

Kulturális különbségek hatása az agilis szemlélet elfogadására

The impact of cultural differences on the acceptance of agile approaches

PROF. DR. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar – Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet, email: kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

HIMA PARAMESARAN egyetemi adjunktus, City University College of Ajman, email: h.parameswaran@cuca.ae

MÉSZÁROS ÁDÁM egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar – Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet, email: meszaros.adam@uni-obuda.hu

TÓTH ISTVÁN MÁRK egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar – Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet, email: toth.mark@uni-obuda.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.11.5>

Absztrakt

Az agilitás fogalma, és a hozzá kapcsolódó szervezeti és egyéni változások egyértelműen napjaink aktualitásai. Az agilis működés, az agilis gondolkodás olyan kulcskompetenciává nőtte ki magát, amely a változásokhoz való gyors és hatékony reagálás alappilléreinek mondható. Az agilitás napjainkban kulcsfontosságú a váratlan események kezelésében, és a szervezeti kultúra támogatása elengedhetetlen a sikerhez. A tanulmány az agilis szemlélet interkulturális vizsgálatát mutatja be magyar és arab minták alapján. A tanulmányban bemutatott primer kutatás feltárta az agilis gondolkodásmód és a projektorientáció hatását az agilis szemlélet elfogadására. Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar válaszadók erősebben azonosulnak az agilis szemlélettel, mint az arabok, ami kulturális és szervezeti tényezőkkel magyarázható. Az agilis gondolkodás szintje szignifikánsan befolyásolja az agilis szemlélet elfogadását mindkét mintában. A tanulmány rávilágít az agilis szemlélet fontosságára a változó világban és annak interkulturális vonatkozásaira egyaránt, megmutatva a főbb fejlesztési vonalakat és utakat a kompetencia kialakítása és erősítése kapcsán.

Kulcsszavak: agilitás, interkulturalitás, projektorientáció, szervezeti kultúra

JEL-kódok: M12; O32; O34; Z13

Abstract

The concept of agility and the organizational and individual changes associated with it are clearly current issues of our time. Agile operation and agile thinking have become key competencies that can be considered the cornerstone of responding quickly and effectively to changes. Agility is crucial in managing unexpected events today, and supporting organizational culture is essential for success. The study presents an intercultural examination of the agile approach based on Hungarian and Arab samples. The primary research presented in the study revealed the effect of agile thinking and project orientation on the acceptance of the agile approach. The results show that Hungarian respondents identify more strongly with the agile approach than Arabs, which can be explained by cultural and organizational factors. The level of agile thinking significantly influences the acceptance of the agile approach in both samples. The study highlights the importance of an agile approach in a changing world and its intercultural aspects, showing the main development lines and paths for developing and strengthening competence.

Keywords: agility, interculturality, project orientation, organizational culture

JEL codes: M12; O32; O34; Z13

1. Bevezetés

Az szervezeti agilitás napjainkban látható népszerűséggel bír, mivel a tudomány, a vállalkozások és a társadalom is érdekeltté vált a váratlan események negatív következményeinek minimalizálásában (Tanushree-Sahoo & Chaubey, 2023). Ezek az események jelentősen befolyásolhatják a szervezeteket, a munkahelyeket és az egyéneket is, illetve nemzetek gazdasági helyzetét is negatív irányba tudják rontani, amit a koronavírus járvány tanulságai egyértelműen mutatnak (Karácsony et al., 2024). Ezenkívül fontos a környezet is, amely támogató, befogadó kell, hogy legyen, ami kiemelten fontos az agilis értékek alkalmazásában (Horlach & Drechsler, 2020). Sok szervezet elfelejtkezik arról, hogy ezt a környezetet építeni, fejleszteni kell a siker érdekében (Sathe & Panse, 2022). A magas szintű üzleti dinamika miatt ezeknek alkalmazkodniuk kell a változásokhoz, hogy túléljenek és növekedjenek. Ezért elengedhetetlen a túléléshez és a sikeres működéshez az a képesség (vagyis az agilitás), hogy a szervezet proaktív módon reagáljon a váratlan külső és belső változásokra. A szervezeti ellenállással, a rugalmasság hiányával, az innovativitás korlátaival és ennek következtében a fenntarthatósági nehézségekkel kapcsolatos kihívásokkal a szervezeteknek meg kell tanulni együtt élni. Sőt, ezeket meg kell tanulni kezelni is, ha agilissá akarnak válni (Armstrong & Manitsky, 2023). Ez a fajta dinamikus gondolkodásmód az agilitás központjában áll (van Manen & van Vliet, 2014), és a gondolkodásmód megváltoztatása nélkül a célok nem érhetők el. Ez a hozzáállás különleges pozícióval rendelkezik az agilis

megközelítésekben, mivel az embereket helyezi a középpontba. Az agilitás szellemét és mechanizmusát egyaránt figyelembe kell venni, és a gondolkodásmód megváltoztatása nélkül az ilyen módszerek alkalmazása nem garantálja a sikerességet (Gregory et al., 2016). Az agilitás nem annyira a módszertani megközelítésen, hanem a szemléletmódon múlik (Cannon, 2017). Az agilis gondolkodásmód magában foglalja a folyamatos tanulást, a transzparenciát, az önálló döntést és a klienst központba helyező munkát (Eilers et al., 2022). A vezetők elszántsága, ilyen fajta mentalitása kulcsfontosságú az agilis szervezetek sikerében (Annosi et al., 2024; Séllei et al., 2024).

2. Irodalmi áttekintés

Az agilitás, mint a projektmenedzsment világában napjainkban egyre gyakrabban használt kifejezés az 1990-es évek elejéről eredeztethető. Ekkoriban a gyártástechnológia területén jelent meg egy, az Amerikai Egyesült Államok versenyképességének növelését segíteni szándékozó jelentésben, amely szerint a tömeggyártást hamarosan felváltja az agilis gyártás (Klimkó, 2014). Néhány év múlva, 2001-ben szoftverfejlesztők egy csoportja (szám szerint tizenheten) az agilis kifejezést találták a legmegfelelőbbnek arra, amit munkájuk során képviseltek: a hatékony változáskezelésre való törekvést, a valódi értékteremtést és ezáltal a minél magasabb szintű ügyfélelégedettség elérését. A következő években az agilitás átlépte a szoftverfejlesztés határait, és mint projektmenedzsment-megközelítés kezdett el terjedni (Chin, 2004; Wysocki, 2009). Maga a kifejezés pedig több szemléletmód összefoglaló kifejezésévé vált (Project Management Institute, 2017). Azt, hogy véleményük szerint mindez a gyakorlatban hogyan lehet jelen, az Agilis kiáltvány elnevezésű dokumentumban részletezték (Beck et al., 2001). Ebben fogalmazták meg, hogy véleményük szerint mi az agilitás négy alappillére, azaz értéke:

- 1) az egyének és közöttük a személyes kommunikáció – mely fontosabb, mint az alkalmazott módszerek és eszközök;
- 2) a működő szoftver – mely fontosabb, mint a részletes dokumentáltság;
- 3) a megrendelővel történő együttműködés – mely fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés;
- 4) a hatékony változáskezelés – mely fontosabb, mint a tervekhez való ragaszkodás (Beck et al., 2001).

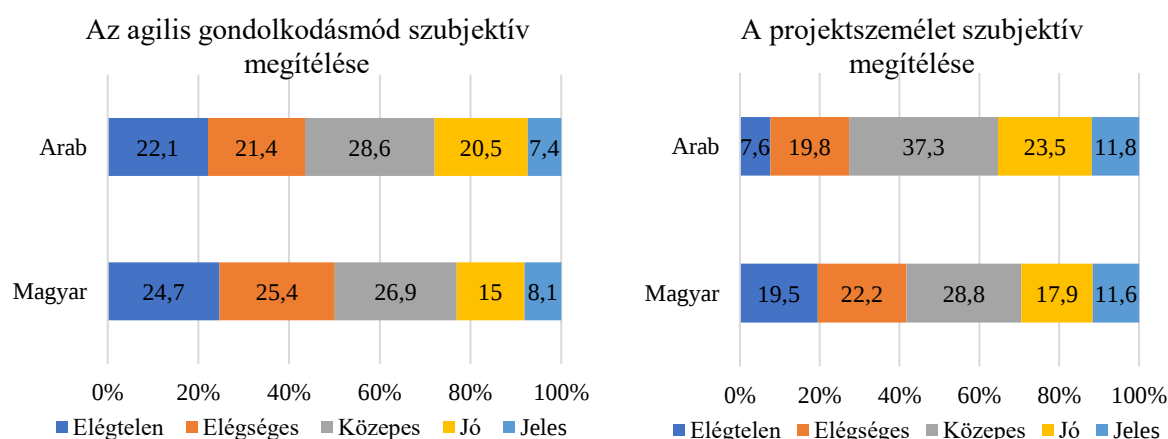
Az **agilis megközelítések** – ahogy korábban is említettük – eredetileg a szoftverfejlesztésben gyökereznek, de ma már széles körben elterjedtek különböző iparágakban és kutatási területeken is. Eközben a szervezetek jelentős kihívásokkal szembesülnek az ilyen irányú átalakulás során (Eilers et al., 2022). Emellett néhány átalakulási kísérlet kudarcot is vall, egyszerűen azért, mert a folyamatban részt vevő személyek gondolkodásmódja nem megfelelő. Azonban ezeknek az értékeknek a hangsúlyozása nem azt jelenti, hogy a velük szembe állítottak abszolút értéktelenek és teljes mértékben nélkülözhetők, vagy szükségtelenek lennének, hanem azt, hogy az agilitás szempontjából kevésbé hangsúlyosak (Spundak, 2014). A XXI. század folyamatosan változó világában, az innovációk korszakában az agilitásnak jelentős, sőt, megkerülhetetlen szerepe van a projektmenedzsmentben (Blaskovics et al., 2023; Varga & Csiszárík-Kocsir, 2019; Varga & Csiszárík-Kocsir, 2023; Varga, 2023). Kutatások bizonyítják, hogy az agilis projektek a klasszikus, vízésés-modellt követő projektekhez képest négyszer

nagyobb valószínűséggel érnek el sikert, illetve egyharmaddal kisebb valószínűséggel fulladnak kudarcba (Serrador & Pinto, 2015; Mergel et al., 2020). Sőt, az agilis szemlélet már a napi működésben is nélkülözhetetlen, amit számos kutatás és tanulmány bizonyít (Kucharska et al., 2024a). Az agilis szemlélet célja megfelelő rugalmassággal, azaz a változó körülmények hatékony kezelése mellett a valódi értékteremtés, melynek érdekében különös figyelmet fordít a csapatmunkára, az ügyfelek visszajelzéseire és az együttműködésen alapuló fejlesztésre (Cobb, 2011). A legfőbb tulajdonsága tehát az alkalmazkodóképesség – mind a környezethez, mind a változó ügyféligényekhez –, mely napjaink turbulens világában gyakran fontosabb, mint a kiszámíthatóság és tervezhetőség. Utóbbiak inkább a klasszikus megközelítés erősségei (DeCarlo, 2004). Az agilis szemlélet alkalmazásának bevezetése jelentős előkészületet igényel (Abidin et al., 2017): még annak megtörténtét megelőzően át kell gondolni a stratégia, a szervezeti struktúra, valamint a szervezeti kultúra átalakításának lehetőségeit, illetve szükségességét (Dong et al., 2024). Sőt, sok esetben nem egyszerre valósul meg az ilyen irányú transzformáció, hanem szakaszokra bontva (Kucharska et al., 2024b). Agilis szervezetek nem létezhetnek az erre motivált gondolkodású vezetők nélkül: ők a szervezeti agilitás motorjai (Kucharska et al., 2024a), akik azonosítják a jövőbeli növekedés és fejlődés lehetőségeit, ezáltal fenntartják a versenyképességet (Fuchs & Hess, 2018). Az agilis szemlélet – többek között – segíti az egyének felelősségvállalását, illetve megkönnyíti az új csapattagok bevonását (Wayant, 2022), azonban az egyének ilyen fajta szemléletének kialakítása gyakran nehézségekbe ütközik (Ozman et al., 2023). Az agilis szemlélet fontosabb, mint az agilis módszertanok használata, mivel a közös motiváció mobilizálja az egész szervezetet (Denning, 2018). Ez növeli a termelékenységet és a rezilienciát (Rigby et al., 2020).

Az agilitás, az agilis működés helye és elismertsége jelentősen eltér az egyes kultúrákban, amit számos tanulmány, és tudományos kutatás is alátámaszt. Bár az agilitás szintének összehasonlító elemzésével még nem sok írás próbálkozott, mégis érdemes meghatározni azokat a kereteket, melyek mentén el lehet kezdeni az azonosságok és különbségek vizsgálatát. Az interkulturális menedzsment tudományterülete a kultúrák különbözőségét és az eltérő kultúrákból érkező emberek együttműködésének és szerveződések hatását vizsgálja (Primecz et al., 2015). A kulturális különbségek értelmezéséhez a Hofstede-féle kulturális dimenziók (pl. hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés), a GLOBE-vizsgálat és Trompenaars modellje releváns keretet adhatnak. Ezek a modellek segítenek megmagyarázni, miért mutat a magyar minta szélsőségesebb válaszokat, míg az arab minta kiegyensúlyozottabb eloszlást. A fenti három modellt McSweeney „triónak” nevezi, utalva ezzel a szakirodalomban betöltött fontosságukra (McSweeney, 2015). Hofstede rendszere klasszikus alapvetésnek számít, mivel konkrét, átlátható módszertana révén hatékonyan alkalmazható az interkulturális kutatásokban. Eredetileg négy, majd hat dimenziót foglalt magába, és a szerzők szerint ez a modell a legkidolgozottabb. A GLOBE projekt, amely a kulturális értékek és vezetés legátfogóbb kutatása 62 társadalomban (House et al., 2004), is Hofstede munkájából indult ki. A GLOBE modell újszerű megközelítése, hogy a dimenziókat értékekre és gyakorlatokra bontja, még inkább felfedve az interkulturális szemlélet fontosságát. Trompenaars rendszere hét dimenziót felvonultatva mutatja be a kultúrák különbözőségét (Trompenaars és Hampden-Turner, 1997).

3. Anyag és módszer

A kutatás célja az volt, hogy feltárja az agilitással kapcsolatos gondolkodásmódot, az agilis eszköztárral való azonosulás mértékét a magyar és arab válaszadók körében. A vizsgálat két szakaszból állt: egy kvalitatív fázis, amely mélyinterjúkat és fókuszcsoportos beszélgetéseket foglalt magában, majd egy kvantitatív fázis, amelyben standardizált kérdőívet használtunk. A kérdőív kifejlesztése előtt a kvalitatív szakasz során gyűjtött információk alapján történt. A kérdőívet előzetesen teszteltük egy kisebb mintán annak érdekében, hogy biztosítsuk az érthetőséget és az egyértelműséget. A mintavétel hólabdamódszerrel történt, amely lehetővé tette a nehezen elérhető csoportok bevonását. A folyamatban kulcsszerepet játszottak a „magok”, vagyis azok a hallgatók, akik a kutatás kiindulópontjaként további résztvevőket ajánlottak. A hallgatók bevonása azok kutatói kompetenciáinak fejlesztése miatt volt szükség. A magyar minta 5067 főből állt, míg az arab válaszadók száma 434 volt. Az adatgyűjtés online platformon keresztül valósult meg, ami gyors és költséghatékony volt, valamint lehetővé tette a földrajzilag távol eső válaszadók elérését is. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim módon történt. Az adatok feldolgozása és elemzése az IBM SPSS Statistics 22.0 szoftver segítségével valósult meg. Az alapstatisztikai elemzések mellett varianciaelemzést (ANOVA) is végeztünk annak feltárására, hogy vannak-e szignifikáns különbségek a magyar és arab válaszadók között az agilitással kapcsolatos gondolkodás tekintetében. A hólabda módszer korlátozhatja az eredmények általánosíthatóságát, mivel a hallgatói toborzás torzíthatja a mintát, valamint a kulturális reprezentativitás sem teljes körű. Az eredmények értelmezésekor célszerű mindezen tényezőket szem előtt tartani a korlátok értelmezése végett. A minta összetételét az alábbi táblázat mutatja be az agilis szemlélet és a projektszemlélet egyénileg megítélt szintje alapján. A jelentős mintaméretbeli különbség miatt az eredmények összehasonlításánál körültekintően kellett eljárni, azonban a főbb üzeneteket a vizsgált téma kapcsán így is átadja a tanulmány.



1. ábra: A minta összetétele

Forrás: Saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

4. Eredmények

Első lépésként az agilis szemléletmóddal való azonosulás mértékét hasonlítottuk össze a magyar és arab válaszadók körében. A „Teljes mértékben igen” kategóriában a magyar válaszadók (22,9%) nagyobb arányban azonosulnak az agilis szemlélettel, mint az arabok (17,3%). Az „Inkább igen” csoportban szintén a magyarok vezetnek (42,9% vs. 36,4%), ami azt jelzi, hogy náluk erősebb a pozitív hozzáállás. Az „Inkább nem” kategóriában minimális eltérés látható (22,9% magyar vs. 21% arab), azonban az „Egyáltalán nem” kategóriában szembetűnő különbség van: a magyar válaszadók 25,3%-a teljesen elutasítja az agilis szemléletet, míg az araboknál ez csupán 11,3%. Összességében a magyar válaszadók szélsőségebb véleményeket képviselnek: többen azonosulnak teljes mértékben, de többen utasítják el teljesen is. Az arab kultúrkörből származó válaszadók hozzáállása kiegyensúlyozottabb, kevésbé szélsőségesnek mondható, mint az a magyar válaszadók esetén látható volt. Az eltérő válaszmintázatok mögött kulturális tényezők állhatnak a Hofstede modell mentén. A magyar kultúrára jellemző magas bizonytalanságkerülés magyarázhatja a szélsőségebb válaszokat, míg az arab kultúrában a kollektívizmus és a magas hatalmi távolság kiegyensúlyozottabb megítélést eredményezhet.

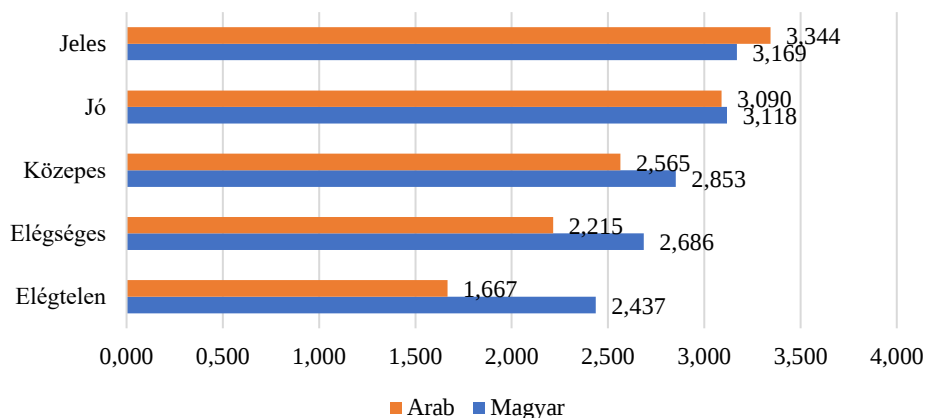
1. táblázat: Az agilis szemléletmóddal való azonosulás mértéke a magyar és az arab válaszadók körében

	Magyar	Arab
Egyáltalán nem	11,3	25,3
Inkább nem	22,9	21,0
Inkább igen	42,9	36,4
Teljes mértékben igen	22,9	17,3
Total	100,0	100,0

Forrás: Saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

A továbbiakban ezzel a szemlélettel való azonosulást vizsgáltuk a két különböző mintán (magyar és arab), az agilis gondolkodás egyéni szintjei alapján csoportosítva. A magyar minta esetében az átlagértékek növekedése jól követi az agilis gondolkodás szintjeinek emelkedését. Az „Elégtelen” kategóriában a legalacsonyabb átlagérték (2,437), míg a „Jeles” kategóriában a legmagasabb (3,169) figyelhető meg. Ez nem meglepő, hiszen az agilis gondolkodás magasabb szintjeihez erősebb azonosulás társul. A szórás viszonylag stabil, 0,834 és 0,978 között mozog, ami azt jelzi, hogy az egyes csoportokon belül az értékek viszonylag homogének. A teljes minta átlaga 2,773, ami közepes szintű azonosulást tükröz. Az arab mintában hasonló tendencia figyelhető meg: az átlagértékek növekednek az agilis gondolkodás szintjeinek emelkedésével. Az „Elégtelen” kategóriában a legalacsonyabb átlagérték (1,667), míg a „Jeles” kategóriában a legmagasabb (3,344). Azonban az arab minta esetében az átlagok alacsonyabbak a magyar mintához képest minden szinten. Ez arra utalhat, hogy az arab mintában általánosságban alacsonyabb az agilis szemlélettel való azonosulás. A szórás itt is viszonylag stabil (0,701–1,050), de valamivel nagyobb eltérések figyelhetők meg. A két minta közötti legszembetűnőbb különbség az átlagértékek eltérése: a magyar minta minden szinten magasabb értékeket mutat, mint az arab minta. Ez kulturális különbségekre vagy eltérő szervezeti környezetre utalhat.

Érdemes megjegyezni azt is, hogy míg a magyar mintában nagyobb létszámú csoportokkal dolgoztak (összesen 5067 fő), addig az arab minta lényegesen kisebb (434 fő), ami befolyásolhatja a statisztikai megbízhatóságot. Az eredmények alapján mindkét minta esetében egyértelmű kapcsolat figyelhető meg az agilis gondolkodás szintje és az ilyen szemlélettel való azonosulás között: minél magasabb a gondolkodási szint, annál erősebb azonosulást tapasztalunk.



2. ábra: Az agilis szemlélettel való azonosulás az agilis gondolkodás egyéni szintje alapján képzett csoportokban

Forrás: Saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

A lenti táblázat azt mutatja be, hogyan hat az agilis gondolkodás az agilis szemlélettel való azonosulásra a két vizsgált mintában (magyar és arab). Mindkét esetben a szignifikancia értéke 0,000, ami azt jelzi, hogy az eredmények statisztikailag szignifikánsak. Ez megerősíti, hogy az agilis gondolkodás szintje jelentős hatással van az ilyen típusú szemlélet elfogadására. A magyar minta F-értéke (98,490) magasabb, mint az arabé (39,115), ami erősebb hatást jelez.

2. táblázat: A válaszadók agilis gondolkodásának hatása az agilis szemléletmóddal való azonosulásra

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
Magyar minta	Csoportok között	314,279	4	78,570	98,490	0,000
	Csoportokon belül	4038,172	5062	0,798		
	Total	4352,451	5066			
Arab minta	Csoportok között	127,652	4	31,913	39,115	0,000
	Csoportokon belül	350,016	429	0,816		
	Total	477,668	433			

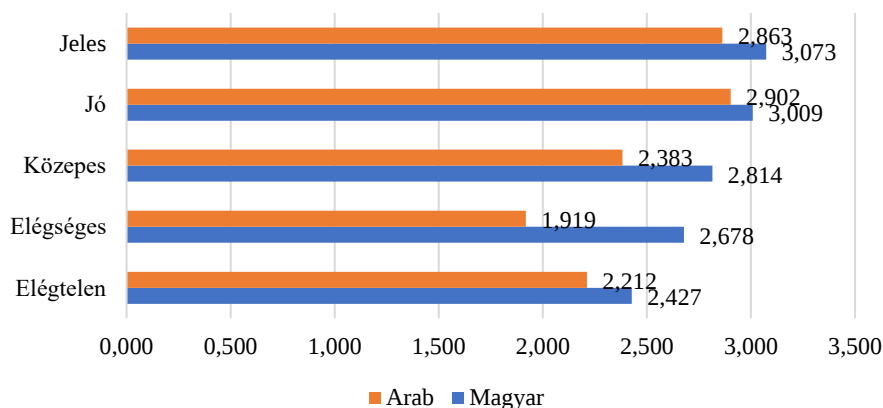
Forrás: Saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

A lenti táblázat továbbra is az agilis szemlélettel való azonosulást vizsgálja, de már a projektszemlélet egyéni szintjei alapján, két különböző mintában. A magyar minta esetében az adatok azt mutatják, hogy az agilis szemlélettel való azonosulás szintje egyértelműen növekszik az egyéni projektszemlélet szintjének emelkedésével, ami nem meglepő eredmény. Érdekesség

azonban, hogy a projektszemélet általánosabb képesség, mégsem ugrott olyan mértékben a csoportok átlaga, mint az agilis személet esetén, amit az „Elégtelen” kategória átlagértéke (2,427), és a „Jeles” kategória (3,073) értéke között láthatunk. A szórások viszonylag alacsonyak (0,861–0,988), ami azt jelzi, hogy a csoportokon belül az értékek alapvetően homogének, akárcsak az előző vizsgálat esetében.

Az arab mintában hasonló tendencia figyelhető meg: az átlagértékek növekednek az egyéni szintek emelkedésével. Az „Elégtelen” kategória átlagértéke 2,212, míg a „Jeles” kategóriáé 2,863. Ez azonban alacsonyabb értékeket mutat ismételten minden szinten a magyar mintához képest. A teljes minta átlaga 2,456, ami gyengébb agilis szemléletet jelez. A szórások itt nagyobbak (0,815–1,269), ami nagyobb eltéréseket tükröz a csoportokon belül.

A két minta közötti legszembetűnőbb különbség az átlagértékek eltérése: a magyar minta ismét minden kategóriában magasabb értékeket mutat, mint az arab minta. Ez arra utalhat, hogy a magyar résztvevők általánosságban jobban azonosulnak az agilis szemlélettel a projektszeméletük függvényében is. Mindkét mintában megfigyelhető egy pozitív összefüggés az egyéni projektszemélet szintje és az agilis szemlélettel való azonosulás között: ahogy nő a projektszemélet fejlettsége, úgy erősödik az agilis gondolkodással való kapcsolat. Ugyanakkor kulturális vagy szervezeti tényezők miatt a magyar minta általánosan magasabb értékeket mutat. Az arab mintában tapasztalható nagyobb szórás pedig arra utalhat, hogy ott heterogénebbek a résztvevők tapasztalatai és attitűdjei.



3. ábra: Az agilis szemlélettel való azonosulás a projektszemélet egyéni szintje alapján képzett csoportokban

Forrás: Saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

Az elvégzett varianciaanalízis alapján mindkét mintában a projektszemélet szintje szignifikáns hatással van az agilis szemlélettel való azonosulásra (Sig. = 0,000). A magyar minta F-értéke (72,016) lényegesen magasabb, mint az arabé (14,357), ami erősebb hatást jelez. Ez az érték ismét felhívja a figyelmet a kulturális különbségekre, melyeket korábban is láttunk már.

3. táblázat: *A válaszadók projektszemléletének hatása az agilis szemléletmóddal való azonosulásra*

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
Magyar minta	Csoportok között	234,350	4	58,588	72,016	0,000
	Csoportokon belül	4118,101	5062	0,814		
	Total	4352,451	5066			
Arab minta	Csoportok között	56,392	4	14,098	14,357	0,000
	Csoportokon belül	421,276	429	0,982		
	Total	477,668	433			

Forrás: Saját kutatás, 2023, N = 5067 (magyar), 2024, N = 434 (arab)

5. Következtetések

A jelen tanulmányban végzett vizsgálat egyértelműen megmutatja az agilis személet általános megítélését a magyar és az arab mintában. Szembetűnő és igazolt tény, hogy minél inkább érettebb az egyén agilis és projektszemlélete, annál jobban képes azonosulni az ilyen értékekkel és szemlélettel. Az agilis szemlélettel való erősebb azonosulás a magyar mintában számos tényezővel magyarázható. Egyik fő ok lehet a **kulturális különbség, melynek bemutatására a tanulmányunk is vállalkozott**. Az ilyen motivációjú szemlélet hangsúlyozza a flexibilitást, a csapatmunkát és az innovációt, amelyek jobban illeszkedhetnek a magyar kultúrához, mint az arabhoz. Az arab kultúrában gyakran erősebb a hagyományos hierarchia és a strukturáltság, ami egyelőre nehezebbé teheti az agilis értékek elfogadását. További fontos tényező a **szervezeti környezet**. A magyar szervezetekben gyakoribb lehet az agilis működésre való áttérés, ami erősebb támogatást és elfogadást eredményezhet az ilyen típusú gondolkodás iránt. Ez a támogatás lehetőséget teremt arra, hogy a munkavállalók jobban megértsék és elfogadják az agilis szemléletet. Az **oktatás és tudatosság** szintén fontos szerepet játszhat. A magyar mintában szereplő válaszadók oktatása során elképzelhető, hogy nagyobb hangsúlyt fektettek az az ilyen fajta gondolkodás oktatására és a szemléletformálásra, ami erősebb azonosulást eredményezhet. Az agilis szemlélettel kapcsolatos ismeretek és tapasztalatok hiánya az arab mintában akadályozhatja ezt az elfogadást. Végül, a **minta elemszáma** is befolyásolhatja az eredményeket. A magyar minta nagyobb elemszáma statisztikailag megbízhatóbb eredményeket biztosíthat, míg az arab minta kisebb elemszáma miatt óvatosabban kell kezelni az eredményeket. Ez azt jelenti, hogy a magyar minta eredményei általánosíthatóbbak lehetnek, míg az arab minta esetében további vizsgálatokra lehet szükség a megbízhatóság növeléséhez. Mindenesetre elmondható, hogy mindkét minta pozitív és biztató jövőképet mutat az agilis gondolkodás és működés térnyerése kapcsán, ami kívánatos és előremutató tendenciának mondható.

Irodalomjegyzék

- Abidin, F. A. Z., Jawawi, D. N. A., & Ghani, I.** (2017). Agile transition model based on human factors. *International Journal of Innovative Computing*, 7(1), 23–32.
- Annosi, M. C., Martinin, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L.** (2024). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554–566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011>
- Armstrong, R., & Manitsky, D.** (2023). The fallacies of non-agility: Approaching organizational agility through a dialectical practice perspective. *Management Learning*, 54(5), 605–629. <https://doi.org/10.1177/13505076221100924>
- Beck, K., et al.** (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <http://www.agilemanifesto.org>
- Blaskovics, B., Maró, Z. Z., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., & Csiszárík-Kocsir, Á.** (2023). Differences between public-sector and private-sector project management practices in Hungary from a competency point of view. *Sustainability*, 15, 11236.
- Cannon, F.** (2017). *The agility mindset: How reframing flexible working delivers competitive advantage*. Springer.
- Chin, G.** (2004). *Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements*. AMACOM.
- Cobb, C. G.** (2011). *Making sense of agile project management: Balancing control and agility*. John Wiley & Sons.
- DeCarlo, D.** (2004). *eXtreme project management: Using leadership, principles, and tools to deliver value in the face of volatility*. Jossey-Bass.
- Denning, S.** (2018). How major corporations are making sense of Agile. *Strategy and Leadership*, 46(1), 3–9.
- Dong, H., et al.** (2024). What is agile project management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*, 55(6), 668–688.
- Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M.** (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650.
- Fuchs, C., & Hess, T.** (2018). Becoming agile in the digital transformation: The process of a large-scale agile transformation. In *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*. San Francisco, USA.
- Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A., & Taylor, K.** (2016). The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners' concerns. *Information and Software Technology*, 77, 92–104.

- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horlach, B., & Drechsler, A. (2020). It's not easy being agile: Unpacking paradoxes in agile environments. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming—Workshops: XP 2020 Workshops, Revised Selected Papers* (pp. 182–189). Springer International Publishing.
- Karácsony, P., Szilágyi, G. A., Valkó, V., & Szabó, D. (2024). An analysis of the consequential characteristics of telework, due to the coronavirus pandemic, based on the opinion surveys of Hungarian employees. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(12), 29–51.
- Klimkó, G. (2014). Az agilis szemlélet első két évtizede. *Vezetéstudomány*, 45(7–8), 86–96.
- Kucharska, W., et al. (2024a). Why does the agile leader mindset matter the most? Polish-Finnish, technological and non-technological perspectives on agile and non-agile mindset employees and organizations. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4913605>
- Kucharska, W., et al. (2024b). Who is an agile leader? Technological vs. non-technological mindset employees' views. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 20(1), 246–254.
- McSweeney, B. (2015). Hall, Hofstede, Huntington, Trompenaars, GLOBE: Common foundations, common flaws. In Y. Sanchez & C. F. Bruhwiler (Eds.), *Transculturalism and business in the BRIC states: A handbook* (pp. 3–58). New York, NY: Routledge.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165.
- Ozman, N., et al. (2023). Back to the essential: A literature-based review on agile mindset. In *Proceedings of the 18th Conference on Computer Science and Intelligence Systems* (pp. 201–211).
- Primecz, H., Romani, L., & Topçu, K. (2015). A multi-paradigm analysis of cross-cultural encounters. In N. Holden, S. Michailova, & S. Tietze (Eds.), *The Routledge companion to cross-cultural management* (pp. 431–440). London, UK: Routledge.
- Project Management Institute. (2017). *Agile practice guide*. Project Management Institute.
- Rigby, D., et al. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos*. Harvard Business Review Press.
- Sathe, C. A., & Panse, C. (2022). Analyzing the impact of agile mindset adoption on software development teams productivity during COVID-19. *Journal of Advances in Management Research*.
- Séllei, B., Krén, H., Molnár, G., & Stumphauser, N. (2024). Gaps and bridges between future managers and IT people. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(3), 53–71.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.

Spundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948.

Tanushree-Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2023). Evolution of organizational agility research: A retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2023-0086>

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

van Manen, H., & van Vliet, H. (2014). Organization-wide agile expansion requires an organization-wide agile mindset. In *Product-Focused Software Process Improvement: 15th International Conference, PROFES 2014* (pp. 48–62). Springer International Publishing.

Varga, J. (2023). Az innováció szerepe és a versenyképességgel való összefüggései. In *Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (mkkv-k) körében 3* (pp. 51–139). Pázmány Péter Katolikus Egyetem. <https://ppke.hu/storage/tinymce/uploads/III--kotet.pdf>

Varga, J., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2019). Redefining the role of project leader for achieving a better project result. *PM World Journal*, 8(8), 1–18.

Varga, J., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Perception of innovation and innovative projects at user level through the example of the Atala Prism project. In *IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI 2023): Proceedings* (pp. 321–326). Óbuda University, IEEE Hungary Section.

Wayant, N. M. (2022). *Adapting agile philosophies and tools for a research environment*. Engineer Research and Development Center.

Wysocki, R. K. (2009). *Effective project management: Traditional, agile, extreme*. Wiley.