

Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota

## **Kulturális távolságok – vállalatokon belül és országok közötti interakciókban**

(Budapest: Typotex, 2014, 257 pp. ISBN: 978-963-279-819-6)

Rádi Éva

E-mail: [radieva529@freemail.hu](mailto:radieva529@freemail.hu)

Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota a szervezeti, a vállalati, a vezetői, a kultúraközi kommunikáció és kooperáció, valamint a gazdasági és vállalati kultúra területeinek a hazai és a külföldi tudományos életben elismert, méltán számon tartott kutatója. A *Kulturális távolságok – vállalatokon belül és országok közötti interakciókban* című könyvével a kultúraközi és a nemzetközi kommunikáció tárgy-körében gazdagítja az olvasó ismereteit.

A szerző a témát jól körülhatárolt célkitűzések mentén fejti ki. Mindenekelőtt rendszerben kívánja láttatni a vállalatok kultúraközi és nemzetközi kommunikációját, és hangsúlyossá kívánja tenni, hogy a kultúraközi és a nemzetközi kommunikáció gyakorlati kezelésére önálló vállalati menedzsment-tevékenység, a nemzetközi vállalati kommunikációmenedzsment hivatott. Művével ösztönzőleg szándékozik hozzájárulni a nemzetközi vállalati kommunikációmenedzsment hazai kutatásához és a vállalati kommunikációs gyakorlat új feladatainak hatékonyabb megoldásához.

A szerző a multikulturális és a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok kultúraközi és nemzetközi kommunikációját gazdálkodástudományi, kommunikációtudományi és alkalmazott nyelvészeti nézőpontból vizsgálja. A mű egészét interdiszciplináris szemlélet jellemzi.

A szerkezetet tekintve a tájékozódást elősegítő *Ábrák jegyzéke*, *Táblázatok jegyzéke* és *Rövidítések jegyzéke* után az érdeklődést felkeltő *Előszó* és az előzetes áttekintést nyújtó *Bevezetés* nyitja meg a fejezetek sorát. Az első négy fejezet (1-4) az elméleti háttérrel biztosítja a gyakorlatorientált további három fejezet számára (5-7). A fejezeteket az *Irodalomjegyzék* és a *Függelék* követi. Ez utóbbi az idegen eredetű szakszavak és szakkifejezések értelmezésében nyújt segítséget, és itt tájékozódhat röviden az olvasó a könyvben idézett szerzői kutatásokról is.

Borgulya az első fejezet témáját (*A vállalat és a vállalati kommunikáció*) a vállalati szintér bemutatásával vezeti be. A vállalat fogalmát különböző megközelítésekben lehet értelmezni: tekinthető gazdasági, üzleti tevékenységet folytató szervezetnek, szakmaközösségnek, tudásközösségek együttesének, szociális és kultúrközösségnek, valamint kommunikációs közösségnek. A szerző a fenti értelmezések kifejtésével a vállalati kommunikációt különböző nézőpontból láttatja: a gazdasági tevékenységet folytató szervezet számára az ellentmondásmentes és költségtakarékos kommunikációnak van jelentősége, a szakmaközös-

ségek működésének pedig a közös szakismereten alapuló, egyedi vállalati kommunikáció az egyik feltétele. A fejezet a továbbiakban a vállalati kommunikáció mint tudományos diszciplína jelentéstartalmának változásáról és a vonatkozó kutatások kommunikációelméleti alapjairól és paradigmáiról nyújt áttekintést. Történeti vonatkozásban is megállapítható, hogy a vállalati kommunikációról alkotott tudományos és gyakorlati felfogás alakulását a vállalat értelmezésének változása is erőteljesen befolyásolta. Míg a klasszikus vállalatszemlélet szerint a kommunikáció tartalma szigorúan a feladathoz kötődik, addig az emberi tényezőre fókuszáló szemlélet a munkavállalót individuumnak tekinti, és az emberi kapcsolatok működtetését helyezi előtérbe. Az emberi erőforrás központú megközelítésben pedig mindezek mellett az innováció is kommunikációs tartalommal válik, a munkavállaló mentális képességeivel, gondolataival is hozzájárul a vállalat tevékenységéhez. A vállalati kommunikáció kutatása több perspektívából lehetséges. A rendszerelméleti megközelítés a kommunikációt rész- és alrendszerekre tagolja, eszerint a reklámot mint a piaci kommunikáció alrendszerét, a munkatársakkal folytatott kommunikációt a vállalati kommunikáció részrendszereként tarthatjuk számon. Ennek kapcsán hangsúlyozza Borgulya a multidimenzionális alapokon álló elmélet fontosságát, mert csak az képes a rész- és alrendszerek jellegzetes ismérveit megragadni.

*A vállalati kommunikáció dimenziói* című második fejezet gazdasági, szociológiai és kulturális aspektusból tárja fel a vállalati kommunikáció jellegzetességeit.

A gazdasági tevékenységet folytató szervezet kommunikációját jellemezve Borgulya ismerteti a vállalati kommunikáció típusait és területeit, nyomatékosítva, hogy a stakeholderok (a vállalat tevékenysége által érintett egyén vagy szervezet) alapján felállított modellt tartja a legadekvátabbnak. Felhívja a figyelmet az internetre is, amely a vállalati kommunikáció külső és belső színtereit összemossa. Az e-business révén egyetlen virtuális térben találkozik a vállalat, a fogyasztó és a többi partner. A vállalati kommunikáció funkciói vonatkozásában elmondható, hogy azok azonosíthatók a jakobsoni kommunikációs modell funkcióival, és a kommunikáció képessé tevő tulajdonsága révén továbbiakkal egészülnek ki (pl. értékteremtő funkció).

A vállalati szakmaközösség kommunikációs eszköze a szaknyelv. A szerző egy gyógyszergyár példáját alapul véve állapítja meg, hogy a vállalat komplex nyelvhasználatát nehéz leképezni, mert nem csupán egy szaknyelv, ti. a domináns szaknyelv használata jellemzi a kommunikációt. Egy gyógyszergyárban a vegyészek mellett többek között biológusok, marketingszakemberek is dolgoznak. Ezenkívül más speciális kódok (pl. grafikon) is fellelhetők a szaknyelvi elemek között. Borgulya jellegzetes ismérvként emeli ki a szakmai szövegek grammatikai és tartalmi implicitáson alapuló információtelítettségét, ennek jelentőségét. Míg az internet a vállalat külső és belső kommunikációja közötti elkülönülést szünteti meg, addig a szakmaközösségek implicitásra épülő kommunikációja éppen ez ellen hat. A szerző kitér a standardizálás, a szövegminimumra való törekvés és a stílusegyszerűsítés jelenségére is, és nem utolsósorban betekintést kapunk a szakmaspecifikus szövegműfajok világába.

A vállalati kultúra és a vállalati kommunikáció szoros kölcsönhatásban vannak egymással. A vállalati kultúra meghatározza a kommunikáció szokás- és

eszközrendszerét, a kommunikáció pedig sokat sejtet a vállalaton belüli viszonyokról. Mindezek alapján – állapítja meg a szerző – a kommunikációmenedzsment feladata az, hogy a vállalati részrendszerek közötti kommunikáció összehangolásával a vállalat kommunikációját konzisztens tevékenységgé formálja.

*A kultúraközi kommunikáció* című harmadik fejezet az elmúlt bő ötven év kultúraközi kommunikációkutatásának modelljeit rendszerezi. Borgulya a globális, a nemzetközi és a kultúraközi kommunikáció meghatározását követően a kultúra és a kommunikáció kapcsolatát vizsgálja: a kultúra összetevői (az életkérdésekről alkotott nézetek, a szociális konstruktumok, a tárgyi produktumok) és a kommunikációban betöltött szerepük kultúrközösségenként eltérőek lehetnek, s ezek komparatív vizsgálata elősegíti a kultúraközi interakció jelenségeinek megértését. A kérdés, hogy milyen kultúraismérvekre lehet következtetni a kommunikatív viselkedés alapján, illetve hogy hogyan befolyásolja a kultúra egy-egy összetevője a kultúrközösség kommunikációját? A kutatók a nyelv- és kommunikációtudomány, a pszichológia, a kulturális antropológia és a szociológia nézőpontjából adnak válaszokat. A kultúratudományi nyelvészet egyik területe, a „világkép-nyelvészet” nemcsak a közösség, hanem az egyén világszemléletének nyelvben való tükröződésével is foglalkozik. A fordítástudomány interkulturális megközelítésénél említi meg a szerző a „cultural translation” viszonylag új fogalmát, amely a gazdasági és politikai szövegek kulturális vonatkozásaira fókuszál, mintegy a fordításkutatás új csapásirányát kijelölve. A kulturális összehasonlító pszichológia egy adott kultúrközösség tagjainak lelki mintázatait elemzi kvalitatív vizsgálatok segítségével. Lényeges kérdések még az idővel való gazdálkodás, a személyközi tér kezelése, a verbális kommunikációban a kontextus. A kultúranantropológiai kutatások tárgyát képező kulturális orientációs mintáknak is fontos szerepük van. Az egyén a szocializálódása során sajátítja el e mintákat, s ezek befolyásolják észlelését, gondolkodását, viselkedését. A szociológiai értékutatók az egyes ember cselekvéseit vezérlő preferenciákra vonatkoznak. Végezetül a szerző a kultúraközi kommunikációval foglalkozó kutatások bemutatását a kulturális standardokra épülő irányzattal zárja.

*A kultúraközi kommunikáció kutatása a menedzsment- és az üzleti tevékenység szolgálatában* című negyedik fejezet a nemzetközi és kultúraközi menedzsment által ösztönzött, gazdasági indíttatású kutatásokat veszi számba. A vezetés számára fontos kérdés, hogy hogyan lehet számszerűsítve érzékelhetővé tenni a kulturális távolságot, illetve hogyan oldható fel a kulturális különbség. A kulturális távolság mérésére a kulturális távolság indexe szolgál, amelyet kultúradimenziók alapján lehet meghatározni. A kulturális dimenziók értékkonstrukciókra (pl. kis vs. nagy hatalmi távolság) épülnek. Borgulya több modell ismertetését követően kritikai gondolatokat is megfogalmaz a kvantitatív vizsgálatokra vonatkozóan. Meglátása szerint megbízhatóbb eredményeket lehet elérni a kvantitatív és a kvalitatív módszerek ötvözésével. A kulturális eltérések áthidalásának eszköze az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia. A szerző hangsúlyozza, hogy a kompetenciák felmérésével és a kulturális intelligencia összetevőinek – motivációs, kognitív, metakognitív, magatartáskomponens – fejlesztésével az interkulturális személyiség és a kulturális intelligencia is fejleszthető.

Ezt követően a kultúraközi üzleti kommunikációról, a konfliktusok okainak kutatásáról, a kultúra hatását felülíró tényezők elméletéről szól a szerző.

A kultúraközi üzleti kommunikáció ún. metszéspont-diszciplína, nincs egyéges elmélete, és elsősorban a gyakorlatra összpontosít. Egyik ága az üzleti élethez kapcsolódó műfajokat, kommunikációs eseményeket és viselkedéseket kutatja, a másik irányzata az üzleti nyelvet tekintő kutatása tárgyának, és a szaknyelvi sajátosságokat tárja fel.

Borgulya megemlíti a kultúraközi kommunikáció azon területeit is, amelyek a kulturális ütközésekből adódó nehézségekkel foglalkoznak. Az interkulturális interakció résztvevői saját szociokulturális tudásuk alapján értelmezik a kommunikációs jelzéseket, s ezért félreérthetik a beszélő szándékát. A félreértés súlyossága alapján megkülönböztethetünk kommunikációs zavarokat, feszültséggel terhelt kommunikációt, valamint meghíusult kommunikációt. A kultúra hatását felülíró elméletek kapcsán a szerző az időt említi meg. Az idő szorításában háttérbe szorul a tanult viselkedés, és az egyén saját kulturális determináltsága érvényesül.

*A vállalatok kultúraközi kommunikációja a gyakorlatban* című fejezet témája a vállalaton belüli interkulturális kommunikáció és az emberierőforrás-menedzsment szerepe a multikulturalitásból eredő problémák megoldásában. A szerző a kérdéskört empirikus kutatásokból származó példákkal szemlélteti. A multikulturális vállalat munkatársai eltérő kultúrákban szocializálódtak, s ez a vállalaton belül kultúraközi interakciót eredményez. A nyelvhasználat mellett a legnagyobb kihívást az eltérő gondolkodási, értékrendi és viselkedési sémák, munkastílusok és munkamódszerek jelentik. A különböző kultúrák képviselői másként viszonyulhatnak a munkához, a vezetőhöz, a munkatársakhoz. Empirikus kutatások szerint pozitív kapcsolat van az emberek egymás iránti bizalma és a társadalmi teljesítmény között. A multikulturális összetételű munkahelyeken a bizalomhiány jobban megterheli az emberi kapcsolatokat, mint a kommunikációs nehézségek. A munkavégzés stílusát, módszerét vizsgálva megállapították, hogy a monokrón kultúrák a párhuzamos munkavégzést rendezetlenné és alacsony hatékonyságúnak ítélik meg a munkafolyamatok egymásutániságával szemben. Végül a kommunikációt befolyásoló tényezők közül ki kell emelni a vállalatok kultúránként eltérő gyakorlatát. Különbség lehet a vállalatok gyakorlatában az írott szöveg, illetve az élőszó túlsúlyában.

Ezután a szerző azt tárgyalja, hogy a multikulturalitás következtében milyen feladatokkal szembesül a vállalati menedzsment. Megemlítendő a külföldről érkező munkatárs integrálása, a vezetés saját kultúrájára jellemző módszereknek, HR-rendszereknek a fogadó ország kulturális sajátosságaihoz történő igazítása és az ösztönzés, az értékelés mikéntje.

Borgulya felhívja a figyelmet a multikulturális csapatok szerepére is. E csapatok hatékonysága döntően meghatározza a vállalat eredményességét. Multikulturális közegben a döntéshozatal nehezen valósítható meg, kultúránként többféle döntési típus létezik. A magyarok többnyire intuitívok, és lassúnak tartják a németek döntéshozatalát, akik szerint viszont a magyarok döntéseiből hiányzik az alternatívák részletes elemzése. Ezt követően a vállalaton belüli kulturális konfliktusok okairól és azok menedzseléséről tájékozódhat az olvasó.

A fejezet a külföldi külső érintettekkel folytatott kommunikáció és a nemzetközi projektekben megvalósuló kommunikáció rövid bemutatásával zárul.

*A vállalatok nemzetközi kommunikációja* című fejezet a nemzetközi vállalati kommunikációt a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok nemzeti határokat átlépő kommunikációs tevékenységeként határozza meg. A vállalat nemzetközi kommunikációjának érintettjei lehetnek külső (külföldi partnervállalatok) és belső (a vállalat külföldön lévő leányvállalata) stakeholderek. Ez utóbbi esetben a vállalat nemzetközi intern kommunikációt folytat. A szerző példákkal illusztrálva megemlíti azokat a környezeti tényezőket is – politikai, jogi, gazdasági, technikai, technológiai, szociokulturális –, amelyek hatással vannak a nemzetközi kommunikációra, majd hangsúlyozza, hogy a nemzetközi tevékenységet folytató vállalat a külföldön működő szervezeteivel (leányvállalat) együtt egy vállalat, s céljainak megvalósulását az anyavállalat és a leányvállalat közötti hatékony kommunikációmenedzsment tudja biztosítani. Borgulya a szakirodalom alapján több együttműködési modellt is bemutat.

A nemzetközi kommunikációmenedzsment fő kérdései, hogy mennyi standardizálás (egységes megszólítás) és mennyi differenciálás (kulturánkénti különbségtétel) engedhető meg a kommunikációban, illetve ki határozza meg a vállalat kommunikációs stratégiáját (ez a centralizálás és a decentralizálás dilemmája). A menedzsment többféle kommunikációs stratégia közül választhat, három alapvető lehetőség a standardizálás, a differenciálás és a standardizált differenciálás stratégiája.

A fejezet a vállalati nyelvpolitika kérdésselvetéseivel zárul. Legyen-e munkanyelv, hány munkanyelv legyen, milyen kommunikációs helyzetben kötelező a használata? Borgulya hangsúlyozza, hogy a közös munkanyelvnek számos előnye van. Végül következtetése, hogy „a szaktudás, a szakmaspecifikus angol mint lingua franca adekvát használata és az interkulturális kompetencia együttesen alkotják a nemzetközi tevékenységet folytató vállalatoknál munkát vállalók szellemi tőkéjét” (205).

*A Nemzetközi vállalatok kommunikáció menedzsmentje Magyarországon* című utolsó fejezet *A nemzetközi vállalatok kommunikációja* című 2011-ben és 2012-ben végzett kutatás alapján arról ad számot, hogy milyen stratégiát követnek a Magyarországon működő nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok. Az eredmények alapján arról is informálódunk, hogy milyen szerepet tölt be a kommunikációmenedzsment a hazánkban működő vállalatok szemléletében, és hogy melyek azok a tényezők, amelyek a kommunikációmenedzsmentet befolyásolják. A vizsgált vállalatok a tevékenységük típusától és a méretüktől függően eltérő fontosságot tulajdonítanak a kommunikációmenedzsmentnek. A vállalatok globális központjában a kommunikációs osztályok a csúcsvezetés közelében helyezkednek el, és a központ, a regionális és a lokális egységek általában intenzív kapcsolatot ápolnak egymással. Kommunikációmenedzsmentről azonban csak 60 000 főnél több foglalkoztatottat alkalmazó vállalatok esetében lehet beszélni.

A 22 vállalatnál készített szakértői interjúk alapján megállapítható, hogy összességében a hazai vállalatokat a standardizált differenciálás stratégiája, azaz a „glokális” kommunikációs stratégia jellemzi, amely a központ által kidolgo-

zott kommunikációs keretben a helyi sajátosságoknak is teret ad. A nemzetközi központok és a leányvállalataik közötti kommunikációmenedzsmentben három típust azonosítottak: a rugalmatlan centralizálást (mindent a központ határoz meg), a centralizálást bürokratikus adaptációval (engedélyeztetni kell minden kezdeményezést), a centralizálást rugalmas adaptációval (a központi iránymutatásokat engedélyeztetés nélkül lehet alkalmazni a helyi viszonyokra). A kommunikáció szempontjából legsikeresebb vállalatoknál az együttműködésnek ez utóbbi típusa valósult meg. Borgulya szerint e típus minta lehet a nemzetközi tevékenységüket éppen most elindító hazai vállalatok számára. A magyar kommunikációs szakemberek úgy vélik, hogy a központilag készített, összvállalati kommunikációs stratégiára van szükség, azzal a megszorítással, hogy a tartalom legyen egységes, de a hogyan legyen a helyi döntéshozók szabadsága. A központ munkatársaival való személyes kapcsolattartást mind emberi, mind szakmai szempontból fontosnak tartják.

Borgulya Istvánné műve a kultúrákőzi és a nemzetkőzi kommunikáció problémaorientált áttekintésével, a bőséges irodalmi háttérrel, a tapasztalati példák sokaságával és az összefüggések feltárásával nemcsak a témában való tájékozódást teszi lehetővé, hanem arra is ösztönzi az olvasót, hogy szerezzen jártasságot az interkulturalitás világában. Az írásmű biztos háttérrel nyújt tanulmányokhoz, kutatási kérdések megfogalmazásához és a vállalati kommunikáció gyakorlati problémáinak megoldásához.