

BORGULYA Istvánné Vető Ágnes Ágota

KULTURÁLIS TÁVOLSÁGOK VÁLLALATOKON BELÜLI ÉS ORSZÁGOK KÖZÖTTI INTERAKCIÓKBAN

TYPOTEX KIADÓ, BUDAPEST, 2014. 257 OLDAL

Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota könyve a szerző több évtizedes magyarországi és külföldi oktató- és kutatómunkájának egyik eredménye. A könyv hét fejezetben mutatja be a vállalati kommunikáció jellegzetességeit és dimenzióit. Az első négy fejezet a vállalati kommunikáció, a kultúraközi kommunikáció és a kultúraközi üzleti kommunikáció kutatásának elméletét vizsgálja. Az ezt követő három fejezet a vállalatok kultúraközi és nemzetközi kommunikációjának magyarországi gyakorlatáról szól, az első négy fejezetben tárgyal elméletekre alapozva.

A bevezetésben a szerző könyvének tárgyát és céljait írja le. A könyv a kultúraközi és nemzetközi kommunikáció tárgykörébe tartozik, ezen belül a multikulturális és a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok tevékenységét vizsgálja gazdálkodástudományi, nyelvi-kommunikációtudományi és alkalmazott nyelvészeti szemszögből. A szerző célja, hogy a tárgykör elméleti hátterét, majd a gyakorlati tapasztalatokat összegyűjtve bemutassa a vállalatok kultúraközi és nemzetközi kommunikációjának jellegzetességeit. További célja, hogy rámutasson arra, hogy a nemzetközi vállalati kommunikációmenedzsment hivatott arra, hogy a kultúraközi és a nemzetközi kommunikációt a gyakorlatban kezelje. Fő célkitűzése pedig az, hogy könyvével hozzájáruljon a gyakorlati problémák és a nemzetközi vállalati kommunikációmenedzsment hazai kutatása között tátongó szakadék áthidalásához, a vállalati munkafolyamatok eredményességéhez.

Az első fejezet *A vállalat és a vállalati kommunikáció* címet viseli. A szerző a vállalati kommunikáció bemutatását az emberek közötti kommunikációra alapozza. A vállalat egyszerre gazdasági és üzleti tevékenységet folytató szervezet, szakmaközösség, tudásközösség, szociális és kulturális közösség. Ebből következően a vállalat kommunikációjára mindegyik felsorolt tényező hatással van. A vállalati kommuniká-

ció értelmezése és kutatása folyamatosan változott az idők során. A kezdetektől az 1930-as évekig a tömegtermelés és tömegfogyasztás jellemezte a gazdaságot, ebből következően a vállalati kommunikáció célja az ismertetés és értékesítés elősegítése volt. Azonban a tudományos érdeklődés tárgyává csupán hatvan évvel ezelőtt vált. A klasszikus vállalatszemplélet, az emberi kapcsolatokra fókuszáló szemlélet, az emberi erőforrás-központú megközelítés, a viselkedési döntések elmélete és a rendszerelmélet jellegzetességeit mutatja be részletesen a szerző. Az 1960-70-es években kerül előtérbe a piac, a reklám kutatása, ezáltal erősödik a piaci kommunikáció. Az 1980-as évektől a marketing-kommunikáció és a PR összeolvadnak, majd az integrált vállalati kommunikáció térhódítása veszi kezdetét. Az 1980-as évek második felében a vállalat társadalmi felelőssége kerül előtérbe a vállalati kommunikáció tartalmában. Ezzel egyidejűleg a vállalatok tevékenységének nemzetközivé válása következtében megkezdődik a vállalatok nemzetközi kommunikációjának kutatása.

A vállalati kommunikáció dimenziói címmel íródott a második fejezet, és arról szól, hogy milyen lényegi tulajdonságait írhatjuk le a kommunikációnak, ha gazdasági, szociológiai vagy kulturális aspektusból vizsgáljuk a vállalatot. A vállalati kommunikáció típusait és területeit külföldi szakirodalom segítségével mutatja be a szerző, saját tipizálása Goodman és Hirsch (2010) osztályozásához áll a legközelebb. Ennek értelmében beszélhetünk az alkalmazottakkal folytatott kommunikációról, a tulajdonosokkal folytatott kommunikációról, a nem piaci környezettel folytatott kommunikációról, piaci kommunikációról és médiakapcsolatról. A szerző felhívja a figyelmet arra is, hogy a belső és külső kommunikáció határai egyre inkább összemosódnak a virtuális térben zajló kommunikációnak köszönhetően. A vállalati kommunikáció funkcióinak és feladatainak leírásakor a szerző kiegészíti Jakobson (1972) sokat

idézett leírását, ezáltal a kommunikáció: informáló, motiváló, ellenőrző, érzelmi, integráló, értékeremtő, struktúraépítő, rendszer- és hálózatalakító, hatalomtükröző és rendező funkciókat lát el. Ezt követően a vállalati kommunikációt mint a szakma- és tudásközösség kommunikációját ismerhetjük meg. A szakmai kommunikáció eszköze a szaknyelv, amelynek jellegzetességeit egy gyógyszergyár példáján keresztül mutatja be a szerző; megfigyelhetjük a különböző szaknyelvek egymásba fonódását a vállalati kommunikáció során. A szaknyelvhasználat szemantikai, szintaktikai és pragmatikai dimenzióira vonatkozóan is találunk néhány példát ebben a fejezetben. A vállalat belső kommunikációjának jellemzőit szemléletesen ábrázolja a szerző 1980-as években végzett szövegnyelvészeti kutatása, amelyben belső használatra készült, német nyelvű, írott vállalati munkaanyagokat és magyar nyelvű fordításait tanulmányozta. A kutatómunka során "információtelítettséget" tapasztalt, amely csak az adott vállalatnál szerzett gyakorlat során sajátítható el. Ugyanakkor a szakmai és szaknyelvi közösségbe történő integrálódást a vállalat belüli standardizálás, a sablonok használata és a sajátos szövegműfajok egységes elemei segítik. A fejezetben szó esik még a vállalati kommunikáció mint a vállalati kultúrközösség kommunikációjáról. A vállalati kultúra határozza meg a kommunikáció pilléreit, formálása közben minden közösség kialakítja kommunikációjának szokás- és eszközrendszerét. A kommunikációmenedzsment feladata pedig a vállalat belüli kommunikációs rendszerek összehangolása.

A *kultúraközi kommunikáció* címet kapta a harmadik fejezet, amely a kultúra és a kommunikáció kapcsolatának vizsgálatával kezdődik. A szerző a kultúra építőelemei közé sorolja: a világról alkotott nézeteket és mentális produktumokat, a szociális szerepeket és a tárgyi produktumokat, amelyek különböző szerepet játszanak a kommunikációban. A kultúra és a kommunikáció közötti összefüggéseket a szerző az alábbiakban látja: egy közösség hozza létre, generációról generációra öröklődik verbális úton, viselkedési mintákkal és szimbólumok révén, keretei között tárgyak, absztrakt jelek, viselkedési elemek, rituálék egyaránt szimbolikus tartalmat nyerhetnek, hatással van a közösségfogalom alkotására és a jelentéstulajdonításra, a kommunikáció szabályaira, a lingvisztikai és paralingvisztikai konvenciókra, szabályozza a közösség tagjai közötti és a más közösségekkel kialakított viszonyokat. Ebből következően a kutatás tárgyát képezheti a jelrendszer, a jelrendszer használata és a kultúra "mögöttes" jellemzői. Ezt követően a szerző hazai és nemzetközi szakirodalmi példákon keresztül bemutatja, hogy mely kutatások tették és teszik lehetővé a kultúraközi kommunikáció jobb megértését. Elsőként a nyelvészeti-kommunikációtudományi, majd a kultúraközi interakciók és pszichikai

hátterük, végül az értékorientációs mintákat és a kommunikációra gyakorolt hatásukat mutatja be. A kultúránként eltérő kommunikációs stílus, a gender-nyelvészet, a közvetítő nyelv és a fordítás szerepének kutatását emeli ki a szerző a nyelvészeti-kommunikációtudomány területén elvégzett vizsgálatok közül. A kultúra és a pszichológia közötti kapcsolat kutatására az időszemlélet, a fizikai tér vagy a kontextus kommunikációban betöltött kultúrafüggő szerepe, az asszociációk és hitek, a kategorizálás és a kognitív keretek vizsgálata szolgál példaként. Az 1950-es években elkezdődött kulturális antropológiai szempontú vizsgálatok a szocializálódás során elsajátított minták követését és az eltérés szankcionálását tanulmányozzák. A szociológiai értékhatások az egyén cselekvéseit vezérlő preferenciák vizsgálatára vonatkoznak. A kulturális standardok kutatása a másik kultúrával való találkozásban átélt meglepő eseményeket vizsgálja elmeséltető módszerrel, mely alkalmas arra, hogy az egymáshoz közel álló két kultúra finom különbségeit is feltárja a másik nézőpontjából, így rajzolódnak ki a vizsgált kultúra jellegzetességei.

A negyedik fejezet *A kultúraközi kommunikáció kutatása a menedzsment- és az üzleti tevékenység szolgálatában* címet viseli. A szerző elsőként a kulturális távolság modelljének kérdését mutatja be és elemzi. A modell értelmében minél több az egyezés két kultúra között, annál kisebb a kulturális távolság, és annál egyszerűbben és nagyobb valószínűséggel jön létre megértés az interakcióban. Azonban a szerző kutatása és más hazai és nemzetközi kutatások is rámutattak arra, hogy az egymáshoz közelebb álló kultúrák képviselői között sem elhanyagolható a kulturális eredetű konfliktus. Ezt követően a kulturális dimenziók használatával kapcsolatos vizsgálatokról, modellekről olvashatunk, amelyek kapcsán a szerző rávilágít az elemzések kritikáira is, ezért javasol egy olyan kutatási modellt, amely több tudományterület kérdésfeltevéseit veszi alapul, és a diszciplínák kölcsönhatására és kapcsolódási lehetőségeire is épít. Az alfejezet ezután az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia modelljeit, kutatásait és azok eredményeit mutatja be. A kulturális intelligencia jelentős átfedést mutat az interkulturális kompetencia fogalmával, azonban az előbbi az intelligencia-kutatásokra alapozva, az elemek összekapcsolásával komplex módon fejezi ki a képességek, készségek, ismeretek és tulajdonságok együttesét. A kulturális intelligencia négytényezős modellje motivációs, metakognitív, kognitív és magatartási összetevőkből áll. A kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy egy globális vállalat vezetője akkor lehet sikeres, ha magas általános intelligenciával, érzelmi intelligenciával, szociális intelligenciával és kulturális intelligenciával rendelkezik. A második alfejezetből megtudhatjuk, hogy a kultúraközi üzleti kommunikációnak nincs önálló egységes elméle-

ti kerete, a gyakorlati technikákra összpontosít, jellemző kutatási területei az üzleti élethez tartozó műfajok, kommunikációs események és viselkedések kultúránként eltérő ismérveinek és a szaknyelvi sajátosságok vizsgálata. Ezt követően a szerző a kulturális ütközések következtében bekövetkező konfliktusok okainak kutatását mutatja be nemzetközi és hazai szakirodalom és kutatási példák alapján, megkülönböztetünk könnyen kezelhető kommunikációs zavarokat, feszültséggel terhelt kommunikációt és meghiúsult kommunikációt.

A vállalatok kultúrákői kommunikációja a gyakorlatban címmel íródott az ötödik fejezet, amely számos példán keresztül mutatja be a témát. A multikulturális vállalat eltérő kultúrákban szocializálódott munkatársakat alkalmaz. Ebből következően szakirodalmi és empirikus kutatások kimutatták, hogy a vállalaton belüli kommunikációt három tényező nehezítheti: a nyelvi, nyelvhasználati problémák, az eltérő gondolkodási, értékrendi és viselkedési sémák, munkastílusok és munkamódszerek, illetve a vállalatok kultúránként eltérően kialakított kommunikációs gyakorlata. A nyelvi problémák körébe tartoznak: az üzenet küldőjének helytelen kiejtése, a kommunikáló felek nem megfelelő nyelvtudása, a kommunikáció tárgyának nem megfelelő ismerete, érzelemmel telített válaszadás, ami a beszélő szándékának félreértelmezéséhez vezet, nem együttműködő attitűd, gyors beszédtempó. Az eltérő gondolkodási, értékrendi és viselkedési sémák körébe tartoznak: a munkához való viszonyulás, a munkahelyi teljesítményben való motiváltság, a munkahelyi vezetőhöz való viszonyulás, a munkatársakhoz való viszonyulás, a versengés hatása az együttműködésre, az idegen munkavállalókkal szembeni attitűd, etikai megnyilvánulások, eltérő munkastílusok. A szerző nemzetközi és hazai kutatási eredmények segítségével mutatja be a magyar sajátosságokat és hasonlítja össze a többi európai országgal. Ezután hazai és külföldi szakirodalmi esettanulmányok példái alapján a külföldről érkező munkavállalók integrálásának problematikájáról, a multikulturális munkacsoportok előnyeiről, hátrányairól, főbb kérdéseiről, problémaköreiről, a kommunikációt nehezítő tényezőkről olvashatunk. A fejezetből azt is megtudhatjuk, hogy a multikulturális döntéshozatal komplexebb, mint a homogén kultúrákban. Ezt követően a vállalat és külföldi stakeholderei között folytatott kommunikációról ír a szerző. Minél aktívabb a vállalat kapcsolata stakeholdereivel, annál eredményesebb a kommunikáció. Végezetül arról olvashatunk, hogy a vállalatok egyre gyakrabban vesznek részt nemzetközi projektekben és a nemzetközi virtuális teamek kooperációja a leggyorsabban fejlődő területe a kultúrákői menedzsmentnek.

A hatodik fejezet *A vállalatok nemzetközi kommunikációja* címet kapta. A vállalatok nemzetközi kom-

munikációját a szerző szinonimának tekinti a nemzetközi vállalati kommunikációval, amely országok, illetve kultúrák határain átnyúló vállalati kommunikáció, magában foglalja a vállalat összes extern és intern kommunikációját, amelynek az a célja, hogy kapcsolatot létesítsen más kultúrák vagy nemzetek érdekcsoportjaival. Ezt követően a fejezet bemutatja, hogyan befolyásolja a politikai, a jogi, a gazdasági, a technikai és technológiai, az ökológiai és a szociokulturális környezet a vállalaton belüli kommunikációt. Magyar és nemzetközi példákról olvashatunk az eltérő kulturális környezet hatásairól és problémáiról a nemzetközi üzleti tevékenység nézőpontjából. A nemzetközi kommunikációmenedzsment fogalmát és jellegzetességeit mutatja be a következő alfejezet. A nemzetközi kommunikációmenedzsment fő feladata: a nemzetközi vállalat kommunikációs stratégiájának kialakítása. A nemzetközi vállalati kommunikáció kritikus területei: a csapatmunka, a vállalat hírnevének építése, az intern kommunikáció, a külső szolgáltatások igénybevétele és a minőség-ellenőrzés. Végezetül a fejezet a nyelvhasználat kérdéskörével foglalkozik és rávilágít arra, hogy a munkanyelv számos problémát generál kérdéskör a multikulturális és nemzetközi tevékenységet folytató vállalat számára. A vállalati munkanyelv kiválasztása alapján megkülönböztetjük: az egynyelvűség, a kétnyelvűség, a soknyelvűség és a kiválasztódó nyelv stratégiáját a hazai és nemzetközi kutatások alapján. A nemzetközi tevékenységet folytató vállalatoknál foglalkoztatott munkavállaló számára kulcsfontosságú a szaktudás, a szakmaspecifikus angol mint közvetítő nyelv használata és az interkulturális kompetencia.

A hetedik fejezet a *Nemzetközi vállalatok kommunikációmenedzsmentje Magyarországon* címet viseli, és a 2011 és 2012-ben elvégzett kutatás eredményeit, a magyar nézőpontot mutatja be, amely huszoneköt, Magyarországon működő nemzetközi vállalat kommunikációmenedzsmentjét vizsgálta szakértői interjúk alapján. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a vizsgált vállalatok eltérő fontosságot tulajdonítanak a kommunikációmenedzsmentnek, az intern kommunikáció és a HR feladatai elkülönülnek, csak a 60.000 főnél több foglalkoztatottat alkalmazó vállalatoknál beszélhetünk kommunikációmenedzsmentről. A vizsgálat alapján elmondható az is, hogy a hazai multinacionális vállalatoknál a kommunikációs stratégiák közül a globális stratégia jellemző a legtöbb vizsgált vállalatra. Mindegyik 60.000 fő fölötti létszámú vállalat készíti globális kommunikációs stratégiát, azonban végrehajtása különböző: van, ahol a szigorú szabályozottság érvényesül, máshol a terv egy laza keret. Ezen kívül a legtöbb vállalat rendelkezik írásban lefektetett viselkedési normákkal. A legtöbb vállalat él a közösségi média nyújtotta lehetőségekkel. Az on-line közösségi kommunikációt a

centralizálás jellemzi. A munkanyelv a legtöbb vállalatnál angol vagy angol és a helyi nyelv, vagy angol és német. A kommunikáció további jellemzői: a médiával való kapcsolat kiemelt szerepe, a legfontosabb kommunikációs eszköz az e-mail, a vállalaton belüli csetelés, a telefonkonferencia és a videokonferencia. Az extern kommunikáció mindenütt hangsúlyos, azonban az intern kommunikáció kevés figyelmet kap. A válság miatt bevezetett költségcsökkentés érzékenyen érinti a kommunikáció területét. Minden nagyvállalatnál magyar nyelvre fordítják le a fontos dokumentumokat. A fejlődés iránya a centralizálás és szabályozás felé mutat. Az eredmények arra is felhívták a figyelmet, hogy a magyar kommunikációs szakemberek meglátása szerint igény jelentkezik a személyes kontaktus iránt.

A könyv érdemét emeli a benne található 29 ábra és 4 táblázat, amelyek nemcsak érzékletes módon szemléltetik a leírtakat, de segítik is a tárgyalt kérdéskörök megértését, a fejezetek végén pedig a fő gondolatok tömör összefoglalása is hozzájárul a fejezetben olvasottak

feldolgozásához és egyben keretet is ad a mű egészéhez. Mindehhez kapcsolódik a 459 tételből álló irodalomjegyzék, amely 24 oldalon keresztül listázza az angol, magyar, német és orosz nyelvű elméleti műveket, szakfolyóiratokat és a kutatási eredményeket tartalmazó szakirodalmat. A könyvet az idegen szavak értelmezésének jegyzéke zárja.

Összességként megállapíthatjuk, hogy Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota könyve hasznos mindazoknak, akik szeretnék még jobban megismerni a vállalatok kulturaközi és nemzetközi kommunikációját. Ugyanakkor, a munka értékes hozzájárulást jelent a gazdálkodástudományi, nyelvi-kommunikációtudományi és alkalmazott nyelvészeti tudományterületek oktatásához, kutatásához és mindennapi gyakorlatához is, így ajánlható a téma oktatásával és kutatásával foglalkozóknak. Továbbá, érdekes olvasmány a tárgy iránt érdeklődő olvasói körnek is.

Bajzát Tünde

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Harangozó Gábor, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Széchy Anna Zsófia**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Zilahy Gyula**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Kádi Anna**, egyetemi tanársegéd, ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar; **Dr. Mitev Ariel**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Neulinger Ágnes**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hofmeister-Tóth Ágnes**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Kopfer-Rácz Kinga**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Zoltayné Dr. Paprika Zita**, dékán, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vaszari Tamás**, PhD-hallgató, Szent István Egyetem; **Tóth Marcell László**, PhD-hallgató, Széchenyi István; **Dr. Bajzát Tünde**, egyetemi docens, Miskolci Egyetem