfeltételek – kontextus-, illetve tárgyalási tényezők – mentén. A modell két dimenzió mentén tagol: „Asszertivitás” és „Kooperativitás”, és öt lehetséges konfliktuskezelési stílust azonosít: versengő, alkalmazkodó, elkerülő, kompromisszumkereső, illetve együttműködő.³⁹³

³⁹² Garamvölgyi 2023: 8.

³⁹³ Kilmann 2009a, b, 2011. (A szerzőpáros a modellt az 1970-es években kezdte el kidolgozni.)

A (kínai) kultúrakutatás egyik meghatározó alakja, Kwok Leung kutatásai révén (egyebek mellett) célzottan kiegészítette, továbbfejlesztette a Thomas-Kilmann modellt, kínai, illetőleg a nemzeti kultúra(k)hoz kapcsolódó aspektusokkal. Elemezte a konfliktuskerülés okait (konfliktus tétje, ingroup vs. outgroup viszony). Kutatótársaival közös további tanulmányában pedig beemelte a „harmónia” értelmezését a kérdéskör vizsgálatába, megalkotva a harmónia dualisztikus modelljét, melyben a harmóniára törekvés mint cél (önmagáért való érték – megerősítése, fejlesztése a lényeg), illetve mint eszköz (gyakorlati haszon – a harmónia a kapcsolatok elvesztésének elkerüléseként értelmezhető) jelenhet meg. Az ezen dimenziók által kifeszített térben pedig a konfliktusok kapcsán (kétoldalú) egyensúlykeresés, igazodás, elsimítás vagy a kapcsolat felbontása történhet meg.³⁹⁴

A konfliktuskezelés mint kompetenciaelem számos tekintetben jó példát kínál arra, hogy ez esetben – ezen képesség vizsgálatán keresztül – ne csupán a feltárt sajátosságokról, de az azokhoz kapcsolódó tágabb értelmezésről, kutatói reflexióról is beszéljek. (Számos más kompetenciaelem kapcsán meg lehetne tenni ezt, viszont a disszertáció terjedelmi korlátai okán és fókuszáltsága érdekében csak a konfliktuskezelés esetben bontom ki részletesebben.)

Első tételként rögzíthető, hogy valós és további lehetséges konfliktusok tucatjait ismerhettem meg az interjúk során. (Továbbá a korábbi évek kutatási munkáiból is számos releváns gyakorlati tapasztalattal rendelkezem e téren.)

Az egyedi konfliktusokban ötvöződnek általános emberi, (inter)kulturális és szakmai vonatkozások. Az interjúalanyok néha saját fejlődésük részeként is láttatták, hogy miként értelmeztek, és reagáltak bizonyos helyzetekre korábban és mit tesznek / javasolnak ma. Továbbá a tágabb hazai közigazgatási helyzetkép fontos sajátosságaként is kiemelkedik a konfliktusok kezelése: félreértések, érdek- vagy értékütközések, különböző irányokba ható külső kényszerek stb. okozhatnak a magyar és a kínai felek között problémákat, és az elmúlt bő egy évtized trendje azt mutatja, hogy okoznak is – növekvő mértékben, kiterjedtségben, komplexitással.

³⁹⁴ Leung 1988, valamint Leung et al 2002.

A konfliktuskezelés intenzíven kutatott interkulturális kérdéskör, kínai vonatkozásokkal foglalkozik pl.: Kirkbride et al 1991; Wang et al 2005; Ma 2007; Li 2018. Utóbbi tanulmány azért is érdekes, mert az integratív kutatás / helyi (indigenous) elméletalkotás kérdéseit is boncolgatja a témakör kapcsán, de kitekintéssel / tágabb perspektívával.

Különösképp kihívást jelent az, amikor meglévő ismereteikkel, illetve korábbi tapasztalataikkal ellentmondó, paradox jellegű eseményekkel szembesülnek. (Például: „miért nem törekednek harmóniára bizonyos helyzetekben, konfliktusoknál a kínai partnerek?”)

Ha ezen helyzetek mélyére szeretnénk menni, illetve ha rendszer szintű értelmezést, iránymutatást keresünk, akkor gyakorta első lépésben a nyugati kutatások eredményei, elméleti vagy gyakorlati modellek, koncepciók jönnek elő válaszként. Ugyanakkor fontos látni, hogy az elmúlt évtizedek igen jelentős kutatási hagyományt teremtettek meg célzottan a kínai nemzeti kultúra kapcsán is. Ez jelentheti nyugati modellek alkalmazhatóságának vizsgálatát, értékelését, saját(os) helyi gyökerű koncepciók kidolgozását, illetve integratív: a két előző szegmenst közelítő, ötvöző, megfelelően egymás mellé illesztő kezdeményezések megalkotását. (Kwok Leung fentiekben hivatkozott konfliktusértelmező kutatásai önmagukban is számos versengő kínai gyökerű vagy a kínai kultúrát célzó elméletet mutatnak be.) Ráadásul ezek gyakorta éppen a nyugati elméletek által meg nem magyarázott / meg nem magyarázható kérdésekből indulnak ki.

És nagyon fontos: éppen a kvalitatív kutatási interjúk támasztják alá, hogy immár a hazai közigazgatási gyakorlatban is igen jelentős szakértelem, kompetenciabázis épült ki: az általam felkeresett vezetők, szakemberek többsége mélyrehatóan ismeri nem csupán a magyar-kínai interkulturális relációban felmerülő napi szintű, taktikai és stratégiai kihívásokat, de a gyakorlati megoldási irányokat is (a fenti példánál maradva: felismerik a kínai felek ingroup / outgroup elhatárolásait, a várható reakciók különbözőségét).

Mindezekből adódó kérdés, feladat: miként lehet szélesebb kör számára elérhetővé tenni ezen ismereteket, kompetenciákat. Erre vissza fogok még térni. Azonban előtte még néhány gondolat a kutatás során feltárt interkulturális képességek kapcsán. Számos olyan képességet, kompetenciaelemet említettek jó páran az interjúk során, amelyekre azt mondhatjuk: egyrészt általában véve szükségesek lehetnek a sikeres nemzetközi munkavégzéshez, együttműködéshez (különösen a miénktől markánsabban különböző kultúrkörökben); másrészt általában véve szükségesek az olyan érett(ebb) kapcsolatok működtetéséhez, fejlesztéséhez, amilyen jelenleg a magyar-kínai reláció. Ugyanakkor az az irány nem feltétlenül igaz, hogy a globális kompetenciák önmagukban elegendőek a kínai területen, partnerekkel való együttműködéshez.

6.4 EREDMÉNYEK, HATÁSOK, FOLYAMATOK

Az előző alfejezetekben bemutatott, összegzett interkulturális attitűdök, tudáselemek és képességek sora – bízom benne – jól érzékelteti, hogy milyen sokrétű kompetenciabázis alakult ki az elmúlt időszakban több hazai központi közigazgatási szervnél a magyar-kínai reláció vonatkozásában.

A kutatás elején azzal a feltételezéssel éltem, hogy a vizsgált központi költségvetési szerveknél a kutatási időszakban jelentős interkulturális kompetenciaállomány jött létre. Ezt igazoltnak tekintem, az alábbiak szerint:

A „jelentős” mint kifejezés helytálló lehet a feltárt IK kompetenciák gazdagsága, másrészt a kutatási időszakban fokozódó stratégiai súlyuk és jelenlétük okán.

Ugyanakkor azt is fontos látni, hogy ezek a kompetenciaelemek néhány / korlátozott számosságú vezetőhöz, munkatárshoz köthetőek szervezetenként, és még ha figyelembe vesszük a külső szakértőket, akkor is egy szűkebb körről beszélhetünk. Itt érdemes hangsúlyozni talán: mivel az egyéni kompetenciaszintek kiépülése sok év tanulás, tapasztalás, munka, gyakorlat eredménye, ezért kiesésük esetén nehezen pótolhatók, ami értéküket még inkább növeli.

Kapcsolódó megjegyzések az interjúk alapján:

1. a magyar-kínai kapcsolatok fejlődésével párhuzamosan bizonyos kompetenciaelemek kiépülése már korábban, a kutatási időszak előtt megindult ezen közigazgatási szerveknél;
2. nem csak a vizsgált központi közigazgatási szerveknél, de rálátásuk szerint valamennyi minisztériumban, illetve jellemzően az összes hasonló típusú központi költségvetési intézménynél van(nak) Kínával foglalkozó szakemberek: számosságuk, feladatkörük kiterjedtsége és tapasztalati szintjük változó lehet, de mindenhol megjelent ez a kompetencia;
3. a központi közigazgatási szervek mellett, azokhoz kapcsolódva további lényeges kompetenciaforrások állnak rendelkezésre és kerültek / kerülnek igénybe vételre (például: tolmács / fordítói kapacitások, a kínai partnerekkel való együttműködést támogató külső szakértők, illetve közszolgálati, de nem központi közigazgatási szervek releváns kapacitásai, kompetenciái) – hozzájárulásuk szignifikáns szereppel bír(t) rendszer szinten, és egy jövőre vonatkozó tervezésnél is szükséges / megkerülhetetlen számba vételük.

Kutatásom során gyűjtöttem és elemeztem az elmúlt évekre vonatkozóan a hazai központi közigazgatási szervek kínai relációt érintő híradásait, releváns publikus közléseit, szakanyagait. Ez a háttérkutatás segítette a magyar-kínai kontextus-kutatás részének megírását, tágította az általam látott perspektívát, és segítette felkészülésemet az interjúkra. A későbbiekben tervezem ennek összegző bemutatását, hiszen izgalmas és tanulságos képet ad a magyar-kínai reláció fejlődéséről és komplexitásáról.

Kijelenthető tehát, hogy a magyar-kínai kapcsolatrendszer napjainkra – de igazából már a 2020-as évekhez elérkezvén – komplexsége, több dimenzióban is éretté és stratégiai jelentőségűvé vált.

Érdemes visszatérni a kultúrakutatás, az interkulturális (kommunikációs) kompetenciák elméleti modelljeihez. Darla K. Deardorff piramis modellje az alapkövetelménynek tekintett interkulturális attitűdök szintjétől indul el, majd a tudás és megértés, illetve a képességek kategóriáin át jut el az elérendő belső és külső eredményekig, hatásokig (outcome).

Miként már az előző alfejezet második felében is jeleztem, számos ott leírt képességet, azok birtoklását, kifejlődését már egyfajta eredménynek is tekinthetjük. Így kiemelten is az adaptáció képességét, vagyis hogy valaki képes igazodni kommunikációjával, viselkedésével egy új kulturális környezethez, illetve képes különböző kommunikációs és viselkedési formákat teljesíteni a kontextus követelményei szerint. Ide kapcsolódó, már kibontott tétel a (megfelelő) rugalmasság képessége, annak minden dimenziójában: gondolkodásmód, kommunikáció, viselkedés. Természetszerűleg eredményként könyvelhető el a megszerzett reláció-specifikus tudás is, illetőleg megértés, továbbá eredménynek tekinthető – amennyiben változás eredménye – az empatikus hozzáállás (attitűd) vagy, más nézőpontból: az empatikus viselkedés képessége.

Az interkulturális kompetenciák kapcsán belsőleg megélt, elért, megvalósuló változások külső eredményekben is testet öltenek, öltöttek. A külső eredményesség, a „külső hatás” azt jelenti, hogy valaki képes interkulturális kompetenciáira támaszkodva úgy gondolkodni, kommunikálni és viselkedni, hogy elérje célját, illetőleg az általa képviselt szervezet (vagy akár: nemzet) céljait, a másik partner számára elfogadható módon.

Az interjúknak része volt ezen kérdéskör megvitatása is. E téren az alábbi főbb megállapítások tehetők:

- Az elmúlt évek során a magyar-kínai kapcsolatrendszer bővült, mélyült, épült, és ez a fejlődés valamilyen – nem marginális – mértékben köszönhető a központi közigazgatási szerveknél dolgozó, közreműködő vezetőknek, munkatársaknak.

»»» *Mi tette ezt lehetővé?*

Az interjúk alapján a fejlődés több pillérre támaszkodva valósult meg:

- hazai politikai, kormányzati, vezetői szándék, célkijelölés, döntések;
- kínai fél, partnerek szándékai, céljai, döntései – ezek kapcsán több interjúban is kiemelték a kínai fél pragmatikus szemléletét;
- hazai szakemberek fejlődő együttműködési potenciálja, kompetenciái a kínai oldal viszonylatában;
- kínai érintettek fejlődő együttműködési készsége, képessége;
- külső szakértők támogatása.

Nagyon érdekes látni a kontextus tekintetében a fejlődést történetiségében: átfogóan (nemzeti szinten), illetve az egyes intézmények esetében is természetesen. A 2010-es évek eleje óta jelentős változások következtek be – csak a „nagy képet” nézve a főbb elemek:

- A Kínai Népköztársaság megkérdőjelezhetetlenül nagyhatalommá vált. Nagyhatalmi státuszát pedig már másként jeleníti meg: asszertív fellépés a nemzetközi szinten egyes kérdésekben, illetve a globális kormányzást illetően, valamint a kínai rendszer / modell mintaként való definiálása. Vagyis Kína immár nem / kevésbé „rejt el” a ragyogását.³⁹⁵
- Ugyanakkor Kína a 2010-es évek közepe óta egy ún. „új normál” pályán halad. Ám nem csupán a GDP növekedés mérsékelt ütemével, de számos belső gazdasági, társadalmi és politikai kihívással, feszültséggel szembesül a pekingi kormányzat.³⁹⁶
- Továbbá korlátokkal kell számolnia a nemzetközi szinten is, mivel a nemzetközi rendszer más meghatározó szereplői, kiemelten is az USA és az EU több lépésben és stratégiai szinten reagáltak Kína pozíciójának és hozzáállásának megváltozására. A nemzetközi folyamatok egy új hidegháború irányába mutatnak.³⁹⁷

³⁹⁵ Shambaugh 2020; P. Szabó 2020a, 2024.

³⁹⁶ P. Szabó 2020b.

³⁹⁷ White House 2022; European Commission 2019: 1. (Update és a stratégiai irányok kijelölése / megerősítése: European Council 2023.), Kusai 2021.

- Viszont Kína – saját stratégiai céljaiból fakadóan és azok érdekében – belső (belpolitikai, gazdaságpolitikai) és külső (külpolitikai, biztonságpolitikai, külgazdasági) egyensúlyozásra kényszerül, rövid és közép távon mindenképp.³⁹⁸
- A Kínával szoros szövetségben álló, katonai nagyhatalom Oroszország lépései és helyzete szintén számottevő hatást gyakorolnak / gyakoroltak.
- A COVID-19 világjárvány sajátos, korábban soha nem látott és tapasztalt jelenségeket hozott el. A járvány időszaka és a járvány kezelése kutatási szempontból különösen érdekes, extra periódust jelentett.
- Az akut járványhelyzet, valamint az érvényben lévő lockdown-ok óta egy újabb fázis azonosítható és értékelhető a magyar-kínai kapcsolatok fejlődésében – jelentős új fejlemények történtek: elsődlegesen a kínai befektetések dinamikus növekedése.
- Magyarország bel- és külpolitikai, valamint gazdasági helyzete szintén számos kihívást rejt napjainkban.³⁹⁹
- E helyütt, kutatásom vonatkozásában kiemelt figyelmet érdemelnek továbbá a magyar-kínai relációban érintett szektorok, iparágak.⁴⁰⁰

Az interjúkból, illetve a kapcsolódó kutatásokból leszűrhető következtetések:

- A magyar-kínai kapcsolatrendszer fejlődése több tényező függvénye, ám mindenképpen szerepet játszanak benne, kiváltképp adott intézmény / szakterület szintjén a központi közigazgatási szerveknél dolgozó vezetők, munkatársak.
- Alapvetően felsővezetőkről, szervezeti egység vezetőkről van elsődlegesen szó, illetve speciális szakterületi és IK kompetenciákkal bíró szakemberekről.
- A magyar-kínai kapcsolatrendszer várhatóan az előttünk álló periódusban is lényeges, sőt, egyes dimenziókban / intézményeknél / szakterületeken akár stratégiai jelentőségű kérdéskör lesz / marad – rövid és közép távon egyaránt, és számos szegmensben: politikai, gazdasági (befektetések és külkereskedelem), de bizonyos mértékig például akár technológiai téren is.

³⁹⁸ P. Szabó 2024.

³⁹⁹ Az aktuális gazdasági helyzetről lásd például a Központi Statisztikai Hivatal ún. KSH Monitor – Hőképek táblázatát.

⁴⁰⁰ Komplex és aktuális ágazati elemzést ad például az akkumulátorgyártás kapcsán: Weiler 2025.

- Kína egyszerre jelent és hoz kihívásokat, valamint lehetőséget. A magyar-kínai külkereskedelem terén is azonosíthatóak ilyenek, de sokkal inkább hangsúlyossá vált a kínai tőkebefektetések szegmense. Az előző pár évben rendkívül dinamikus volt a növekedés e téren, ugyanakkor mindössze néhány tevékenységi körre / iparágra fókuszáltan zajlott ez. Ezen iparágak nemzetközi, regionális és hazai teljesítménye és jövője jelentős hatást gyakorol a magyar-kínai relációra. Továbbá több, a gazdasági területtel foglalkozó interjúalany is hangsúlyozta: döntések születtek, illetve elindultak beruházások, de ezek tényleges megvalósítása, termelővé fordulása és fenntartása⁴⁰¹ a következő évek feladata. Ami egyrészt új típusú kérdéseket, együttműködési területeket és várhatóan konfliktusokat, érdekütközéseket hozhat a magyar és a kínai felek között. *„Könnyebb addig sikeresen együttműködni, míg hozzávetőlegesen egy irányba mutatnak a célok és az érdekek.”* – fogalmazta meg nem egy interjúalany. Voltak, akik a kínaiak pragmatizmusára hívták fel a figyelmet e téren.

A fenti megállapítás több szempontból is érdekes. Mert ez alapján azért eddig sem volt „könnyű”, csupán „könnyebb”, a helyzet másrészt pedig többen is úgy látják, egyfajta szakaszhatárhoz érkezhettek / érkehetnek a magyar-kínai kapcsolatok.

A hazai politikai szférában, továbbá a központi közigazgatási szerveknél felhalmozott interkulturális kompetenciák, kiegészítve a további releváns közszolgálati szervezetek és külső szakértők támogatásával alapot adhatnak az együttműködések további megfelelő menedzseléséhez, ugyanakkor az interjúalanyok lényeges kockázati tényezőket is azonosítottak, és hangsúlyozták ezek súlyát: így például a már említett új típusú feladatok, valamint a lehetséges érdekütközések emelhetők ki. További nehezítést jelenthetnek a magyar gazdaság egészében és / vagy az érintett iparágakban felmerülő problémák, továbbá Kína globális helyzetéből, illetve adott esetben az Európai Unió vonatkozó (jövőbeni) szabályozásokból fakadó korlátok.

„Korántsem lehet hátradőlni, inkább egy nagy levegőt kell venni, és... meglátjuk.” – mondta az egyik interjúalany. Más pedig így fogalmazott: *„Kína olyan, mint a víz: ha gátat építesz előtte, áttöri, ha csatornába vezeted, inkább tudod irányítani, de azért így is eláraszthatja a világot.”*

⁴⁰¹ Komplex fenntarthatóságról van szó: nem csupán üzleti vagy igazgatási értelemben, de például energetikai, környezeti és társadalmi vonatkozásokban is, ami önmagában is belső konfliktusokat eredményező, összetett feladat.

Izgalmas kitérőt jelent, ám túlmutat jelen disszertáció keretein annak értékelése, hogy a hazánkban működő kínai vállalatok oldaláról *általában véve* milyen értékelést kap a jelenlegi magyar üzleti környezet – és kapcsolódóan ehhez: a közigazgatási, kormányzati háttér –, illetve milyen (új típusú) elvárások fogalmazódnak meg részükről Magyarország irányába.⁴⁰²

Ha az elért eredményekről, illetve a lehetséges továbblépési irányokról beszélünk, akkor fontos kitérni az interkulturális kompetenciák kialakulásának, fejlődésének folyamatára / folyamataira.

A kultúrakutatás elméleti alapjainak áttekintésénél, a 4. fejezetben szó volt arról, hogy célszerű és hasznos a statikus szemlélet mellett rendszerként, illetve folyamatként is szemlélni a vizsgált kompetenciaelemeket.

Az előzőekben közölt pillérek (attitűdök, tudás-megértés, képességek, belső és külső eredmények, elért hatások) kapcsán már jeleztem, hogy egyrészt az egyes szegmenseken belül, másrészt pedig közöttük is vannak kapcsolódások, adott esetben logikai kapcsolódások. Továbbá például a tudáskonverzió kapcsán már volt szó egymást követő, egymásból fakadó lépésekről is. Emellett többször megjelent már a kvalitatív interjúk feldolgozása alapján az a tétel, hogy az interkulturális kompetenciák egyfajta tanulási folyamat eredményeként fejlőd(het)nek – és valamennyi interjú fontos része volt annak megismerése, hogy az adott interjúalany esetében miként ment ez végbe, továbbá hogy az adott szervezet szintjén miként zajlott az interkulturális kompetenciák épülése, bővülése.

Az alábbiakban az interjúk ide vonatkozó főbb tanulságait összegzem:

- Az attitűdökkel foglalkozó első alfejezet elején szerepel a más kultúrák, értékrendek, kulturális működési logikák irányába való nyitottság. És nem ok nélkül került ez az elem előre: egyfajta kiindulópontként, előfeltételként, bázisként azonosították, nevesítették az interjúalanyok – logikusan, és egyébként összhangban több elméleti modell iránymutatásával.⁴⁰³
- További fontos attitűdelemek is szükségesek (kvázi kiindulópontként), többet is hangsúlyoztak az interjúalanyok, így például az aktivitás vagy a kíváncsiság, a tanulási vágy.

⁴⁰² JCCOCC – ACEH 2024.

⁴⁰³ American Council on International Intercultural Education 1996; Deardorff 2006.

»»» Izgalmas vitakérdés lehet, hogy mely attitűdelemek „hagyhatóak ki” esetleg, például képes lehet-e eredményesen menedzselni ezen relációban kapcsolatokat valaki a másik (kultúra) iránti tisztelet nélkül.

- Nagyon változatosok voltak azután az utak, amit az egyes személyek bejártak.
 - Volt, hogy párhuzamosan épültek különböző kompetenciaelemek, akár különböző szegmensekhez tartozók, például: nyelvtudás, Kína-ismeretek, bizonytalanságtűrés, önreflexió.
 - Volt, amikor lineárisan követték egymást az elemek (például alapvető nyelvi készségek megszerzése; nyelvi és egyéb tudás bővítése, személyes tapasztalatgyűjtés Kínában ösztöndíjasként, közigazgatási / külgazdasági / nemzetközi ismeretek bővítése felsőoktatási / továbbképzési keretek között).
 - Szintén változó, hogy mikor és milyen formán fejlődtek általános (globális) és specifikus (Kína-fókuszú) kompetenciáik.
- Azt találtam, hogy általában véve a megfelelő attitűdökhöz kapcsolódó tudáselemek és képességek hármasa képes „szintlépéseket” teremteni, első körben, majd újabb körökben eljutni egy már eredményes (célokat elérő) és megfelelő (vagyis a kínai fél által is elfogadható) interkulturális együttműködés, kommunikáció, viselkedés állapotába. Szinteket említettem, mivel maguk az interjúalanyok is a fejlődés előrehaladó folyamatáról beszéltek.

»»» Nem volt célja ennek a kutatásnak, hogy ennél mélyebben feltárjam, modellezsem ez a folyamatot, vagyis hogy például a kiterjedést, az elmélyülést, a komplexségebbé válást vagy éppen a fejlődés lineáris / ciklikus voltát meghatározzam, hogy fázisokat azonosítsak vagy mérhetővé tegyek.

- A szervezetek szintjén egyértelműen megfigyelhető trend volt a kutatási időszakban a kínai interkulturális kompetenciák fokozatos bővülése, mely elsődlegesen a rendelkezésre álló releváns humán kapacitások, illetve a tudásállomány (több rétege) révén ragadható meg.

»»» Érdekes kérdésfelvetés lehet ennek kapcsán, hogy van-e e téren vezető / koordinátor szereplő a vizsgált hazai rendszerben. Az interjúk alapján a Külgazdasági és Külügyminisztérium szerepe mindenképpen megemlítendő: elsődlegesen a külügyi Kína-tudás megosztása révén. Az, hogy a KKM-en belül Kína külön kezelt (Ázsiától) fontos és jelzi az ország prioritását.

- Az interkulturális kompetenciák egyéni fejlődése, változása kapcsán még egy fontos és visszatérő témakör szerepelt a beszélgetésekben: ez pedig az egyensúly megtalálásáról szólt a saját kultúra és a kínai kultúra között. A másik kultúra „értelmezése” önmagunkban is egy lényeges folyamat: a kulturális különbségek felismerése (akár több lépésben), ezek értékelése („helyre tétele” magunkban, akár a kulturális sokk kezelése), a kulturális referenciakeretek működésének megértése, az elfogadás, az adaptáció és esetleg akár az integráció.

»»» Ide kapcsolódóan a saját értékrend, illetve a képviselendő intézményi / nemzeti célok és érdekek, valamint a kínai értékrend, a kínai partnerek közötti megfelelő egyensúly megtalálása kulcsfontosságú és az egyik leglényegesebb kihívás, főként azok számára, akik jelentős időtartamban / súllyal e relációban dolgoznak.

A fentiek alapján szeretnék visszacsatolást adni egy további fontos kutatási kérdésre: mennyiben és miként használható(ak) az interkulturális kompetenciák alapvető / kiválasztott elméleti modellje(i) a hazai központi közigazgatási szerveknél feltárt magyar-kínai interkulturális kompetenciák elemzésére, a kompetenciaelemek logikai, tartalmi strukturálására, a kapcsolódó folyamatok értelmezésére?

Úgy értékelem, hogy az alapvető / kiválasztott elméleti modell(ek) használható(ak) a magyar kutatási keretben, külön is kiemelném Darla K. Deardorff IK piramis és folyamatmodelljét, de visszatekintve a kutatási eredményekre meg kell említenem Michael Byram interkulturális kommunikációs kompetenciákkal kapcsolatos kutatásait, Milton J. Bennett fejlődési fázisokkal kapcsolatos műveit, valamint a globális interkulturális kompetenciákkal és a kulturális intelligenciával (CQ) kapcsolatos forrásokat, modelleket.

A saját kutatási eredmények szisztematikus feldolgozását és bemutatását egyértelműen segítették ezek az elméleti alapok. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy jelen kutatás jellegzetességeiből is adódóan⁴⁰⁴ egyrészt nem célozta korábbi modellek igazolását, másrészt bizonyos pontokon azokat kiegészítő / azoktól eltérő információkat is talált, így például az alábbi vonatkozásokban:

⁴⁰⁴ Így például:

- egyetlen bilaterális relációra fókuszál, melyet kelet-közép-európai és ázsiai pólusok feszítenek ki;
- adott szervezeti / intézményi kör: központi közigazgatási szervek bázisán készült;
- feltáró jelleggel / szándékkal bír

- a tipikusan közölt interkulturális kompetencia listáknál bővebb és bizonyos pontokon Kína-specifikus elemekkel gazdagított az általam bemutatott attitűdök, tudáselemek és képességek köre;
- a szervezeti fókusz okán az interkulturális kompetenciák sajátos szegmense (elsődlegesen munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák köre) és szintje volt releváns (lásd például az integráció kérdéskörét fentebb).

Összességében bízom benne, hogy kutatási eredményeim hozzájárulhatnak a kultúrakutatás ezen területének fejlődéséhez.

Végezetül szeretnék röviden kitérni arra, hogy a fentiekben bemutatott interkulturális kompetenciák miként kezelődnek / kezelhetőek ezen központi közigazgatási szervek személyügyi / humán erőforrás menedzsment rendszereiben.

Miként a 3. fejezetben levezettem, a hazai közigazgatási személyügyi rendszerekben jelenleg nem várható visszatérés az életpálya-modellhez, és a hatályos szabályozások révén napjainkra kibővült a munkáltatói hatáskör a szervezeti HR-rendszerek kialakításánál.

Vagyis a közigazgatás szerveinél alkalmazhatóak (lennének) egyes piaci elvű, az üzleti szervezeteknél már bevált humán HR rendszerelemek, a szabályozási hiányosságok miatt fontos is lenne ezt tenni, azonban vannak e téren gyakorlati (szakmai, pénzügyi), módszertani, de akár szabályozási korlátok is (pl. kötött létszámgazdálkodás).

A jogszabályi keretek értelmezése, valamint a szakértői értékelések alapján kijelenthető, hogy beépültek bizonyos, a munkavégzést gazdagító, illetve rugalmasabbá tevő munkavégzési elemek a személyügyi igazgatásba, de számos korszerű egyén / kompetencia / csoport alapú megoldás bevezetése még várat magára. Pedig a HRM-rendszerek működését a stratégiai tervezés és a munkakör-alapú HR-keretek alapozhatják meg igazán. Ezekre építhetők fel további elemek, például az áramlási folyamatok, teljesítményértékelés, ösztönzésmenedzsment.

Sajnálatos módon a jelenleg hatályos jogi szabályozásban, illetve a központi kormányzati személyügyi politikában e két szegmens, illetőleg ezek bázisa hiányzik / nem kiforrott / túl gyors változásokat élt meg / fragmentált.

A legfontosabb jogszabályi keretek az alábbiak szerint alakulnak:

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény alapján az álláshelyekre az alábbiak szerint hivatkozik: a kormányzati igazgatásban rendelkezésre álló humán erőforrás feladatközpontú elosztásának eszköze. Vagyis nem a munkakör (és egy ahhoz kapcsolódó, valódi tartalommal bíró munkaköri leírás), hanem az álláshely a központi kategória.

A kompetencia fogalma kapcsán az alábbi tétel szerepel:

- kompetenciavizsgálat: a pályázóval szemben a különböző álláshelyekre előírt követelmények és a pályázó tényleges készségeinek és képességeinek összevetése, munkaalkalmasságának felmérése, amely során személyes interjú, alkalmassági teszt, értékelő központ alkalmazható.

A kompetenciákkal való kapcsolat a központi közigazgatási szerveknél tehát nem szükségszerű, esetleges.⁴⁰⁵

A fentiek mellett e jogszabály a következőket rögzíti:

58. §. (2) A munkáltatói jogkör gyakorlója – az álláshelyen ellátandó feladat és a (3) bekezdés szerinti kormányrendeletben foglaltak figyelembevételével – meghatározza az álláshely betöltésének szakmai feltételeit, így különösen:

- a) az iskolai végzettséget,
- b) az egyéb szakképzettséget,
- c) a közigazgatási alap-, illetve szakvizsga, jogi szakvizsga, tudományos fokozat meglétét, egyéb közigazgatási tanulmányokat,
- d) a nyelvismeretet,⁴⁰⁶
- e) a szakmai tapasztalatot, és
- f) a képzési kötelezettség teljesítését.

96. § (1) A kormánytisztviselő munkateljesítményét a munkáltatói jogkör gyakorlója írásban értékelheti (teljesítményértékelés). A teljesítményértékelés szükség szerint, a munkáltatói jogkör gyakorlójának mérlegelése alapján végezhető el.

(2) A kormánytisztviselő kérelme esetén a munkateljesítményét tárgyévben egyszer értékelni kell.

(3) A teljesítményértékelés alapján a kormánytisztviselő

- a) illetménye az adott besorolási kategóriához tartozó összeghatáron belül legfeljebb 20%-kal csökkenthető, illetve legfeljebb 30%-kal növelhető,
- b) részére teljesítmény elismerés fizethető.

⁴⁰⁵ Szakértői értékelés alapján napjainkban a kiválasztási és felvételi / alkalmazási eljárások meghatározó többségét a költségvetési intézmények bonyolítják le. A Kormányzati Személyügyi Központ szerepe nem számottevő e téren. Továbbá felhívnam a figyelmet e helyütt még a rendészeti terület kompetenciaalapú HR megoldásaira, fejlesztéseire.

⁴⁰⁶ Korábban voltak – juttatással is – kiemelt nyelvek meghatározva, ebben a listában szerepelt a kínai nyelv is.

134. § (1) A kormánytisztviselő a kormányzati szolgálati jogviszonya alapján havonta az 1. melléklet szerinti illetményre jogosult, amelyet a munkáltatói jogkör gyakorlója állapít meg az álláshelyhez tartozó besorolás szerinti sávon belül.

141. § (1) A kormánytisztviselő a következő érdemelismerésekben részesíthető:

- a) írásbeli dicséret,
- b) teljesítmény elismerés,
- c) motivációs elismerés ...

(2) Az elismerésben részesítés feltételeit és az elismeréssel járó juttatás mértékét a Kormány rendeletben állapítja meg.

(3) Az elismerések elbírálásának és elszámolásának rendjét a kormányzati igazgatási szerv közszolgálati szabályzatában állapítja meg, és a személyi juttatások előirányzatának keretein belül biztosítja.

142. § A kormánytisztviselő hosszabb időn át tartó kimagasló teljesítményéért és feladatainak eredményes ellátásáért teljesítmény elismerésben részesíthető.

143. § A kormánytisztviselő valamely kompetenciájára, speciális képességére, ismeretére, tudására figyelemmel motivációs elismerésben részesíthető, amennyiben az adott álláshelyen történő munkavégzése a munkáltatói jogkör gyakorlójának kiemelt érdeke.

146. § (1) A kormánytisztviselő az általa végrehajtott többletfeladatokra figyelemmel rendkívüli céljuttatásban részesíthető.

A kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatott kormánytisztviselők teljesítményértékeléséről szóló 89/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet további szabályokat rögzít:

3. § (1) A kormánytisztviselő teljesítményértékelésének kötelező eleme

- a) az álláshelyen ellátandó feladat végrehajtásának értékelése, valamint
- b) az a) pont szerinti feladatok végrehajtásához kapcsolódó alap- és szakmai kompetenciák értékelése.

(2) A kormánytisztviselői teljesítményértékelési informatikai rendszerben rögzített alap- és szakmai kompetenciákat a személyügyi központ vezetője a személyügyi központ honlapján közzéteszi.

4. § (1) A kormánytisztviselő teljesítményértékelése kiválósági elemeket tartalmazhat. A kiválósági elemek:

- a) a stratégiai célokban való közreműködés,
- b) az év közbeni többletfeladatok ellátása,
- c) a határidő előtti feladatteljesítés, valamint
- d) az innovatív feladatmegoldás, új szakmai módszerekre való törekvés.

(2) A hivatali szervezet vezetője a közszolgálati szabályzatban meghatározhat az (1) bekezdés a)-d) pontján felüli, a teljesítményértékelésnél alkalmazható kiválósági elemeket.⁴⁰⁷

⁴⁰⁷ A kormányrendelet részletszabályokkal rendezi még a teljesítményértékelés lebonyolítását vagy például a pontszámítás rendjét, de ezek részleteiben már nem relevánsak jelen kutatás szempontjából.

Az utolsó fenti bekezdésben (4. § (2)) jelzett további, a hivatali szervezet vezetője által meghatározott kiválósági elemek között elméletileg megjeleníthetők lennének akár interkulturális kompetenciák is, ám a gyakorlatban erre (jellemzően) nem kerül sor.

Mindez alapján a megállapítás talán úgy fogalmazható meg: bár elméletileg, illetve akár a szabályozás adta keretek között a központi költségvetési szervek HR rendszerei képesek lehetnek / lehetnének kezelni kompetenciákat, beleértve egyes speciális, így interkulturális kompetenciákat is, de jellemzően ennek nincs tere, rendszere és valódi gyakorlata.

A HR támogatás hiánya több szempontból is problémát jelent(het):

- a nagyfokú terhelést jelentő pozíciónál / célzott feladatellátásnál hiányzó kompenzáció;
- hiányzó interkulturális (kínai vonatkozású) kompetenciatervezés és kompetenciamenedzsment számos intézménynél, illetőleg rendszer szinten (van, ahol ez megfelelően működik, de főként azon szervezeteknél, ahol már kiépült, stabilizálódott „kínás” alapteam van, illetve megfelelően menedzselt külső szakértői kör – utóbbi is nagyon lényeges a kompetencia-pool tekintetében);
- hiányzó pályaorientáció, illetve karriermenedzsment (sem az új belépők bevonásánál, beléptetésénél, sem a meglévő állomány tudatos megtartása, szükség szerinti áthelyezése kapcsán);
- a korai kiégés és a magas fluktuáció miatt távozásoknál számottevő kompetenciavesztés – amely ráadásul sokszor nem is válik nyilvánvalóvá (a fentiekből következően).

A HR rendszer / stratégia szintjén kellene értékelni azt, hogy intézményi szinten milyen vonatkozásban és kapacitásban van / lesz szükség dedikált Kína-szakértőkre. Emellett fontos kritérium, hogy a felsővezetés, illetve egyéb releváns vezetői / munkatársi körben is legyen meg a szükséges Kína-tudás – annak tárgya, mélysége, bontása, forrása stb. szintén meghatározandó és menedzselendő.

A következő, záró fejezetben összegzem kutatási eredményeimet, továbbá felvázolok néhány irányt, lehetséges választ arra a kérdésre, hogy mit lehet tenni szervezeti / intézményi, illetve átfoó / ágazati szinten annak érdekében, hogy a magyar-kínai relációhoz kapcsolódó központi közigazgatási interkulturális kompetenciákat megőrizzük / továbbfejlesszük, illetve a közszolgálat tágabb körében hasznosíthassuk a keletkezett pozitív értékeket.

7. ÖSSZEGZÉS

Az alábbiakban összefoglalom kutatásom főbb eredményeit.

Kutatási céljaim, tervem és a választott módszertan rögzítését követően az első pillért a közigazgatás-tudományi kontextus kutatása jelentette – több szempontból is fontos bázis volt ez számomra.

A kutatás alapvető keretét a társadalomtudományokon belül az államtudományi kutatási terület adja. A kutatás szervezeti fókuszában központi közigazgatási szervek, olyan költségvetési intézmények álltak, melyeknél a magyar-kínai interakciók számossága és / vagy (stratégiai) súlya jelentős. A kutatás szakmai / tudományos fókusza pedig a közigazgatási személyügyi, illetőleg humán erőforrás menedzsment területhez kapcsolódik – a fenti szervezeti kör vonatkozásában.

Kutatásom olyan interkulturális kapcsolatokat vizsgált, melyek egyik oldalán magyar központi közigazgatási szerveknél dolgozó vezetők, munkatársak állnak, akik kapcsolatba kerülnek a másik oldallal, vagyis: kínai szakemberekkel, vezetőkkel, állampolgárokkal, akik gyakorta kínai közigazgatási vagy közszolgálati szervezeteknél dolgoznak, de érkehetnek kínai állami vagy magánvállalattól, Magyarországon bejegyzett üzleti szervezettől, illetőleg mint magánszemélyek is megjelenhetnek a relációban.

A rendszerváltás óta a hazai közigazgatás, illetve annak személyügyi, illetőleg humán erőforrás menedzsment hosszú és komplex fejlődési utat járt. Nyomon követtem a magyarországi közszolgálatban, azon belül a közigazgatás területén, a hazai szabályozásban és gyakorlatban a zárt és nyitott / karrier- és munkaköri HR rendszerek közötti mozgást. A fejlődési út meghatározó állomása volt a Magyary Program, mely még az ún. életpálya modellt képviselte, majd pedig a Jó Állam, az Egyszerű Állam, illetőleg a Szolgáltató Állam koncepciók emelendők ki (utóbbi kapcsán a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 is.) Tanulmányoztam a 2010-es évektől kezdve a főbb vonatkozó jogszabályokat,⁴⁰⁸ az ezeket vizsgáló kutatásokat és értelmező elemzéseket, valamint a közigazgatási személyügyi / (stratégiai / kompetenciaalapú) humán erőforrás menedzsment rendszerek szakirodalmát.

⁴⁰⁸ Kiemelten is: 2010. évi LVIII. törvény (Kjt.), 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.), 2016. évi LII. törvény (Áttv.), 2018. évi CXXV. törvény (Kit.), 2019. évi CVII. törvény (Küt.); 2020. évi CXXX. törvény (NAVszjt.), 2012. évi CCV. törvény (Hjt.), 2018. évi CXIV. törvény (Haj.), 2015. évi XLII. törvény (Hszt.), illetve 89/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet.

Mindezt azért volt fontos látni, mert kutatásom egyik fontos feltételezése éppen az volt (korábbi releváns kutatások és személyes kutatói tapasztalatok alapján), hogy jelentős és értékes a magyar-kínai relációhoz kapcsolódó interkulturális kompetenciák köre ezen magyar központi közigazgatási szerveknél, így ezek nem csupán önmagukban lehetnek vizsgálatra érdemesek, de az a kérdés is, hogy miként kezelődnek / lennének kezelhetőek az érintett közigazgatási szervek személyügyi / HR menedzsment rendszereiben. A jogszabályok és a szakterületi elemzések mellett szakértői interjúk keretében is gyűjtöttem információkat (szakmai értékeléseket, gyakorlati tapasztalatokat). Levont következtetéseim az Összegzés későbbi részében, a kutatási kérdések és hipotézisek kapcsán mutatom be.

A kultúrakutatás elméleti hátterének bemutatása adta a disszertáció következő nagy blokkját: a tudományterület átfogó fejlődéstörténete, majd pedig az interkulturális kompetenciák, illetve az interkulturális kommunikációs kompetenciák több évtizedes kutatásának áttekintése, elemzése és összefoglalása megalapozta a vizsgált szervezeti körben és bilaterális relációban végzett saját kutatást: annak tematikáját, fókuszpontjait és belső logikáját, struktúráját.

A kínai kontextus kutatása szintén további fontos pillért képvisel doktori munkám rendszerében. Kína gazdasági, politikai és katonai nagyhatalmiságának rövid áttekintése, a magyar-kínai politikai és gazdasági kapcsolatok történeti fejlődésének magas szintű bemutatása elengedhetetlen a kutatásom keretében vizsgált magyar-kínai reláció értelmezéséhez. A kínai kontextus elemzése segít abban is, hogy a magyar-kínai kapcsolatrendszer komplexitását, kiterjedtségét, súlyát megfelelően értékelhessük, illetőleg lássuk a jelenlegi státuszt, helyzetképet, illetve megítélhessük a várható trendeket e téren. A kínai kontextus kapcsán is igaz, hogy a szakirodalom feldolgozása mellett szakértői interjúkat is készítettem, illetőleg következtetéseim a következő oldaltól összegzem.

Disszertációm 6. fejezete a központi költségvetési szerveknél készített kvalitatív interjúk alapján feldolgozza és prezentálja a magyar-kínai relációban feltárt interkulturális kompetenciákat: attitűdök, tudáselemek és képességek körét, kibontva és értelmezve ezek tartalmát, listáit, a közöttük lévő logikai és folyamati kapcsolódásokat – kitekintéssel további releváns szakmai témákra is, például a tudáskonverzió kapcsán. Emellett ezen részben foglalkozom az elméleti szakirodalom egyes kiválasztott modelljeihez való kapcsolódással is: egy részterület (a konfliktuskezelés) kapcsán a kutatói szemléletmód, reflexió nézőpontján át közelítve, illetve összességében visszacsatolva D. K. Deardorff, a tudományterületen meghatározónak tekintett interkulturális kompetencia koncepciójához.

Kutatásom kezdetén kutatási kérdésköröket és felvetéseket (kvázi hipotéziseket) rögzítettem. A kutatás zárásaként ezekhez kapcsolódva szeretnék összegzést adni.

I.) Miként fejlődtek az ezredforduló, illetve különösen a 2010-es évek óta a magyar-kínai kapcsolatok, milyen következményekkel járt a COVID-19 járvány e téren, mi a jelenlegi helyzet és mi várható a következő periódusban? Mindez milyen hatást gyakorolt az államigazgatás szintjén meghatározó központi költségvetési szervekre és azok milyen módon hatottak / hatnak / hathatnak vissza a magyar-kínai kapcsolatok alakulására?

Az 5. fejezetben bemutatott kínai kontextus-kutatás válaszokat adott az első kérdésre.

A 2000-es évektől kezdve, de kiváltképp 2010 után a magyar-kínai politikai, gazdasági, humán és egyéb kapcsolatok nemzeti szinten és a vizsgált intézmények szintjén komplexsége, éretté váltak. Háttérkutatásként, a kvalitatív interjúkra történő felkészülés részeként gyűjtöttem, elemeztem, és értékeltem az előző bő egy évtized kapcsolódó hivatalos híradásait (sajtóközlemények, website-hírek, tudósítások, szakmai beszámolók, releváns tanulmányok). Különösen érdekes látni, hogy az elmúlt években, a COVID-19 időszaka után (a pandémiát követően Kínában a zárlat feloldása, a nyitás 2022 végén / 2023-tól valósult meg), milyen intenzitással, dinamikával működtek tovább, illetve indultak újra az együttműködések – napjainkra jellemzően a 2010-es évek második felénél is magasabb szinteket és komplexitást elérve.

A magyar-kínai kapcsolatok ilyen mértékben, kiterjedtségben és mélységben – nemzeti és intézményi szinten – elképzelhetetlenek lennének a hazai központi közigazgatási vezetők, munkatársak aktív közreműködése nélkül.

1. „A kutatási időszakban a magyar-kínai kapcsolatok fejlődése növekvő és egyre inkább sokrétű kihívást támasztott a vizsgált központi közigazgatási szervek, illetőleg azok magyar-kínai relációban érintett vezetői, munkatársai felé.”

Ezen kutatási felvetést az 5. és a 6. fejezet eredményei igazolták. A vizsgált egyedi intézmények szintjén sokrétű, több szakterületet és szervezeti funkciót érintő (vagyis nem csupán protokoll / klasszikus „nemzetközi” jellegű), rendszeres szakmai kapcsolattartás, együttműködés, illetve igazgatási feladatellátás valósul meg mostanára a magyar-kínai relációban. Történetiségében vizsgálva trendszerű növekedés és a komplexitás fokozódása jellemző a kutatási időszakra, vagyis a 2010-es évektől napjainkig terjedő periódusra.

Az interjúalanyok számos gyakorlati példával szemléltették számomra, hogy a magyar-kínai reláció fejlődése, illetve fejlesztése esetükben milyen új / többlet feladatokat, illetve személyes / intézményi vállalásokat jelentett és hozott, miért (volt) nehéz az egymástól számos ponton különböző magyar és kínai kultúra találkozásánál navigálni, előrehaladni. Vagyis valóban „kihívás”-ként élték és élik meg mindezt ezen szereplők.

2. *„A vizsgált központi költségvetési szerveknél a kutatási időszakban jelentős interkulturális kompetenciaállomány jött létre.”*

Ezen hipotézist az elvégzett kutatás eredményei alapján igazoltnak tekintem, az alábbiak szerint:

A „jelentős” mint kifejezés helytálló egyrészt a feltárt IK kompetenciák gazdagsága, másrészt (fokozódó) intézményi stratégiai súlyuk miatt. Ráadásul jellemzően ez egy „aktív” kompetenciaállomány. A kvalitatív interjúk alapján a 6. fejezetben összegeztem a relációban az interjúk során azonosított, meghatározó interkulturális attitűdöket, tudáselemeket és képességeket, továbbá ezek logikai, illetve folyamati kapcsolódásait. (Elméleti tudományos modellel való összekötésükről lásd később.)

Ugyanakkor számosságát tekintve viszont egy viszonylag szűk körről beszélhetünk e kompetenciaállomány képviselői esetében (a központi közigazgatási szerveknél is, de a további igénybe vett külső szakértők vonatkozásában is). Mivel az egyéni kompetenciaszintek kiépülése sok év tanulás, tapasztalás, munka, gyakorlat eredménye, ezért kiesésük esetén nehezen pótolhatók, ami értéküket még inkább növeli.

Kapcsolódó megjegyzések: (1) a magyar-kínai kapcsolatok fejlődésével párhuzamosan bizonyos kompetenciaelemek kiépülése már korábban, a kutatási időszak előtt megindult; (2) a központi közigazgatási szervek mellett, azokhoz kapcsolódva további lényeges kompetenciaforrások állnak rendelkezésre és kerültek / kerülnek igénybe vételre (például: tolmács / fordítói kapacitások, a kínai partnerekkel való együttműködést támogató külső szakértők, illetve közszolgálati, de nem központi közigazgatási szervek releváns kapacitásai, kompetenciái) – hozzájárulásuk szignifikáns szereppel bír(t) rendszer szinten, és egy jövőre vonatkozó tervezésnél is szükséges / megkerülhetetlen figyelembe vételük.

3. *„Az előttünk álló periódusban a kihívások mértéke, komplexitása várhatóan tovább fog növekedni, új típusú feladatok is megjelennek.”*

Az 5. és 6. fejezet eredményei alapján a fenti hipotézist igazoltnak tekintem.

A kutatás alapján helytállónak bizonyult az az előzetes feltevés, hogy a magyar-kínai kapcsolatok jelenlegi státusza, érettsége nem ad okot és teremt lehetőséget „hátra dőlni”.

Két fő aspektust emelnék ki: (1) A közigazgatási interjúalanyok, valamint az általam megkérdezett szakértők, kutatók szerint a közigazgatási szerveknél, de általában véve a közszolgálati szervezetek vonatkozásában is várhatóan a következő időszakban még mindig növekedni fog azon szakemberek számossága, akik munkájuk során új / egyre több kínai relációhoz kapcsolódó feladattal szembesülnek – éppen a magyar-kínai kapcsolatok fejlődéséből fakadóan. (2) Továbbá az előttünk álló periódusban várhatóan azért is növekszik még a kihívások mértéke, komplexitása, illetve jelenhetnek meg új típusú feladatok, mert egyrészt számos eddig megalapozott, létrehozott együttműködés, projekt lép megvalósítási / fenntartási fázisba, másrészt a magyar-kínai kapcsolatrendszer övező külső keretfeltételeknél adott esetben negatív kezelendő hatások jelentkezhetnek.

II.) Milyen átfogó és szervezeti szintű közigazgatási intézményi keretben, kontextusban valósulnak meg a vizsgált magyar-kínai interkulturális kapcsolatok? Milyen(ek) ezen közigazgatási szervek személyügyi igazgatási / humán erőforrás menedzsment rendszere(i)? Miként jelenik / jelenhet meg speciális kompetenciák kezelése ezekben?

A disszertáció 3. fejezete, a közigazgatási kontextus kutatása válaszokat adott ezen kérdésekre. A vizsgálat szervezeti fókuszában lévő központi költségvetési szervek kapcsán sajátos szervezetük, tevékenységük, funkcióik és a szintén sajátos szervezeti állományi keretek megismerése lényeges elem volt kutatási munkám során – mindezek fontos kontextustényezők. 2010-es évek elejétől napjainkig a hazai (központi) közigazgatás jelentős változásokon ment át: disszertációm összegzi a hazai közigazgatás fejlődésének történetiségét (főként a kutatási időszakra fókuszálva) – a releváns fejlesztési programok, stratégiák, tudományos koncepciók mentén, különös tekintettel a kapcsolódó jogszabályokra, valamint a személyügyi / (stratégiai) HR (menedzsment) kérdéskörre, illetve a kompetencialapú HR vonatkozásokra, rendszerelemekre.

Összegezve: nem várható visszatérés az életpálya-modellhez, és napjainkra kibővült a munkáltatói hatáskör a szervezeti HR-rendszerek kialakításánál. Vagyis a közigazgatás szerveinél a 2020-as években alkalmazhatóak (lennének) a piaci elvű, az üzleti szervezeteknél már bevált humán HR rendszer elemek, a szabályozási hiányosságok miatt fontos is lenne ezt tenni, azonban vannak e téren gyakorlati (szakmai, pénzügyi), módszertani, de akár szabályozási korlátok is (pl. kötött létszámgazdálkodás).

1. „*A kutatási időszakban egységes irányt követve fejlődött / működött a hazai közigazgatási intézményi modell, különös tekintettel a HR aspektusokra.*”

A 3. fejezetben közölt kontextus-kutatás alapján részben igazoltnak tekinthető ez a kutatási felvetés. Egyrészt a 2010-es évektől kezdve napjainkig egységes volt a politikai kormányzás abban a tekintetben, hogy ugyanazon politikai erő irányította Magyarországot. Ugyanakkor a személyügyi / humán erőforrás rendszereket célzó kutatásaim fontos eredménye éppen a lezajlott a változások bemutatása e téren.

A Magyar Program még egységes életpályamodellre javasolt. Aztán a 2010-es évek végére, illetve a 2020-as évekre – elsődlegesen *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény* (Kit.) révén – egyfajta paradigmaváltás következett be: jelentős mértékű közjogi dereguláció és személyügyi decentralizáció valósult meg a kormányzati igazgatásban. Ennek eredményeként lebontották a zárt(abb) karrierrendszert, azonban nem dolgoztak ki egy új (és egységes) személyzeti konstrukciót.

A 2010-es évektől kezdve jelentős előrelépés történt továbbá a közigazgatási / közszolgálati HR menedzsment szakterületen: (nemzetközi) tudományos bázisú, ugyanakkor gyakorlatorientált koncepcióalkotás, kutatás, rendszerfejlesztés valósult meg – ám főként az elmélet / javasolt gyakorlat / egyedi fejlesztési programok oldalán.

Vagyis a fejlődés néhány szempontból egységes irányt követett, de nem teljes körűen.

2. „*A központi költségvetési szervek HR rendszerei képesek (lehetnek) kezelni kompetenciákat / speciális, így interkulturális kompetenciákat is.*”

A közigazgatási kontextus kutatás részeként célzottan vizsgáltam a stratégiai, illetőleg a kompetenciaalapú humán erőforrás rendszereket. A keretek, illetve a hazai szabályozás és megvalósult / jelenlegi gyakorlat, valamint a kvalitatív interjúk alapján, vagyis a 3. és a 6. fejezetek kutatási eredményeire támaszkodva ezen hipotézis is részben igazolható.

A HRM-rendszerek működését a stratégiai tervezés és a munkakör-alapú HR-keretek alapozhatják meg igazán. Ezekre építhetők fel további elemek, például az áramlási folyamatok, teljesítményértékelés, ösztönzés-menedzsment. Sajnálatos módon a jelenleg hatályos jogi szabályozásban, illetve a központi kormányzati személyügyi politikában e két szegmens, illetőleg ezek bázisa hiányzik / nem kiforrott / túl gyors változásokat élt meg / fragmentált.

Bár értékes és hasznos fejlesztési programok indultak, illetve fontos elméleti / szakmai ajánlások születtek, de a hazai közigazgatási gyakorlatban – központi és szervezeti szinten – jellemzően nem éltek / élnek kellő mértékben e téren a rendelkezésre álló lehetőségekkel, továbbá gyakorta komoly, például erőforrás-korlátok érvényesülnek.

A jogszabályi keretek értelmezése, valamint a szakértői értékelések alapján kijelenthető, hogy beépültek bizonyos, a munkavégzést gazdagító, illetve rugalmasabbá tevő munkavégzési elemek a személyügyi igazgatásba, de számos korszerű egyén / kompetencia / csoport alapú megoldás bevezetése még várat magára.

Mindez alapján a megállapítás talán úgy fogalmazható meg: bár elméletileg, illetve akár a szabályozás adta keretek között a központi költségvetési szervek HR rendszerei képesek lehetnek / lehetnének kezelni kompetenciákat, beleértve egyes speciális, így interkulturális kompetenciákat is, de jellemzően ennek nincs tere, rendszere és valódi gyakorlata.

III.) Mit lehet tenni annak érdekében, hogy a magyar-kínai relációhoz kapcsolódó központi közigazgatási interkulturális kompetenciákat megőrizzük / továbbfejlesszük, illetve a közszolgálat tágabb körében hasznosíthassuk a keletkezett pozitív értékeket?

E kutatási kérdéskörhöz az alábbi két hipotézis került meghatározásra:

1. „Szervezeti (költségvetési szervi) szintű válaszok adhatóak.”

2. „További átfogó / ágazati támogató intézkedések is lehetségesek.”

A fenti kutatási felvetések a disszertáció 3., 5. és 6. fejezetei alapján megerősíthetőek, az alábbiakban a szervezeti és átfogó válaszok, intézkedések kapcsán szeretnék – a teljesség igénye nélkül és nem fontossági sorrendet jelezve – néhány lehetséges irányt bemutatni.

A jövőben is egyértelműen fontos lesz / marad a magyar-kínai reláció hazánk számára, a magyar közigazgatás számára: ezt az állítást a disszertáció 6. fejezetében számos érveléssel támasztottam alá. Sőt, új kihívások jelennek / jelenhetnek meg: a nemzetközi színtérből fakadóan (USA-Kína, EU-Kína reláció, Kína mint nagyhatalom globális / regionális hatása), valamint nemzeti szinten (a magyar-kínai politikai kapcsolatok alakulása – tekintettel hazánk szövetségi rendszerére is; a Magyarországra érkezett kínai FDI kapcsán: beruházások megvalósítása, működtetése, érintett főbb iparágak; egyes intézmények, önkormányzatok, egyéb szervezetek szintjén lényegi / stratégia jelentőségű kérdéskörök). Vélhetően rövid / közép távon nem lesz kevesebb a feladat e relációban.

Kijelenthető, hogy a vizsgált költségvetési szervek esetében a HR rendszerek nem foglalkoznak átfogóan, rendszer szinten az interkulturális kompetenciákkal, illetőleg a magyar-kínai relációhoz tartozó kompetenciákkal. Ugyanakkor a költségvetési szerveknél dolgozó interjúalanyok, de a külső szakértők is számos példát említettek arra, hogy különféle alkalmakat és módokat találva a közvetlen vezetők és / vagy felsővezetők, továbbá akár a felettes irányító szerv szintjén is ismerik és elismerik a magyar-kínai relációban végzett munkát, eredményeket, kompetenciákat. Ám ezek jellemzően különféle, adott esetben ad hoc, nem standardizált és nem (el)várható személyügyi aktusok.

Míg a munkakör és a kompetenciaalapú HR szemlélet nem nyer teret, amíg hiányoznak az integrált és stratégiai szemléletű HR rendszerek, addig a személyügy oldalán várhatóan – átfogóan – ez a helyzet nem fog változni.

Ha és amennyiben adott költségvetési szerv szintjén vezetői döntés születik arra vonatkozóan, hogy valamilyen intézményesíthető megoldás irányába lépnének tovább, akkor több lehetséges irány vázolható fel – különböző szakmai tartalommal, szervezeti kiterjedtséggel és mélységgel. A leginkább széles és megfelelő bázist egy szervezeti szintű Kína-stratégia adhatja (jelenleg ilyen formalizált stratégiával egyetlen vizsgált szerv sem rendelkezett).

Egy szervezeti szintű Kína-stratégia hosszú távú, illetve több éves szakmai, szervezeti céljaihoz hozzákapszolhatóak a HR vonatkozású célok, azokhoz pedig – a Kína-stratégiához tartozó fejlesztési programmal összehangoltan – akciók illeszthetőek. Az intézkedések bevezetése, implementációja, hatásuk érvényesülése – jellegükből adódóan – jellemzően közép távú folyamat, több éves átfutással.

Várhatóan ez esetben több HR rendszerelemet érintő javaslati csomagról beszélhetünk (például kiválasztás, teljesítményértékelés és -elismerés, (tovább)képzés, karriermenedzsment), amely ráadásul több szervezeti funkcióhoz kapcsolódhat (hiszen a magyar-kínai reláció tipikusan több szakterületet is érint ezen költségvetési szerveknél).

További megjegyzés: célszerű, illetve szükséges lehet figyelembe venni az adott szerv további kiemelt külügyi irányait, stratégiai jelentőségű nemzetközi kapcsolatait, illetőleg interkulturális kompetenciáit is – vagyis: nem kizárólagosan a magyar-kínai relációra fókuszálni, ami viszont a komplexitást és a koordinációs igényt növeli.

Végül, de nem utolsó sorban: rövid távra vonatkozóan is kidolgozhatóak és bevezethetőek intézkedések az egyes szervezeteknél, például vezetési irányelvek kiadása, adott évi teljesítményértékelési vagy teljesítményfejlesztési (például továbbképzési) elemek rögzítése által. Utóbbi átvezet már a szervezeten belüli / ágazati szintű javaslatokhoz.

A költségvetési szerveknél dolgozó interjúalanyok és az általam megkérdezett külső szakértők egyetértettek abban, hogy bármely párt(koalíció) kap felhatalmazást arra, hogy 2026-tól hazánkat kormányozza, a magyar-kínai reláció a külügyek és külgazdaság fontos, sőt stratégiai jelentőségű kérdésköre lesz / marad, továbbá az egyes költségvetési szervek (nemzetközi) működésében is lényegi elemként (lesz) definiálható.

Ugyanakkor nem csupán a hazai, de a világban, a nemzetközi szinten jelenleg zajló változásokat és hatásokat is figyelem kell venni (elsődlegesen az USA-Kína, illetve az EU-Kína kapcsolatrendszer alakulását, az ún. decoupling, illetve derisking jelenséget, a kereskedelmi háborút, valamint a második hidegháború helyzetét).

Mindezek okán kijelenthető, hogy 2026 folyamán várhatóan láthatóvá válnak a magyar közigazgatás, az egyes intézmények szintjén a magyar-kínai relációt érintő stratégiai keretek: az alapvető célok, állami szintű tervek és a hozzávetőleges „mozgástér”.

Tudjuk, hogy vannak országok, melyek rendelkeznek nemzeti szintű Kína-stratégiával. Amennyiben a jövőben készül ilyen hazai dokumentum, bízom benne, hogy jelen kutatásom disszertációban megjelenített, illetőleg további eredményei felhasználhatóak lesznek, segíthetik és szolgálhatják ennek kidolgozását.

Ha formalizáltan és átfogóan nem is készül (aktualizált) helyzetértékelés és a Kína-politikára vonatkozó koncepció, vélhetően a legmagasabb szintű politikai döntéshozatal, valamint a kormányzati igazgatás vezetői számára megkerülhetetlen kérdés lesz a magyar-kínai relációval kapcsolatban döntéseket hozni: célkijelölés, a célok elérését szolgáló stratégiai irányok, intézkedések, támogató közigazgatási rendszerelemek implementálása.

A magyar-kínai kapcsolatok 2025-re elért szintje egyrészt önmagában egy jelentős menedzsmentfeladatot jelent, másrészt a feladatok – természetükből fakadó – átstrukturálódása (például az elindított beruházások megvalósítása, fenntartása kapcsán) további irányítási, döntési igényt támaszt, harmadrészt a nemzetközi / globális helyzetből fakadó kihívások is többlet, illetve új igazgatási / szakmai feladatokat jelenthetnek e relációban.

Kutatásom fontos megállapítása, hogy a vizsgált hazai központi költségvetési szerveknél (és kitekintéssel a további hasonló intézményekre is) jelentős és értékes interkulturális kompetenciaállomány jött létre az elmúlt bő egy évtized alatt. Szintén fontos kiemelni az intézményrendszerhez kapcsolódó további releváns kompetencia-poolt. Ugyanakkor ez a kompetenciaállomány számosságában korlátozott (a külső is), illetőleg – hiszen másként nem is lehet – az eddigi feladattípusok mentén, egy alapvetően pozitív és fejlődő, kölcsönösen harmonikusként kezelt kapcsolatrendszer keretében bír gyakorlattal.

Két lényegi továbblépési irányt azonosítottam mindezek kapcsán:

1. A meglévő központi közigazgatási interkulturális kompetenciaállomány lehetőségek szerinti megőrzése, segítségükkel tudatos felkészülés a várható feladatokra intézményi, illetve adott esetben ágazati / fejezeti szinten.
2. Kompetenciafejlesztés / kompetenciabővítés célzott interkulturális képzések révén, a magyar-kínai relációra fókuszálva.

Utóbbi keretét természetesen adhatja / adhatná egyrészt a hazai közigazgatási képzésben meghatározó szerepet betöltő Közigazgatási Továbbképzési Intézet a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, fókuszált és gyakorlatorientált tréningeket kínálva, de természetesen intézményi / fejezeti szinten is kialakíthatóak ezek, adott szakterület, alágazat igényeire koncentrálva.

A Kína-tanulmányok Tanszék releváns (tovább)képzési tapasztalatai, valamint központi költségvetési szervezet támogató konzultációi alapján már rövid időtartamú (egy / néhány napos) célzott és gyakorlatorientált tréningek is nagyban képesek segíteni a közigazgatási munkatársakat a kínai kultúra jobb megértésében, gyakorlati problémáik kezelésében.

Végül, de nem utolsó sorban szeretném hangsúlyozni: jelen dolgozat a központi közigazgatási szervek magyar-kínai relációira, interkulturális kapcsolataira fókuszált, de nagyon jelentős és egyre inkább hangsúlyos nemzeti / nemzetgazdasági szinten a helyi szint: az önkormányzatok, valamint a helyi államigazgatási szervek magyar-kínai kapcsolatrendszere. Ezen dimenzióban is igaz, hogy az elmúlt években egyre nagyobb számosságban és egyre jelentősebb stratégiai súllyal jelentek meg a vezetők, munkatársak feladatai – gyakorta: napi szintű feladatai – között a magyar-kínai relációval összefüggő kérdések. Továbbá várhatóan a következő időszakban ezen feladatok számossága növekedni fog (véltetően nem csökken), és egyre inkább sokrétű kihívást jelentenek, új típusú megoldandó problémák merülnek fel.

Ezért a fentiekben közölt megállapítások és javaslatok (például a kompetenciák megőrzése, bővítése, fejlesztése kapcsán) – megfelelően adaptálva – jórészt ezen szegmensben is értelmezhetőek.

IV.) Mennyiben és miként használható(ak) az interkulturális kompetenciák alapvető / kiválasztott elméleti modellje(i) a hazai központi közigazgatási szerveknél feltárt magyar-kínai interkulturális kompetenciák elemzésére, a kompetenciaelemek logikai, tartalmi strukturálására, a kapcsolódó folyamatok értelmezésére?

1. „Az alapvető / kiválasztott elméleti modell(ek) használható(ak) a magyar kutatási keretben, ám lehetségesek eltérések / szükség lehet kiegészítésekre / módosításokra (a reláció és / vagy a magyar intézményi sajátosságok miatt).”

A disszertáció 4. és 6. fejezetei alapján a fenti hipotézis igazoltnak tekinthető.

Kutatásom eredményeként kijelenthető, hogy a vizsgált szervezeti körben a magyar-kínai az interkulturális kompetenciák felmérésére, elemzésére, értékelésére, értelmezésére, strukturálásukra és logikai kapcsolódásaik rendszerbe foglalására, valamint a velük kapcsolatos egyéni és szervezeti szintű folyamatok megértésére, bemutatására a kiválasztott elméleti modell(ek) – elsődlegesen: D. K. Deardorff (és munkatársai) interkulturális kompetenciák listáját, hierarchiáját és a kapcsolódó folyamatok leképező modelljei – jól használhatóak, ugyanakkor a gyakorlati kép, a kutatás bizonyos pontokon még kiegészítésekkel is szolgált a kompetenciák körét illetően.

A kutatás során nagy segítséget jelentett az a tudományos, elméleti háttér, amelyet az interkulturális kompetenciák szakirodalmának feldolgozása révén megismerhettem: kiemelten is M. Byram, M. J. Bennett művei, valamint a globális IK és a CQ témakörök.

Disszertációm lezárásaként röviden szeretném jelezni, hogy munkám eredményeként milyen további kutatási irányokat és tudományos és egyéb szakmai feladatokat jelöltem ki a magam számára a következő periódusra:

- Jelen kutatás összegzése magyar és angol nyelvű tudományos konferenciaelőadásban és minősített publikációban: a magyar-kínai relációban, a vizsgált szervezeti körben feltárt interkulturális kompetenciák köre, rendszere, fejlődéstörténete, valamint a kapcsolódó folyamatok illesztése nemzetközi szinten elismert elméleti modell(ek)hez, kiemelten D. K. Deardorff (és munkatársai) koncepciójához, tapasztalatok / lehetséges továbblépési irányok.

- Jelen kutatás legfontosabb tapasztalatainak és eredményeinek összegzése egy rövid, gyakorlatorientált magyar nyelvű javaslati anyagban, mely egyrészt visszacsatolást adhat a kutatásban résztvevő költségvetési szervek, vezetőik és munkatársaik felé, másrészt hasznosítható a kérdéskör iránt érdeklődő más költségvetési szerveknél, közszolgálati szervezeteknél.
- Jelen kutatás eredményeinek becsatornázása a Kína-tanulmányok Tanszék oktatási, kutatási és szakmai konzultációs portfóliójába, továbbá lehetőség és igény szerint részvétel célzott, gyakorlatorientált interkulturális képzési anyag / tréning program fejlesztésében a magyar-kínai relációt érintően, központi és / vagy helyi közigazgatási szervek célcsoportjában.
- További, a magyar-kínai interkulturális relációt vizsgáló kutatások elindítása / részvétel ezekben (egyénilag, illetve a szakterülethez kapcsolódó kutatókkal közösen), kiemelten is az alábbi irányokban:
 - A hazai helyi önkormányzatoknál, valamint helyi közigazgatási szerveknél a magyar-kínai relációban összegyűlt interkulturális kompetenciák vizsgálata.
 - A magyar-kínai reláció további vizsgálata (inter)kulturális standardok révén – az ún. Kulturstandard módszertan alkalmazásával.⁴⁰⁹

Nagyon sok értéket adott számomra a PhD folyamat, illetőleg a saját kutatás elvégzése és jelen disszertáció megírása, összeállítása. Céлом ezért a következő időszakban kutatásom eredményeinek széles körű disszeminációja a releváns tudományos és szakmai körökben, továbbá a gyakorlatban hasznosítható tudás eljuttatása az érintett hazai szervezetek felé, valamint az elvégzett munkára támaszkodva további aktív kutatói és oktatói tevékenység végzése a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen.

Zárásként pedig szeretnék még egyszer köszönetet mondani mindazoknak, akik képzésemet támogatták, kutatási munkámat lehetővé tették és aktívan segítették.

⁴⁰⁹ A kínai nemzeti kultúra vizsgálatának számos módszere létezik. Az interkulturális kutatások egyik perspektivikus eszközét jelentik az ún. kulturstandardokra fókuszáló kutatások. Ezek a kultúrát mint (internalizált) orientációs rendszert látják, és két különböző kultúrából érkező személy találkozásánál a kritikus eseményekre, a követett / követendő normákra és az ezekhez tartozó toleranciasávokra fókuszálnak, ezáltal megragadva és értelmezve az egyik kultúra nézőpontjából a másikat, vagyis alapvetően bipoláris, adott esetben szubkulturális szintű eredményeket adva. Ilyen értelemben ez a megközelítés jelen kutatás szempontjából is releváns továbblépési / kiegészítő irányt kínálhat a magyar-kínai reláció vizsgálatára.

8. MELLÉKLET – KÍNA FEJLŐDÉSTÖRTÉNETE: FŐBB SZAKASZOK, MÉRFÖLDKÖVEK

Az alábbi áttekintés Kína történetének főbb korszakai mentén jelzi az államiséget érintő főbb változásokat – a kontextus alapvető elemeit is ezek mellé téve.⁴¹⁰

A kínai civilizáció kezdetei, korai időszak:

A kínai az egyik legősibb civilizáció a Földön, már i.e. több ezer évvel a Sárga-folyó (aktuális) völgyében köles termesztéssel foglalkozó, délebbre pedig rizstermesztő lakosság élt. Kína első uralkodói dinasztiájaként nevesítik a Xia-dinasztiát (i.e. 21. sz. – i.e. 16. sz.), de létét a tudomány jelenleg nem tekinti bizonyítottnak.

Az időszak jellemzői: kínai kozmológiai koncepció fejlődése, korai vallásosság / vallási nézetek kialakulása; jóslás szokása, mítoszok, mitikus kínai uralkodók, kultúrhéroszok történetei – már a korai időktől kezdve konkrét kormányzati feladatok (pl. árvízvédelem) megjelenésével.

Shang-Yin-dinasztia (i.e. 16. sz. – i.e. 11. sz.):

Tudományosan igazolt dinasztia, archaikus monarchia: az uralkodó (király) munkáját hivatalnokok segítették, szekuláris és vallási feladatokkal. Elsődlegesen mezőgazdasági termelésre épülő birodalom. Korszak első fele: erős, sikeres, az utókor által idealizált uralkodók, kormányzás. Fejlődő hitrendszer. Az uralkodó feladatai: szertartások végzése, kapcsolat Shangdival, a főistenséggel. Jóslások, áldozati szertartások fejlődése.

Zhou-dinasztia (i.e. 11. sz. – i.e. 3. sz.):

A korszak első fele: erős, sikeres, az utókor által idealizált uralkodók, kormányzás. A korszak második fele: egyre erősebbé és a központi hatalomtól egyre függetlenebbé váló, egymással szövetező / hadakozó fejedelemségek.

Komplex társadalmi hierarchia: rokoni szálak a kiemelt ősökhöz, pozíciók, jogok, kötelezettségek. Komplex, több szintű kormányzati rendszer kiépítése.

⁴¹⁰ Felhasznált főbb források: Gernet 2005. Dawson 2002. Fairbank – Goldmann 2006; Jordán 2008; Jordán – Tóth 2005. Marosi 2003. Naughton 1995, 2018; Naughton – Tsai 2015. Salát 2009, 2015; 2021, 2022a, b, 2023, 2024; Horváthné Varga Polyák 2022b; Dreyer 2019, 2024; Xue – Zhong 2012; Wang 2021; P. Szabó 2020a, b.

Az ún. Égi megbízatás (tianming) elméletének fejlődése: az uralkodó az Ég Fia (tianzi), s ura mindennek az „Ég alatt” (tianxia). A dinasztikus ciklusok elméletének megalapozása. A jó kormányzás fontos eleme a szertartások megfelelő elvégzése. Az uralkodói központ vallási központ is egyben, állam és vallás összekapcsolódása.

A legnagyobb fejedelemségekben megváltozó társadalmi és politikai viszonyok: kisnemesi (hivatalnoki) réteg szerepének növekedése, előkelő családok korábbi előjogainak csorbítása / eltörlése, háborúk, harci tevékenységek arányainak megnövekedése.

Társadalmi kihívások, s ezekkel összefüggésben megjelenő új filozófiai / vallási irányzatok: Konfuciusz, Xunzi – konfucianizmus, Laozi – taoizmus, öt elem, qi, yin és yang tana, dezanropomorf vallásosság, motizmus, legizmus.

Qin-dinasztia (i.e. 221. – i.e. 207.):

A Qin fejedelemség vezetője a többi kínai fejedelemséget legyőzve egységes birodalmat hozott létre. Centralizált és egységesített adminisztratív rendszer – a Qin fejedelemségben korábban már alkalmazott szigorú, törvényalapú legista kormányzás elvei alapján. Fejlődés, nagy infrastrukturális projektek megvalósítása. Ugyanakkor: önkényuralmi kormányzás, elnyomás. Meghatározó a legizmus ideológiája, a törvények szerepe, továbbá az öt elem, a yin és yang, valamint a taoizmus hatása.

Han-dinasztia (i.e. 202. – i.sz. 220.):

A dinasztia uralkodói a Qin-kormányzás alapjairól indultak, de később eltávolodtak attól. Enyhítettek, majd differenciáltak a (büntető) törvények szigorán. Megtartották a korszerű legista katonai és adminisztratív kormányzati rendszert, ezáltal nagy területeken tudott közvetlen, erőteljes kontrollt fenntartani a kormányzat.

Hivatalnoki vizsgarendszer bevezetése. Fejlődés, további nagy infrastrukturális projektek megvalósítása.

A konfucianizmus változása, kvázi államvallássá emelkedése; ugyanakkor az öt elem, a yin és yang hitrendszer fennmaradása; vallásos taoizmus hatásának erősödése; továbbá a természeti jelek, misztikum, babonák, szerencse fontossága.

Az egységes birodalom felbomlása, királyságok, dinasztiák átmeneti időszaka (i.sz. 3-6. sz.):

Több királyság létezett ekkor Kína korábbi területén. Számos uralkodói dinasztia irányította az ország egyes részeit, nincs egységes birodalom. Társadalmi kihívásokkal teli, szellemileg izgalmas periódus.

Továbbfejlődő korábbi vallási irányzatok. Az i.sz. 1-2. században megérkezik Kínába a buddhizmus, az ún. nagy szekér – mahayana ág kibontakozása, intézményi kereteinek kiépülése. Lényeges az állam és a vallás kapcsolatrendszere – az ortodoxia kijelölése állami feladat.

A politikai ősök (nem szükségszerűen vérszerinti ősök) legitimációs erejének alkalmazása az uralkodóknál.

Sui-dinasztia (581-618) és Tang-dinasztia (618-907):

Fontos változások az újraegyesített és területében tovább növekvő Kínában.

Kína közigazgatási rendszere, jogalkotása, gazdasága (beleértve: infrastruktúrája) egyaránt fejlődött.

Központilag kinevezett bürokraták (nem örökletes) rendszere, nekik alárendelt területi katonaság. Hivatalnoki pályára lépésre felkészítő oktatási rendszer.

Jelentős intenzitású kapcsolatrendszer tágabb földrajzi és társadalmi környezetéhez.

A három nagy kínai vallás / filozófia: konfucianizmus, taoizmus, buddhizmus jelentős hatása. Az időszak végén: erősödő hagyományokhoz kötődés.

Song-dinasztia / dinasztiák (960-1279):

Cezúra, társadalmi traumák sora után jött létre ismét az egységes állam és lépett trónra egy új dinasztia. Gazdasági és társadalmi fejlődés.

Kormányzati centralizáció, erős kontroll, valamint reformok. Korszerű, meritokratikus alapokon nyugvó császári bürokrácia, magas színvonalú kormányzati adminisztratív rendszer. A hivatalnoki réteg: lényegében egyfajta társadalmi mobilitási formát (is) képvisel. Hivatali ajánlások alkalmazása: az ajánlók felelőssége mellett.

Egyre szélesebb körben terjedő nyomtatott iratok, könyvek, a városokban egyre több iskola, könyvtár, pezsgő szellemi élet.

Neokonfucianizmus, komplex kozmogóniai elméletek megjelenése: újraértelmezett, újraalkotott, továbbfejlesztett kínai szellemi hagyomány, ötvözve: ráció, morál, metafizika, spiritualizmus. Fejlődő tradicionális / népi vallásosság.

Yuan-dinasztia (1271-1368):

A Kínát meghódító mongol dinasztia időszaka: elnyomáson, kizsákmányoláson, diszkrimináción alapuló rendszer. A dinasztia fokozatosan átvett, alkalmazott kínai intézményeket, de végig távolságtartással viszonyult a kínai emberekhez, kultúrához.

A kínai szellemiség, s annak fejlődése háttérbe szorult, hit alapja: sámánizmus, misztikum, varázslatok, az iszlám és a tibeti buddhizmus terjedése, politikai súlyuk növekedése.

Han kínai ellenérzés. Európai, katolikus követek, utazók (pl. Marco Polo) eljutása Kínába.

Ming-dinasztia (1368-1644):

Kína utolsó han, vagyis kínai gyökerű dinasztiája. Bár a megalapítása utáni évtizedekben béke, gazdasági fejlődés és egység jellemezte Kínát, korántsem egyértelmű ezen időszak megítélése.

A korábbi korszerű, hálózatosan együttműködő közigazgatás helyett centralizált, titkos felügyelet alatt működő, perekkel megfélemlített adminisztráció, nagyhatalmú eunuchok. Többszintű, érett hivatalnoki vizsgarendszer, területi kvótákkal. Konfucianus klasszikusokra épülő vizsgaesszék. Hivatalnokok rotációja.

Mind inkább abszolutista császárok. A dinasztia első időszakában jelentős expedíciók, majd a bezárkózás politikája.

A neokonfucianus irányzat kiválasztott képviselői, szövegei az állami ideológia kiemelt, szilárd részévé válnak.

Qing-dinasztia (1644-1911):

Az utolsó kínai császári dinasztia: mandzsu gyökerű dinasztia. Több évtizednyi harc után tudják irányításuk alá vonni és uralmuk alatt egyesíteni Kínát, majd további hódításokkal hatalmas birodalom létrehozása.

A korábbi évszázadokban létrehozott kínai közigazgatási rendszer és a hivatalnoki vizsgarendszer működtetése, fokozatosan mandzsu-hű adminisztráció kialakítása.

(Vallott) értékrend: neokonfucianizmus. Felvilágosult önkényuralkodók, paternalista (neo)konfuciánus császárok, autokratikus rendszerek.

Alapvető értékek (kiemelten: szülőtisztelet), jellemző az ún. szinkretizmus.

Hagyományos kínai gazdaság: mezőgazdasági jelleg, kisgazdaságokon alapuló munkaintenzív modell, fejlődő infrastruktúra (pl. csatornák, öntözés) és technikák, új termények, korszerű gazdasági intézmények (pl. piacok, pénzhasználat, kereskedelmi eljárások, kormányzat), viszonylag stabil életszínvonal.

Kína lakossága: 1400 körül: ~70 millió fő, 1820-ban: ~380 millió fő (évente körülbelül: +0,4%-os növekedés). 1820-ban a világ lakosságának ~36%-a, a világ GDP értékének 1/3-a kínai, az egy főre jutó kínai GDP a világ átlagának körülbelül 90%-a.

A 18. század végétől hanyatlás, a 19. század során: ópium háborúk, a nyugati hatalmak és Japán térnyerése: egyenlőtlen szerződések, Kína félgymarmati helyzetbe süllyedése, a „megaláztatások évszázadának kezdete”, Taiping felkelés (1850/1851-1864), további jelentős felkelések Kína-szerte. Jelentős gazdasági, társadalmi kihívások – és a kormányzati válaszok elégtelensége, Kína „lemaradása”.

Viták az elit képviselői között. Reformer gondolkodók: „kínai szellem – nyugati technika”, „önerősítés”, nacionalizmus, hit a kínai értékek és a kínai kultúra felsőbbrendűségében, a modernizációs törekvések nem terjednek ki a politikai rendszer átfogó reformjára, tőkehiány, a kapitalista szellem hiánya, nagyon lassú – valójában: elégtelen – fejlődés.

Az I. japán-kínai háború, illetve a japán-orosz háború lezajlása és ezek hatásai.

1898: az ún. „100 napos reform” kezdeményezése, majd elbukása.

1900-1901: bokszerláadás. Alkotmánykezdemények. A hivatalnoki vizsgarendszer eltörlése (mint modernizációs próbálkozás).

A Kínai Köztársaságtól a Kínai Népköztársaságig (1912-1949):

1911: wuchangi felkelés, a Kínai Köztársaság kikiáltása, a kínai császárság összeomlása, első (ideiglenes) elnök: Szun Jat-szen. 1912: az utolsó császár, Pu Yi lemondása.

1912-1916: hatalmi harcok.

1913: Kína részesedése a világ GDP-jéből: 9%, az egy főre jutó kínai GDP a világ átlagának 40%-a.

1914-1918: I. világháború.

„Új Kultúra” mozgalom Kínában: hagyományellenesség, modernizációs törekvések, új ideológiai irányok. 1919: „május 4” mozgalom, tüntetések országszerte, „kiábrándulás” a „Nyugat”-ból.

1916-1928: hadurak országlása, súlyos hatalmi válság, harcok, az ország szétesése, növekvő nyomor, kiszolgáltatottság, törekvések Kína újraegyesítésére.

1927-1937: „Nanjingi évtized”, Chiang Kai-shek Kína vezetője.

1931: japán támadások, agresszió, terjeszkedés.

1937-1945: II. japán-kínai háború / II. világháború.

1930-as évek vége: Koumintang-KKP harcok lezárása, a II. világháború alatt közös harc a japánok ellen, II. világháború vége.

1945-1949: polgárháború Kínában a Koumintang és a KKP között, a KKP győzelme, a KMT kiszorítása.

1949 szept: a Népi Politikai Tanácskozó Testület ülése: 54 párt és szervezet, Mao Zedong államelnökké választása, „közös program”: ideiglenes alkotmány kidolgozása.

1949. okt. 1: a Kínai Népköztársaság kikiáltása.

Mao Zedong kormányzása – a kínai kommunizmus évtizedei (1949-1976 / 1978):

1950-es évek eleje: helyreállítás, kommunista államhatalom, szocialista gazdasági rendszer kiépítésének megkezdése.

Mezőgazdaság: földreform, majd kollektivizálás. Ipar: iparfejlesztés – elsődlegesen: nehézipar fejlesztése, állami nagyipari vállalatok kialakítása.

1954: a KNK első hivatalos alkotmánya – explicit cél a szocialista társadalom építése.

A hadsereg nagy mértékben támaszkodva új közigazgatási rendszer kialakítása.

5 éves központosított állami tervezési rendszer alkalmazása: szovjet mintára.

Társadalmi változások, reformok. Államhatalom, végrehajtás biztosítása, honvédelmi fejlesztések, káderek képzése. Jelentős állami infrastruktúra-fejlesztési projektek megvalósítása.

1950-es évek II. felében Mao saját kínai utat jelöl ki, fokozatosan távolodik a Szovjetuniótól. „Nagy Ugrás” időszaka (1958-1961): katasztrofális hatású 2. ötéves terv.

1961/1962-1965: a kiigazítás időszaka: a „Nagy Ugrás” leállítása, Mao Zedong háttérbe szorulása, az elsődleges irányítók: Liu Shaoqi és Deng Xiaoping, kármentés és konszolidáció.

1966-tól: a Kulturális Forradalom időszaka: ideológiavezérelt, a politikai kérdéseket fókuszba helyező időszak, Mao Zedong visszaszerzi a hatalmat, egyszemélyi központi irányítás kialakítása, szélsőséges politikai vallásosság.

1975: új alkotmány a Kulturális Forradalom és a maói ideológia jegyében.

1976: Mao Zedong halála, utána „négyek bandájának” kizorítása a hatalomból.

1978: az átmeneti időszak alkotmánya.

A reformok kezdetétől a 2000-es évek elejéig:

1970-es évek vége: Deng Xiaoping Kína első számú vezetője (a KKP Katonai Bizottság vezetője), a KKP ún. II. vezetői generációja irányítja Kínát.

1978-tól alapvető váltás, változások: „Reform és Nyitás politikája” (gaige kaifang 改革开放), „Négy modernizáció” politikája. Külpolitika(i retorika) a gazdaságpolitika, a gazdasági fejlődés, az életszínvonal növelése szolgálatában. „Kétvágányos” gazdasági, belügyi változások. Megmaradó, de (szándék szerint) racionalizált 5 éves tervezés, valamint központi bürokrácia.

1982: a Deng Xiaopingi kormányzás, a Reform és Nyitás korszakának új alkotmánya. Stabil, máig meglévő alapelvek. De: többszöri alkotmánymódosítások a következő évtizedekben.

Racionalizáció, modernizáció a közigazgatásban, feladatok és hatáskörök rendezése, állományi rehabilitációk, jelentős leépítések. Igazolt irányok, kezdeti eredmények, de: számos visszarendeződés az igazgatásban.

1988: újabb közigazgatási reformkezdeményezések. Decentralizáció az államigazgatásban, gazdaságirányításban: döntési jogosultságok átadása a gazdasági teljesítmény növelése érdekében.

Szerződéses menedzsment felelősségi rendszer bevezetése az állami vállalatoknál, lehetőség magánvállalatok alapítására, a külföldi tőke behívása, speciális gazdasági övezetek létrehozása, fejlesztése.

Szociális ellátás: a „vas rizses edény összetörése”, fizetős egészségügy, oktatás, egyéb szociális ellátás. Jövedelmi különbségek növekedése, ipari szennyezés, környezeti károk, korrupció. Társadalmi elégedetlenség és igény a reformok további kiterjesztésére (politikai téren). De: kormányzati „nem” az 5. modernizációra: a politikai jogok kibővítésére, a rendszerváltozásra.

1992: Deng Xiaoping: megerősített elköteleződése a reformok mentén.

1993: további közigazgatási átszervezési kezdeményezések. 1990-es évek elején 40 milliós közalkalmazotti (közfizetett) állomány.

Az 1980-as évek végétől / az 1990-es évek elejétől a 2000-es évek elejéig Jiang Zeming, Zhu Rongji, a KKP III. vezetői generációja irányítja Kínát.

Gazdaság: rohamos ütemű fejlődés, átlagosan évi 10%-ot meghaladó GDP növekedés, Kína a „világ gyára”, de: a (vad)kapitalista gazdasági fejlődésből fakadó növekvő kockázatok, súlyosodó környezeti és társadalmi károk (pl. munkahelyi terhelés, környezetszennyezés, jövedelemkülönbségek növekedése). További társadalmi kihívások erősödése, pl. „egyék” világa, előregedő társadalom – lényegében társadalombiztosítási rendszer nélkül, korrupció.

1998: jelentős közigazgatási reform megvalósítása. Központi kormányzati szervek racionalizálása, hatékonyságnövelés, irányíthatóság javítása, állami vagyonelemek (menedzsmentjének) restrukturálása. Követő projekt: állami vállalatok reformja, racionalizálása, fokozatosan elinduló privatizációja. Külföldi kormányzati reformok, reformmozgalmak hatása.

Ideológia: „hármass képviselet”: a KKP megnyitása a vállalkozók, üzletemberek felé. Jelentős állami infrastruktúra-fejlesztési projektek megvalósítása (pl. a Három-szurdok völgyében épülő gát a Jangcén).

Hongkong és Makaó visszakerülése Kínához: „egy ország – két rendszer” elv alkalmazása. Csatlakozás számos nemzetközi szervezethez, kiemelendő: a Világkereskedelmi Szervezethez 2001-ben.

A 2000-es évek elejétől napjainkig:

A 2000-es évek elejétől a KKP IV. vezetői generációja irányítja Kínát: Hu Jintao – Wen Jiabao (Hu-Wen adminisztráció).

Új (gazdaság)politikai elméletek: „harmonikus társadalom”, „tudományos fejlődés koncepciója”. Kína ezek révén kívánja elérni a szerény jólét, az ún. xiaokang állapotát. További fontos elméletek: „békés felemelkedés” / „békés fejlődés”, mely az ún. „kínai fenyegetés” elméletre reagál, annak „ellenelmélete”.

Ipar / szolgáltatások: állami vállalati szektor további átalakítása, Go(ing) Global stratégia elindítása.

Számos nemzetközi szinten is emlékezetes, emblematikus esemény megvalósítása, pl. Pekingi Olimpia, Sanghaji Világkiállítás, KNK kikiáltásának 60. évfordulója.

Számos kritikus helyzet: SARS, H5N1, földrengés Szecsuánban, gazdasági világválság, s ennek kezelése (4.000 milliárd yuan – csaknem 600 milliárd dollár – értékű gazdaságélénkítő csomag bevezetése).

Szociális biztonság, alapvető szociális háló kiépítésére tett – retorikai – kezdeményezések.

Morális értékek hangsúlyozása a retorika szintjén a kizárólagos profitorientáció, a korrupció, a szükségtelen pazarlás ellenében, de külföldi kritikák az emberi jogok és a gazdasági liberalizálás kapcsán.

Intenzív katonai fejlesztések, növekvő kínai aktivitás multilaterális és bilaterális viszonyokban.

A digitális korszakból fakadó kihívások és válaszok (új típusú állami kontroll kiépítése, erősítése).

A 2010-es évekre Kína meghatározó nemzetközi szereplő, gazdasági hatalom: a 2., 3. legnagyobb gazdaság (először PPP értéken, majd nominális GDP értékén is), növekvő mértékű kínai tőkekihelyezés.

A 2010-es évek elejétől a KKP V. vezetői generációja irányítja Kínát: Xi Jinping – Li Keqiang (Xi-Li adminisztráció): Kína politikai, gazdasági és katonai nagyhatalom, jelentős technológiai és kulturális hatással.

Folytatódó korábbi folyamatok, pl. digitális gazdaság fejlődése, kínai külpolitikai asszertivitás erősödése.

Új ideológiák / megközelítések: Xi Jinping gondolatai, „kínai álom”, „új normál” növekedési pálya, „kettős keringés” elve.

Gazdaság: krónikussá váló gazdasági nehézségek (a 2008. évi válság óta tartó gazdasági problémák), a 13. és a 14. öt éves tervek időszaka (utóbbihoz kapcsolva egy 15 éves átfogó fejlesztési program is).

Korrupció és politikai ellenfelek elleni harc.

Az állami kontroll erősítése, új kontroll formák bevezetése a gazdaságban és a társadalomban.

Növekvő multilaterális és bilaterális szövetségi, valamint nemzetközi szervezeti aktivitás: BRICS, NDB, AIIB, Egy övezet, egy út kezdeményezés, térségi együttműködési kezdeményezések (pl. 16+1/17+1), Sanghaji Együttműködési Szervezet. „Kétvágányos” külpolitikai modell. Kína és a Globális Dél komplex viszonyrendszere.

A kínai-amerikai kapcsolatok változásai: együttműködés / egymásra utaltság vs. kereskedelmi háború (szakaszai), több dimenziós stratégiai szembenállás, de-coupling.

A kínai-európai kapcsolatok változásai: együttműködés / de-risking.

Jelentős kínai katonai fejlesztések, ún. *új típusú biztonsági együttműködési partnerség*: katonai szövetségi rendszer kiépítése, külpolitikai asszertivitás.

További külpolitikai kihívások (pl. dél-kínai tengert érintő ügyek, Tajvan szigetének helyzete, EU-Kína viszonyrendszer, termelési erőforrásokhoz, illetve alkatrészekhez való hozzáférés, COVID-19 járvány és annak hatásai).

Belpolitikai kihívások (mérsékelt gazdasági növekedés, jövedelmi különbségek, korrupció, nemzetiségekkel kapcsolatos problémák, COVID-19 járványkezelés kihívásai).

2018. évi alkotmánykiegészítés: ebben (egyebek mellett) az elnöki hivatali idő-korlát megszüntetése.

Sajátos kínai nacionalizmus.

Két centenáriumi cél közép és hosszú távon:

2021 (KKP 100. évforduló: közepesen jómódú társadalommá válás – az abszolút szegénység megszüntetése),

2049 (KNK 100. évforduló: modern, jómódú, erős, demokratikus, kulturálisan fejlett és harmonikus szocialista társadalom – modern nagyhatalom).

»»»» Köztes cél – 2030-as évek közepére: komplex erőforrás-felhalmozás. További cél: a nemzetközi rendszer, a világrend, a globális kormányzás rendszerének átalakítása (folyamatosan).

IRODALOMJEGYZÉK

- Alhendi, Osama et al. 2022. „Psychometric Properties of Intercultural Competences in a Central European Context.” In: Sustainability. Special Issue Sustainable Cultural Management: From Theory to Practice. MDPI.
- Allport, Floyd H. 1924. Social Psychology. Boston, Houghton Mifflin Company.
- Allport, Gordon W. 1937. Personality: A Psychological Interpretation. New York (NY), Henry Holt and Co.
- Allport, Gordon W. 1954. The nature of prejudice. Addison-Wesley.
- Almásy Gyula. 2012. A közigazgatási szervezés és technológia fejlődése Magyarországon. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskolája.
- Alon, Ilan et al eds. 2009. China Rules: Globalization and Political Transformation. Palgrave Macmillan.
- Alvesson, Mats – Deetz, Stanley. 1996. „Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies” In: Clegg, Stewart – Hardy, Cynthia – Nord Walter R. (ed) Handbook of Organization Studies. Sage. 191-217.
- American Council on International Intercultural Education, The. 1996. Educating For The Global Community: A Framework For Community Colleges. November 15-17, 1996. Conference of ACIIE & The Stanley Foundation.
- Ang, Soon et al. 2007. „Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance” In: Management and Organization Review. 3.3. 335-371.
- Antal Zsuzsa et al. 2011. Közszolgálati szervezetek vezetése. Budapest, Aula Kiadó.
- Arasaratnam, Lily – Banerjee, Smita – Dembek, Krzysztof. 2010. „The integrated model of intercultural communication competence (IMICC): Model Test” In: Australian Journal of Communication. 37. 3. 103-116.
- Arasaratnam, Lily A. – Doerfel, Marya L. 2005. „Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives.” In: International Journal of Intercultural Relations. 29. 2. 137-163.
- Ashkanasy, Neal M. 2002. „Leadership in the Asian Century: Lessons from GLOBE” In: International Journal of Organisational Behaviour. 5. 3. 150-163.

- Awuah, Gabriel Baffour. 2001. „A firm's competence development through its network of exchange relationships” In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 16. 7. 574-599.
- Babbie, Earl. 2021. *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Báger Gusztáv – Balogh Gábor. 2010. *Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban. Módszer és esettanulmány*. Budapest, Állami Számvevőszék Kutató Intézet.
- Bajkai-Tóth Katinka et al. 2025. „Elvárt és valós munkavállalói kompetenciák vizsgálata a köz- és versenyszférában” In: *Vezetéstudomány*. LVI. 1. 2-13.
- Bakacsi Gyula et al. 2006. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Bakacsi Gyula. 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó.
- Bakacsi Gyula. 2006. „Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúraváltozóinak összefüggései” In: *Vezetéstudomány Különszám*, XXXVIII. 35-45.
- Bakacsi Gyula. 2012. „A GLOBE-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével” In: *Vezetéstudomány*. XLIII. 4. 12-22.
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla szerk. 2018. *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Balázs István. 2016. *A közigazgatás változásairól Magyarországon és Európában. A rendszerváltástól napjainkig*. Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Bandura, Albert. 1977. „Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change” In: *Psychological Review*. 84. 2. 191-215.
- Bánhidi Ferenc. 2020a. „A 13. kínai ötéves terv értékelése, lehetőségek a magyar-kínai kapcsolatfejlesztés számára” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla Szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Közigazgatási Továbbképző Intézet. 55-84.
- Bánhidi Ferenc. 2020b. „A digitális gazdaság fejlesztésére vonatkozó kínai stratégia tervek, lehetőségek a magyar-kínai kapcsolatfejlesztés számára” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla Szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Közigazgatási Továbbképző Intézet. 85-116.

- Bánhidi, Ferenc. 2019. Investigation and study of the Hungarian economic reform by the Chinese experts in the period of 1979-1988. China-CEE Institute. Working Paper. 2019. No. 5.
- Bar-On, Reuven – Parker, James D. A. 2000. The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. Jossey-Bass/Wiley.
- Baranyi Mária – Bokodi Márta. n.d. Szakmai javaslat kompetenciák használatára a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás humán folyamatainak működtetéséhez. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása.
- Barney, Jay. 1991. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” In: Journal of Management. 17. 1. 99-120.
- Basáñez, Miguel E. 2016. A World of Three Cultures. Honor, Achievement and Joy. Oxford University Press.
- Bayer József. 1998. A politikai gondolkodás története. Bevezetés. Budapest, Osiris Kiadó.
- Becker, Jeffrey A. – Wheeler, Kitty. 2017. An Analysis of Claude Levi-Strauss's Structural Anthropology. London, Macat – Taylor & Francis.
- Belényesi Emese. 2010. „Kompetenciafejlesztés a közigazgatásban” In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 5. 1-2. 95-100.
- Bencsik Andrea. 2024. Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Benedict, Ruth – Szadahiko, Mori. 2009. Krizantém és kard - A japán kultúra újrafelfedezése. Budapest, Nyitott Könyvműhely Kiadó.
- Benedict, Ruth. 2005. Patterns of Culture. Boston (MA) – New York (NY), Houghton Mifflin.
- Bennett, Janet M. – Bennett, Milton, J. 2004. „Developing intercultural sensitivity: an integrative approach to global and domestic diversity” In: Landis Dan et al (eds) Developing intercultural sensitivity: An integrative approach to global and domestic diversity. 3rd ed. pp. SAGE Publications 147-165.
- Bennett, Janet M. 2015. „Introduction” In: Bennett, Janet M. ed. The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence. SAGE Publications. xxiii-xxvii.

- Bennett, Milton J. – Castiglioni, Ida. 2004. „Embodied ethnocentrism and the feeling of culture: a key to training for intercultural competence” In: Landis, Dan et al (eds) Embodied ethnocentrism and the feeling of culture: A key to training for intercultural competence. 3rd ed. SAGE Publications. 249-265.
- Bennett, Milton J. 1986. „A developmental approach to training for intercultural sensitivity” In: International Journal of Intercultural Relations. 10. 2. 179-196.
- Bennett, Milton J. 1993. „Towards a developmental model of intercultural sensitivity” In: Paige, R. Michael (ed) Education for the Intercultural Experience. Yarmouth (ME), Intercultural Press. 21-71.
- Bennett, Milton J. 2013. Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles, and Practices. 2nd ed. Boston (MA) – London (UK), Intercultural Press.
- Bennett, Milton J. 2017. „Developmental Model of Intercultural Sensitivity” In: Kim Young Yun (ed) The International Encyclopedia of Intercultural Communication. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Bergenhengouwen, G. J. 1996. „Competence development - a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees” In: European Journal of Training and Development. 20. 9. 29-35.
- Berry, John W. et al. 2011. Cross-cultural psychology: research and applications, 2nd ed. Cambridge (NY), Cambridge University Press.
- Bibó István. 2004. Válogatott tanulmányok /Bibó/ - Társadalomtörténet – szociológia – társaslélektan. Budapest, Corvina Kiadó.
- Bird, Alexander. 2025. „Thomas Kuhn” In: The Stanford Encyclopedia of Philosophy. (<https://plato.stanford.edu/entries/thomas-kuhn/>)
- Bird, Allan et al. 2010. „Defining the content domain of intercultural competence for global leaders” In: Journal of Managerial Psychology. 25. 8. 810-828.
- Boas, Franz. 1975. Népek, nyelvek, kultúrák. Válogatott írások. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Boas, Franz. 2021. Anthropology and Modern Life. Abingdon (OX) – New York (NY), Routledge.
- Bodnár, Viktória et al. 2007. Central Eastern European Performance Panel. International Research Report 2006/2007.

- Bokodi Márta. 2013. Munkakörelemzési Kézikönyv. Munkakör alapú rendszer kialakítása almodul. ÁROP 2.2.17. Humánerőforrás gazdálkodás a központi közigazgatásban.
- Bokodi Márta. 2019. „A kompetenciagazdálkodás gyakorlata” In: Belényesi Emese et al szerk. Egyéni kompetenciafejlesztés. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 69-80.
- Borghetti, Claudia. 2017. „Is there really a need for assessing intercultural competence? Some ethical issues” In: Journal of Intercultural Communication. 17. 2. 1-15.
- Boros János – Lendvai L. Ferenc. 2009. Bevezetés a filozófia történetébe. A preszókratikusoktól Derridáig. Budapest, Osiris Kiadó.
- Bouckaert, Geert – Halligan, John. 2008. Managing performance. International comparisions. London (UK) – New York (NY), Routledge.
- Bovaird, Tony – Loeffler, Elke eds. 2003. Public Management and Governance. London (UK) – New York (NY), Routledge.
- Bowen, Donald E. 1991. Human Universals. Temple University Press.
- Boyatzis, Richard E. 1982. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York (NY), John Wiley & Sons.
- Brandt, Loren – Rawski, Thomas G. eds. 2008. China’s Great Economic Transformation. Cambridge University Press.
- Braun Erik. 2022. Helyzetkép a Keleti Nyitás Stratégia megvalósításáról: külkereskedelem (I. rész). Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány.
- Buchanan, James M. 2003. Public Choice: The Origins and Development of a Research Program. Center for Study of Public Choice. Fairfax (VA), George Mason University.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth. 1979. Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life. London, Heinemann.
- Byram, Michael. 2021. Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Revisited. 2nd ed. Multilingual Matters.
- Canale, Michael – Swain, Merrill. 1980. „Theoretical Bases of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing” In: Applied Linguistics. 1. 1. 1-47.
- Capobianco, Stephen Louis et al. 2018. „Enhancing global and intercultural competencies in Master of Public Administration classes: Assessing alternative approaches to incorporating cultures and languages” In: Teaching Public Administration. 36. 2. 178-200.

- Chen, Chao-Chuan – Lee, Yueh-Ting eds. 2008. *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*. Cambridge University Press.
- Chen, Hai Ming – Chang, Wen Yen. 2010. „The essence of the competence concept: Adopting an organization’s sustained competitive advantage viewpoint” In: *Journal of Management & Organization*. 16. 5. 677-699.
- Chen, Xin. 2019. „Preface” In: Chen, Xin – Ugródsy, Márton. *China and Hungary: 70 Years of Bilateral Relations in a Changing World*. Budapest, China-CEE Institute. 4-6.
- Cheng, An-Shou – Fleischmann, Kenneth R. 2010. „Developing a Meta-Inventory of Human Values” In: *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*. 47. 1. 1-10.
- Chick, Garry. 1997. „Cultural Complexity: The Concept and Its Measurement” In: *Cross-Cultural Research*. 31. 4. 275-307.
- Child, John. 1994. *Management in China during the Age of Reform*. Cambridge University Press.
- Chirkov, Valery. 2016. *Fundamentals of Research on Culture and Psychology. Theory and Methods*. Abingdon (OX) – New York (NY), Routledge.
- Chomsky, Noam. 1955/1975. *The Logical Structure of Linguistic Theory*. Springer.
- Chomsky, Noam. 1965. *Aspects of the Theory of Syntax*. The M.I.T. Press.
- Chomsky, Noam. 1975. *Reflections on Language*. Pantheon.
- Chomsky, Noam. 1986. *Knowledge of Language: Its Nature, Origin, and Use*. Praeger.
- Chow, Irene Hau-siu. 2007. „Culture and Leadership in Hong Kong” In: Chhokar, Jagdeep S. et al eds. *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates / Taylor & Francis Group. 909-946.
- Clark, Tom et al. 2021. *Bryman's Social Research Methods*. 6th edition. Oxford (UK), Oxford University Press.
- CNIS = China National Institute of Standardizaion. 2022. CNIS supports the revision of the occupational classification code. 2022-10-31.
(https://en.cnis.ac.cn/xwdt/bydt/202211/t20221128_54305.shtml)
- Coase, Ronald – Wang, Ning. 2012. *How China Became Capitalist*. Palgrave Macmillan.
- Collier, Mary Jane. 2015. „Intercultural communication competence: Continuing challenges and critical directions” In: *International Journal of Intercultural Relations*. 48. September 2015. 9-11.

- Collis, David J. – Anand, Bharat N. 2018. The Limitations of Dynamic Capabilities. Harvard Business School Strategy Unit. Working Paper No. 20-029.
- Concha Győző. 1905. Politika. II. kötet. Közigazgatás. Budapest, Grill Károly Könyvkiadóvállalata.
- Condon, John. 2015. „Intercultural Communication, Definition of” In: Bennett, Janet M. ed. The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence. SAGE Publications. 450-453.
- Constitution of the Communist Party of China*. 2018.
(<https://www.idcpc.org.cn/english2023/tjzl/cpcjj/PartyConstitution/>)
- Constitution of the People's Republic of China*. 1982/2018.
(https://english.www.gov.cn/archive/lawsregulations/201911/20/content_WS5ed8856ec6d0b3f0e9499913.html)
- Council of Europe. n.d. Competence. Glossary. Reference Framework of Competence for Democratic Culture (<https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture/glossary>)
- Council of the European Union. 2018. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (ST/9009/2018/INIT). Official Journal of the European Union, 2018. 189. 1-13.
- Cram, Bridgette E. 2017. Cultural Competence in Public Administration: A Framework and Predictors of Cultural Competence for Graduating Masters Students. Dissertation. Florida International University.
- Cresswell, John W. – Cresswell Báez, Johanna. 2021. 30 Essential Skills for the Qualitative Researcher. Second Edition. Sage Publications.
- Creswell, John W. – Plano Clark, Vicki L. 2017. Designing and Conducting Mixed Methods Research. Third Edition. Sage Publications.
- Culture Factory bv. n.d. The 7D World Map. (<https://thtconsulting.com/resources/culture-explore/>)
- Csanádi Mária. 2017. „A kínai hatalmi szerkezet és átalakulása összehasonlító megközelítésben” In: Hitelintézeti Szemle. 16. Különszám. 2017. január. 7-20.
- Csepeli György. 1997. Szociálpszichológia. Budapest, Osiris Kiadó.
- Csepeli György. 2014. Szociálpszichológia mindenkiben. Budapest, Kossuth Kiadó.
- Dai, Xiaodong – Feng, Hairong. 2024. „Redefining Intercultural Competence Using the Delphi Method” In: Journal of Studies in International Education. 29. 1. 144-162.

- Dávid Péter szerk. 2007. A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez. Budapest, Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ.
- Dawson, Raymond. 2002. A kínai civilizáció világa. Budapest, Osiris.
- Deardorff, Darla K. – Arasaratnam-Smith, Lily (eds) 2017. Intercultural competence in higher education: International approaches, assessment and application. Routledge.
- Deardorff, Darla K. – Arasaratnam-Smith, Lily A. 2023. Developing Intercultural Competence in Higher Education: International Students' Stories and Self-Reflect. Routledge Studies in Global Student Mobility.
- Deardorff, Darla K. 2004. The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States. Dissertation. NC State University Libraries.
- Deardorff, Darla K. 2006. „Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization” In: Journal of Studies in International Education. 10. 3. 241-266.
- Deardorff, Darla K. 2009. „Synthesizing Conceptualizations of Intercultural Competence: A Summary and Emerging Themes” In: Deardorff (ed) The SAGE Handbook of Intercultural Competence. SAGE. 264-270.
- Deardorff, Darla K. 2015. „Definitions: Knowledge, Skill, Attitudes” In: Bennett, Janet M. ed. The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence. SAGE Publications. 217-220.
- Deardorff, Darla K. n.d. Theory Reflections: Intercultural Competence Framework/Model. NAFSA: Association of International Educators. (https://www.nafsa.org/sites/default/files/ektron/files/underscore/theory_connections_in_tercultural_competence.pdf)
- Demeter Kinga szerk. 2006. A kompetencia. Kihívások és értelmezések. Budapest, Országos Közoktatási Intézet.
- Denzin, Norman K. et al eds. 2023. The SAGE Handbook of Qualitative Research. 6th edition.
- Dilthey, Wilhelm. 1883. Einleitung in die Geisteswissenschaften. Versuch einer Grundlegung für das Studium der Gesellschaft und der Geschichte. Leipzig, Duncker & Humblot.

- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna. 2010. Vezetés és szervezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Aula Kiadó.
- Domokos László. 2016. A jó kormányzás támogatása a számvevőszéki tevékenység megújításán keresztül. Doktori értekezés. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola.
- Dreyer, June Teufel. 2019. China's Political System. Modernization and Tradition. Tenth edition. New York (NY) – Abingdon (OX), Routledge.
- Dreyer, June Teufel. 2024. China's Political System. Modernization and Tradition. Eleventh edition. New York (NY) – Abingdon (OX), Routledge.
- Drusza Tamás. 2018. „Stratégiai emberierőforrás-menedzsment nemzetbiztonsági területen” In: Belügyi Szemle. 66. 2. 60-76.
- Durkheim, Émile. 1978. A társadalmi tények magyarázatához. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Easton, Tom. 2011. „Bamboo capitalism” In: The Economist. 10 March, 2011.
- Elnagar, Randa. 2024. Transcript of Asia - Pacific Regional Economic Outlook - Tokyo Launch October 2024. November 1, 2024. International Monetary Fund. (<https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/11/11/tr-103124-press-briefing-apd-reo-launch-tokyo>)
- Éltető Andrea – Völgyi Katalin. 2013. „»Keleti nyitás« a számok tükrében – külkereskedelem Ázsiával” In: Közgazdaság. LVII. 2013. július-augusztus. 67-104.
- Erickson, Frederick. 2023. „A History of Qualitative Inquiry in Social and Educational Research” In: Denzin, Norman K. et al eds. 2023. The SAGE Handbook of Qualitative Research. 6th edition. Sage Publications. 33-59.
- Eszterhai Viktor. 2021b. „The Belt and Road Initiative: Rewriting Eurasia with Chinese Characteristics” In: Salamin Géza – Klemensits Péter eds. Towards the Rise of Eurasia Competing Geopolitical Narratives and Responses. Budapest, Corvinus University of Budapest.
- Eszterhai Viktor. 2017a. A guanxi múltja, jelene, jövője – egy alternatív kínai külpolitikai modell. Doktori értekezés. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Történelemtudományi Doktori Iskola.
- Eszterhai Viktor. 2017b. A „16 + 1 együttműködés” bemutatása. 2017. nov. 1. PAGEO Geopolitikai Kutatóintézet. (<http://www.geopolitika.hu/hu/2017/11/01/a-16-1-egyuttmukodes-bemutatasa/>)

- Eszterhai Viktor. 2018. A Budapest Guidelines. 2018. feb. 13. PAGEO Geopolitikai Kutatóintézet. (<http://www.geopolitika.hu/hu/2018/02/13/a-budapest-guidelines/>)
- Eszterhai Viktor. 2019. Az Egy övezet egy út az Európai Unió szemszögéből: kihívás vagy lehetőség. 2019. ápr. 5. PAGEO Geopolitikai Kutatóintézet. (<http://www.geopolitika.hu/hu/2019/04/05/az-egy-ovezet-egy-ut-az-europai-unio-szemszogebo-l-kihivas-vagy-lehetoseg/>)
- Eszterhai Viktor. 2021a. „Kína külpolitikai stratégiája a megváltozó világrendben: A konnektivitás mint befolyásépítő eszköz és hatása az Európai Unióra” In: Ágh Attila szerk. Az új világrend kialakulása – Az EU-USA-Kína hatalmi háromszög. Budapest, Noran Libro Kiadó. 169-188.
- Eszterhai Viktor. 2024. „A Kínai Népköztársaság kialakulása és története” In: Görbe Attiláné Dr. Zán Krisztina szerk. Kína – A Középső Birodalom. Budapest, Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.
- European Union. 2006. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on Key Competences for Lifelong Learning. 2006/962/EC. Official Journal of the European Union. 30.12.2006.
- Fairbank, John King – Goldmann, Merle. 2006. China. A New History. Second, enlarged edition. Cambridge (MA) – London (UK), The Belknap Press of Harvard University Press.
- Fang, Ning – Zhao, Junhua. 2020. „Introduction: The Political System of Contemporary China” In: Fang, Ning ed. China’s Political System. Singapore, China Social Sciences Press – Springer.
- Fang, Ning ed. 2020. China’s Political System. Singapore, China Social Sciences Press – Springer.
- Fantini, Alvino E. 1995. „Introduction-language, culture and world view: Exploring the nexus” In: International Journal of Intercultural Relations. 19. 2. 143-153.
- Fantini, Alvino E. 2020. „Reconceptualizing intercultural communicative competence: A multinational perspective.” In: Research in Comparative and International Education. 15. 1. 52-61.
- Flyvbjerg, Bent. 2001. Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again. Cambridge University Press.
- Foster, Natalie – Piacentini, Mario eds. 2023. Innovating Assessments to Measure and Support Complex Skills. Paris, OECD Publishing.

- Frazer, James George. 1922. *The golden bough; a study in magic and religion*. New York, The Macmillan Company.
- Frederickson, H. George. 1996. „Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration.” In: *Public Administration Review*. 56, 3, 263-270.
- Fu, Ping Ping et al. 2007. „Chinese Culture and Leadership.” In: Chhokar, Jagdeep S. et al eds. *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates / Taylor & Francis Group. 877-908.
- G. Fodor Gábor – Stumpf István. 2007. „A »jó kormányzás« két értelme. Avagy a demokratikus kormányzás programja és feltételei” In: *Nemzeti Érdek*. 3. 76-95.
- Gajdushek György. 2011. *A köztisztviselői jogviszony hazai szabályozásának szisztematikus, átfogó elemzése. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola*
- Gallois, Cynthia et al. 1995. „Accommodating Intercultural Encounters: Elaborations and Extensions.” In: Wiseman, Richard L. (ed) *Intercultural communication theory. International and intercultural communication annual*. Sage. 115-147.
- Gárdos-Orosz Fruzsina – Lőrincz Viktor Olivér. 2021 / 2022 / 2023. *Jogi diagnózisok I. / II. / III.* Budapest, L' Harmattan Kiadó.
- Gelei András. 2002. *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete (Ph.D értekezés)*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Gelei András. 2006. „A szervezet interpretatív megközelítése” In: *Vezetéstudomány*. XXXVIII. Különszám. 79-97.
- Gellén Márton. 2012. *A közigazgatási reformok az államszerep változásainak tükrében. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola.*
- George, Theodore. 2025. „Hermeneutics”. In: *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. (<https://plato.stanford.edu/entries/hermeneutics/>)
- Gernet, Jacques. 2005. *A kínai civilizáció története*. Budapest, Osiris.
- Giddens, Anthony. 2006. *Sociology*. 5th ed. Cambridge (UK) – Malden (MA), Polity Press.
- Giri, Leandro et al eds. 2023. *Perspectives on Kuhn : Contemporary Approaches to the Philosophy of Thomas Kuhn*. Springer.

- Goleman, Daniel. 1995. Emotional intelligence. New York (NY), Bantam Books.
- Goleman, Daniel. 2020. Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ. London (UK), Bloomsbury Publishing.
- Greenwood, John D. 2008. A Conceptual History of Psychology. McGraw-Hill.
- Grenda, Dennis – Palmunen, Lauri-Matti. 2025. „Constructing clarity in managerial competence: seven primitives for future research” In: Management Review Quaterly. 28 March 2025.
- Griffith, David A. – Harvey, Michael G. 2000. „An intercultural communication model for use in global interorganizational networks.” In: Journal of International Marketing. 9. 3. 87-103.
- Grondin, Jean. 2002. Bevezetés a filozófiai hermeneutikába. Budapest, Osiris Kiadó.
- Gudykunst, William B. 2005. „An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Effective Communication: Making the Mesh of the Net Finer.” In: Gudykunst, William B. (ed) Theorizing about intercultural communication. Sage. 281-322.
- Gudykunst, William B. et al. 2005. „Theorizing About Intercultural Communication.” In: In: Gudykunst, William B. (ed) Theorizing about intercultural communication. Sage. 3-32.
- Gulick, Luther – Urwick, Lyndall eds. 1937. Papers on the Science of Administration. Concord (NH), The Rumfold Press.
- Gullahorn, Jeanne E. – Gullahorn, John T. 1963. „An Extension of the U-Curve Hypothesis.” In: Journal of Social Issues. 19. 33-47.
- Gulyás László et al. 2012. Bevezetés a tudományfilozófiába. Budapest, Eötvös Lóránd Tudományegyetem.
- Gumperz, John J. 1971. Language in Social Groups: Essays by John J. Gumperz. Stanford University Press.
- Guo, Baogang. 2020. „A Partocracy with Chinese Characteristics: Governance System Reform under Xi Jinping” In: Journal of Contemporary China. 29. 126. 809-823.
- Guthrie, Doug. 2002. Dragon in a Three-Piece Suit: The Emergence of Capitalism in China. Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Guthrie, Doug. 2012. China and Globalization. The Social, Economic and Political Transformation of Chinese Society. Third Edition. New York (NY) – London (UK), Routledge.

- György István – Hazafi Zoltán. 2020. „A polgári típusú köztisztviselői rendszer bevezetése” In: Verebélyi Imre szerk. Rendszerváltozás és modernizáció a belügyi közigazgatásban (1989-1994). Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 235-249.
- Hajnal György. 2004. Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Program.
- Hall, Edward T. 1959. *The Silent Language*. Garden City (NY), Doubleday & Co, Inc.
- Hamar Judit. 2008. Magyarország külkereskedelmének 1988-1998 közötti alakulása és az EU-csatlakozás várható hatásai. KTK/IE Műhelytanulmányok 2000/1. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont.
- Hamberger Judit. 2012. „Kína Közép-Európában” In: Hamberger Judit et al. *Kína és Közép-Európa*. MKI-Tanulmányok. Budapest, Magyar Külügyi Intézet. 5-45.
- Hammer, Mitchell R. – Bennett, Milton J. – Wiseman, Richard. 2003. „Measuring intercultural sensitivity: The Intercultural Development Inventory” In: *International Journal of Intercultural Relations*. 27. 4. 421-443.
- Hammer, Mitchell R. et al 1998. „A test of anxiety/ uncertainty management theory: The intercultural adaptation context.” In: *Communication Quarterly*. 46. 309-326.
- Hassard, John – Kelemen, Mihaela. 2002. „Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the 'Paradigms Debate'” In: *Organization*. 9. 2. 331-355.
- Hatch, Mary Jo – Cunliffe, Ann L. 2013. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 3rd ed. Oxford (UK), Oxford University Press.
- Hayes, James L. 1979. „A new look at managerial competence: the AMA model of worthy performance” In: *Management Review*. 68. 11. 2-3.
- Hayes, Robert H. 1985. „Strategic Planning – Forward in Reverse?” In: *Harvard Business Review*. 63. 6. 111-119.
- HayGroup. 2011. *Emotional and social competency inventory (ESCI). A user guide for accredited practitioners*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid. 2019. *Közzszolgálati jog I. A kormánytisztviselők kormányzati szolgálati jogviszonya*. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

- Hazafi Zoltán – Ludányi Dávid. 2022. „Egy befejezetlen törvény margójára. A közszolgálati HRM fejlesztési keretrendszere.” In: Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás. 2022. 1. 78-104.
- Hazafi Zoltán. 2019. „Közszolgálati életpályák, személyzeti rendszerek, állami paradigmák” In: Kiss György szerk. Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 35-43.
- Hazafi Zoltán. 2021. „Közszolgálati minták, modellek és trendek az Európai Unió tagállamaiban” In: Belügyi Szemle. 69. 8. 1285-1307.
- Hazafi Zoltán. 2023. Paradigmaváltás a magyar közszolgálatban. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Heilmann, Sebastian ed. 2017. China’s political system. Lanham – Boulder – New York – London, Rowman & Littlefield. Mercator Institute for China Studies (MERICS)
- Herskovits, Melville J. 1948. Man and His Works. The Science of Cultural Anthropology. New York (NY), Knopf.
- Herskovits, Melville J. 1955. Cultural anthropology. New York (NY), Knopf.
- Hidasi, Judit. 2008. Interkulturális kommunikáció. Budapest, Scolar Kiadó.
- Hidegh, Anna – Gelei András – Primecz Henriett. 2014. „Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsmentelméletek.” In: Vezetéstudomány. XLV. 6. 2-13.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan. 2008. Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere – Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben. Pécs, VHE Kft.
- Hofstede, Geert et al. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd Edition. McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 1980. Culture's consequences. International Differences in Work-Related Values. Newbury Park (CA) – London (UK) – New Delhi (IN), SAGE Publications.
- Horton, Sylvia. 2000. „Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector” In: The International Journal of Public Sector Management. 13. 4. 306-318.
- Horváth Levente. 2020b. „A kínai geopolitikai gondolkodásmód és az „Egy övezet, egy út” kezdeményezés” In: Geopolitikai Szemle. II. 1. 203-220.
- Horváth Levente. 2020c. „Magyar-kínai pénzügyi kapcsolatok a kezdetektől napjainkig” In: Külügyi Szemle. 19. 2. 76-100.

- Horváth Levente. 2022. A kínai geopolitikai gondolkodás – „Egy övezet, egy út” kínai szemszögből. Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Horváth M. Tamás. 2005. Közmenedzsment. Budapest – Pécs, Dialóg Campus Kiadó.
- Horváth M. Tamás. 2011. „A közmenedzsment változásai” In: Fazkas Marianna ed. A közigazgatás tudományos vizsgálata egykor és ma. 80 éve jött létre a budapesti jogi karon a Magyar Közigazgatástudományi Intézet. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Horváth, Levente. 2020a. „The Geopolitical Role of China in the CEE Region” In: Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations: An International Journal. 6. 2. 617-651.
- Horváth, Levente. 2024. „BRI and the changing world order” In: Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek. 21. 2. 5-16.
- Horváth, Péter et al. 2008. Central Eastern European Performance Panel. A descriptive analysis of an empirical study in Czech Republic, Estonia, Hungary and Germany. International Performance Research Institute.
- Horváthné Varga Polyák Csilla – P. Szabó Sándor. 2020. „A magyar közzolgálati szféra szerepe a magyar-kínai politikai és gazdasági kapcsolatokban – Szükséglet- és igényfelmérés” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatokban. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 231-245.
- Horváthné Varga Polyák Csilla. 2012. Magyar tulajdonú vállalatok versenyképessége kínai piacokon. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. TM 13. sz. műhelytanulmány. (https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/829/1/TM13_Horvathne.pdf)
- Horváthné Varga Polyák Csilla. 2020a. „Gazdasági, üzleti környezet a Kínai Népköztársaságban – Kínai vállalati működés, kínai menedzsment” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla Szerk. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképző Intézet. 33-54.
- Horváthné Varga Polyák Csilla. 2020b. „Kínai üzleti és diplomáciai protokoll” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatokban. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 193-214.

- Horváthné Varga Polyák Csilla. 2020c. „Beszámoló a »Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai politikai és gazdasági kapcsolatok területén« című konferenciáról (2018. június 26-29.)” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla Szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok.* Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Közigazgatási Továbbképző Intézet. 215-230.
- Horváthné Varga Polyák Csilla. 2022a. „Kína a számok tükrében – komplex statisztikai elemzés a kínai társadalom, gazdaság és kormányzat átfogó értékelésére az első centenáriumi cél időszakában” In: *Statisztikai Szemle.* 100. 10. 949-982.
- Horváthné Varga Polyák Csilla. 2022b. „A vallás hatása a politikai gondolkodásra Kínában – a kezdetektől a 19. század végéig.” In: Munding Márta – Zachar Péter Krisztián (Szerk.) *Nemzet, állam, törzs, umma: A közösségszerveződés eltérő formái Európában és Európán kívül.* Piliscsaba – Budapest, Avicenna Közel-Kelet Kutatások Intézete – Ludovika Egyetemi Kiadó. 149-184.
- Horváthné Varga Polyák Csilla. in press. „A magyar-kínai kapcsolatok 1989 után – A politikai, gazdasági és társadalmi kapcsolatok fejlődése a két ország között a rendszerváltástól az ezredfordulóig” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla. in press. *Kína és az átalakuló világrend.* Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- House, Robert et al. 2001. „Project GLOBE: An Introduction” In: *Applied Psychology: An International Review.* 50. 4. 489-505.
- House, Robert et al. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to Project GLOBE.” In: *Journal of World Business.* 37. 1. 3-10.
- House, Robert J. et al eds. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies.* Thousand Oaks (CA) – Londong (UK) – New Delhi (IN), Sage Publications.
- House, Robert J. et al. 2014. *Strategic Leadership Across Cultures – The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries.* Sage Publications.
- Huang, Yasheng. 2003. *Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform Era.* New York (NY), Cambridge University Press.
- Huang, Yasheng. 2008. *Capitalism with Chinese Characteristics: Entrepreneurship and the State.* Cambridge University Press.

- Huang, Yasheng. 2010. „Debating China's Economic Growth: The Beijing Consensus or The Washington Consensus” In: *Academy of Management Perspectives*. 24. 2. 31-47.
- Huang, Yasheng. 2023. *The Rise and Fall of the EAST: How Exams, Autocracy, Stability, and Technology Brought China Success, and Why They Might Lead to Its Decline*. New Haven (CT) – London (UK), Yale University Press.
- Hunyady György. 2006. *A szociálpszichológia történeti olvasatai*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.
- Hymes, Dell. 1972. „On Communicative Competence” In: Pride, J. B. – Holmes Janet (eds) *Sociolinguistics. Selected Readings*. Harmondsworth (UK), Penguin, 269-293.
- Hymes, Dell. 1974. *Foundations in Sociolinguistics: An Ethnographic Approach*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Inglehart, Ronald F. 2018. *Cultural Evolution*. Cambridge (UK) – New York (NY), Cambridge University Press.
- Inglehart, Ronald. 1977. *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Inglehart, Ronald. 1997. *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Inglehart, Ronald. 2000. „Globalization and postmodern values” In: *The Washington Quarterly*. 23. 1. 215-228.
- Inotai András – Juhász Ottó szerk. 2009. *A változó Kína*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Inotai András – Juhász Ottó szerk. 2010. *Kína és a válság*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- International Energy Agency (IEA). n.d. Data and statistics. (<https://www.iea.org/data-and-statistics>)
- Irimiás Anna. 2009. „Az új kínai migráció – a Budapesten élő kínai közösség” In: *Statisztikai Szemle*. 87. 7-8. 828-847.
- James, Toby S. et al eds. 2023. *Governance and Public Administration in China*. Abingdon (OX) – New York (NY), Routledge.
- Járdi Roland. 2024. „Lehet, hogy sokkal sikeresebb a keleti nyitás, mint eddig gondoltuk” In: *Világgazdaság*. 2024.01.17.
- Javidan, Mansour – Teagarden, Mary B. 2011. „Conceptualizing and measuring global mindset” In: Mobley, W.H. – Li, M. – Wang, Y. (eds.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Vol. 6)*. Leeds, Emerald Group Publishing Limited. 13-39.

- Javidan, Mansour. 1998. „Core competence: What does it mean in practice?” In: Long Range Planning. 31. 1. 60-71.
- Jenei György. 2005. Közigazgatás-menedzsment. Budapest, Századvég Politikai Iskola Alapítvány.
- Joint Conference of Chinese Overseas Chambers of Commerce (JCCOCC) – Association of Chinese Enterprises in Hungary (ACEH). 2004. Report on the Development of Chinese Enterprises in Hungary (2023-2024). Ministry of Commerce, PRC.
- Jordán Gyula – Tálás Barna. 2005. Kína a modernizáció útján a XIX-XX. században. Budapest, Napvilág Kiadó.
- Jordán Gyula. 2008. „Az ég magas, a császár messze van”: igazságszolgáltatás, jog és politika Kínában. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó.
- Jordán Gyula. 2016. Kína XX. századi története – Válogatott tanulmányok. Budapest, L' Harmattan Kft.
- Józsa Krisztián. 2002. „Az elsajátítási motiváció pedagógiai jelentősége” In: Magyar Pedagógia. 102. 1. 79-104.
- Józsa Zoltán. 2018. Közigazgatás a 21. század elején. Célok, eszközök, módszerek. Szeged, JATEPress.
- Józsa Zoltán. 2020. „Közigazgatási menedzsment” In: Jakab András et al szerk. Internetes Jogtudományi Enciklopédia. Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs István. (<http://ijoten.hu/szocikk/kozigazgatasi-menedzsment>)
- Józsa Zoltán. 2024. „Közigazgatási reformok Európában, dióhéjban” In: Jegyző és Közigazgatás. XXVI. 5. 19-23.
- Jung, Carl Gustav. 2024a. Lélektani típusok. Budapest, Scolar Kiadó.
- Jung, Carl Gustav. 2024b. A személyiség fejlődése. Budapest, Scolar Kiadó.
- Jung, Carl Gustav. 2024c. Az archetípusok és a kollektív tudattalan. Budapest, Scolar Kiadó.
- Kaiser Tamás szerk. 2019. A modern kormányzás koncepcionális és közpolitikai keretei. Hazai és nemzetközi dimenziók. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Kaiser Tamás. 2016. Az államkutatások helye a társadalomtudományok rendszerében. Államtudományi Műhelytanulmányok. 2016. évi 1. szám. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem.

- Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József. 2005. Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani Kézikönyv. Budapest, SZÓKRATÉSZ Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft.
- Karoliny Mártonné et al. 2004a. „Emberierőforrás-menedzsment a közsférában I.” In: Munkaügyi Szemle. 2004/3.
- Karoliny Mártonné et al. 2004a. „Emberierőforrás-menedzsment a közsférában III.” In: Munkaügyi Szemle. 2004/5.
- Karoliny Mártonné et al. 2004b. „Emberierőforrás-menedzsment a közsférában II.” In: Munkaügyi Szemle. 2004/4.
- Karsai Gábor. 1999. A magyar gazdasági folyamatai, 1990-98. (Helyzetkép a TEP makro-forgatókönyveihez).
- Kassai Ákos. 2022. „The Four Leadership Styles of Entrepreneurs: A Competency-Based Model for Entrepreneurial Leadership” In: Vezetéstudomány. 53. 5. 16-31.
- Kasznár Attila. 2012. A kínai befektetések régiós koordinációjának szerepe: Az EU és Magyarország kapcsolatai Kínával. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 4. 1. 49-58.
- Kasznár Attila. 2014. Vallás és kormányzat Kínában: A bölcséleti filozófiai-vallási rendszer hatása a XXI. századi kínai politikai rendszerre. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Interdiszciplináris Doktori Iskola.
- Kasznár Attila. 2017. „A magyarországi kínai bevándorlás és annak nemzetiségi jogi aspektusai” In: Belügyi Szemle. 65. 10. 5-16.
- Kasznár Attila. 2021. „A kínai diaszpóra nemzetközi és hazai gazdasági és biztonságpolitikai kérdései” In: Gazdasági és Jog. 2021/6. 14-18.
- Kicsák Lóránt – Komlósi Csaba. n.d. Fogalomtár szabad bölcsészet szakosoknak, különös tekintettel az etika szakirányra. (<https://mmi.elte.hu/szabadbolcseszet/>)
- Kim, Young Yun. 2001. Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation. Sage.
- King, Patricia M. – Baxter Magolda, Marcia B. 2005. „A Developmental Model of Intercultural Maturity” In: Journal of College Student Development. 46. 6. 571-592.
- Király Gábor et al. 2014. „Kevert módszertani megközelítések. Elémleti és módszertani alapok” In: Kultúra és közösség. V. 2. 95-104.
- Kiss György szerk. 2019. Közszolgálati életpályák jogi szabályozása. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.

- Kluckhohn, Florence Rockwood – Strodtbeck, Fred L. 1961. Variations in value orientations. Evanston (IL) – Elmsford (NY), Row, Peterson and Co.
- Koester, Jolene – Lustig, Myron W. 2015. „Intercultural communication competence: Theory, measurement, and application” In: International Journal of Intercultural Relations. 48. 20-21.
- Koi Gyula. 2006. „A kínai közigazgatási reform egyes kérdései” In: Állam és Jogtudomány. 47. 3. 495-509.
- Koi Gyula. 2010. „A Kínai Népköztársaság jogi reformjainak első három évtizede (1978/79-2008/2009)” In: Állam és Jogtudomány. 51. 4. 421-448.
- Koi Gyula. 2015. „A Kínai Népköztársaság hatályos alkotmányának jellemzői” In: Salát Gergely szerk. A kínai alkotmány. Budapest, Typotex Kiadó. 62-97.
- Kong, Tianping. 2019. „A magyar és a kínai gazdasági reform tapasztalatai (1979-1989): A tudástörténet egy nézőpontja” In: Goreczky Péter szerk. Magyarország és Kína: 70 éves kapcsolat a változó világban. Budapest, Külügyi és Külgazdasági Intézet. 16-31.
- Kornai János. 2016. „Még egyszer a »rendszerparadigmáról« – Tisztázás és kiegészítések a posztoszocialista régió tapasztalatainak fényében” In: Közgazdasági Szemle. 63. 10. 1074-1119.
- Kornai, János. 2020. „What the Change of System from Socialism to Capitalism Does and Does Not Mean” In: The Journal of Economic Perspectives. 14. 1. 27-42.
- Kovács Éva – Hajnal György. 2016. „A magyar központi államigazgatás változásai a rendszerváltozástól 2015-ig.” In: Jakab András – Gajduschek György szerk. A magyar jogrendszer állapota. Budapest, Magyar Tudományos Akadémia, Társadalomtudományi Kutatóközpont, Jogtudományi Intézet. 528-563.
- Kovács Éva Margit. 2020. A magyar közigazgatás szervezeti és hatásköri rendszere. Közigazgatási tanulmányok. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- Kőhegyi Gergely et al. 2011. Tudományos módszertan: Demarkáció és tudományfejlődés. Tudományfilozófiai iskolák II.
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. 2011. Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában.
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. 2012. Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0). A haza üdvére és a köz szolgálatában.

- Központi Statisztikai Hivatal. (KSH) 2014. Magyar-kínai gazdasági kapcsolatok. Statisztikai tükör. 2014/25. 2014. március 11. Online: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/magyarkinaigkapcs.pdf>
- Központi Statisztikai Hivatal. (KSH) 2025. STADAT 17.1.1.7. A külkereskedelmi termékforgalom forintban, országok szerint [folyó áron, millió Ft] (https://www.ksh.hu/stadat_files/kkr/hu/kkr0007.html)
- Krajczár Gyula. 2020. „Kína globális stratégiája a változó világban” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. I. kötet. Politikai kapcsolatok. Budapest, Dialóg Campus. 91-114.
- Krajczár Gyula. 2024. Kínai árnyjáték. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Kratz, Agatha et al. 2025. Chinese investment rebounds despite growing frictions - Chinese FDI in Europe: 2024 Update. Report by Rhodium Group and MERICS (<https://merics.org/en/report/chinese-investment-rebounds-despite-growing-frictions-chinese-fdi-europe-2024-update>)
- Krause, Theresa et al. 2024. „Information governance — A missing dimension in the varieties of capitalism framework illustrated using the case of information governance in China” In: Journal of Digital Economy. 3. December 2024. 75-84.
- Krauss Ferenc Gábor. 2014. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatón belül: A szervezeti célok elérésnek záloga? („Közszolgálati Humán tükör 2013” résztanulmány) (ÁROP-2.2.17 – Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás.) Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Krauss Ferenc Gábor. 2018. Integritás az emberierőforrás-gazdálkodásban. (KÖFOP-2.1.1-VEKOP – 15-2016-00001 – A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése.) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Krauss Ferenc Gábor. 2019. Paradigmaváltás a hazai közigazgatás bérezési rendszerében. Doktori értekezés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola.
- Kroeber, Alfred L. – Kluckhohn, Clyde. 1952. Culture: a critical review of concepts and definitions. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Cambridge (MA), Harvard University.

- Kroeber, Alfred L. 1923. *Anthropology: Culture Patterns & Processes*. New York (NY) – London (UK), Harvest / HBJ Book.
- Kroeber, Alfred L. 2020. *Configurations of Culture Growth*. University of California Press.
- Kuhn, Thomas S. 1996. *The structure of scientific revolutions*. 3rd ed. Chicago (IL), University of Chicago Press.
- Kuhn, Thomas S. 2002. *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest, Osiris.
- Kuper, Adam (ed) 2010. *The Social Anthropology of Radcliffe-Brown*. Londong (UK) – New York (NY), Routledge.
- Kurlantzick, Joshua. 2016. *State Capitalism. How the Return of Statism is Transforming the World*. Oxford University Press.
- Kusai Sándor Zoltán. 2020a. „A kínai politikai rendszer néhány új sajátossága” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén*. I. kötet. *Politikai kapcsolatok*. Budapest, Dialóg Campus. 29-48.
- Kusai Sándor Zoltán. 2020b. „A vezetői generációs rendszer helye és szerepe a Kínai Kommunista Párt működésében és hatalmi mechanizmusában” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén*. I. kötet. *Politikai kapcsolatok*. Budapest, Dialóg Campus. 49-62.
- Kusai Sándor Zoltán. 2020c. „Kína részvételének sajátosságai és ellentmondásai a világkormányzás átalakulásában” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén*. I. kötet. *Politikai kapcsolatok*. Budapest, Dialóg Campus. 63-76.
- Kusai Sándor Zoltán. 2020d. „Érlelődő módosulások a kínai külpolitika viszonyában a szövetségek kérdéséhez” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén*. I. kötet. *Politikai kapcsolatok*. Budapest, Dialóg Campus. 77-90.
- Kusai Sándor Zoltán. 2021. „Az új hidegháború kérdéséről” In: *Külügyi Szemle*. 20. 2. 3-21.
- Külügyminisztérium. 1988. *Magyar külpolitikai évkönyv 1988*. Budapest, Külügyminisztérium.
- Külügyminisztérium. 1989 / 1990 / 1991 / 1992 / 1993 / 1994 / 1995 / 1996 / 1997 / 1998 / 1999 / 2000 / 2001 / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 / 2006 / 2007 / 2008 / 2009 / 2010.

- Magyar Külpolitikai Évkönyv 1989 / 1990 / 1991 / 1992 / 1993 / 1994 / 1995 / 1996 / 1997 / 1998 / 1999 / 2000 / 2001 / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 / 2006 / 2007 / 2008 / 2009 / 2010. Külügyminisztérium.
- Kvale, Steinar. 1996. *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks (CA) – Londong (UK) – New Delhi (IN), Sage Publications.
- Laáb Ágnes. 2010. *Kompetenciaga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van az éveidben?* Budapest, Typotex Kiadó.
- Labov, William. 1994/2001/2010. *Principles of Linguistic Change*. Vol. 1-3. Wiley-Blackwell.
- Lam, Willy Wo-Lap. 2018. *Routledge Handbook of the Chinese Communist Party*. Abingdon (OX) – New York (NY), Routledge.
- Lapsánszky András – Patyi András – Takács Albert. 2017. *A közigazgatás szervezete és szervezeti joga. A magyar közigazgatás és közigazgatási jog általános tanai. III. kötet*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Laudan, Larry. 1977. *Progress and its problems: Towards a Theory of Scientific Growth*. Berkely – Los Angeles – London, University of California Press.
- Lavadoux, Frank – Courtois, Paul. 2025. *The Challenges of Intercultural Interactions in Public Administration*. European Institute of Public Administration. 29 Apr 2025.
- Law of the People's Republic of China on National Defence*. 2020.
(http://www.npc.gov.cn/englishnpc/c2759/c23934/202109/t20210914_384857.html)
- Le Deist, Françoise Delamare – Winterton, Jonathan. 2007. „What Is Competence?” In: *Human Resource Development International*. 8. 1. 27-46.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. „Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development” In: *Strategic Management Journal*. 13. S1. 111-125.
- Leung, Kwok – Ang, Soon – Tan, Mei Ling. 2014. „Intercultural Competence” In: *Intercultural competence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. 489-519.
- Lévi-Strauss, Claude. 1999. *Faj és történelem*. Budapest, Napvilág Kiadó.
- Lévi-Strauss, Claude. 2001. *Strukturális antropológia I-II*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Lew, Jacob J. et al. 2021. *China’s Belt and Road. Implications for the United States*. Independent Task Force Report No. 79. Council on Foreign Relations.

- Lewis, Marianne W. – Kelemen, Mihaela L. 2002. „Multiparadigm Inquiry: Exploring Organizational Pluralism and Paradox” In: Human Relations. 55. 2. 251-275.
- Likert, Rensis. 1932. „A Technique for the Measurement of Attitudes” In: Archives in Psychology. No. 140.
- Lin, Justin Yifu – Fu, Caihui. 2024. Demystifying the World Economic Development. Higher Education Press / Springer.
- Lin, Justin Yifu. 2012. Demystifying the Chinese Economy. Cambridge University Press.
- Linder Viktória. 2010. Személyzeti politika – Humánstratégia a közigazgatásban. Doktori értekezés. Deberceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola.
- Linder Viktória. 2020. „»Új« HR-megoldások és szerepük az állami foglalkoztatottak alkalmazásában” In: Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás. 2020/2. 56-83.
- Liu, Wei et al. 2022. „Governance and public administration in China” In: Policy Studies. 43. 3. 387-402.
- Losoncz Miklós – Vakhal Péter. 2019. „A gazdasági kapcsolatok alakulása Magyarország és Kína között az 1990-es évek eleje óta” In: Goreczky Péter szerk. Magyarország és Kína: 70 éves kapcsolat a változó világban. Budapest, Külügyi és Külgazdasági Intézet. 96-125.
- Lőrincz Lajos – Nagy Endre – Szamel Katalin. 1976. A közigazgatás kutatásának tudományos irányzatai. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Lőrincz Lajos szerk. 1998. Korszerűsítési lehetőségek és kényszerek a magyar közigazgatásban. Budapest, Államigazgatási Főiskola.
- Lőrincz Lajos szerk. 2007 Közigazgatás-tudományi antológia I-II. Budapest, HVG-ORAC.
- Lőrincz Lajos. 1988. Magyar közigazgatás. Dilemmák és perspektíva – Jogtudományi értekezések. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Lőrincz Lajos. 1996. A közigazgatás létszámáról. A magyar közigazgatás korszerűsítésének elvi és gyakorlati kérdései. Budapest, Unió Kiadó.
- Lőrincz Lajos. 2005. „Európai integráció – magyar közigazgatási reformok” In: Európai Tükör. 10. 12. 16-23.
- Lőrincz Lajos. 2006. „A kormányzás modernizációja” In: Magyar Közigazgatás. 56. 11. 641-645.
- Lőrincz Lajos. 2007. „Közigazgatási reformok: mítoszok és realitás” In: Közigazgatási Szemle. 1. 2. 3-13.

- Lőrincz Lajos. 2009. „Az állam és a közigazgatás szerepének erősödése” In: Állam- és Jogtudomány. 50. 1. 5-15.
- Lőrincz Lajos. 2010. A közigazgatás alapintézményei. Budapest, HVG-ORAC.
- Ludányi Dávid. 2023. A közszolgálati pragmatika egysége és különbsége. Javaslat a közigazgatás személyzeti rendszerének egységes keretszabályozására. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola.
- Lysgaard, Sverre. 1955. „Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States.” In: International Social Science Bulletin. 7. 45-51.
- Magyar Népköztársaság Kormánya. 1989. „A Magyar Népköztársaság kormányának nyilatkozata a Kínai Népköztársaság fővárosában lezajlott összecsapásokkal kapcsolatban. Budapest, 1989. jún. 7.” In: Külügyminisztérium. Magyar Külpolitikai Évkönyv 1989. Budapest, Külügyminisztérium. 241.
- Magyarország Alaptörvénye. 2011.
- Magyarország Kormánya. 2012. A következő lépés. Széll Kálmán Terv 2.0. (https://2010-2014.kormany.hu/download/3/e8/80000/1-A_következő_lépés%20%28SzKT%2020%29.pdf)
- Magyarország Kormánya. 2015. T/5954. számú törvényjavaslat a Magyarország 2014. évi központi költségvetéséről szóló 2013. évi CCXXX. törvény végrehajtásáról. 4. fejezeti kötet. XVIII. Külgazdasági és Külügyminisztérium. XIX Uniós fejlesztések. 2015. augusztus.
- Magyary Zoltán. 1930. A magyar közigazgatási racionalizálása. A m. kir. miniszterelnök úr elé terjesztett javaslat. Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda.
- Magyary Zoltán. 1938. Közigazgatási vezérkar. Budapest, Magyar Közigazgatástudományi Intézet / Dunántúl Pécsi Egyetemi Könyvkiadó és Nyomda R.T.
- Magyary Zoltán. 1942. Magyar közigazgatás. A közigazgatás szerepe a XX. század államában; a magyar közigazgatás szervezete, működése és jogi rendje. Budapest, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda.
- Makkreel, Rudolf A. 1992. Dilthey: Philosopher of the Human Studies. Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Malét-Szabó Erika et al szerk. 2023a. Az egységes közszolgálati alapkompétenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai. Budapest, Belügyminisztérium.

- Malét-Szabó Erika et al szerk. 2023b. A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás. Budapest, Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó Erika et al szerk. 2023c. A rendészeti tehetségek kompetencia alapú kiválasztási rendszere. Budapest, Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó Erika et al. 2018. „Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében” In: Rendőrségi Tanulmányok. 1. 1. 15-74.
- Malét-Szabó Erika et al. 2021. „Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben” In: Belügyi Szemle. 69. 8. 1361-1383.
- Malpas, Jeff. 2025. „Hans-Georg Gadamer” In: The Stanford Encyclopedia of Philosophy. (<https://plato.stanford.edu/entries/gadamer/>)
- Margitay Tihamér. 2020. „Quine, megismerés és kognitív szabadság” In: Tudomány És Történet. Budapest, Typotex. 8-21.
- Marosi Miklós. 2003. Japán, koreai és kínai menedzsment. Budapest, Aula.
- Mason, Jennifer. 2002. „Qualitative Interviewing: Asking, Listening and Interpreting” In: May, Tim ed. Qualitative Research in Action. Sage Publications. 225-241.
- Matthews, Gerald et al eds. 2007. Science of Emotional Intelligence: Knowns and Unknowns. Oxford University Press.
- Matura Tamás. 2012. Kína gazdasági térnyerése Közép-Európában. In: Hamberger Judit et al. Kína és Közép-Európa. MKI-Tanulmányok. Budapest, Magyar Külügyi Intézet. 78-89.
- Matura Tamás. 2020a. Trade, Investment and Politics between China and Central and Eastern Europe. Economic Necessity or a Trojan Horse? Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok és Politikatudományi Doktori Iskola.
- Matura Tamás. 2023. „Kína hatása Közép-Európára és Magyarországra” In: Magyarics Tamás – Mártonffy Balázs szerk. Ütközőpályák. Magyarország mozgástere az amerikai–kínai nagyhatalmi játszmákban. 55-69.
- Matura, Tamás 2020b. „Sino–Hungarian Relations in the 21st Century” In: Matura, Tamás ed. China and Central Europe: Success or Failure? Budapest, Dialóg Campus.
- Matura, Tamás. 2018. „The Belt and Road Initiative depicted in Hungary and Slovakia” In: Journal of Contemporary East Asia Studies. 7. 2. 174-189.
- Matura, Tamás. 2019. „China–CEE Trade, Investment and Politics” In: Europe-Asia Studies. 71. 3. 388-407.

- Mayer et al. 2011. „Emotional Intelligence” In: Sternberg, Robert J. – Kaufman, Scott Barry eds. The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press.
- Mayer, John D. et al. 2004. „Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications” In: Psychological Inquiry. 15. 3. 197-215.
- McBride, James et al. 2023. China’s Massive Belt and Road Initiative. Council on Foreign Relations. February 2, 2023. (<https://www.cfr.org/backgrounders/chinas-massive-belt-and-road-initiative>)
- McClelland, David C. 1973. „Testing for competence rather than for »intelligence«” In: American Psychologist. 28. 1. 1-14.
- McDougall, William. 2020. The Group Mind. Frankfurt am Main, Outlook Verlag.
- Megahed, Nada. 2018. „A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling” In: Sustainability and Resilience Conference: Mitigating Risks and Emergency Planning. KnE Social Sciences. 104-126.
- Mészáros R. Tamás. 2023. „Tíz év késéssel beindult a keleti nyitás, csak közben elvesztette értelmét” In: G7 / Telex. 2023. december 8.
- Miniszterelnökség 2014. Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020.
- Minkov, Michael. 2011. Cultural Differences in a Globalizing World. (Foreword by Geert Hofstede.) Bingley (UK), Emerald Group Publishing.
- Minzner, Carl. 2018. End of an Era - How China's Authoritarian Revival Is Undermining its Rise. Oxford University Press.
- Moldicz Csaba. 2018c. Hogyan változott Kína helyzete a világban a 2017-es pártkongresszus óta? KKI 4:1. Külügyi és Külgazdasági Intézet.
- Moldicz Csaba. 2019. A kínai vállalatok európai uniós közvetlen tőkebefektetéseinek irányai és motivációi. KKI elemzések. E-2019/48. Külügyi és Külgazdasági Intézet.
- Moldicz Csaba. 2021. Az új „big thing”: új szintézis a kínai gazdaságpolitikában. Economania Blog. 2021. szeptember 28.
- Moldicz Csaba. 2022. „Deglobalization and China's Reaction to the Process in the Light of the Ukrainian War” In: Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations: An International Journal. 8. 3. 807-837.
- Moldicz, Csaba. 2018a. Different Hungarian Interpretations of the Chinese Economic Development. No. 29. Working paper. Kína-KKE Intézet Nonprofit Kft.

- Moldicz, Csaba. 2018b. A New Chinese Model of Economic Development or the Renewal of the Asian Developmental State Model? In: Moldicz, Csaba szerk. Dilemmas and Challenges of the Chinese Economy in the 21st Century: Economic Policy Effects of the Belt and Road Initiative. Budapest Business School, University of Applied Sciences. 81-106.
- Moldicz, Csaba. 2018d. „Differing Interpretations of the One Belt and One Road Initiative: The Case of Hungary” In: Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations: An International Journal. 4. 1. 155-177.
- Morgan, Gareth – Smircich, Linda. 1980. „The Case for Qualitative Research” In: Academy of Management Review. 5. 4. 491-500.
- Morgan, Gareth. 2006. Images of Organization. Sage Publications.
- Morgan, Lewis Henry. 1877. Ancient Society. Chicago, Charles H. Kerr & Co.
- Morris, David Peter. 2023. New risks of interdependence in shifting world order. Developing a sustainable risk framework for the Belt and Road. Doctoral dissertation. Corvinus University of Budapest, Doctoral School of International Relations and Political Science.
- Nagy Zsuzsanna. 2008. A magyar külkereskedelem a rendszerváltozást követően. Agrártudományi Közlemények. 2008/29.
- Naughton, Barry – Tsai, Kellee S. 2015. State Capitalism, Institutional Adaptation, and the Chinese Miracle. Cambridge University Press.
- Naughton, Barry, 2021. The Rise of China’s industrial policy, 1978 to 2020. Boulder (CO), Lynne Rienner Publishers.
- Naughton, Barry. 1995. Growing Out of the Plan: Chinese Economic Reform, 1978–1993. Cambridge University Press.
- Naughton, Barry. 2007. The Chinese Economy: Transitions And Growth. Cambridge (MA) – London (UK), The MIT Press.
- Naughton, Barry. 2018. The Chinese Economy. Adaptation and Growth. Second Edition. Cambridge (US-MA) – London (UK), MIT Press.
- Nee, Victor – Oppen, Sonja. 2012. Capitalism from Below: Markets and Institutional Change in China. Cambridge (MA) – London (UK), Harvard University Press.
- Németh Erzsébet. 2020. A közszféra teljesítménymérése. Nemzeti és Ágazati Stratégiák értékelése. Állami Számvevőszék. EL-2578-001/2020.

- Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 2015. Jó Állam Jelentés 2015. (szerkesztette: Kaiser Tamás). Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 2025a. Közigazgatási Alapvizsga. Tizennegyedik, az Alaptörvény értékeivel kiegészített kiadás.
- Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 2025b. Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. Tizedik, hatályosított kiadás.
- Nemzeti Közzolgálati Egyetem. 2025c. Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. 1. modul: A központi állami szervek rendszere. Tizenharmadik, hatályosított kiadás.
- Nguyen, Luu Lan Ahn. 2006. „Lehet-e összehasonlító a pszichológia, ha kulturális?” In: Fülöp Márta – Nguyen, Luu Lan Ahn (szerk) Kultúra És Pszichológia. Budapest, Osiris Kiadó. 15-53.
- Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York (NY) – Oxford (UK), Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. „A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation” In: Organization Science. 5.1. 14-37.
- Nordhaug, Odd – Grønhaug, Kjell. 1994. „Competences as resources in firms” In: The International Journal of Human Resource Management. 5. 1. 89-106.
- Nosratabadi, Saeed et al. 2020. „Leader cultural intelligence and organizational performance.” In: Cogent Business & Management. 7. 1. 1-17.
- Nyíri Pál. 1996a. „Egyén és közösség: kínai társadalmi szervezetek Magyarországon, 1989-1995” In: Sík Endre – Tóth Judit szerk. Táborlakók, diaszpórák, politikák. MTA Politikai Tudományok Intézete Nemzetközi Migráció Kutatócsoport Évkönyve, 1995. 119-129.
- Nyíri Pál. 1996b. Magyarország helye a kínai világkereskedelmi hálózatban. In: Sík Endre – Tóth Judit szerk. Táborlakók, diaszpórák, politikák. MTA Politikai Tudományok Intézete Nemzetközi Migráció Kutatócsoport Évkönyve, 1995. 130-138.
- Nyíri Pál. 2004. „Új kisebbségek Magyarországon: a kínaiak” In: Barátság. 10. 2. 3860-3864.

- Nyíri Pál. 2010. „Kínai migránsok Magyarországon: mai tudásunk és aktuális kérdések.” In: Hárs Ágnes – Tóth Judit szerk. Változó migráció – változó környezet. MTA Etnikai-nemzeti Kisebbségkutató Intézet. 147-172.
- Nyíri Pál. é.n. Transznacionalitás és a közvetítő kisebbség-modell: kínai vállalkozók Magyarországon. Online: <https://kisebbségkutató.tk.hu/uploads/files/archive/668.pdf>
- Nyíri, Pál. 1999. New Chinese Migrants in Europe: the Case of the Chinese Community in Hungary. Abingdon (OX) – New York (NY), Routledge.
- Nyíri, Pál. 2007. Chinese in Eastern Europe and Russia. A Middleman Minority in a Transnational Era. London (UK), Routledge, Taylor & Francis.
- Oberg, Kalvero. 1960. „Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments.” In: Practical Anthropology. 7. 177-182.
- Oberheim, Eric – Hoyningen-Huene, Paul. 2025. „The Incommensurability of Scientific Theories” In: The Stanford Encyclopedia of Philosophy. (<https://plato.stanford.edu/archives/fall2024/entries/incommensurability/>)
- Oberheim, Eric – Preston, John. 2025. „Paul Feyerabend” In: The Stanford Encyclopedia of Philosophy. (<https://plato.stanford.edu/entries/feyerabend/>)
- OECD. 2002. DeSeCo: Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper. DEELSA/ED/CERI/CD(2002)9.
- OECD. 2019. OECD future of education and skills 2030. OECD Learning Compass 2030. A series of concept notes.
- OECD. n.d. Core Competency Framework. Human Resource Management. (<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/apply/OECD-Core-Competency-Framework.pdf>)
- Orbán Viktor. 2010. Újjá kell építeni Magyarországot. Orbán Viktor évértékelő beszéde Budapesten. (https://2010-2015.miniszterelnok.hu/beszed/ujja_kell_epiteni_magyarorszagot)
- Orbán Viktor. 2011. Folytatódik a keleti nyitás. (<https://2010-2014.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/hirek/orban-viktor-folytatodik-a-keleti-nyitas>)
- Országgyűlés Hivatala. 2016. Központi hivatalok. Infojegyzet. 2016/39. (https://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet_2016_39_kozponti_hivatalok.pdf/7b2a2815-ae67-43d5-ae93-1c37b921ea9a)
- Osborne, David – Gaebler, Ted. 1994. Új utak a közigazgatásban. Budapest, Kossuth Kiadó.

- Osborne, David – Hutchinson, Peter. 2006. A kormányzás ára – Hatékonyabb közszolgáltatások megszorítások idején. Budapest, Alinea Kiadó – IFUA Horváth & Partners.
- Osborne, Stephen P. ed. 2010. The New Public Governance – Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Abingdon (OX), Routledge.
- Osland, Joyce S. – Bird, Allan. 2000. „Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context” In: The Academy of Management Executive. 14. 1. 65-79.
- P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. 2020a. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. I. kötet. Politikai kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem,.
- P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. 2020b. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképző Intézet.
- P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla. 2022. „A koronavírus járvány hatása a kínai export alakulására” In: Eurázsia Szemle. II. 2022/1. 30-55.
- P. Szabó Sándor szerk. 2012. A Sárkány közbelép. Kína nemzetközi kapcsolatai, gazdasága és közigazgatási rendszere a 21. században. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Kínai Közigazgatás-, Gazdaság- és Társadalomkutató Központ.
- P. Szabó Sándor. 2003. A kínai erkölcs és a szülők tisztelete. Budapest, Kossuth Kiadó.
- P. Szabó Sándor. 2011. „A «Pekingi Konszenzus» – Közigazgatás és gazdaságirányítás a Kínai Népköztársaságban” In: Pro Publico Bono. 2. 149-62.
- P. Szabó Sándor. 2012. „Alkotmányos berendezkedés és kormányzás Kínában” In: P. Szabó Sándor szerk. A Sárkány közbelép: Kína nemzetközi kapcsolatai, gazdasága és közigazgatási rendszere a 21. században. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Kínai Közigazgatás-, Gazdaság- és Társadalomkutató Központ. 7-34.
- P. Szabó Sándor. 2018. „A muhi csata és a tatárjárás középkori kínai nyelvű források fényében” In: Hadtörténelmi Közlemények. 131. 2. 259-286.
- P. Szabó Sándor. 2020a. „A Kínai Népköztársaság „kétvágányos” külpolitikája” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatok területén. I. kötet. Politikai kapcsolatok. Budapest, Dialóg Campus. 9-28.
- P. Szabó Sándor. 2020b. „A kínai gazdaság jelenlegi helyzete.” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai

- kapcsolatok területén. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok. Budapest, Nemzeti Közszerológálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 8-32.
- P. Szabó Sándor. 2022a. „Kínai nyelvű mongol kőáblafelirat a muhi csatáról” In: Hadtudomány. 32. 2. 112-130.
- P. Szabó Sándor. 2022b. „A muhi csata tatár narratívája: A tatár kivonulás 780. évfordulójára” In: Hadtudomány. 32. 4. 96-111.
- P. Szabó Sándor. 2024. Kína stratégiai céljai és az átalakuló világrend. Tudományos előadás a Magyar Tudomány Ünnepe programsorozat keretében. 2024. november 27. Nemzeti Közszerológálati Egyetem.
- Pascha, Werner et al eds. 2011. Institutional Variety in East Asia. Cheltenham (UK) – Northampton (MA), Edward Elgar.
- Patyi András – Lapsánszky András szerk. 2014. Rendszerváltás, demokrácia és államreform az elmúlt 25 évben. Ünnepi kötet Verebélyi Imre 70. születésnapja tiszteletére. Budapest, Wolters Kluwer.
- Patyi András – Rixer Ádám – Koi Gyula szerk. 2014. Hungarian Public Administration and Administrative Law. Passau (D), Schenk Verlag.
- Patyi András – Varga Zs. András. 2019. A közigazgatási eljárásjog alapjai és alapelvei. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Patyi András s.szerk. (a) Államtudományi Klasszikusok. Sorozat. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Patyi András s.szerk. (b) Magyary Zoltán összes munkái. Kritikai kiadás. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Patyi András s.szerk. (c) Institutiones Administrationis. A magyar közigazgatás és közigazgatási jog általános tanai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Patyi András. 2016. „Good Governance and Good Public Administration” In: Public Governance, Administration and Finances Law Review. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Patyi András. 2017. A közigazgatási működés jogi alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Patyi András. 2018. „A jogállamiság (jogállam, alkotmányos jogállam, demokratikus jogállam; a magyar alkotmányosság jogállam-értelmezése és jogállam-tartalma)” In: Halász Iván szerk. Alkotmányjog. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.

- Patyi András. 2019. „A közigazgatás a magyar állam rendszerében” In: Orbán Balázs – Szalai Zoltán szerk. Ezer éve Európa közepén: A magyar állam karaktere. Budapest, Mathias Corvinus Collegium – Tihanyi Alapítvány.
- Patyi András. 2021. „Magyary Zoltán és az összehasonlító államtudomány” In: Közigazgatástudomány. 1. 1. 94-102.
- Patyi András. 2024. „Néhány gondolat a közigazgatási feladatokról és a funkciókról” In: Kutasi Gábor szerk. Ünnepi tanulmányok a 70 éves Halmai Péter tiszteletére: Domi esse et in Europa et in mundo. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó.
- Pearson, Margaret et al. 2021. „Party-State Capitalism in China” In: Current History. 120. 827. 207-213.
- Pei, Minxin. 2016. China’s Crony Capitalism. The Dynamics of Regime Decay. Cambridge (MA) – London (UK), Harvard University Press.
- Penrose, Edith. 2009. The theory of the growth of the firm. 4th ed. Oxford University Press.
- Peters, B. Guy .1998. „Governing without Government? Rethinking public administration.” Journal of Public Administration Research & Theory. 8. 2. 223-242.
- Petró Csilla. 2014. „A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment rögzös útja a személyügyi adminisztrációtól a stratégiai humán erőforrás menedzsmentig” In: Csiszár Imre – Kőmíves Péter Miklós szerk. Tavasz Szél 2014 Konferencia. Konferenciakötet II. Debrecen, Doktoranduszok Országos Szövetsége. 409-419.
- Petrovics Zoltán. 2019. „Összehasonlító európai közszolgálat. A közszolgálati jogviszony alanyai az EU tagállamaiban” In: Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás. 2019. 1. 86-113.
- Pogetti, Lucrezia. 2021. EU-China Mappings: Interactions between the EU and China on key issues. Jan 20, 2021. MERICS (<https://merics.org/en/comment/eu-china-mappings-interactions-between-eu-and-china-key-issues>)
- Pollitt, Christopher – Bouckaert, Geert. 2011. Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. 3rd ed. Oxford – New York, Oxford University Press.
- Polonyi Péter. 2008. „A magyarországi kínai kolónia problémáiról” In: Inotai András – Juhász Ottó szerk. Kína: Realitás és esély. MTA Világgazdasági Kutatóintézet. 328-346.

- Poór József. 1993. „Stratégia menedzsment: Az emberi erőforrás stratégiai tervezése” In: Vezetéstudomány. 24. 17-28.
- Poór József. 1994. „Stratégiai menedzsment – emberi erőforrás stratégia” In: Farkas Ferenc – Karoliny Martonné – Poór József szerk. Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó. 71-93.
- Popper, Karl Raimund. 1997. A tudományos kutatás logikája. Budapest, Európa Könyvkiadó.
- Prahalad, C. K. – Hamel, Gary. 1990. „The Core Competence of the Corporation” In: Harvard Business Review. 68. 3. 79-91.
- Primecz Henriett. 2006. „Étikusi és émiológiai kultúrakutatások.” In: Vezetéstudomány. 38. 1. ksz. 4-13.
- Primecz Henriett. 2008. „Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmaváltásra” In: Vezetéstudomány. 39. 4. 12-23.
- Pulay Gyula Zoltán. 2019. Elemzés a magyar gazdaság kiegyensúlyozott növekedését befolyásoló tényezőkről. Állami Számvevőszék. EL-1562-005/2019.
- Purton, Michael. 2024. World Environment Day: An A-Z of the world's 17 megadiverse countries. Jun 4, 2024. World Economic Forum
(<https://www.weforum.org/stories/2024/06/environment-day-biodiversity-world-megadiverse-countries/>)
- Radcliffe-Brown, Alfred Reginald. 1952. Structure and Function in Primitive Society: Essays and Addresses. Glencoe (IL), The Free Press.
- Radó István. 2007. A teljesítménymenedzsment és a controlling aktuális kérdései. IFUA Horváth & Partners Kft., Controlling Akadémia.
- Ramo, Joshua Cooper. 2005. The Beijing Consensus. London, Foreign Policy Centre.
- Rathje, Stefanie. 2007. „Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept” In: Language and Intercultural Communication. 7. 4. 254-266.
- Redding, Gordon – Witt, Michael A. 2006. „The 'Tray of Loose Sand': A Thick Description of the State-Owned Enterprise Sector of China Seen as a Business System” In: Asian Business & Management. 5. 1. 87-112.
- Redding, Gordon – Witt, Michael A. 2007. The Future of Chinese Capitalism: Choices and Chances. Oxford, Oxford University Press.
- Redding, Gordon – Witt, Michael A. 2009. „China's Business System and its Future Trajectory” In: Asia Pacific Journal of Management. 26. 3. 381-399.

- Redding, S. Gordon. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin (DE) – New York (NY), Walter de Gruyter.
- Révész Éva Erika. 2015. Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi elemei a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Rice, Mitchell F. 2007. „Promoting Cultural Competency in Public Administration and Public Service Delivery: Utilizing Self-assessment Tools and Performance Measures” In: *Journal of Public Affairs Education*. 13. 1. 41-57.
- Robbins, Stephen P. 1991. *Management*. 3rd ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Rokeach, Milton. 1973. *The Nature of Human Values*. The Free Press.
- Romani, Laurence – Primecz Henriett – Topçu Katalin. 2011. „Paradigm Interplay for Theory Development: A Methodological Example With the Kulturstandard Method.” In: *Organizational Research Methods*. 14. 432-455.
- Rosta Miklós. 2012a. Az Új Közfoglálati Menedzsment intézményi meghatározottsága. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola.
- Rosta Miklós. 2012b. „Az új közfoglálati menedzsment és a Magyary Zoltán Közfoglátás-fejlesztési Program viszonyáról” In: *Polgári Szemle*. 8. 3-6. 32-65.
- Roulston, Kathryn. 2023. „Examining the »Inside Lives« of Research Interviews” In: Denzin, Norman K. et al eds. 2023. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 6th edition. 317-331.
- Rundell, John – Mennell, Stephen. 2017. „Introduction: Civilization, culture and the human self-image.” In: Rundell, John – Mennell, Stephen (eds) *Classical Readings on Culture and Civilization*. Londong (UK) – New York (NY), Routledge.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. 2000. „Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being” In: *American Psychologist*. 55. 1. 68-78.
- Saich, Tony. 2021. *From rebel to ruler. One hundred years of the Chinese Communist Party*. Cambridge (MA) – London (UK), The Belknap Press of Harvard University Press.
- Salamon, Lester M. .2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York (NY), Oxford University Press.
- Salát Gergely szerk. 2015. *A kínai alkotmány*. Budapest, Typotex.

- Salát Gergely. 2009. „Budapesttől Pekingig: A magyar–kínai kapcsolatok története” In: Konfuciusz Krónika. 3. 2. 8-11.
- Salát Gergely. 2009. A régi Kína története. Budapest, ELTE Konfuciusz Intézet.
- Salát Gergely. 2013. „Az »Igazság« a »Két bármi« ellen” In: Világtörténet. 2013/2-3. 259-278.
- Salát Gergely. 2021. A Kínai Népköztársaság 14. öt éves terve. KKI elemzések. E-2021/13. Külügyi és Külgazdasági Intézet. 1-13.
- Salát Gergely. 2022a. Xi Jinping kínai államelnök-pártfőtitkár első tíz éve I.: A megörökölt helyzet és a belpolitikai intézkedések. KKI elemzések. KE-2022/50. Külügyi és Külgazdasági Intézet. 1-14.
- Salát Gergely. 2022b. Xi Jinping kínai államelnök-pártfőtitkár első tíz éve II.: Szakpolitikai intézkedések és külpolitikai fejlemények. KKI elemzések. KE-2022/51. Külügyi és Külgazdasági Intézet.
- Salát Gergely. 2023. A kínai gazdaság középtávú kilátásai. MKI elemzés. 2023/47. 1-8.
- Salát Gergely. 2024. Új reformkorszak? A Kínai Kommunista Párt Központi Bizottságának 3. plénuma. MKI elemzés. 2024/12. 1-12.
- Salát, Gergely. 2022c. „Opportunities and Challenges for the Further Development of the 16+1 Framework” In: Horváth, Levente szerk. Results and challenges: ten years of China-CEEC cooperation. Budapest, Neumann János Egyetem, Eurázsia Központ. 80-99.
- Salman, Mohammad et al. 2020. „The concept of competence: a thematic review and discussion” In: European Journal of Training and Development. 44. 6-7. 717-742.
- Salovey, Peter – Mayer, John D. 1990. „Emotional Intelligence” In: Imagination, Cognition and Personality. 9. 3. 185-211.
- Sanchez, Ron ed. 2003. Knowledge Management and Organizational Competence. Oxford, Oxford University Press.
- Sandberg, Jörgen. 2000. „Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach” In: The Academy of Management Journal. 43. 1. 9-25.
- Sándor Tímea. 2014. „Vezetőfejlesztés hatékonyan” In: Vezetéstudomány. XLV. 12. 73-84.
- Sarwari, Abdul Qahar et al. 2024. „The Requirements and Importance of Intercultural Communication Competence in the 21st Century” In: SAGE Open. 14. 2. 1-10.

- Schelfhout, Stijn et al 2022. „Intercultural Competence Predicts Intercultural Effectiveness: Test of an Integrative Framework” In: International Journal of Environmental Research and Public Health. 19. 8.
- Scherer, Andreas Georg – Steinmann, Horst. 1999. „Some Remarks on the Problem of Incommensurability in Organization Studies” In: Organization Studies. 20. 3. 519-544.
- Schultz, Duane P. – Schultz, Sydney Ellen. 2016. A History of Modern Psychology. Cengage Learning.
- Schwartz, Shalom H. – Cieciuch, Jan. 2022. „Measuring the Refined Theory of Individual Values in 49 Cultural Groups: Psychometrics of the Revised Portrait Value Questionnaire” In: Assessment. 29. 5. 1005-1019.
- Schwartz, Shalom H. 1992. „Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries” In: Zanna, Mark P. ed. Advances in experimental social psychology, Vol. 25. Academic Press. 1-65.
- Schwartz, Shalom H. 1999. „A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work” In: Applied Psychology: An International Review. 48. 1. 23-47.
- Schwartz, Shalom H. 2014. „National Culture as Value Orientations: Consequences of Value Differences and Cultural Distance” In: Ginsburgh, Victor A. – Throsby, David eds. Handbook of the Economics of Art and Culture. Vol. 2. 547-586.
- Schwartz, Shalom H. et al. 2012. „Refining the Theory of Basic Individual Values” In: Journal of Personality and Social Psychology. 103. 4. 663-688.
- Seidman, Irving. 2019. Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences. Fifth Edition. New York (NY) – London (UK), Teachers College Press – Teachers College, Columbia University.
- Selznick, Philip. 1957. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York (NY), Harper & Row.
- Shambaugh, David. 2020. „China’s Long March to Global Power” In: Shambaugh, David ed. China and the World. New York (NY), Oxford University Press. 3-21.
- Shi, Yuanyuan. 2020. „Multicultural competence in a global milieu: Theoretic model, and application mechanism in cross-cultural collaboration” In: Advances in Psychological Science. 28. 7. 1108-1117.
- Silverman, David ed. 2021. Qualitative Research. Fifth Edition. Sage Publications.
- Simon, Herbert A. 1947. Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization. Macmillan.

- Spencer, Herbert. 1851. *Social Statics*. London, John Chapman.
- Spencer, Herbert. 1862. *First Principles*. London, Williams and Norgate.
- Spencer, Lyle M. Jr. – Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Spitzberg, Brian H. – Changnon, Gabrielle. 2009. „Conceptualizing Intercultural Competence” In: In: Deardorff (ed) *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. SAGE. 2-52.
- St. Pierre, Elizabeth Adams. 2020. „Why Post Qualitative Inquiry?” In: *Qualitative Inquiry*. 27. 2. 1-4.
- St. Pierre, Elizabeth Adams. 2024. „Post Qualitative Research: The Critique and the Coming After (from the Fourth Edition)” In: Denzin, Norman K. et al eds. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sixth Edition. Sage Publications. 201-219.
- State Council (of the People’s Republic of China). n.d. Official website. (<https://english.www.gov.cn/statecouncil/>)
- State Council Information Office of the People’s Republic of China (SCIO). 2021. *China's Political Party System: Cooperation and Consultation*. White Paper. June 2021. (http://english.scio.gov.cn/node_8024776.html)
- Stillman, Richard J. ed. 1994. *Közigazgatás – Public Administration*. Budapest, Osiris – Századvég.
- Stocking, George W. Jr. 1987. *Victorian Anthropology*. The Free Press.
- Stough, Con et al eds. 2009. *Assessing Emotional Intelligence. Theory, Research, and Applications*. Springer.
- Sułkowski, Łukasz – Lenart-Gansiniec, Regina. 2025. *Paradigm Shifts in Management Theory*. New York (NY) – Abingdon (OX), Routledge.
- Szabó István. 2024. „Magyarország a kínai kapcsolati hierarchia magasabb szintjére került” In: *Magyar Nemzet*. 2024. 05. 10.
- Szabó Szilvia – Szakács Gábor szerk. 2016. *Közzszolgálati stratégia emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, Nemzeti Közzszolgálati Egyetem.
- Szabó Szilvia. 2014. „Helyzetjelentés a hazai közzszolgálat HR gyakorlatáról – a Közzszolgálati Humán Tükör országos kutatás eredményei alapján (2013 – 2014)” In: *HR-Megoldások a XXI. Században – fókuszban a közzszféra és a magánszféra*. Budapest, 2014. dec. 2.

- Szabó Szilvia. 2020. Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás. ÁROP – 2.2.21. Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Szakács Gábor. 2014. Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban: A stratégiai tervezés és a rendszerfejlesztés humánfolyamata. (ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel) Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Szakács Gábor. 2016. „Az emberierőforrás-gazdálkodás jellemzői a magyar közszolgálatban” In: Szabó Szilvia – Szakács Gábor szerk. 2016. Közszolgálati stratégia emberierőforrás-menedzsment. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 40-42.
- Szakács Gábor. 2020. „Munkakör alapú emberierőforrás-gazdálkodás intézményesítésének gyakorlata a magyar közszolgálatban” In: Gáspár Mátyás – Szakács Gábor szerk. Munkaköralapú humánerőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (Országtanulmányok). Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 14-65.
- Székely-Dobi, András. 2018. „Why have Chinese reforms come to a halt? The Political Economic Logic of Unfinished Transformation” In: Europe-Asian Studies. 70. 2. 277-296.
- Székely-Dobi, András. 2020. „The Chinese Developmental State: Threats, Challenges and Prospects” In: Issues and Studies: A Social Science Quarterly on China, Taiwan, and East Asian Affairs. 56. 4. 2050002.
- Székely-Doby András. 2014. „A kínai reformfolyamat politikai gazdaságtani logikája” In: Közgazdasági Szemle. LXI. 2014. december. 1397-1418.
- Székely-Doby András. 2017. „A kínai fejlesztő állam kihívásai” In: Közgazdasági Szemle. LXIV. 2017. június. 630-649.
- Szelényi Iván – Mihályi Péter. 2020. Varieties of Post-communist Capitalism. A comparative analysis of Russia, Eastern Europe and China. Leiden – Boston, Brill.
- Szigethy-Ambrus Nikoletta. 2022a. A Keleti Nyitás külgazdasági stratégia eredményei a magyar külgazdaságban. Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány.
- Szigethy-Ambrus Nikoletta. 2022b. Helyzetkép a Keleti nyitás külgazdasági stratégia megvalósításáról: diverzifikáció a tőkebefektetésekben (II. rész). Oeconomus Gazdaságkutató Alapítvány.

- Szilágyi Judit. 2015. Washingtoni vagy pekingi konszenzus? Világgazdasági súlyponteltolódások az Egyesült Államok és Kína között. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok Intézet. Nemzetközi Kapcsolatok Multidiszciplináris Doktori Iskola.
- Szilágyi, Judit. 2018. „The Belt and Road Initiative: China’s Grand Strategy to Become a Real Superpower” In: Moldicz, Csaba ed. Dilemmas and Challenges of the Chinese Economy in the 21st Century: Economic Policy Effects of the Belt and Road Initiative. Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem. 27-66.
- Szilágyi, Judit. 2022. „Clash of interests between China and the United States along the development of the 21st Century Maritime Silk Road” In: Karalekas, Dean et al eds. Middle-Power Responses to China’s BRI and America’s Indo-Pacific Strategy : A Transformation of Geopolitics.
- Szokolszky Ágnes. 2020. A pszichológiai kutatás módszertana. Budapest, Osiris Kiadó.
- Szunomár Ágnes et al. 2023. „Az állam által hajtott elektromobilitás: az állam szerepe a kínai elektromosautó-ipar fejlesztésében” In: Külgazdaság. 67. 7-8. 66-94.
- Szunomár Ágnes. 2012. Kínai nagyhatalmiság. A Kínai Népköztársaság nagyhatalmi ambíciói, szerepvállalása, és partnerei a XXI. században. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola. Világgazdasági alprogram.
- Szunomár Ágnes. 2020. „The digital great leap forward mapping China’s 21st century attempt to create a new growth model” In: Acta Oeconomica. 70. S. 95-115.
- Szunomár, Ágnes – Peragovics, Tamás. 2022. „The Chinese model of development” In: Intersections: East European Journal of Society and Politics. 8. 3. 169-191.
- Szunomár, Ágnes et al. 2014. Chinese investments and financial engagement in Hungary. IWE Working Papers (208). Institute of World Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences.
- Szunomár, Ágnes. 2017. Hungarian and Chinese economic relations and opportunities under the Belt and Road initiative. 2017. No. 16. Working paper. Budapest, China – CEE Institute / Kína-KKE Intézet Nonprofit Kft. (https://china-cee.eu/wp-content/uploads/2018/02/Work_paper-201716.pdf)
- Szunomár, Ágnes. 2024a. „To connect or not to connect? Responding to the Digital Silk Road in Central and Eastern Europe” In: European Journal of International Management. 23. 2/3. 344-363.

- Szunomár, Ágnes. 2024b. „Illiberal rationalism? The role of political factors in China's growing (economic) footprint in Hungary” In: Roy, Indrajit et al eds. *Rising Power, Limited Influence. The Politics of Chinese Investments in Europe and the Liberal International Order*. Oxford (UK), Oxford University Press. 65-81.
- Takács Péter. 2011a. *Államtan. Két fejezet az állam általános elmélete köréből. A modern állam és elmélete*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Takács Péter. 2011b. *Államtan. Négy fejezet az állam általános elmélete köréből. Az állam általános sajátosságai*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Takács Zsolt. 2020a. „A Kína – Kelet-Közép-Európa Együttműködés (16+1 Együttműködés) és a benne rejlő magyar gazdasági lehetőségek” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatokban. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 117-147.
- Takács Zsolt. 2020b. „A kínai Egy övezet, egy út kezdeményezésben rejlő magyar logisztikai lehetőségek” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatokban. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 148-161.
- Takács Zsolt. 2020c. „A Kelet-Közép-Európába és Magyarországra érkező kínai befektetések – Gazdaságpolitikai lehetőségek és kihívások” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatokban. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 162-177.
- Takács Zsolt. 2020d. „Magyar vállalatok kínai piacra lépése – Lehetőségek és kihívások a magyar gazdaságpolitika számára” In: P. Szabó Sándor – Horváthné Varga Polyák Csilla szerk. *Lehetőségek és kihívások a magyar-kínai kapcsolatokban. II. kötet. Gazdasági kapcsolatok*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 178-192.
- Tárik Meszár – Veres Szabolcs szerk. 2023. *Eurázsia magyar szemmel*. Budapest, Neumann János Egyetem, Eurázsia Központ.
- Tashakkori, Abbas – Teddlie, Charles eds. 2010. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Second Edition*. Sage Publications.

- Teece, David J. et al. 1997. „Dynamic Capabilities and Strategic Management” In: Strategic Management Journal. 18. 7. 509-533.
- Ting-Toomey, Stella 1999. Communicating across cultures. New York, Guilford.
- Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor szerk. 2018. A kínai hadtudomány klasszikusai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- Topcu, Katalin. 2006. A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakcióban: egy magyar szempontú jellemzés. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Tóthné Téglás Tünde. 2020. „A minőségi munkaerő-gazdálkodás vállalati gyakorlata” In: Vezetéstudomány. LI. 10. 63-76.
- Tracy, Sarah J. 2019. Qualitative Research Methods. Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact. Second Edition. Wiley – Blackwell.
- Trompenaars, Fons – Hampden-Turner, Charles. 1998. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Second edition, London (UK), Nicolas Brealey Publishing
- Trompenaars, Fons – Voerman, Ed. 2009. Servant-Leadership Across Cultures – Harnessing the Strength of the World Most Powerful Leadership Philosophy. McGraw-Hill.
- Trompenaars, Fons – Woolliams, Peter. 2003. Business across cultures. Chichester (UK), Capstone Publishing.
- Trudgill, Peter. 1974. Sociolinguistics: An Introduction. Penguin Books.
- Tsai, Kellee S. – Naughton, Barry eds. 2015. State Capitalism, Institutional Adaptation, and the Chinese Miracle. New York (NY), Cambridge University Press.
- Tsoukas, Haridimos – Knudsen, Christian eds. 2003. The Oxford Handbook of Organization Theory. Oxford (UK), Oxford University Press.
- Tsui, Anne S. et al. 2017. Leadership of Chinese Private Enterprises. Insights and Interviews. Palgrave.
- Tylor, Edward Burnett. 1871. Primitive culture. London, John Murray.
- Újvári Edit. 2021. Bevezetés a kulturális antropológia történetébe. Szeged, Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó.
- UN Trade and Development (UNCTAD) n.d. UNCTADstat Data centre.
(<https://unctadstat.unctad.org/datacentre/>)

- Vámos Péter. 2008. Kína mellettünk? – Kínai külügyi iratok Magyarországról, 1956. Budapest, MTA Történettudományi Intézet.
- Vámos Péter. 2010. „Kína változik. Úgy látszik, nekünk is változtatni kell.» Magyar–kínai kapcsolatok az 1980-as években” In: Történelmi Szemle. 52. 1. 99-124.
- Vámos Péter. 2021. A magyar–kínai kapcsolatok 1949-1989. Budapest, Károli Gáspár Református Egyetem – L Harmattan Könyvkiadó Kft.
- Vámos, Péter. 2016. China and Eastern Europe in the 1980s: A Hungarian Perspective. CUIHP e-Dossier no. 69. Wilson Center.
- Vámos, Péter. 2023a. „A Hungarian model for China? Sino-Hungarian relations in the era of economic reforms, 1979–89” In: Zofka, Jan et al eds. Beyond the Kremlin’s Reach? Eastern Europe and China in the Cold War Era. Abingdon (OX) – New York (NY), Routledge.
- van der Klink, Marcel R. – Boon, Jo. 2003. „Competencies: the triumph of a fuzzy concept” In: International Journal of Human Resources Development and Management. 3. 2. 125-137.
- Van der Zee, Karen I. – Van Oudenhoven – Pieter, Jan. 2001. „The multicultural personality questionnaire: Reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness” In: Journal of Research in Personality. 35. 3. 278-288.
- Várhalmi Zoltán. 2013. „Vállalkozó migránsok Magyarországon” In: Kováts András szerk. Bevándorlás és integráció: magyarországi adatok, európai indikátorok. MTA TK Kisebbségkutató Intézet. 89-100.
- Vass Vilmos. 2006. „A kompetencia fogalmának értelmezése” In: Demeter Kinga szerk. A kompetencia: Kihívások és értelmezések. Budapest, Országos Közoktatási Intézet. 139-161.
- Vaszkun, Balázs. 2012. One Hundred Years of Management. American Paradigms and the Japanese Management “Reloaded”. Doctoral Thesis. Corvinus University of Budapest, Management and Business Administration Doctoral School
- Vico, Giambattista. 1979. Az új tudomány. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Vidra Zsuzsanna. 2005. „Kína és a kínaiak a magyar sajtóban, 1945-2000” In: Kisebbségkutatás. 14. 3. 353-360.
- Vigotszkij, L. Sz. 1971. A magasabb pszichikus funkciók fejlődése. Budapest, Gondolat Kiadó.

- von Herder, Johann Gottfried – Barnard, F. M. 2010. J. G. Herder on Social and Political Culture. Cambridge University Press.
- von Herder, Johann Gottfried. 2002. Herder: Philosophical Writings. Cambridge University Press.
- von Krogh, Georg et al (eds) Towards Organizational Knowledge. The Pioneering Work of Ikujiro Nonaka. The Nonaka Series on Knowledge and Innovation. Palgrave Macmillan.
- Voogt, Joke – Roblin, Natalie Pareja. 2012. „A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies” In: Journal of Curriculum Studies. 44. 3. 299-321.
- Waldo, Dwight. 1968. „Public Administration in a Time of Revolutions.” In: Public Administration Review, 28, 4, 362-368.
- Walter, Carl E. – Howie, Fraser J. T. 2012. Red Capitalism: The Fragile Financial Foundation of China’s Extraordinary Rise. Revised and Updated. Singapore, John Wiley & Sons.
- Wang, Qing – Teo, Timothy. 2024. „Explaining the relationships among components of intercultural competence: A structural equation modelling approach” In: International Journal of Intercultural Relations. 99. 3.
- Wang, Yukai. 2021. A Report on China’s Administration Reform. Singapore, Springer.
- Ward, Colleen et al. 2001. The Psychology of Culture Shock. London, Routledge.
- Weber, Max. 2019. Economy and Society: A New Translation. Cambridge (MA) – London (UK), Harvard University Press.
- Weber, Max. 2020a. A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Budapest, L’Harmattan.
- Weber, Max. 2020b. A tudomány és a politika mint hivatás. Budapest, Kossuth Kiadó.
- Weiler Vilmos. 2025. „Összeesett a magyar akkugyártás, és ezért a benzines autókat okolják. A valóság sokkal durvább” In: Telex. 2025. június 23.
(<https://telex.hu/komplex/2025/06/23/akkumulatorgyartas-sk-on-samsung-catl-korea-kina-technologiavaltas>)
- Wernelfelt, Birger. 1984. „A Resource-based View of the Firm” In: Strategic Management Journal. 5. 2. 171-180.
- Wertsch, James V. 1988. Vygotsky and the Social Formation of Mind. Cambridge (MA) – London (UK), Harvard University Press.

- White House, The. 2022. National Security Strategy. October 12, 2022. Washington.
- White, Robert W. 1959. „Motivation reconsidered: The concept of competence” In: Psychological Review. 66. 5. 297-333.
- Wilhelm Maximilian Wundt (n.d.) In: Stanford Encyclopedia of Philosophy. (<https://plato.stanford.edu/entries/wilhelm-wundt/>)
- Wilson, Woodrow. 1887. „The Study of Administration” In: Political Science Quarterly. 2. 2. 197-222.
- Winterton, Jonathan et al. 2006. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Cedefop Reference series 64. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Witt, Michael A. – Redding, Gordon eds. 2014. The Oxford Handbook of Asian Business Systems. Oxford, Oxford University Press.
- Witt, Michael A. – Redding, Gordon. 2014. „China: Authoritarian Capitalism” In: Witt, Michael A. – Redding, Gordon eds. The Oxford Handbook of Asian Business Systems. Oxford (UK), Oxford University Press.
- Witt, Michael A. 2010. China: What Variety of Capitalism? Faculty & Research Working Paper. 2010/88/EPS. INSEAD.
- Woodruffe, Charles. 1993. „What Is Meant by a Competency?” In: Leadership & Organization Development Journal. 14. 1. 29-36.
- World Bank Group. n.d. DataBank. (<https://databank.worldbank.org>)
- Wu, Jinglian – Ma, Guochuan. 2016. Whither China? Restarting the Reform Agenda. New York (NY), Oxford University Press.
- Xue, Lan – Zhong, Kaibin. 2012. „Domestic reform and global integration: public administration reform in China over the last 30 years.” In: International Review of Administrative Sciences. 78. 2. 284-304.
- Young, Michael W. 2004. Malinowski: Odyssey of an Anthropologist, 1884-1920. New Haven (CT) – London (UK), Yale University Press.
- Yu, Jianxing. 2019. „Introduction: Local Governance in China—Past, Present, and Future” In: Yu, Jianxing – Guo, Sujian eds. The Palgrave Handbook of Local Governance in Contemporary China. Palgrave Macmillan.
- Zupkó Gábor. 2001. Reformfolyamatok a közszférában. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Gazdálkodástani Ph.D. Program.