

TÉR GAZDASÁG EMBER

- ♦ JÚLIA SZŐKE – LÍVIA ABLONCZY-MIHÁLYKA | A Review of Research on Intercultural Communication in Business Contexts
- ♦ KLÁRA FALKNÉ BÁNÓ – KATALIN KOLLÁTH | Investigating the cultural intelligence level of two small informatics companies and how it affects their international communication: a case study
- ♦ ÁGOTA FÓRIS – ROBERT P. KERNER | Strategic Communication in Agile Organizations: Why Does Agile Face Skepticism in Organizations?
- ♦ NÉMETH GERGELY – ILLÉS KATA – GERLEI BÉLA | A szervezeti kommunikáció alapegységének keresése
- ♦ GULYÁS KRISZTINA | Bécs: az intelligens klíma város példaértékű realitása, a kiváló városimázs
- ♦ KESZEI FLÓRA | Recenzió
- ♦ SZEPESVÁRY ZSOLT JENŐ – TINKA DOMONKOS | Precíziós sebészet (A da Vinci robot rendszer magyarországi bevezetése)

TÉR – GAZDASÁG – EMBER

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



Győr, 2024

A Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának
tudományos folyóirata

Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.
A decemberi szám angol nyelven.

2024. XII. évfolyam 4. szám

**Tematikus szám az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikáció-
nedzsmnt Munkabizottsága legújabb kutatásaihoz kapcsolódóan magyar és angol nyelven.**

Szerkesztőség

9026 Győr, Egyetem tér 1.

Főszerkesztő: Reisinger Adrienn

Főszerkesztő helyettes: Dernóczy-Polyák Adrienn

Vendégszerkesztők: Konczosné Szombathelyi Márta, Borgulya Ágnes, Balogh Gábor

E-mail | tge.szerkesztoseg@gmail.com

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti címre kérjük küldeni.

Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján (<https://tge.sze.hu>) található formai és tartalmi követelményeket: <https://tge.sze.hu/szerzoknek>

Szerkesztőbizottság

Elnök: RECHNITZER JÁNOS †

Tagok:

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,
BENCSIK ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DERNÓCZY-POLYÁK ADRIENN,
DUSEK TAMÁS, HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS †,
REISINGER ADRIENN, REKETTYE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője

Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit Kft.

Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.

Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda

ISSN | 2064-1176

TARTALOM



7 VENDÉGSZERKESZTŐI ELŐSZÓ

MUNKABIZOTTSÁGI ANGOL NYELVŰ TANULMÁNYOK

- 11 JÚLIA SZÓKE – LÍVIA ABLONCZY-MIHÁLYKA | A Review of Research on Intercultural Communication in Business Contexts
- 31 KLÁRA FALKNÉ BÁNÓ – KATALIN KOLLÁTH | Investigating the cultural intelligence level of two small informatics companies and how it affects their international communication: a case study
- 43 ÁGOTA FÓRIS – ROBERT P. KERNER | Strategic Communication in Agile Organizations: Why Does Agile Face Skepticism in Organizations?

MUNKABIZOTTSÁGI MAGYAR NYELVŰ TANULMÁNYOK

- 57 NÉMETH GERGELY – ILLÉS KATA – GERLEI BÉLA | A szervezeti kommunikáció alapegységének keresése
- 71 GULYÁS KRISZTINA | Bécs: az intelligens klíma város példaértékű realitása, a kiváló városimázs

RECENZÍÓ

- 95 KESZEI FLÓRA | Recenzió

TOVÁBBI TANULMÁNY

- 99 SZEPESVÁRY ZSOLT JENŐ – TINKA DOMONKOS | Precíziós sebészet (A da Vinci robot rendszer magyarországi bevezetése)
- 115 SZERZŐK
- 119 AUTHORS
- 123 LEKTOROK

VENDÉGSZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Köszöntjük Olvasóinkat!

Örömkre szolgál, hogy a TGE 2024. 3. tematikus száma után a 4. szám nagy részét is az MTA Gazdálkodástudományi Bizottsága Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága tagjai és partnerei munkáinak szentelhetjük. Miként az előző, úgy e számban is képet adunk arról, hogy szerzőink a kommunikációmenedzsment mely területén kutatnak vagy gyűjtik gyakorlati tapasztalataikat és jutnak olyan figyelemre méltó következtetésekre, amelyek érdemesek arra, hogy a szakemberek minél szélesebb körben megismerjék őket. A 3. tematikus szám és a jelen szám munkabizottsági írásai ezáltal kettős célt szolgálnak: bemutatják a Munkabizottság eredményeit és szélesebb körben ismereti meg azokat, mint a konferenciák résztvevői köre, ahol a tanulmányok előadások formájában elhangzottak.

A kommunikációmenedzsment a vezetéstudománynak azért hallatlanul izgalmas területe, mert rendkívül komplex. Van tervezési, szervezési, kontrolling, pénzügyi, pszichikai, lingvisztikai, kommunikáció elméleti/gyakorlati és technológiai vetülete. Áthatja a HR, a vállalati kapcsolatok, a tudásmenedzsment, a változás- és krízismenedzsment, a kulturális különbségek menedzselésének – és még hosszú a sor – minden szegmensét. E komplexitás eredményezi azt, hogy a vállalatot érintő valamennyi környezeti vagy belső szervezeti változás (történjen az a technológia, a munkaerőpiac, az üzleti szabályzások vagy egyéb terén) számos területet érint. Ennek megfelelően konferenciáink is sok nézőpontból reflektálnak korunk felgyorsult és sokirányú változásaira. A sok nézőpontú közelítés tükröződik e folyóirat hasábjain is.

A kommunikációmenedzsmentnek a vállalati teljesítményre gyakorolt összehatása világos. A kiváló kommunikációmenedzsment kézzel foghatóan növeli a vállalat eredményességét és a vállalat értékét, a dilettáns, hibákkal teli működtetése pedig fájdalmas következményekkel jár.

E számban öt tanulmány és egy könyvismertetés a Munkabizottság tagjainak a munkáiból jelenik meg, részben magyar, részben angol nyelven. A sort az angol nyelvű tanulmányok nyitják, ezt követi egy magyar nyelvű gyakorlati nézőpontú és egy elméleti írás, majd a könyvismertetés.

A vállalati kommunikációmenedzsment egyik nagy kihívása a különböző szocio-kulturális háttérű munkatársak képességeinek sikeres ötvözése a szervezet céljainak elérésére. Szöke Júlia és Ablonczyné Mihályka Livia tanulmánya, "A Review of Research on Intercultural Communication in Business Contexts" az interkulturális üzleti kommunikáció irodalmának áttekintésre vállalkozott. Írásuk a kultúra és a kommunikáció összefüggésére fókuszálva 1952-es évig nyúlik vissza, elsődlegesen az angol nyelvű szakirodalomban. Osztályozza az interkulturális különbségek bemutatására kidolgozott modelleket, és időrendi sorrendben szakaszokra bontva ír az interkulturális menedzs-

ment, a vezetés és a kommunikáció területén ismertté vált kutatásokról. Kitekint az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia kérdéseire is.

Az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia a témája Falkné Bánó Klára és Kolláth Katalin tanulmányának is “Investigating the cultural intelligence level of two small informatics companies and how it effects their international communication: a case study” címen. Két informatikai kisvállalat esetén keresztül mutatják be a CQ-nak a nemzetközi kommunikáció hatékonyságára gyakorolt hatását. A vizsgálatban Earley és Mosakowski modelljét alapul véve vonnak le következtetéseket, és javaslatot tesznek a vizsgált cégek menedzsereinek képzésére.

Fóris Ágota és Robert P. Kerner újabb vezetési paradigmák felé vezeti az olvasót, az agilis szervezetek stratégiai kommunikációját vizsgálják, “Strategic communication in agile organizations. Why does agile face skepticism in organizations?” című tanulmányukban. Amint a szerzők az összegzésben írják, az agilis üzleti módszertannak hívei és ellenzői is vannak. Tanulmányukban az ellenzést kiváltó okokat vizsgálják. Esettanulmányuk egy 175 ezer hallgatónak egyéni tanulási utakat kínáló egyetem példáját idézi, amely érett agilis szervezet lévén, segít abban, hogy megértsük a hagyományos és az agilis szervezetek kommunikációja közötti különbséget. Világossá válik, hogy az eredményesség előfeltétele a használt fogalmak egyértelmű definiálása, a terminológia helyén való kezelése.

Az első magyar nyelvű tanulmány, Németh Gergely, Illés Kata és Gerlei Béla “A szervezeti kommunikáció alapegységének keresése, kutatási célkijelölés” című írása érdekes problémát vet fel. Kutatások sokasága foglalkozik a vezetők és beosztottak közötti kommunikációval, de nincs meghatározva e relációban az interakciók alapegysége, amelynek mennyiségi és minőségi jellemzőit leírva össze lehet(ne) hasonlítani a kommunikáció hatásosságát, hatékonyságát. A kutatók a probléma szakirodalmi mélyére ásva és azokat tovább gondolva további kérdéseket (szám szerint hét kérdést) fogalmaznak meg. S bár a címet olvasva lingvisztikai vagy kommunikációelméleti gondolatokat feltételezhet az olvasó, valójában a vezetés legmélyebb szociálpszichológiai kérdéseivel szembesül.

A Kommunikációmenedzsment Munkabizottság tanulmányainak sorát Gulyás Krisztina “Bécs: az intelligens klíma város példaértékű realitása, a kiváló városimázs” könyved, pergő stílusban megírt helyzetképe zárja. A szerző színes életszerűséggel festi le például, hogy hogyan történik Bécsben egy fa kivágásának engedélyeztetése. Sokoldalú kép bemutatására törekszik. Így a városi hírnév, az élhetőség turisztikai jelentőségéről épp úgy képet kap az olvasó, mint a lakosság etnikai összetételéről, a vallási sokszínűséghez alkalmazkodásról, a CO2 kibocsátás csökkentésére tett erőfeszítésekről, a napenergia alkalmazásáról vagy a munkaerőállomány összetételéről.

A Munkabizottság írásainak sora Keszei Flóra könyvismertetésével zárul. A Konczosné Szombathelyi Márta, Balogh Gábor és Jarjabka Ákos által szerkesztett “Kommunikáció-Gazdaság-Kultúra-Nyelv”: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére” című tanulmánykötet az MTA Gazdaságtudományi Bizottsága Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának és a Pécsi Tudományegyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének közös kiadványaként

2021-ben jelent meg. Mint a cím is jelzi, a szerzők tanulmányaikkal a pécsi kar egyetemi magántanárát köszöntötték, ötven éves egyetemi oktatói pályafutását ünnepeelve. A könyvismertetés felvillantja a tanulmányok fő témaköreit, közöttük az interkulturális kommunikáció, a kommunikációmenedzsment, a szervezeti kommunikáció témákat, és külön-külön szót ejt a tanulmányokról. Kiemeli Balogh Gábornak a tanárnővel készített interjút, amelyből teljes életútja megismerhető.

A kötet vendégszerkesztői abban bíznak, hogy a kommunikációmenedzsment iránt érdeklődők széles köre talál inspiráló, a munkáját segítő gondolatokat a munkabizottság tanulmányainak valamelyikében, vagy, jó esetben, többjükben.

Köszönetünket fejezzük ki ez alkalommal is a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karnak, hogy tudományos folyóiratuk két számának a vendégszerkesztésével Munkabizottságunk tagjai és ezáltal a kommunikációmenedzsment tudományterület nyilvánosságot kaphatott.

A vendégszerkesztők:

Konczosné Szombathelyi Márta, a Munkabizottság elnöke

Borgulya Ágnes, a Munkabizottság alapító, tiszteletbeli elnöke

Balogh Gábor, a Munkabizottság titkára

Győr, 2024. december 15.

<https://kommenbiz.hu/>



MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI
BIZOTTSÁG
Kommunikációmenedzsment
Munkabizottság

**MUNKABIZOTTSÁGI ANGOL NYELVŰ
TANULMÁNYOK**

A Review of Research on Intercultural Communication in Business Contexts



Abstract

The paper focuses on the relationship between culture and communication, describing the long history of intercultural communication as a research field. It aims to present a non-exhaustive literature review by showcasing the most important intercultural lines dealing with investigations and results obtained in business contexts. The paper details selected theoretical challenges intercultural communication research faces, describing the trends in the research history of intercultural communication through the findings of investigations carried out in business contexts. The rationale behind this is the need to be aware of the most significant research lines so that future research directions can be identified to help business professionals avoid miscommunication in intercultural contexts.

Keywords: culture, communication, diversity, intercultural communication, trends in research

JEL code: M14, D83

INTRODUCTION

Intercultural communication is a multidisciplinary academic field that focuses on understanding how individuals from different countries and cultures behave and communicate.

The business environment has become globalized due to transnational and multinational companies, and consequently, people of widely differing cultural backgrounds have to work and communicate together without misunderstandings. In today's business environment, managing cultural differences during communication and interacting with cultural awareness is essential. Consequently, research on intercultural communication continues to be regarded as important.

Intercultural communication, like communication itself (Chan–Grill, 2022), has been intensively investigated for over half a century. However, the world is changing, and so is how researchers and actors in business settings approach intercultural communication—a topic with numerous challenges. The focus is no longer solely on describing and analyzing the differences between national cultures or emphasizing the fundamental characteristics of the well-known Hofstede and Trompenaars models. Instead, the aim is to foster creative, critical, and innovative thinking to assist business professionals who operate in societies where individuals from different cultural backgrounds regularly interact in their daily activities. Hofstede's latest approach (2011, 1) builds on the idea that “the world around us is changing does not need to affect the usefulness of the dimensional paradigm; on the contrary, the paradigm can help us understand the internal logic and the implications of the changes.”

Success in today's global economy relies on the ability to work across international borders. The business environment has expanded beyond individual nations and regions (Sims, 2007), requiring individuals from diverse cultural backgrounds to communicate, collaborate, and conduct business internationally. This phenomenon has drawn the interest of researchers and practitioners, who strive to develop a deeper understanding of issues related to intercultural communication. It is well established that intercultural communication encompasses various fields, including anthropology, cultural studies, psychology, communication, and internal and external corporate communication. It occurs whenever a message is created by a member of one culture and intended for an individual from another. Due to cultural differences in such interactions, the potential for misunderstandings and disagreements is considerable. Communicative behavior is believed to be strongly influenced by cultural value systems (Fitzgerald, 2003), while Samovar and Porter (1991, 108) claim that "in the study of human interaction, it is important to look at cultural values, but in the study of intercultural communication it is crucial."

Challenges, therefore, may occur when business professionals with different cultural backgrounds interact. In this sense, Hofstede's (1991a, 237) advice that "the principle of surviving in a multicultural world is that one does not [need to] think, feel, and act in the same way in order to agree on practical issues and to cooperate" is noteworthy.

This paper will provide a literature review by concentrating on the most important and recent research directions regarding intercultural communication in business contexts. Among the most significant lines of research are those that have formed the foundation of intercultural communication studies since the latter half of the 20th century, such as the dimension-based models of Hofstede (1991a), Hall (1976), and Trompenaars (1993). In addition to dimension-based models, this period includes other significant research that addresses intercultural communication from a business perspective, such as studies on intercultural sensitivity and intercultural competence. This paper highlights recent research examining the relationship between intercultural communication and areas such as management, leadership, intercultural competence, and cultural intelligence. The historical overview focuses specifically on studies that approach intercultural communication from a business perspective, driven by the need to understand current research trends and guide future studies. This knowledge is crucial for business professionals and practitioners to navigate and prevent miscommunication in multicultural settings. Additionally, the paper outlines the development of intercultural communication research, tracing its roots back to the 1960s and 1970s and recognizing the contributions of influential scholars. It also explores cultural issues that carry significant implications for economists, investors, managers, researchers, and those operating in diverse environments (e.g. Geertz, 1973; Schein, 1991; Hall-Hall, 1990; Gudykunst, 2004).

As the present paper aims to provide a literature review, it organized the review around the behavioral aspect of working in intercultural business environments. The paper considers the insight of Louhiala-Salminen et al. (2005, 404), who noted that "in multicultural situations, the various cultures of the interactants interact with and influence encounters, which, in turn, influence the nature of discourse." This understanding underscores the importance of examining intercultural communication

from a business perspective to prevent miscommunication and enhance collaboration in multicultural environments. The paper also accepts the hypothesis that companies that conduct business in intercultural environments are subject to communication barriers due to different cultural backgrounds (Barić et al., 2013). Consequently, the authors of this paper selected those pieces of research that support the aim of the paper and help them test the hypothesis.

Thus, in the first part of the paper, the most significant research lines from the second half of the last century are introduced. Then, the paper concentrates on the past years after the millennium and investigations on intercultural communication in business settings.

1. RESEARCH HISTORY: THE 2ND PART OF THE LAST CENTURY

The second part of the last century has increased research interest in diversity and its related topics. Diversity may be investigated from different viewpoints and can be defined in several ways. “Most studies focus on various dimensions, such as gender, age, ethnicity, nationality, education, or work status.” (Podsiadlowski et al., 2013, 159) The authors of this paper accept Kreitz’s definition, according to which diversity is “any significant difference that distinguishes one individual from another.” (Kreitz, 2008, 102)

Therefore, this paper aims to introduce the research history of a specific field related to the investigation of diversity: intercultural communication. First, the authors briefly review investigations related to the meaning of the concept of culture (e.g. Kroeber-Kluckhohn, 1952; Geertz, 1973; Adler, 1983). Second, the authors highlight research that broadly investigates intercultural communication, discussing the dimension-based models of Hofstede (1980), Hall (1976), and Trompenaars (1993), which suggest that national factors influence management practices (Ablonczy-Mihályka, 2015). The paper presents additional significant research directions related to intercultural communication that differ from the dimension-based models.

Intercultural communication research is exciting. The first researchers took full advantage of methodologies developed in the second half of the last century that discussed *culture* as the context for communication. Adler (1983) says culture has been defined in hundreds of ways, depending on the dominant theoretical perspective and methodological approach.

Among the many definitions of culture, one conventional understanding is “a community or population sufficiently large enough to be self-sustaining, that is, large enough to produce new generations of members without relying on outside people” (Jandt, 2018, 56). In other words, thoughts and experiences, behavior patterns, values, and norms, among other things, are considered parts of culture. Culture can be defined in various ways, as Kluckhohn and Strodtbeck (1961) and Hall (1980) noted. The specific definition chosen often depends on the research field, such as sociology, the humanities, management studies, or communication, reflecting the growing number of academics involved in culture-related research. Alexander Thomas (2010, 19), the founder of the

cultural standards approach, states: “All human beings live within a specific culture and contribute to its development. Culture creates a structured environment within which a population can function. [...] Culture is always manifested in a system of orientation typical to a country, society, organization, or group. [...] The culture-specific orientation system creates possibilities and motivation for action but also determines the conditions and limits of the action.”

For this paper, the authors adopt the following perspectives on culture:

- as a set of shared values within a social group that distinguishes it from others (Schwartz, 2014);
- encompassing knowledge, beliefs, art, law, morals, customs, and any other capabilities and habits acquired by individuals as members of a particular society (Cunningham, 2019);
- described as “the collective programming of the mind” (Hofstede, 1980, 286);
- serving as a basis for interaction and shared understanding among group members (Kroeber–Kluckhohn, 1952; Wallerstein, 1990);
- reflecting the beliefs, norms, traditional values, practices, and attitudes on preceding issues (Eun et al., 2015);
- determining social norms and expectations that ultimately shape the behavior of individuals and organizations (Hofstede, 1980; 2001).

It is often said that communication and culture are inseparable, and the authors of this paper agree with Smith (1966) that culture is a code we learn and share, and learning and sharing require communication. Culture cannot be known without a study of communication, and communication can only be understood by understanding the culture it supports (Jandt, 2018). Hofstede (1994) categorized the elements of culture into four groups: symbols, such as verbal and non-verbal communication elements; rituals, which include socially essential collective activities; values, defining what is considered good or bad; and heroes, who are real or fictional figures that act as role models.

The authors first focus on investigations related to dimension-based studies to outline the key research lines from the past. They then shift to other significant research relevant to intercultural communication in business settings.

1.1. DIMENSION-BASED PIECES OF RESEARCH

Geert Hofstede, widely regarded as a leading figure in cultural research, conducted one of the most comprehensive studies on the influence of culture in the workplace. He analyzed data collected from IBM across more than 70 countries, initially focusing on 40 countries and later expanding to 50 countries and additional regions. Hofstede (1991a) initially investigated four main areas:

- social inequality and its relationship with authority;
- the relationship between the individual and the group;
- the concept of masculinity and femininity, encompassing the social and emotional implications of being born male or female;

- approaches to dealing with uncertainty and ambiguity, which relate to controlling aggression and expressing emotions (Hofstede et al., 2010).

Hofstede's model (1991b; 2001; 2011) identifies cultural aspects that can be measured relative to other cultures, including:

- power distance (ranging from low to high);
- collectivism versus individualism;
- femininity versus masculinity;
- uncertainty avoidance (ranging from low to high);
- short-term versus long-term orientation;
- indulgence versus restraint.

The literature acknowledges the value of Hofstede's cultural dimensions in understanding diverse organizational behavior and the influence of different cultural patterns on communication and negotiation styles in intercultural contexts (e.g. Gerstner-Day, 1994; Liu et al., 2019). Although Hofstede's model is often criticized, with over 40,000 citations, Hofstede's research on work-related values and norms is among the 25 most cited books in social sciences. It is important to mention that assessing the impact of Hofstede's research in management is challenging, but Kirkman et al. (2006; 2017) did it very effectively.

Hall (1976), an American cultural anthropologist, identified three universal challenges: space, time, and communication. Hall and Hall (1990, 3) stated that "...the world of communication can be divided into three parts: words, material things, and behavior. Words are the medium of business, politics, and diplomacy. Material things are usually indicators of status and power. Behavior provides feedback on how others feel and includes techniques for avoiding confrontation."

According to Hall's dimensions, there are high-context and low-context cultures and polychronic and monochronic cultures (Hall, 1976). In low-context cultures, communication is generally clear and direct. In low-context cultures, communicators are expected to be direct and explicit, starting from the assumption that the listener has little prior knowledge. Background knowledge is given minimal emphasis, and contextual cues and non-verbal communication play a minor role. Conversely, in high-context cultures, speakers often assume that listeners share significant common knowledge, creating an implicit understanding of the situation. Communication relies heavily on the context, the individuals involved, and the surrounding circumstances. Much of the message is conveyed indirectly or taken for granted, requiring listeners to "read between the lines." Additionally, a strong emphasis is placed on politeness and maintaining social harmony. In monochronic cultures, time is objective, linear (past through present to future), tangible, and divisible. Planning and deadlines are important, and appointments should be kept. In contrast, polychronic cultures view time as more flexible and subjective, where deadlines, punctuality, and strict schedules hold less importance, as everything is understood to take a certain amount of time that cannot easily be reduced.

Hall's concept of low-context versus high-context cultures (1976) was further developed by Haworth and Savage (1989) through the channel-ratio model of inter-

cultural communication. They observed that standard communication models did not adequately emphasize the varying ways messages are structured or the use of channels crucial for effective intercultural communication. The model was also configured to adjust to the dynamics of a personal interaction. Moreover, the needs of business professionals regarding easiness, relevance, and inclusiveness were balanced in the construction of the model, as well.

Trompenaars (1993), a Dutch interculturalist and management consultant, developed seven cultural dimensions to explain how people perceive others, time, and nature. These dimensions include:

- universalism versus particularism (organizations prioritize consistency, systems, standards, and rules versus flexibility, pragmatism, and exceptions);
- individualism versus collectivism (decision-making processes are short versus prolonged);
- neutral versus affective (emotions are openly expressed versus controlled);
- specific versus diffuse (small private space versus an overlap of private and business matters);
- achievement versus ascription (decisions are challenged based on technical and functional merit versus only by those with higher authority);
- sequential time orientation versus synchronic time orientation (time is seen as tangible and linear versus intangible and fluid);
- inner-directed versus outer-directed societies (focus on self versus focus on external entities such as customers, partners, and colleagues).

The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) project, involving around 17,300 middle managers from 950 organizations across 62 countries (House et al., 2004), is a significant multinational effort. The project's primary focus areas include culture, organizational practices, values, and leadership. As a result of their research, House et al. (2004) identified nine cultural dimensions: assertiveness, future orientation, gender egalitarianism, humane orientation, institutional collectivism, in-group collectivism, performance orientation, power distance, and uncertainty avoidance. They evaluated these nine dimensions from two perspectives: culture as it *currently exists* ("As is") and culture as it *ideally should be* ("Should be").

These dimension-based studies shared a common trait: they examined intercultural communication indirectly. Nonetheless, they have significantly enriched the field of intercultural communication research through their valuable insights.

1.2. OTHER IMPORTANT PIECES OF RESEARCH RELATED TO INTERCULTURAL COMMUNICATION

In addition to dimension-based research, the culture standards method is valuable for describing the characteristics of bicultural cooperation. Originating from the work of Thomas (1991), this method provides a productive approach to gaining insights into how one culture is perceived through the lens of another (Tompos, 2015). The quali-

tative methodology employed in this approach involves narrative or semi-structured interviews with individuals who have worked or are currently working in another culture. These interviews aim to gather the interviewees' business experiences related to cooperation with people from different cultural backgrounds and to document critical incidents that occurred during their intercultural interactions. This element provides valuable contributions to the research history of intercultural communication and offers practical insights for business professionals aiming to conduct successful communication in bicultural business settings.

In addition to dimension-based models and the culture standards method, much research has focused on individual aspects of intercultural communication, such as the competencies, abilities, and skills that facilitate recognizing and preventing misunderstandings during business interactions. Consequently, conceptualizations of intercultural sensitivity and intercultural competence developed parallel to the evolution of dimension-based models. These terms may seem difficult to demarcate; nevertheless, researchers have tried to grasp the main essence of both terms. The authors of this paper believe that Hammer et al. (2003) made the most significant progress in this area by distinguishing between intercultural sensitivity and intercultural competence. They (Hammer et al., 2003, 422) defined intercultural sensitivity as "the ability to discriminate and experience relevant cultural differences," whereas intercultural competence was described as "the ability to think and act in interculturally appropriate ways." However, Chen and Starosta (1996) stated that intercultural sensitivity is a dimension of intercultural competence, not a separate concept. It is worth mentioning that numerous terms and definitions have been proposed by scholars over the years, for example, intercultural competence (Byram, 1997), intercultural sensitivity (Bennett, 1993), intercultural awareness (Chen–Starosta, 1998), cross-cultural competence (Ruben, 1989). Of these, intercultural competence and one of its elements, the so-called intercultural communicative or communication competence, was the focus of many researchers (e.g. Gardner, 1962; Benson, 1978; Hawes–Kealey, 1981; Dinges–Lieberman, 1989; Hotta, 1991; Beamer, 1992; Kealey–Protheroe, 1996). These theorists investigated whether intercultural communication competence contributes to the success of intercultural communication in business settings, and if yes, to what extent and how.

Gardner (1962) was among the first scholars to deal with intercultural competence. In his research, he sought to determine how individuals from one culture can effectively communicate and find common ground with individuals from another culture. This inquiry led to the development of what is now widely recognized as intercultural competence. He also defined some traits, including self-confidence, sensitivity, sociability, and respect, which lead to intercultural competence.

Beamer (1992) investigated intercultural competence and its elements and found that "intercultural communication competence is the ability to encode and decode meanings in matches that correspond to the meanings held in the other communicator's repository." (Beamer, 1992, 285) She also reviewed the literature on intercultural training and found that little attention was paid to gaining intercultural competence for business purposes. As a consequence, she created a model for learning intercultural

tural communication competence. The model comprises five progressive levels: (1) acknowledging diversity, (2) organizing information using stereotypes, (3) questioning and challenging those stereotypes, (4) analyzing communication episodes, and (5) creating messages tailored to the other culture. The purpose of the model is to enable business professionals to decode messages from partners with different cultural backgrounds and to encode their own messages in a way that ensures the intended meaning is preserved after their partners decode it.

Bennett (1993), a prominent scholar in the field of intercultural sensitivity, developed a model to illustrate the progression of intercultural sensitivity as a component of intercultural competence. The model is divided into two phases encompassing six levels:

- Ethnocentric phase: (1) denial, (2) defense, and (3) minimization;
- Ethnorelative phase: (4) acceptance, (5) adaptation, and (6) integration.

The model's primary hypothesis is that as an individual's experience of cultural differences becomes more sophisticated, their competence in intercultural interactions improves. Each stage reflects a distinct worldview, with corresponding attitudes and behaviors typically associated with that perspective. Generally, the ethnocentric stages involve avoiding cultural differences, whether by denying their existence, defending against them, or downplaying their significance. In contrast, the ethnorelative stages involve embracing cultural differences, either by recognizing their importance, adapting one's perspective to incorporate them, or fully integrating them into one's sense of identity (Bennett–Bennett, 2001).

Chen and Starosta (1998) went even further by developing an instrument of five factors with 24 items for measuring intercultural awareness, a dimension of intercultural communication competence. The model of intercultural communication competence they developed includes three conceptual dimensions: (1) intercultural awareness, (2) intercultural sensitivity, and (3) intercultural adroitness, each containing a set of components (Chen–Starosta, 1996). This model was regarded as a milestone at the time, as it combined elements of both cross-cultural/intercultural attitude frameworks and behavioral skills models (Fritz et al., 2002).

The research discussed above shares the common understanding that successful intercultural communication relies on a combination of competencies, abilities, and skills, along with the recognition and acceptance of cultural diversity and culturally appropriate behavior.

2. RESEARCH HISTORY: 2000–2022

Fairley (2000) points out a shift from *old* intercultural communication perspectives characterized by individualistic, persuasive, or rational conceptualizations to *new* perspectives characterized by interaction, creation, and emergence. As a result, over the past two decades, research and analysis of intercultural communication in business contexts have primarily focused on management and leadership topics. These topics encompass

the relationship between managerial skills and intercultural communication, the link between intercultural communication and leadership, and intercultural competence and cultural intelligence. To address these areas, the authors have employed qualitative and quantitative approaches, emphasizing that current trends in both research and practice encourage the examination of intercultural communication from multiple perspectives.

2.1. INTERCULTURAL COMMUNICATION AND MANAGEMENT

The study of culture and management has developed since the 1990s (Dickson et al., 2003). Researchers have focused on leadership across nations (e.g. House et al., 2004), and investigations have established that culture affects the application of management theories and practices. Values, norms, and communication styles within an organization are an important part of intercultural understanding and they have strong implications for many areas of management. Similarities and significant differences may have been found within multicultural organizations.

Heidrich (2002), a well-known Hungarian scholar, notes that less attention has been paid to the contrary argument that cultural differences may be a source of value in a workplace. In a workplace where people of diverse cultural backgrounds work together, flexible thinking is bounded by what individuals have learned: habits and knowledge acquired in the family, at school, and via culture (Gołowska et al., 2016). Maddux-Galinsky (2009) add that flexible, creative thinking often occurs when we learn how things are done (differently) in other cultures.

Gesteland (2002; 2005), an American businessman and specialist in global management, has investigated cultural differences and their effect on business encounters. He bases his model on observations of more than 30 years of international business experience (in more than 45 cultures) and the dimension-based research models of Hofstede and Trompenaars. Therefore, he developed a model on how to understand other cultures and minimize conflicts and miscommunication between the business parties. His model includes four cultural dimensions:

- deal-focused versus relationship-focused;
- formal versus informal;
- rigid-time (monochronic) versus fluid-time (polychronic);
- expressive versus reserved cultures.

In deal-focused cultures, the focus is on tasks; therefore, communication is clear, and disagreements are solved in writing. Relationship-focused cultures emphasize the person with whom they are doing business or negotiating; thus, communication is usually indirect. Formal cultures respect formality in communication, whereas informal cultures pay less attention. From the point of view of communication, rigid-time cultures prefer non-interrupted and rigid negotiations with exact time schedules and punctuality. In contrast, fluid-time cultures see people and relationships as the focus of communication instead of timelines and programming. Expressive cultures communicate animatedly, utilizing both verbal and non-verbal cues extensively. In contrast,

reserved cultures communicate more modestly, using minimal non-verbal signals. Gesteland (2005) argues that a comprehensive knowledge of the behaviors of each culture enables success in international business and management and, thus in intercultural communication as well.

In *Communicating Across Cultures at Work*, Guirdham (2005) provides a comprehensive guide to effective cross-cultural communication in the workplace. She emphasizes strategies for interacting with individuals from diverse cultural backgrounds and notes the increasing frequency of cross-cultural interactions. The book delves into cultural diversity and communication behavior at work, highlighting cultural and subcultural similarities and differences. It also examines organizational diversity policies that can serve as valuable resources for researchers and practitioners.

Similarly, Hoffman et al. (2014) examined the relationship between managerial skills and effectiveness in a cross-cultural setting, finding that managerial skills impact both effectiveness and attitudes. Their findings suggest that interactive skills have a strong positive effect, initiating skills have a positive impact, and pressuring skills negatively affect attitudes. They conclude that fewer unique skills and more fundamental management skills are needed for successful management across cultures.

2.2. INTERCULTURAL COMMUNICATION AND LEADERSHIP

Since the turn of the millennium and with the globalization of business, several scholars (e.g. Bolten, 2005; Shipper et al., 2007; Csath, 2008; Seiler, 2015) have explored the relationship between intercultural communication and leadership. Their main focus has been understanding why a leader or individual may succeed in one environment but not another. Bolten (2005) explored this question and concluded that success in an intercultural environment requires developing competencies in five key areas: (1) professional competence (e.g. business knowledge), (2) strategic competence (e.g. knowledge management), (3) individual competence (e.g. motivation), (4) social competence (e.g. communication skills), and (5) intercultural leadership competence. This means that if a leader wants to be interculturally competent, they must be able to describe and explain their own culture, the foreign culture, and the intercultural interaction.

According to Csath (2008), a Hungarian researcher, successful leadership in an intercultural environment requires a thoughtful leadership approach and managing cultural differences. This is facilitated by the so-called “five competence model” at the corporate level. This model comprises five key factors: (1) intercultural communication; (2) a strategic approach; (3) continuous, synergistic learning; (4) culturally sensitive leadership methods; and (5) geocentric thinking. These factors enable both leaders and companies to manage cultural differences effectively. All five competencies are essential for a leader’s success and effectiveness. Additionally, Csath notes that successfully managing cultural diversity can provide a significant competitive advantage for the company.

Seiler (2015) also investigated the criteria for successful leadership in intercultural settings and identified five key factors influencing intercultural leadership behavior: (1) individual competence, (2) the situation, (3) the context, (4) the organization, and (5)

the team or group. He concluded that “an intercultural environment adds an additional level of complexity that requires additional competencies and a different approach to certain aspects of leadership than a mono-cultural environment.” (Seiler, 2015, 5)

The literature on leadership has established that appropriate leader behaviors often vary across cultures (e.g. Shipper et al., 2007), and certain leadership styles have been identified that seem to be universally accepted. In contrast, others were found to be universally unacceptable (Hoffman–Shipper, 2011). The authors of this paper agree with Javidan and Carl (2005) that leadership may be culturally bound because culturally differentiated values mean differentiated views regarding effective leaders and behaviors.

Research indicates that effective leadership is critical for a company’s success and significantly influences organizational communication. For example, Kang and Singh (2004) found a connection between leadership style and job satisfaction. Additionally, Zander et al. (2011, 206) highlight that leadership style is closely tied to language and culture, emphasizing that “there is a general consensus in the literature that language and culture matter. Yet, we still know little about how firms cope with cultural and language issues...”

The GLOBE project (House et al., 2004) has extended Hofstede’s dimensions, focusing on how they can be applied to leadership and organizational behavior. Researchers still utilize Hofstede’s cultural values framework to highlight how management issues and leadership can be approached from an intercultural perspective (Kirkman et al., 2006).

2.3. INTERCULTURAL (COMMUNICATION) COMPETENCE

Although research on intercultural competence, a specialized field of intercultural communication, dates back to the latter half of the 20th century, interest in the topic has surged over the past two decades, likely because it is now considered a key skill for the present (Atteneder–Herdin, 2020). Research on intercultural communication competence, influenced by earlier studies, has focused on developing this competence for business and leadership purposes (e.g. Bennett, 2001; Johnson et al., 2006). Various models have been established (e.g. Chen–Starosta, 2000; Matveev, 2002; Matveev–Nelson, 2004), while recent studies have examined factors affecting intercultural competence (e.g. Bagwe–Haskollar, 2020) or its impact on business outcomes, such as team performance (e.g. Balakrishnan et al., 2021).

Chen and Starosta (2000) further developed their previous model. Also, they developed an instrument to explore the concept of intercultural sensitivity, besides intercultural awareness, to measure the dimension of intercultural communication competence. Fritz et al. (2002) later tested the validity of this scale in a different cultural setting and confirmed its reliability, although they noted room for improvement.

Matveev’s (2002) Cross-Cultural Communicational Competence Model (3C Model), further detailed by Matveev and Nelson (2004), integrates findings from several earlier studies on intercultural communication competence (e.g. Benson, 1978; Hawes–Kealey, 1981; Dinges–Lieberman, 1989; Kealey–Protheroe, 1996). The model comprises four key elements: (1) interpersonal skills, (2) group effectiveness, (3) cultural uncertainty, and (4) cultural empathy. Interpersonal skills are particularly important, encompassing the

ability to recognize and adapt to communicative and interactional differences between cultures. High interpersonal skills can help minimize misunderstandings during intercultural communication by effectively bridging cultural differences. Cultural uncertainty was also significant when communicating with people with different cultural backgrounds since ambiguity and uncertainty caused by the interaction of diverse cultures must be tolerated. Moreover, generalizations and stereotyping must be avoided. Cultural empathy involves seeing and understanding the world through the perspective of another culture and demonstrating interest in its values, beliefs, and communication styles. The model, therefore, emphasizes the skills and abilities necessary for successful interaction and communication between individuals from different cultures.

Johnson et al. (2006) reviewed international business literature. They found that it primarily focuses on knowledge, skills, and related attributes rather than providing a comprehensive conceptualization and definition of intercultural competence (referred to as cross-cultural competence in their work). As a result, they proposed a definition of intercultural competence that applies to international business and elaborated a model to understand how intercultural competence is developed in individuals. Their model of intercultural competence in international business contains personal attributes, personal skills, cultural knowledge, institutional ethnocentrism, and cultural distance, with the last two harming intercultural competence (Johnson et al., 2006).

Alongside the development of intercultural competence, the assessment of intercultural competence models has gained significant attention (e.g. Fritz et al., 2002; Fantini-Tirmizi, 2006), leading to the exploration of various methods and measurement scales. Notably, Fantini and Tirmizi (2006) conducted influential research in this area, creating their model for assessment and developing a comprehensive framework for understanding intercultural competence. Furthermore, Fantini and Tirmizi provided substantial data and evidence to support previous assertions about intercultural competence, such as its inclusion of a complex set of abilities.

Finally, it is worth noting that recent years have seen a growing number of studies on intercultural communication and competence among students pursuing higher education abroad, driven by the internationalization of higher education worldwide (e.g. Deardorff, 2006; Stier, 2006; Atteneder-Herdin, 2020). Although these studies are not directly related to business, international students contribute to local economies by paying for their studies and living expenses. Additionally, if they remain and work in the host country after graduation, their intercultural competence and awareness become valuable from a business perspective.

2.4. CULTURAL INTELLIGENCE

Research into cultural intelligence has gained significant popularity as cross-border travel for personal and professional purposes has become routine. Consequently, the behavioral and communication patterns encountered in foreign business settings are subject to broader interpretations, increasing the likelihood of miscommunication (Earley-Mosakowski, 2004). As a result, research has explored

cultural intelligence, including its foundations (Thomas–Inkson, 2003), its role in facilitating successful communication in intercultural settings (Bertagni et al., 2010), and methods for measuring and applying it in practice (Ang–Dyne, 2008; Earley–Mosakowski, 2004).

According to the research conducted by Earley and Mosakowski (2004, 1), cultural intelligence is seen as “an outsider’s seemingly natural ability to interpret someone’s unfamiliar and ambiguous gestures the way that person’s compatriots would.” Consequently, more studies have dealt with cultural intelligence and its impact on intercultural communication in business settings.

Earley (2002) is one of the most noted scholars in the cultural intelligence research field because he was the first to recognize that although cultural knowledge and awareness are necessary for behaving appropriately in intercultural settings, they are insufficient. He found that knowledge and awareness are worth nothing without the individual’s motivation to use that knowledge in an intercultural environment.

Earley and Ang (2003) researched inter-individual differences in the ability to adapt effectively to new cultural settings. According to their conceptualization, cultural intelligence is comprised of four components: (1) meta-cognitive cultural intelligence (the mental process that an individual uses to acquire and understand cultural knowledge), (2) cognitive cultural intelligence (general knowledge about cultures), (3) motivational cultural intelligence (the direction of energy towards learning about and functioning in intercultural settings), and (4) behavior cultural intelligence (the capability of appropriate verbal and non-verbal behavior in intercultural interaction) (Earley–Ang, 2003). They concluded that cultural intelligence makes individuals capable of functioning effectively in intercultural contexts.

Peterson (2004), the founder of an international consulting firm serving global leaders and an experienced cross-cultural trainer, examined how business people from different cultures can work together, overcome intercultural differences, and improve intercultural communication in the workplace. He concluded that cultural intelligence and its cultivation is the key. He used a set of twenty business-oriented dimensions – most of which are based on the dimensions of previously introduced scholars like Hofstede and Hall – to measure the cultural intelligence of an individual.

Zhan and Hample (2022) investigated the effect of cultural diversity on team performance and communication within a project team, especially related to information sharing. They developed and tested a model to address the previously inconsistent findings regarding the impact of cultural diversity on team performance. Their study also examined cultural intelligence and found that, in intercultural teams, higher levels of cultural intelligence strengthened the positive link between cultural diversity and unique information sharing, ultimately leading to improved team performance.

Fellows et al. (2016) researched cultural intelligence as a platform to connect students, universities, and business organizations. Their study aimed to help universities train students to meet future employers’ communication and cultural needs, ensuring that the development of students’ cultural competence aligns with the expectations of both universities and business organizations.

Building on the above, Earley and his colleagues expanded the traditional concept of intercultural competence by introducing cultural intelligence, which encompasses behavioral, motivational, and metacognitive components. However, as Johnson et al. (2006) note, cultural intelligence emphasizes learning rather than action.

3. CONCLUSIONS

Intercultural communication research is not new, as people from different cultures have long interacted in various contexts. However, new research paradigms are necessary to move beyond simply investigating similarities and differences. This study did not aim to provide a comprehensive review of the history of intercultural communication research. Instead, it introduced studies examining intercultural communication in business settings.

For decades, Hofstede's work has dominated the literature, largely because he was the first to develop a national culture framework with multiple cultural dimensions and provide country-specific scores or indexes for these dimensions, allowing for cross-country comparisons. However, other dimension-based models have also been developed that can be useful for investigating cultural differences or for individuals seeking a broader and deeper understanding of the cultures they interact with in various settings.

In addition to these dimension-based models, scholars have conducted numerous studies exploring the competencies, abilities, and skills necessary for successful and effective intercultural communication. Furthermore, some scholars examined how these competencies and abilities could be developed and enhanced so that intercultural business encounters, intercultural management, and leadership could be as effective as possible.

Since the turn of the millennium, the main research focus has shifted from investigating cultural similarities and differences to exploring the relationship between intercultural communication and management, leadership, competencies, and cultural intelligence. One possible reason for this shift is that, by the 21st century, although cultural similarities and differences were well-documented, there was limited knowledge on how to mitigate the misunderstandings and miscommunication they could cause. Managers, leaders, and business professionals worldwide must enhance their skills to become effective intercultural communicators. Consequently, over the past two decades, research has emphasized studying intercultural communication competence and cultural intelligence due to their significant impact on the success of intercultural communication in business contexts.

This research may impact future studies by broadening the knowledge base and helping academics and business practitioners develop and implement programs that improve international and intercultural communication.

REFERENCES

- Ablonczy-Mihályka, L. (2015) Cross-Cultural Communication Breakdowns: Case Studies from the Field of Intercultural Management. In: Rotschedl, J.–Cermakova, K. (Eds.): *Proceedings of the 18th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, pp. 22–32.
- Adler, N. J. (1983) A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies*, 14, 2, pp. 29–47. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490517>
- Ang, S.–Dyne, L. V. (2008) (eds.) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. M.E. Sharpe, Armonk, NY. <https://doi.org/10.4324/9781315703855>
- Atteneder, H.–Herdin, T. (2020) The Role of Geomedia in Building Intercultural Competence. A Qualitative Case Study Within the Context of a Student Exchange Program Between Austria, Germany and China. *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 8, 2, pp. 1–22. <https://doi.org/10.17646/KOME.75672.54>
- Bagwe, T. K.–Haskollar, E. (2020) Variables Impacting Intercultural Competence: A Systematic Literature Review. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49, 4, pp. 346–371. <https://doi.org/10.1080/17475759.2020.1771751>
- Balakrishnan, K.–Bava Harji, M.–Angusamy, A. (2021) *Intercultural Communication Competence: Well-being and Performance of Multicultural Teams*. *Journal of Intercultural Communication*, 21, 2, pp. 82–96. <https://doi.org/10.36923/jicc.v21i2.16>
- Barić, A.–Jelovac, D.–Fain, N. (2013) Barriers in Multicultural Business Communication: An Empirical Study of Slovenia and Bosnia and Hercegovina. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6, 3, pp. 18–38. <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2013-no3-art02>
- Beamer, L. (1992) Learning Intercultural Communication Competence. *The Journal of Business Communication*, 29, 3, pp. 285–303. <https://doi.org/10.1177/002194369202900306>
- Bennett, M. J. (1993) Toward Ethno Relativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Paige, R. M. (Ed.): *Education for the Intercultural Experience*. Intercultural Press, Yarmouth, ME, pp. 1–51.
- Bennett, M. J. (2001) Developing Intercultural Competence for Global Leadership, 2001. In: Reineke, R.D.–Fussinger, C. (Eds.): *Interkulturelles Management: Konzeption-Beratung-Training*. Gabler, Wiesbaden. pp. 207–226. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-91288-6_12
- Bennett, M. J.–Bennett, J. M. (2001) *Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity*. www.diversitycollegium.org/pdf2001/2001Bennettspaper.pdf Downloaded: 22. 05. 2023. <https://doi.org/10.4135/9781452231129.N6>
- Benson, P. R. (1978) Measuring Cross-Cultural Adjustment: The Problem of Criteria. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 1, pp. 21–37. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(78\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0147-1767(78)90027-5)
- Bertagni, B.–La Rosa, M.–Salveti, F. (2010) *Glocal Working: Living and Working across the World with Cultural Intelligence*. Franco Angeli, Milano.
- Boltens, J. (2005) Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. In: Stahl, G. K.–Mayrhofer, W.–Kühlmann, T. M. (Eds.): *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen*. Rainer Hampp Verlag, München. pp. 307–324.
- Byram, M. (1997) *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Multilingual Matters, Clevedon, UK.
- Chan, C. Grill, C. (2022) The Highs in Communication Research: Research Topics with High Supply, High Popularity, and High Prestige in High-impact Journals. *Communication Research*, 49, 5, pp. 599–626. <https://doi.org/10.1177/0093650220944790>

- Chen, G. M.–Starosta, W. J. (1996). Intercultural Communication Competence: A Synthesis. *Communication Yearbook*, 19, pp. 353–383. <https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678935>
- Chen, G. M.–Starosta, W. J. (1998). A Review of the Concept of Intercultural Awareness. *Human Communication*, 2, pp. 27–54.
- Chen, G. M.–Starosta, W. J. (2000) The Development and Validation of the Intercultural Communication Sensitivity Scale. *Human Communication*, 3, pp. 1–15. <https://doi.org/10.1037/t61546-000>
- Csath, M. (2008) *Interkulturális menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Cunningham, B. (2019). Discussion on the Differences Between U.S. and Chinese Management Styles. *Global Tides*, 13, Article 3. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/globaltides/vol13/iss1/3> Downloaded: 02. 06. 2023.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internalization. *Journal of Studies in Intercultural Education*, 3, pp. 241–266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Dickson, M. W.–Den Hartog, D. N.–Mitchelson, J. K. (2003) Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions. *Leadership Quarterly*, 14, 3, pp. 729–768. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2003.09.002>
- Dinges, N. G.–Lieberman, D. A. (1989) Intercultural Communication Competence: Coping with Stressful Work Situations. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 3, pp. 371–385. <https://doi.org/10.1016/0147-1767%2889%2990018-7>
- Earley, P. C. (2002) Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. In Staw, B. M.–Kramer, R. M. (Eds.): *Research in Organizational Behavior* 24. Elsevier, Oxford, pp. 271–299.
- Earley, P. C.–Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Earley, P. C.–Mosakowski, E. (2004) Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> Downloaded: 04. 04. 2023.
- Eun, J. K.–Ayano, Y.–Min-Sun, K.–Akira, M. (2015) Effects of Taking Conflict Personally on Conflict Management Styles Across Cultures. *Personality and Individual Differences*, 72, pp. 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.004>
- Fairley, M. S. (2000) *Intercultural Communication Competence: Implications of “Old” and “New” Paradigms*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED439449.pdf> Downloaded: 10. 04. 2023.
- Fantini, A.–Tirmizi, A. (2006) Exploring and Assessing Intercultural Competence. *World Learning Publications*, Paper 1.
- Fellows, K.–Goedde, S.–Schwichtenberg, E. (2016) What’s your CQ? A thought leadership exploration of cultural intelligence in contemporary institutions of higher learning. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 16, 2, pp. 13–34. <https://doi.org/10.21018/rjcp.2014.2.180>
- Fitzgerald, H. (2003) *How Different are We? Spoken Discourse in Intercultural Communication*. Multilingual Matters Ltd, Clevedon.
- Fritz, W.–Möllenberg, A.–Chen, G-M. (2002) Measuring Intercultural Sensitivity in Different Cultural Contexts. *Intercultural Communication Studies*, 11, 2, pp. 165–176.
- Gardner, G. H. (1962) Cross-Cultural Communication. *Journal of Social Psychology*, 58, 2, pp. 241–256.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, New York, NY.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1994) Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 121–134. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843\(94\)90024-8](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843(94)90024-8)

- Gesteland, R. R. (2002) *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Gesteland, R. R. (2005) *Cross-Cultural Business Behavior. Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press, Liber, Universitetsforlaget, Copenhagen.
- Gocłowska, M. A.–Damian, R. I.–Mor, S. (2016) The Diversifying Experience Model: Taking a Broader Conceptual View of the Multiculturalism – Creativity Link. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49, 2, pp. 303–322. <https://doi.org/10.1177/0022022116650258>
- Gudykunst, W. B. (2004) *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. Sage Publications, London.
- Guirdham, M. (2005) *Communicating Across Cultures at Work*. Palgrave-Macmillan, New York, NY.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. Anchor Press, New York, NY.
- Hall, E. T.–Hall, R. M. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press Inc., Yarmouth, ME.
- Hall, S. (1980) Cultural Studies: Two Paradigms. In: Dirks, N. B.–Eley, G.–Ortner, S. B. (Eds.): *A reader in contemporary social theory*. Princeton University Press, Princeton, NJ, pp. 520–538.
- Hammer, M. R.–Bennett, M. J.–Wiseman, R. (2003) Measuring Intercultural Sensitivity. The Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 4, pp. 421–443. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4)
- Hawes, F., Kealey, D. J. (1981) An Empirical Study of Canadian Technical Assistance: Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment. *International Journal of Intercultural Relations*, 5, 3, pp. 239–258. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(81\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(81)90028-6)
- Haworth, D. A.–Savage, G. T. (1989) A Channel-Ratio Model of Intercultural Communication: The Trains Won't Sell, Fix them Please. *International Journal of Business Communication*, 26, 3, pp. 231–254. <https://doi.org/10.1177/002194368902600303>
- Heidrich, B. (2002) Business as Unusual. The Role of National Cultural Background in Corporate Life. *European Integration Studies*, 1, 2, pp. 25–36.
- Hoffman, R. C.–Shipper, F. (2011) The Impact of Managerial Skills on Employee Outcomes: A Cross Cultural Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, pp. 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581635>
- Hoffman, R. C.–Shipper, F. M.–Davy, J. A. (2014) A Cross-Cultural Study of Managerial Skills and Effectiveness. New Insights or Back to Basics? *Organizational Analysis*, 22, 3, pp. 372–398. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/IJOA-06-2012-0593>
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1991a) *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (1991b) *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Hofstede, G. (1994) Business Cultures. *UNESCO Courier*, 47, 4, pp. 12–16.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications, London.
- Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 1, Article 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G.–Hofstede, G. J.–Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York, NY.

- Hotta, M. (1991) *Intercultural Communication Competence and Intercultural Adjustment of Japanese Business Sojourners and their Spouses*. Dissertations and Theses. Paper 4268. https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5278&context=open_access_etds Downloaded: 04. 06. 2023.
- House, R. J.–Hanges, P. J.–Javidan, M.–Dorfman, P. W.–Gupta, V. (2004) (eds.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Jandt, F. E. (2018) *An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Javidan, M.–Carl, D. E. (2005) Leadership Across Cultures: A Study of Canadian and Taiwanese Executives. *Management International Review*, 45, 1, pp. 23–44.
- Johnson, J. P.–Lenartowicz, T.–Apud, S. (2006) Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 525–543. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Kang, L. S.–Singh, R. (2004) Identifying Stressors at Work: A Case of Employees in the Electronics Industry. *Decision*, 31, 1, pp. 51–72.
- Kealey, D. J.–Protheroe, D. R. (1996) The Effectiveness of Cross-Cultural Training for Expatriates: An Assessment of the Literature on the Issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 2, pp. 141–165. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0147-1767\(96\)00001-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0147-1767(96)00001-6)
- Kirkman, B. L.–Lowe, K. B.–Gibson, C. B. (2006) A Quarter Century of “Culture’s Consequences”: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede’s Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 3, pp. 285–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Kirkman, B. L.–Lowe, K. B.–Gibson, C. B. (2017) A Retrospective on Culture’s Consequences: The 35-year Journey. *Journal of International Business Studies*, 48, 1, pp. 12–29. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0037-9>
- Kluckhohn, F. R.–Strodtbeck, F. L. (1961) *Variations in Value Orientations*. Row, Peterson, Evanston, IL.
- Kreitz, P. A. (2008) Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34, pp. 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>
- Kroeber, A. L.–Kluckhohn, F. R. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Vintage Books, New York, NY.
- Liu, M.–Zhu, L.–Cionea, I. A. (2019) What Makes Some Intercultural Negotiations More Difficult Than Others? Power Distance and Culture-Role Combinations. *Communication Research*, 46, 4, pp. 555–574. <https://doi.org/10.1177/0093650216631096>
- Louhiala-Salminen, L.–Charles, M.–Kankaanranta, A. (2005) English as a Lingua Franca in Nordic Corporate Mergers. *English for Specific Purposes*, 24, 4, pp. 401–421. <https://doi.org/10.1016/j.esp.2005.02.003>
- Maddux, W. W.–Galinsky, A. D. (2009) Cultural Borders and Mental Barriers: The Relationship Between Living Abroad and Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 5, pp. 1047–1061. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014861>
- Matveev, A. V. (2002) *The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams*. Doctoral dissertation, Ohio University.
- Matveev, A. V.–Nelson, P. E. (2004) Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers. *Inter-*

national Journal of Cross Cultural Management, 4, 2, pp. 253–270. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1470595804044752>

- Peterson, B. (2004) *Cultural Intelligence. A Guide to Working with People from Other Cultures*. Intercultural Press, Boston, MA.
- Podsiadlowski, A.–Gröschke, D.–Koglera, M.–Springera, C.–Zeec, K. (2013) Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, pp. 159–175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Ruben, B. D. (1989) The Study of Cross-Cultural Competence: Traditions and Contemporary Issues. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 3, pp. 229–240. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(89\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0147-1767(89)90011-4)
- Samovar, L. A.–Porter, R. E. (1991) *Communication between Cultures*. Wadsworth, Belmont, CA.
- Schein, E. H. (1991) What is Culture? In: Frost, P. J.–Moore, L. F.–Reis Louis, M. C.–Lundberg, C.–Martin, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications, Newbury Park, CA, pp. 243–253.
- Schwartz, S. H. (2014) Rethinking the Concept and Measurement of Societal Culture in Light of Empirical Findings. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45, 1, pp. 5–13. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022113490830>
- Seiler, S. (2015) *Determining Factors of Intercultural Leadership – A Theoretical Framework*. https://www.researchgate.net/publication/228382369_Determining_factors_of_intercultural_leadership-a_theoretical_framework Downloaded: 10. 06. 2023.
- Shipper, F.–Hoffman, R. C.–Rotondo, D. M. (2007) Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures? *Academy of Management Learning and Education*, 6, pp. 33–50.
- Sims, R. L. (2007) Collective Versus Individualist National Cultures. Comparing Taiwan and U.S. Employee Attitudes Toward Unethical Business Practices. *Business & Society*, 1, pp. 39–59. <https://doi.org/10.1177/0007650307299224>
- Smith, A. G. (1966) *Communication and Culture: Readings in the Codes of Human Interaction*. Holt, Rinehart & Winston, New York, NY.
- Stier, J. (2006) Internationalisation, Intercultural Communication and Intercultural Competence. *Journal of Intercultural Communication*, 11, pp. 1–12. <https://immi.se/oldwebsite/nr11/stier.pdf> Downloaded: 20. 10. 2021. <http://dx.doi.org/10.36923/jicc.v6i1.422>
- Thomas, A. (1991) (ed.) *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Verlag für Entwicklungspolitik, Saarbrücken.
- Thomas, A. (2010) Culture and Cultural Standards. In: Thomas, A.–Kinast, E.–U.–Schroll-Machl, S. (Eds.): *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Volume 1: Basics and Areas of Application, 2nd edition. Vandenhoeck and Ruprecht, Göttingen. pp. 17–28.
- Thomas, D. C.–Inkson, K. (2003) *Cultural Intelligence*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Tompos, A. (2015) Austrian and Hungarian Values and Norms in Cross-Cultural Management Research. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 12, 3, paper: Tompos, 16 p. <https://ssrn.com/abstract=2804707> Downloaded: 08. 04. 2023.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Wallerstein, I. (1990) Culture as the Ideological Battleground of the Modern World-System. *Theory, Culture & Society*, 7, 2–3, pp. 31–55. <https://doi.org/10.1177/026327690007002003>
- Zander, L.–Mockaitis, A. I.–Harzing, A.–W.–Baldueza, J.–Barner-Rasmussen, W.–Barzantny, C.–Canabal, A.–Davila, A.–Espejo, A.–Fernandes Ferreira, R.–Giroud, A.–Koester, K.–

- Liang, Y-K.–Morley, M. J.–Myloni, B.–Odusanya, J. O. T.–O’Sullivan, S. L.– Palaniappan, A. K.–Prochno, P.–Choudhury, S. R.–Saka-Helmhout, A.–Siengthai, S.–Soydas, A. U.–Viswat, L. (2011) Standardization and Contextualization: A Study of Language and Leadership Across 17 Countries. *Journal of World Business*, 46, 3, pp. 296–304. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.009>
- Zhan, M. M.–Hample, D. (2022) Reconciling Conflicting Results of Cultural Diversity’s Effect on Project Team Performance: A Quasi-Experimental Examination. *Communication Research*. <https://doi.org/10.1177/00936502221097040>

Investigating the cultural intelligence level of two small informatics companies and how it affects their international communication: a case study



Abstract

In our globalised world intercultural competence or cultural intelligence is a very important skill. Measuring and developing it is indispensable to enterprises' better performance. In large multinational companies, intercultural management aspects are basic parts of company management and communication, but they are increasingly gaining ground in small and medium-sized enterprises as well. This case study measures the cultural intelligence level in two small informatics companies and examines its impact on the effectiveness of their international communication. The cultural intelligence of the companies' staff was measured using a mixed methodology: questionnaires and follow-up interviews. The findings of the research show most of the participants when communicating with people from different cultures had problems with changing their body language, with modifying their speech style, and their confidence level in the face of challenging situations. The interviews revealed that the difference between high and low context communication and the language problems cause most of the conflicts with foreign partners.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), intercultural competence, cultural intelligence, survey, interviews, intercultural conflicts

JEL Code: M14

Note:

This is the revised English version of the study "Két informatikai kisvállalkozás kulturális intelligencia felmérése, ill. interkulturális kommunikációs konfliktusainak elemzése" (Measuring the cultural intelligence level of two small informatics companies and analysing their intercultural communication conflicts), published in the electronic Conference proceedings of the Third Farkas Ferenc International Scientific Conference held at the University of Pécs in 2022.

INTRODUCTION

Our 21st century can be called the 'global' century where a certain homogenisation of cultures can be seen. At the same time, however, the importance of recognizing and dealing with cultural diversity is increasing. Even though business practices and organisational cultures across the world show similarities, they need to be adapted, in varying degrees, to local conditions. Research on expatriates has found that crossing

from one's home culture into a foreign one creates significant uncertainty and that those who have a reasonably high tolerance for ambiguity tend to cope and adjust better (Gregersen et al., 1998). Constantly crossing cultural, language, social, and economic borders makes business complex and uncertain. Therefore, constant learning is required for success. Working in different languages and across different cultures can be demanding and tiring. Businesspeople can never be completely certain that their skills can be transferred to various business environments without any change. 'When cultures come into contact, they may converge on some aspects, but their idiosyncrasies will likely amplify' (Javidan-House, 2002, 1). As a former CEO of Coca Cola Corporation pointed out, "...the fact that the business world is becoming increasingly global does not mean that cultural differences are disappearing or diminishing. On the contrary, as economic borders come down, cultural barriers go up, presenting new challenges and opportunities in business" (Javidan-House, 2001, 291).

We can say that with the increasing internationalization of business life measuring and developing intercultural competence, and cultural intelligence is an indispensable factor on the way to better organisational effectiveness and performance all over the world. In the case of large international companies, intercultural management aspects have obviously been a basic part of international organisational management and the whole organisational communication system for several years now. As such aspects are increasingly gaining ground also in small and medium-sized enterprises (SMEs) the objective of this case study is to measure the cultural intelligence level of two small informatics companies and examine its impact on the effectiveness of their international communication. This is all the more important for SMEs if they want to become players in the field of international business.

In the first part of the case study the definition of cultural intelligence will be discussed, the background of the study will be explained, to be followed by the method of data collection and the analysis of the findings.

1. INTERCULTURAL COMPETENCE, CULTURAL INTELLIGENCE AND HOW TO MEASURE THEM

There are several definitions of the concept of intercultural competence. Most experts specify the most important parts of the concept focusing on cultural competence as a developmental process that evolves over an extended period. We can summarize the most important elements of intercultural competence as the ability to understand each other's viewpoints; to look at ourselves from the outside, to exercise self-assessment; to adapt to a new cultural environment through listening and observation; to demonstrate a general openness to intercultural learning and to learn from other cultures, as well as to adjust to changing intercultural communication and learning styles (Falkné Bánó-Kolláth, 2018; 2019).

The concept of cultural intelligence is relatively new, but as it was earlier pointed out the definition comprises similar competences as the definitions of cultural/intercul-

tural competence. The concept was first used by Earley and Ang (2003) and Earley and Mosakowski (2004). Cultural intelligence (CQ) can be defined as “[...] an outsider’s seemingly natural ability to interpret someone’s unfamiliar and ambiguous gestures the way that person’s compatriots would” (Earley and Mosakowski, 2004, 139). According to them although some aspects of CQ are innate, anyone reasonably alert and motivated can attain an acceptable level of cultural intelligence.

The three sources of CQ or its three components are: the cognitive, (CCQ) i.e. the head, our mind with which we consciously observe behaviour; the physical, (PCQ) i.e. the body which refers to the copying of behaviour; the emotional/motivational, (ECQ) i.e. the heart which refers to the ability to step inside a foreign culture. An individual with high cognitive CQ devises learning strategies to notice clues to a culture’s shared understandings. High physical CQ indicates the ability to mirror the customs and gestures of the people around you. By adopting people’s habits and mannerisms, you eventually come to understand in the most elemental way what it is like to be a member of the other culture. (E.g. How you shake hands, how you order coffee, etc.) The level of people’s emotional/motivational CQ indicates to what extent they wish to adapt to a new culture. People who do not believe themselves capable of understanding others from unfamiliar cultures will often give up after their efforts are not successful. By contrast, people with high motivation will, upon confronting obstacles, and experiencing failure, tend to reengage with even greater energy and motivation (Earley–Mosakowski, 2004). Cultural intelligence links the emotional, cognitive, and practical dimensions of intercultural interactions and enables people to engage in more effective intercultural cooperation (Borgulya, 2010).

Research has identified different individual and organisational-level predictors which contribute to developing cultural intelligence. These are personality (Caligiuri, 2000 in Kadam et al., 2021), cross-cultural training (Caligiuri et al., 2001 in Kadam et al., 2021), self-monitoring, self-efficacy, company support (Hechanova et al., 2003 in Kadam et al., 2021), language ability, clear job description, and attitude to work (Kadam et al., 2021). Earley and Ang (2003) considered CQ to be an important factor in adjustment to different cultures. Templer et al. (2006) first tested this hypothesis in their study of global professionals. The results indicated that motivational CQ has a significant impact on cross-cultural adjustment.

2. DISCUSSION OF FINDINGS

The following part describes the background to the research, the methodology used to collect and analyse the data, and discusses the results.

2.1. METHODOLOGY

The two small companies we had access to through personal connections, started in the 1990s; one of them is an informatics enterprise, the other deals with industrial-informatics services. Both companies have connections with American multicultural

suppliers. A typical characteristic feature of multinational companies is that in the partner countries they keep contact through regional managers of different nationalities, who are changed every two-three years. These regional managers are, in our case, representatives of British, German, French, Israeli and Turkish cultures. They show the dominant American business cultural characteristics, but at the same time the effects of their own national cultures can be traced as well. This is an interesting phenomenon, and it indicates that the Hungarian managers and employees have to cope with increasingly diverse intercultural communication situations and practices.

The basis of our research was the 12-item questionnaire designed by Earley and Mosakowski (2004). This questionnaire measures the cognitive (CCQ), physical (PCQ) and emotional/motivational (ECQ) parts of cultural intelligence. There are four statements in each part, which reflect different aspects of cultural intelligence.

The participants are asked to rate each statement along a scale from 1 to 5 where 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree. The mean of each set of statements is calculated. When analysing the data, the three scores are taken in comparison to one another since CQ is a combination of the three (Earley–Mosakowski, 2004, 143).

The original questionnaire was extended with some of our own additions (see Appendix). Seven control variables were included to underpin the diversity of our results. Age, gender, nationality, language skills, level of education, time spent working for the company were controlled for as was whether they had taken part earlier in any kind of intercultural training. The participants were also asked to describe an interesting intercultural communication situation they had been involved in (Falkné Bánó–Kolláth 2018, 2019). The responses given to the three groups of questions were compared and evaluated as cultural intelligence results from the three factors (Earley–Mosakowski 2004). The average and the frequency of the responses given to the three components were calculated.

In addition to the quantitative survey, the leaders of the two small companies were also interviewed thus gathering qualitative data to supplement the information given in response to the questionnaire. The interviews were not structured. Similarly to the questionnaires, we asked the individual's age, gender, the time spent working for the company, command of foreign language(s), and whether they had taken part earlier in any kind of intercultural training. They were also asked to describe a challenging intercultural communication situation they had been involved in (Falkné Bánó–Kolláth, 2018; 2019).

2.2. ANALYSIS OF THE RESULTS

The questionnaire was completed by 24 employees of the two small companies between January and March, 2022. Of the participants, 16 had regular contact with foreign partners. The frequency of these contacts ranged from weekly to several times monthly. The other employees met the foreign partners infrequently or not at all. Thus, our research focused on the 16 employees who had regular contacts with the

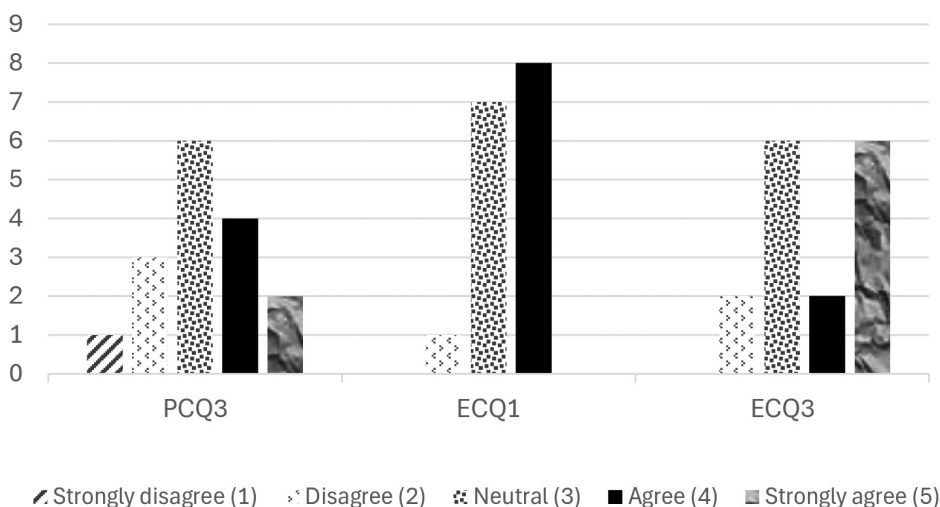
foreign partners. Of the 16 participants, four had advanced level language knowledge, eight intermediate level and two basic level. Ten employees had BA degrees, one had a master's degree, two had technician's diplomas and three had secondary school leaving certificates. Two employees from this group while studying for their university degrees took part in intercultural training.

Looking at the frequency data we concluded that most of the problems perceived by the participants related to changing their communication style (PCQ3), dealing with members of another culture (ECQ1), and adapting to the lifestyle of other cultures (ECQ3).

In our calculations we decided to combine the negative and neutral responses, feeling on the basis of the interviews that the participants tended more towards the negative as the underlying meaning of their neutral responses is 'don't know', 'no opinion'.

Figure 1 shows that the negative and neutral responses to the three questions were relatively high. In the case of communication style (PCQ3), 63% of the participants gave a negative or neutral response, while in the case of the other two questions the response rate of negative or neutral answers was 50-50%. The high proportion of the participants giving neutral (3) answers needs to be noted. In-depth interviews or intercultural training can reveal the reason for the participants' choice of this option.

Figure 1 Frequency scores of the three problematic behaviours, n=16



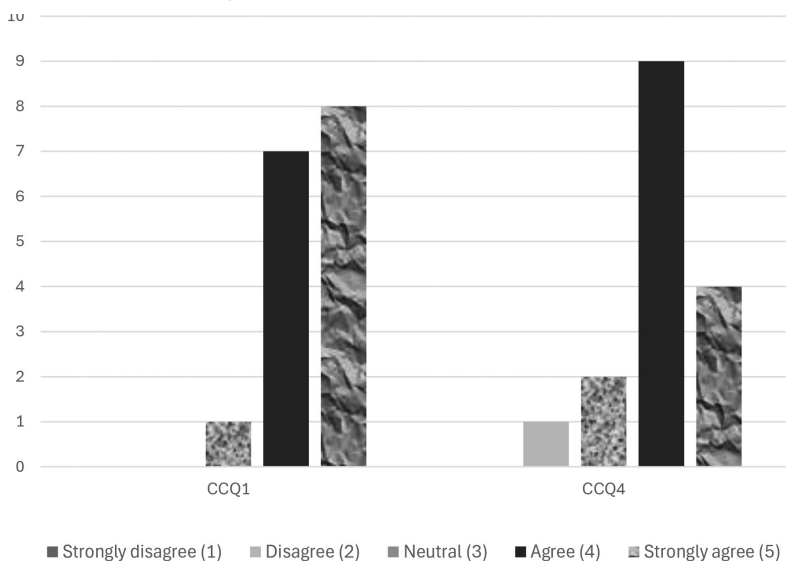
Source: Own figure based on questionnaire research

Further analysis of the responses shows that only in the case of two questions did most of the participants give a positive answer (Figure 2). These behaviours relate to the planning of the communication before going into negotiations with people from a different culture (CCQ1) and the ability to discern whether the communication is going well or not (CCQ4). The high rate of positive answers to these two questions can

be explained by the fact the participants are expert negotiators and it is a must for them to prepare for every negotiation in order to ensure a favourable outcome.

The rate of the negative or neutral responses to the remainder of the questions was well over or exactly 25%. The results indicate that the employees who frequently meet foreign partners would need to develop their physical and emotional cultural intelligence to be completely confident when working together with people from different cultural backgrounds.

Figure 2 Non-problematic behaviours, n=16



Source: Own figure based on questionnaire research

It was surprising to find that to our question 'Could you give some examples, when in your work or in any other situation you felt something went wrong during your communication with a person from another culture?' out of the participants only one gave examples from his workplace experience. We used this question as our starting point in the interviews, and then carried on the conversation in an informal manner on the intercultural problems they had experienced during their work activities.

The above employee's comment on his intercultural communication conflict is similar to one of the typical complaints of Hungarian managers and employees about American and British managers during our earlier research in American–Hungarian and British–Hungarian international companies (Falkné Bánó, 2001; 2008). *“In the case of interpersonal communication, I had unpleasant experiences, e.g. at partner meetings, when the regional managers attacked me and wanted to force their centralised standard opinion down my throat without knowing the actual situation, or my activity. On such occasions, I feel completely paralysed, also my body language is negative, and my reaction is defensive and rejecting. This is even more discernible when the language of*

communication is English and I feel helpless because of my poor communication skills. On the other hand, my poor English communication skills tend to come in useful in such forceful situations, as I usually understand everything, but by the time I am ready with my answer in English, the conversation goes on and if I nod and smile, the negotiating party believes I identify with what he wants to tell me and right away considers me a good man.” “Several foreign managers are mostly interested in my agreeing with them, but when and how their expectations are realised is not that important for them, and if the business results are good, they are sure that these are due to their excellent proposals.”

In the case under consideration, the partners were based in the Czech regional centre. They felt they were in a higher position in the hierarchy of the multinational company, and they were strictly following the American centralised standard opinion. This was pointed out by the Hungarian manager of one of the informatics companies during the interview. Here we can see a typical feature of American low context direct communication, giving and needing detailed, precise information (Hall–Hall, 1990). Compared to Hungarian, even the Czech culture tends towards more low–context characteristics. Higher context Hungarians, especially over the age of fifty or fifty–five find this condescending towards them and become resentful when they feel they get too much information (Falkné Bánó, 2008). The managers of the other company also mentioned that the German, and British regional managers ‘give too many details of things’ but, for example, the Turkish colleague ‘is not like this’. It is understandable; his national culture is higher-context, more like the Hungarian one. These intercultural frictions and at the same time of course also the personality characteristics of the given individual play a role in the intercultural relationships.

The question of language also comes up in the answers to the questions of the quoted employee and in the interviews as well. This is also a typical problem from different aspects. In his answers to the questions in the questionnaire the employee considers his poor command of English ironically as an advantage, he rather keeps silent and smiles, so he is considered a good and complying employee.

All three managers of the small companies were talking about the language problems. Of course, managers cannot just keep silent and smile. All participants agreed that it was advantageous for them to negotiate with individuals who were also speaking a learnt language as it facilitated comprehension. In contrast, negotiating with British or American individuals who spoke their native language was perceived as more challenging.

It is especially typical of the British that they speak in the same way and as fast with foreign partners as with their own compatriots, therefore it is difficult to follow what they are saying. The party using a learnt language is always at a disadvantage compared to the one using their mother tongue or a learnt language acquired since childhood and therefore having a high command of it. Several Hungarian managers and employees mentioned this during our earlier research as well (Falkné Bánó, 2001; 2008).

Another aspect of this question is, as one of the managers commented during the interview, ‘when the French regional manager is speaking, for some time I am not sure if he is speaking in English or in French.’ It is especially difficult to understand the French, if their knowledge of English is not very good. But it is the same with some

other foreign partners and accents if the negotiating party does not speak English very well. Therefore, we think in higher education language teaching in general and language teaching for business purposes in particular should get back its earlier high importance for the managers and employees of the future. Language trainings at the workplace can also contribute to improving the international communication of the companies.

It should be pointed out that during the interviews the pandemic situation and its impacts were mentioned several times. In 2020–2022 most of the partner meetings and all trainings were online, which, in all interviewees' opinion, made communication more difficult. They emphasized that in the case of personal meetings gestures, the body language, the speech style, the partners' intentions were much easier to perceive. Two years later, to some extent online meetings with their undeniable advantages, e.g. in terms of logistics, are still typical, but there are also partner meetings with personal participation.

3. CONCLUSIONS

The aim of the case study was to investigate the cultural intelligence level of the employees of two small business enterprises to determine the effectiveness of their communication in their international activities. Quantitative and qualitative data were collected using a questionnaire (Earley–Mosakowski, 2004) and conducting interviews. Measuring intercultural competence and its conscious development in business life is an important factor in making businesses become effective and efficient. In the case of large international companies, this is an integral part of company management and communication. It is now becoming increasingly important for small and medium-sized companies too. The results helped pinpoint the kind of intercultural problems they are faced with when doing business with foreign companies.

The data collected from managers and employees who are regularly in contact with their foreign partners showed they can communicate well on the cognitive level with people of different cultural backgrounds. However, they show uncertainty when required to draw on their physical and emotional cultural intelligence. Changing their communication style and dealing with people from a different culture proved to be especially problematic for them. The third problem we encountered was the lack of ability to adapt to the lifestyle, i.e. to the attitudes, values and worldview of other cultures.

Besides the quantitative data, we also collected qualitative data through in-depth interviews with the managers of the small companies. It transpired from the interviews that the major source of conflict was the difference between low–context (British, German and Czech partners) and high–context (Hungarian and Turkish) communication styles. On a different level, the differences in language skills also created communication problems.

Based on the results of the questionnaire and the interviews it is possible to conclude that for the employees who regularly communicate with foreign business partners, an all–round cultural intelligence and cultural sensitivity development training would be necessary, as this would increase the efficiency and effectiveness of these companies in terms of their international communication.

The limitations of the study pertain to the small size of the sample and the fact that the results of the case study may not be generalised because they are specific to two companies specialised in a particular area of business and further research would be necessary to determine whether they apply to other small companies operating in different areas of business.

Future research could involve the analysis of the possible effect of participation in intercultural training on the business performance of these companies. As a start, taking part in regular partner meetings and trainings provides useful insights into the intercultural management practices of the different participating countries.

REFERENCES

- Borgulya I. Vető Á. (2010) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Caligiuri, P. M. (2000) The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53 1, pp. 67–88.
- Earley, P. C.–Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford Business Books, Stanford. <https://doi.org/10.1515/9780804766005>
- Earley, P. C.–Mosakowski, E. (2004) Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82, 10, pp. 139–146. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8724-2_4
- Falkné Bánó K. (2001) *Kultúraközi kommunikáció*. PÜSKI Kiadó, Budapest.
- Falkné Bánó K. (2008) *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai. Cultural Aspects of Doing Business in Hungary*. Perfekt Kiadó, Budapest.
- Falkné Bánó, K.–Kolláth, K. (2018) A Comparison of the Cultural Intelligence of Hungarian and International Business Students. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 7, 1, pp. 93–108. <https://doi.org/10.18848/2327-008x/cgp/v13i04/1-11>
- Falkné Bánó, K.–Kolláth, K. (2019) Magyar és nemzetközi hallgatói csoportok kulturális intelligencia szintjének mérése és összehasonlító elemzése. In: Reisinger A.–Kecskés P.–Buics L.–Berkes J.–Balassa B. (Szerk.): *Kulturális gazdaság. Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete. Széchenyi István Egyetem, Győr. Paper:10*
- Gregersen, H. B.–Morrison, A. J.–Black, S. J. (1998) Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40, 1, pp. 21–32.
- Hall, E. T.–Hall, M. R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine.
- Javidan, M.–House, R. J. (2001) Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe. *Organisational Dynamics*, 29, 4, pp. 289–305. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00034-1)
- Javidan, M.–House, R. J. (2002) Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An introduction to the special issue. *Journal of World Business*, 37, 1, pp. 1–2. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00068-2)
- Kadam, R.–Rao, S. A.–Abdul, W. K.–Jabeen, S. S. (2021) Cultural intelligence as an enabler of cross-cultural adjustment in the context of intra-national diversity. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 21, 1, pp. 31–51. <https://doi.org/10.1177/1470595821995857>

- Templer, K. J.–Tay, C.–Chandrasekar, N. A. (2006) Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organisation Management*, 31, 1, pp. 154–73. <https://doi.org/10.1177/1059601105275293>

APPENDIX - QUESTIONNAIRE

Dear Participant,

This is a short questionnaire the aim of which is to give us an idea of your cultural intelligence (CQ). The results of the survey will be used to facilitate our work in multicultural groups.

The questionnaires are anonymous and the data will be used for academic purposes exclusively.

Thank you for taking the time to fill in the questionnaire.

Dr Klara Falkne Bano
Dr Katalin Kollath

BEFORE YOU START TO FILL IN THE QUESTIONNAIRE, PLEASE GIVE THE FOLLOWING INFORMATION:

Age:

Gender (sex):

Nationality:

Language skills

Level:

Education:

Length of time working for the company:

I have previously attended an intercultural course (Underline as appropriate):

YES

NO

Study the statements and rate the extent to which you agree with each. Use the following scale:

1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neutral; 4 = agree; 5 = strongly agree.

Cognitive CQ (CCQ)					
Before I interact with people from a new culture, I ask myself what I hope to achieve.	1	2	3	4	5
If I encounter something unexpected while working in a new culture, I use this experience to find out new ways to approach <i>other</i> cultures in the future.	1	2	3	4	5
I plan what my attitude will be to people from a different culture before I meet them.	1	2	3	4	5
When I come into a new cultural situation, I can immediately feel whether something is going well, or something is wrong.	1	2	3	4	5
Physical CQ (PCQ)					
It's easy for me to change my body language (e.g. eye contact or posture) to suit people from a different culture.	1	2	3	4	5
I can alter my expression when a cultural meeting requires it.	1	2	3	4	5
I modify my speech style (e.g. accent or tone) to suit people from a different culture.	1	2	3	4	5
I easily change the way I act when a cross-cultural meeting seems to require it.	1	2	3	4	5
Emotional/motivational CQ (ECQ)					
I have confidence that I can deal well with people from a different culture.	1	2	3	4	5
I am certain that I can befriend people whose cultural backgrounds are different from mine.	1	2	3	4	5
I can adapt to the lifestyle of a different culture with relative ease.	1	2	3	4	5
I am confident that I can deal with a cultural situation that is unfamiliar.	1	2	3	4	5

Please give examples of when you felt that during your work or in other situations communication with people of different cultural background did not go well. This can be either oral or written (e.g. e-mail) communication.

Strategic Communication in Agile Organizations: Why Does Agile Face Skepticism in Organizations?



Abstract

Agile was initially developed as a methodology for software development, emphasizing iterative progress, flexibility, and collaboration. Over time, its principles have been adapted and applied to broader business operations and strategic communication processes. Like many business methodologies, Agile has its proponents who champion its benefits and skeptics who question its effectiveness. This paper aims to identify the root cause of the skepticism surrounding Agile methods and to examine a case study that provides relevant insights and context. The data for this analysis was collected through direct observation by one of the authors at the largest university in the United States. The paper will investigate how and why communication during an Agile transformation differs from other organizational transformations, focusing on the fundamental frameworks essential for supporting the Agile transformation and its communication strategies. The findings suggest that a critical factor in addressing skepticism toward Agile methods is the establishment of a well-defined foundation of terminology, which is key for fostering effective and efficient communication. In an Agile organization, awareness and understanding of terminology should be embedded in the organizational culture.

Keywords: agile organization, strategic communication, organizational communication, skepticism, terminology

JEL code: D83

INTRODUCTION

Agile is an umbrella term that covers a variety of approaches and methods designed to enhance flexibility, collaboration, and efficiency in software development and project management. The term *agile* as an adjective, can appear in different combinations: *agile* approach, *agile* method, *agile* technique, *agile* framework, *agile* mindset, *agile* life cycle, project lifecycle, *agile* project delivery, and *agile* aspects of organizational design. As a noun, the term agility can also be combined in different ways, such as project agility and the concept of agility.

The *agile project management* method typically contrasts with the traditional (predictive) method. The *Agile Manifesto* (2001) set out four core values:

1. The importance of personal communication (individuals and interactions over processes and tools).
2. The ability to deliver a workable end product (working software over comprehensive documentation).

3. Working closely with the customer (customer collaboration over contract negotiation).
4. The ability to change (responding to change over following a plan).

The *Agile Practical Guide*, published in 2017 as a PMI standard, aims to provide practical guidance for project managers and team members using agile for project planning and implementation. Agile techniques and approaches have become widespread in organizations as they effectively implement and manage new technologies, supporting customer satisfaction (Hornyák, 2020).

Although agile methods were initially associated with software development, they are now used across various industries, including manufacturing, education, and health-care. In education, for example, agile principles can help manage distance learning and prepare students for life and careers in the 21st century. As a result, educational leaders developed the *Agile Schools Manifesto* and *The Twelve Principles of Agile Schools*^[1], while the Scrum Alliance created *The Agile Educator Guide and Certification*^[2].

Iterative, incremental, and agile approaches work well in areas that require research and development, face significant change, have unclear requirements, involve uncertainty or risk, or where the end goal is difficult to define. Di Fiore et al. (2019) note that agile practices have not widely penetrated R&D in science-driven businesses but observe the rise of “agile science” characterized by flexible and context-specific use of agile methods and tools. They highlight four points for “agile science movement”: 1. anticipate skepticism, 2. emphasize the “why,” 3. implement flexibly, and 4. organize around the right teams. Large organizations often face skepticism regarding agile transformations. Barlow et al. (2011) recommend how established organizations can implement agile successfully.

This paper aims to evaluate the validity of skeptics’ arguments while providing analysis to challenge those arguments by offering proper context. It also examines how communication during an agile transformation differs from other organizational changes by analyzing the frameworks essential for supporting agile transformation and communication. Even if an agile organization has accepted characteristics, it may fail without clear, effective communication rooted in common terminology and understanding.

The first part of this study explores the characteristics of transitioning from traditional to agile methods and identifies the overlooked foundation for successful communication, which contributes to skepticism toward agile. The second part presents a descriptive case study from the largest US university, using data collected through direct observation by

[1] *Agile Based Learning: What Is It and How Can It Change Education?* Posted: February 22, 2014. <https://www.opencolleges.edu.au/blogs/articles/agile-based-learning-what-is-it-and-how-can-it-change-education>. Downloaded: 09 20 2023

[2] *The Agile Educator Guide. An Agile Framework for Modern Education*. September 2021. https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Certification/Guide_to_Agile_K-12_Education.pdf. Downloaded: 09 20 2023

one of the authors. This case study selection follows the Six Sigma methodology's measure phase, and it focuses on identifying root causes. A root cause analysis conducted in the summer of 2023 revealed a misalignment in terminology.

It is important to note the limitations of this research methodology. Collecting a larger data set and conducting additional case studies on multidisciplinary projects in organizations using agile methods would be beneficial.

1. COMMUNICATION AND TERMINOLOGY

1.1. COMMUNICATION IN AGILE ORGANIZATIONS

The key to the organization's competitiveness and long-term success is an innovative approach and mindset, which can only be achieved with the right strategic approach. Projects are the means to achieve strategic goals in the organization and are also the vehicles for change. Projects move companies from a current state to a desired future state. From this point of view, the project is, therefore, a vehicle for innovation, a field of innovation for organizations (Cserhádi, 2023). An agile project will be more successful if the organization supports it. Therefore, the organization needs change management. The culture always influences the adoption of agile approaches.

Organizational change management (OCM) and organizational communication are areas related to agile project management. Organizational communication is primarily concerned with communication within organizations, i.e., it studies the communication processes within existing organizations. Organizations are constructs that cannot exist without communication (Borgulya, 2017; Borgulya–Konczosné Szombathelyi, 2017, 2019; MacDonald–Mitra, 2019; Mumby–Kuhn, 2019). Organizational communication distinguishes between the external and internal communication of the organization (Borgulya et al., 2016). The effective functioning of an organization requires a coherent concept to achieve integrated corporate communication. Among other things, integrated communication helps to share knowledge, involve employees in processes and their renewal, support joint thinking, and implement individual ideas. This requires a well-developed strategy and detailed procedures. The alignment of units, organizational levels, and processes is significantly influenced by corporate culture and facilitated by introducing process management systems.

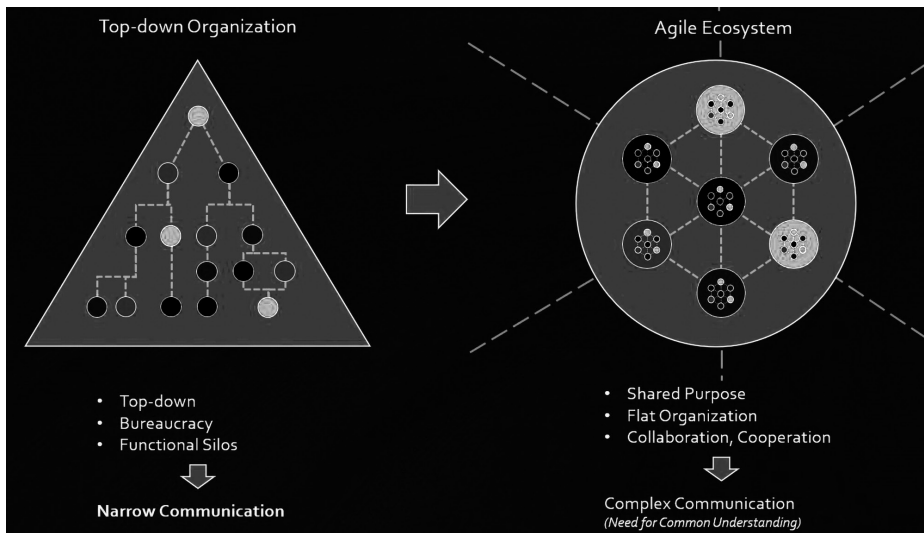
In this framework, it is important to recognize and define a) the lack of documentation and b) what is worth documenting. Agile methods, especially Scrum, are often viewed as most effective when minimal documentation exists. On the other hand, based on terminology management practices, it is important to collect the terminology used by the organization (in a glossary or terminology database), the terms, and their meanings (definitions), and prepare a term-based hierarchical system.

1.2. TRANSFORMING THE ORGANIZATION FROM TRADITIONAL TO AGILE

Communication in agile organizations requires organizational transformation, strategic marketing, and strategic flexibility: it requires a network of self-managing and dynamic teams. Agile communication is a task for all management functions, starting from top management, but it requires transforming the whole organization. Information technology (IT) and artificial intelligence (AI) solutions can support agility if the developments are aligned with the organizational context.

Figure 1 pictured the transition from a top-down organization to an agile ecosystem. The characteristics of the top-down organization are that the communication is going from top to down, there is bureaucracy, and there are functional silos. The consequence of this organizational structure is a narrow and mostly unidirectional communication. The characteristics of an agile ecosystem are a shared purpose, a flat organization, and collaboration and cooperation between the members and parts of the organization. The consequence of this organizational structure is a need for complex communication that fuels the need for common understanding.

Figure 1 From Top-down Organization to Agile Ecosystem

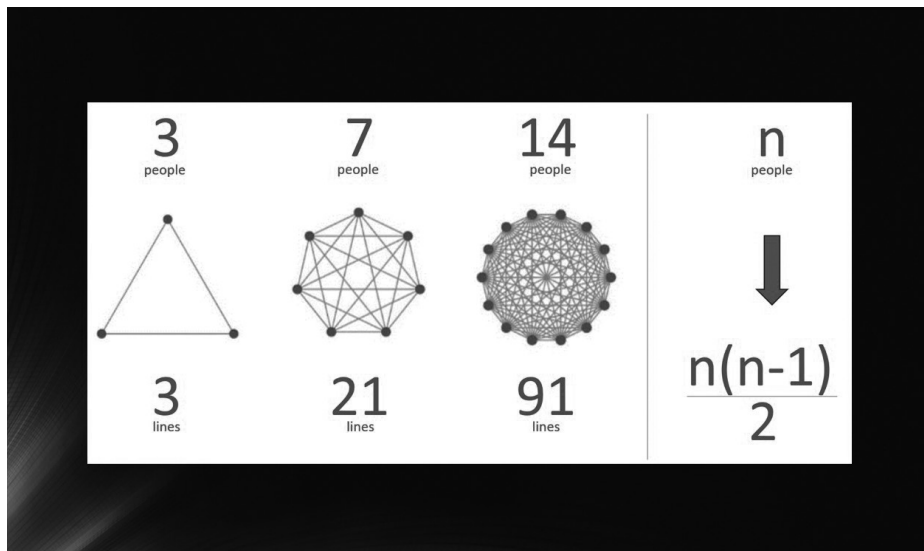


Source: Compiled by Authors

An agile organization can adapt quickly in a dynamically changing environment. A network of self-managing and dynamic teams provides strategic flexibility in an agile organization. Agility can also be used to develop structural and contextual dual capability. Agility tends to support exploratory activity and is not an effective solution above a certain company size, in relatively stable environments, or for certain organizational functions (Csedő-Zavarkó, 2019).

However, matrix organizations and self-organizing teams rely on effective and efficient communication, and as the number of stakeholders increases, so does almost exponentially the number of lines of communication (Figure 2). Suppose we know the number of critical nodes in an organization system (where “n” is the number of nodes). In that case, we can use the formula below to calculate the total number of communication acts required to transfer information to all nodes: $n(n-1)/2$ (Project Management Institute, 2021). The more complex the communications network becomes, the more important it is to have well-understood terms.

Figure 2 Lines of Communication

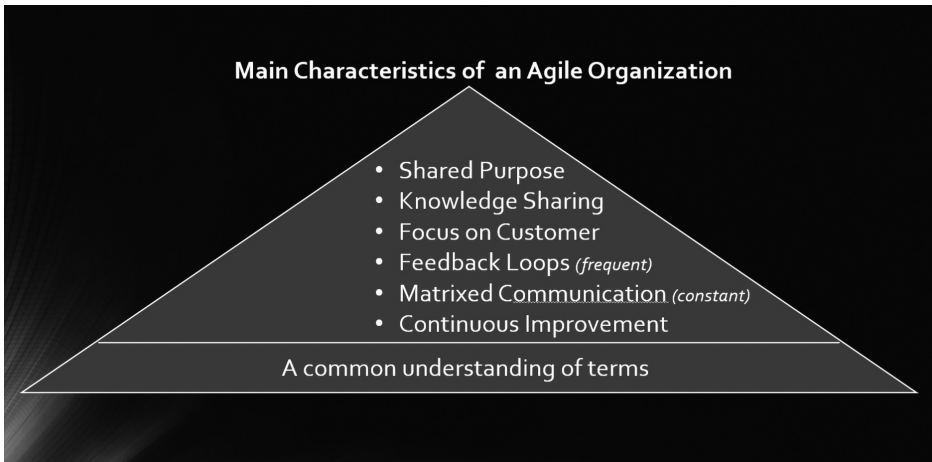


Source: Compiled by Authors

Our assumption (see Introduction) was that even if all normally accepted characteristics are present in an agile organization, the organizations can fail to execute if a fundamental and decisive cornerstone of agile, effective, and efficient communication is undermined without the proper lack of definitions and a common understanding of terms.

The main characteristics of an agile organization are shared purpose, knowledge sharing, focus on the customer, frequent feedback loops, constant matrixed communication, and continuous improvement (Figure 3).

Figure 3 Overlooked Foundation for Successful Communication in an Agile Organization



Source: Compiled by Authors

If language, terms, and definitions are not standardized or harmonized inside the organization, this leads to ambiguity and misunderstanding. A common understanding of terms is the basis of the successful organizational transformation to agile and the successful communication in an agile organization (see Fóris–Kerner, 2022).

2. A CASE STUDY: THE PROCESS OF THE LEARNERS ENTRANCE INTO THE UNIVERSITY

To illustrate our assumption, we examined a case at Western Governors University, the largest university in the United States, where more than 8,000 staff support 175,000 students pursuing bachelor's or master's degrees (Western Governors University, 2023). Every student at this university has an individualized learning path, and 180 new students start their academic journey there every day. To manage this, the organization is already a mature agile organization. This status allowed us to isolate most factors that typically cause skepticism and resistance to agile methods by reviewing the root causes of failure.

The combination of many students, each following an individualized learning path, requires complex processes that can only be supported by an agile organization. However, even within such an environment, agile sometimes fails—not because the organization lacks the agile mindset and habits—but because, as shown, communication, the fundamental tool for agile process alignment, can grow exponentially in density. This increase in communication density can cause the exchange of information to lose cohesion, leading to divergent process executions that ultimately result in various types of friction. In these instances, five types of friction can occur:

1. Friction between the student and their academic journey.
2. Friction between the student and the staff.
3. Friction between the academic journey and the staff.
4. Friction between the student and the study materials.
5. Friction between the staff and the study materials.

When friction is identified in the discovery phase, the Business Process Optimization Engineer (BPOE) brings all stakeholders together to review the complex processes. The team often notices that the process map identifies the necessary steps, yet the stakeholders contradict each other when discussing identical steps. In these cases, the team starts to identify and record the various terms used and collect the various understandings of the terms. Most people define terms through contextual interaction with a new term. Context has a great influence on how stakeholders use them.

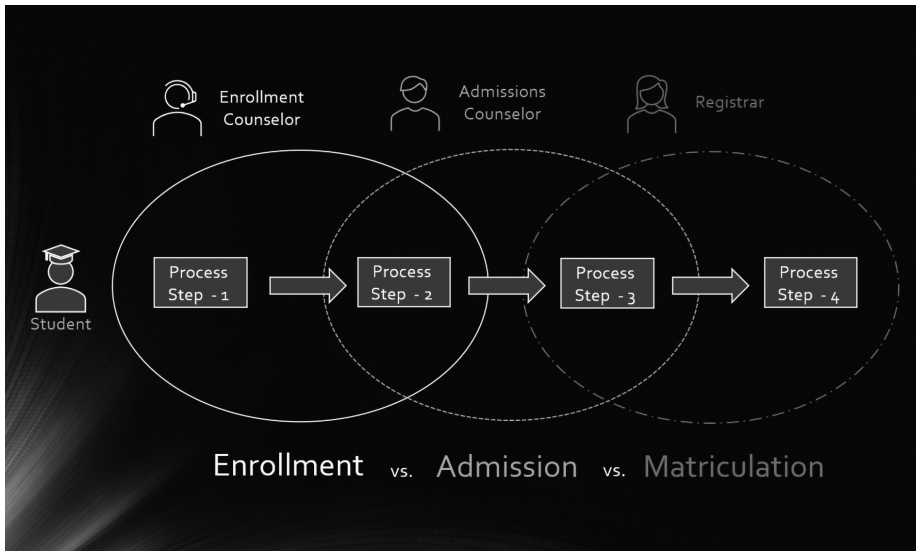
In our study, the team has been working on the learners' entry into the university, which involves three distinct domains: enrollment, admissions, and matriculation.

This is the first example of a discrepancy in terminology. Colloquially, we use the term *student* to refer to anyone who 'wants to study and studies at a university'. However, in the strictest sense within the university, the term *student* is defined as 'someone who has been admitted and matriculated into the university'. Before that stage, the individual is referred to as a *learner*, meaning 'a person who wants to study or is studying at a university'. These differing definitions in colloquial and domain-specific contexts can create conflicts, leading to process designers and programmers developing two types of interactions that may be incompatible.

The second example is when a future student or learner arrives at the university, applies, enrolls, is admitted, and matriculates. In this process, three domains overlap (Figure 4): *enrollment*, *admissions*, and *matriculation*. These domains intersect as each handoff is iterative and agile rather than a singular, isolated event.

However, this creates a situation where the student's status is not always clear because, technically, the term *enrollment* has a specific definition with a distinct set of boundaries where all application documentation has been collected and recorded. The enrollment counselors have control of their domain only, and as human beings, they need to identify the handoff where someone else takes over. This feeds back into the context that defines their concept of *enrollment*. This is similar to the admissions counselors, who need to know when to take over. However, in reality, their understanding of the term contradicts how they work, resulting in friction.

Figure 4 Domain Overlap in an Organization



Source: Compiled by Authors

In this case, after collecting the contextual definitions, it was the project team's role to work with the stakeholders to understand and accept the fact that the terms can and do overlap, and in order to fulfill the agile behaviors, it is critical to not only understand their domain-specific terms but also the terms of the domains they interact with.

While working with the stakeholders, the project team realized that breaking their term definition habits would be even more difficult, as they are constantly „retrained” back into their old habits. The reason is that the systems and software they use have hardcoded definitions of terms, and sometimes, the terms used are only different to create a marketing distinction by the software companies. Some examples of this are *Worktag vs. Project code* and *Webpart vs. Widget*.

The standards always require a glossary of terms to be prepared at the start of a project, but this is mostly generic and provides a single definition for each term without considering the possibility of multiple contexts in internal communication. For this organization, we changed this by considering a multidimensional definitional context, i.e., staying with the example; we provide separate definitions for the terms *student* and *learner* for each of the three domains (*enrollment, admission, matriculation*; def. 1, def. 2, def. 3). The second task is to collect the different terms used for the same concept (i.e., synonyms) in the different domains and departments.

3. CONCLUSION

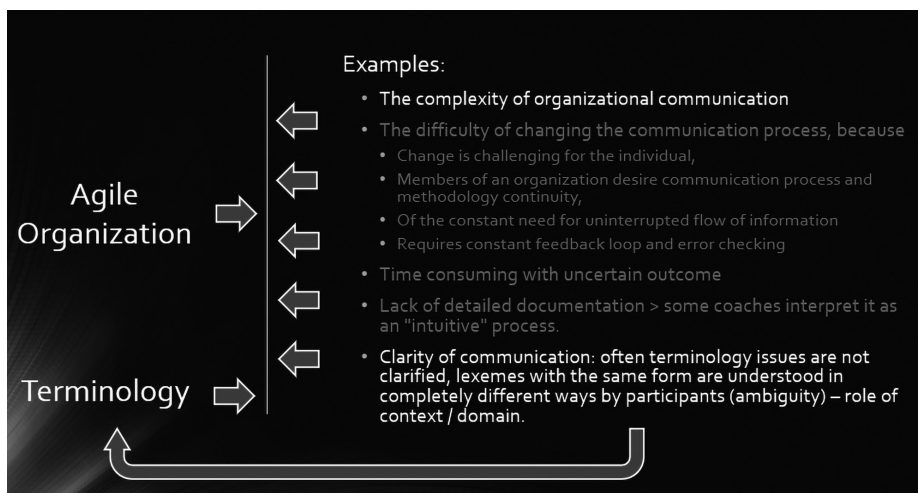
This study aimed to assess the veracity of the arguments put forth by skeptics regarding the agile transformation. The research concentrated on how and why communication during agile transformation differs from any other transformation by analyzing the fundamental and decisive framework critical in supporting such an agile transformation and the associated communication approach. First, the main characteristics of transforming an organization from traditional to agile were examined, and the foundation for successful communication in an agile organization was identified. This foundation was often overlooked, resulting in skepticism towards agile methods. Secondly, a descriptive case study from the largest US university was presented, employing a qualitative methodology. The data were collected through direct observation by one of the authors. The case study was selected based on the Six Sigma methodology used by the organization, where the measure phase includes a root cause identification. The root cause analysis was conducted during the summer of 2023 and revealed a terminological misalignment.

The conclusion, in general, is that most resistance to *agile transformation* results from poor change management. However, even if robust change management happens, frequently, skepticism about the implementation of agile methods can stem from several other factors, including (Figure 5):

- The complexity of organizational communication.
- The difficulty of changing the communication process because
 - change is challenging for the individual,
 - members of an organization desire communication process and methodology continuity,
 - of the constant need for uninterrupted flow of information,
 - requires constant feedback loop and error checking.
- The potential for time being spent with no certain outcome.
- The lack of detailed documentation (for example, some coaches interpret it as an “intuitive” process).

As we saw in the case study, terminology issues are often not clarified, and participants understand terms with the same form in completely different ways, causing them to create divergent outcomes and significant rework. When coupled with agile methods, where rapid change expectations create a feeling of urgency, communication misunderstanding will create the friction that fuels the skepticism towards agile. Clear communication is very important in the internal communication of agile organizations, where terminology plays a key role. Considering a multidimensional definitional context, a centrally managed and validated terminology database is the basis for consistent and correct corporate terminology. To this end, some companies are already producing AI-based terminology management solutions (Fleischmann–Lundahl, 2023).

Figure 5 Agile Organization and Terminology



Source: Compiled by Authors

The *Agile Manifesto* and the literature emphasize the importance of clear communication based on consistency of terminology, not only in written texts but also in the everyday communication of the stakeholders. In agile project management, there is a particular need to define and constantly agree on terminology, and therefore, process stakeholders should be encouraged to keep terminological issues in mind. In an organization's communication, many domains meet and overlap, which can mean differences in the meaning of terms; for example, the same terms can denote different concepts in different domains. Harmonization of the work of agile teams is essential, and this should include harmonization of terminology.

In summary, one of the critical aspects to removing a root cause of skepticism toward agile transformation is a well-defined terminology foundation, thus enabling effective and efficient communication during the change process. In an agile organization, terminology awareness should be part of the organizational culture.

Organizations undergoing or having completed an agile transformation are advised to consider the following actions:

- Create an organizational terminology glossary or database that enables individuals and departments to describe and record terms, concepts, and conceptual systems.
- Continuously monitor organizational communication to ensure the terminology database remains relevant.
- Train individuals on effective communication and the proper use of terminology.
- Establish a new communication process and methodology, including clear process management and defined communication practices.
- Employ or train a Business Process Owner/Expert (BPOE) with expertise in terminology to understand and resolve terminology-related issues.

For future research, conducting analyses and developing case studies on large projects involving multidisciplinary domains within organizations that use agile methods would be beneficial.

ACKNOWLEDGEMENT

This research was supported by the project titled “Studies on Specialized Languages: Theory and Applications of Terminology,” conducted by the Faculty of Humanities and Social Sciences at Károli Gáspár University of the Reformed Church in Hungary from 2022 to 2024.

REFERENCES

- *Agilis gyakorlati útmutató*. 2019. (Ford. Papp, K.) Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Barlow, J.–Giboney, J. S.–Keith, M. J.–Wilson, D. (2011) Overview and Guidance on Agile Development in Large Organizations. (August 2011) *Communications of the Association for Information Systems*, 29, 1, pp. 25–44. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1909431>
- Borgulya, Á.–Somogyvári, M.–Dévényi, M.–Dobrai, K. (2016) *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Borgulya I.-né (2017) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Borgulya, Á.–Konczosné Szombathelyi, M. (Eds.) (2017) *Vállalati kommunikációmenedzsment*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Borgulya, Á.–Konczosné Szombathelyi M. (2019) A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* L. évf. 12. szám, 161–172. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>
- Csedő, Z.–Zavarkó, M. (2019) *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>
- Cserháti, G. (2023) *Projektmenedzsment K+F+I térben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Di Fiore, A.–West, K.–Segnalini, A. (2019) Why Science-Driven Companies Should Use Agile. *Harvard Business Review*, November 04, 2019. <https://hbr.org/2019/11/why-science-driven-companies-should-use-agile> Downloaded: 09 20 2023
- Fleischmann, K.–Lundahl, M. (2023) *The Symbiosis Between AI and Terminology*. Webinar, Recorded on September 14, 2023. Presented by: <https://www.infomanagementcenter.com/product/the-symbiosis-between-ai-and-terminology/> Downloaded: 04 20 2024
- Fóris, Á.–Kerner, R. P. (2022) A „törzsi tudás” átalakítása dokumentációvá. Esettanulmány egy amerikai közép vállalkozásnál. In Konczosné Szombathelyi, M.–Balogh G.–Jarjabka, Á. (Eds.): *Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. PTE Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. 197–206.
- Hornyák, M. (2020) Egy sajátos projektmenedzselési filozófia: Agilis projektmenedzsment. In Jarjabka, Á.–Riedelmayer, B.–Sipos, N. (Eds.): *Projektmenedzsment ismeretek*. PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. 256–274. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23663/jarjabka-akos-projektmenedzsment-ismeretek-pte-ktk-pecs-2020.pdf> Downloaded: 09 20 2023

- McDonald, J.–Mitra, R. (Eds.) (2019) *Movements in Organizational Communication Research*. Routledge, New York–London.
- Mumby, D. K.–Kuhn, T. R. (2019) *Organizational Communication: A Critical Introduction*. 2nd Edition. SAGE Publications, Los Angeles–London.

INTERNET SOURCES:

- *Agile Manifesto*, 2001. <https://agilemanifesto.org/>
- *Agile Practice Guide*. 2017. Project Management Institute, Inc. (PMI) & Agile Alliance.
- *Agile Based Learning: What Is It and How Can It Change Education?* Posted: February 22, 2014. <https://www.opencolleges.edu.au/blogs/articles/agile-based-learning-what-is-it-and-how-can-it-change-education>
- *The Agile Educator Guide. An Agile Framework for Modern Education*. September 2021. https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Certification/Guide_to_Agile_K-12_Education.pdf
- *Innovating for the Individual. 2023 Annual Report, Western Governors University*. <https://www.wgu.edu/about/annual-report.html>. Downloaded: 04 20 2024
- Project Management Institute (2021) *PMBOK® Guide*. Projectmanagement Institut, pmi.org

**MUNKABIZOTTSÁGI MAGYAR NYELVŰ
TANULMÁNYOK**

A szervezeti kommunikáció alapegységének keresése

Search for the basic unit of organizational communication



Absztrakt

A tanulmány célja a vezető–beosztott viszonyban megjelenő kommunikációs tranzakció alapegységeinek és ezek jellemzőinek azonosítása és kutatási célkijelölése. A szerzők egy nem formális, nem szisztematikus (nem építettek fel hozzá kutatási kritériumokat és nem volt cél a teljeskörűség sem) szakirodalmi áttekintést is végeztek a téma pontosabb körülhatárolása érdekében. A kutatási kérdések a Grounded Theory (GT) elméletalkotó módszertannal kerültek konkretizálásra, amelyek a szakirodalmi kutatások és a terepmunkák adataiból származtak. A fő motivációt az adta, hogy nem sikerült kielégítő válaszokat találni arra, hogyan valósítható meg és milyen tartalommal tölthető meg az interaktív vezető–munkatárs kommunikáció a vezetői munka hatékonyságának növelése érdekében. A tanulmány olyan kutatási kérdéseket és célokat határoz meg, amelyeket mélységében tovább kell vizsgálni, hogy a vezető és beosztott viszonyában a teljesítmény elérésére viselkedés szintű, konkrét tranzakcionális szintű elemeket azonosítsunk.

Kulcsszavak: Leader–Member Exchange (LMX), vezető–beosztott kommunikáció, szervezeti hatékonyság, a kommunikáció egysége, vezetői feladat

Abstract

The aim of the study is to identify the basic units of the communication transaction appearing in the manager–subordinate relationship and their characteristics, and to designate research targets. The authors also carried out a non–formal, non–systematic (research criteria was not built and comprehensiveness was not the goal) literature review in order to define the topic more precisely. Research questions were defined by using the Grounded Theory (GT) theory–building methodology, which were derived from the data of literature research and field work. The main motivation was the failure to find satisfactory answers on how interactive manager–employee communication can be implemented and with what content in order to increase the efficiency of managerial work. The study offers research questions and objectives that need to be further investigated in order to identify behavioral and specific transactional elements for achieving performance in the relationship between manager and subordinate.

Keywords: Leader–Member Exchange (LMX), Leader–member communication, organization effectiveness, units of communication, managerial tasks

JEL kód: M12; D83

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben jelentős tudásanyag halmozódott fel arról, hogy a vezetői kommunikáció milyen elemekből épül fel, és hogyan hat a teljesítményre egyéni, csoportos és szervezeti szinteken egyaránt (Németh, 2022).

A szervezetfejlesztési és vezetési tanácsadó (Poór et al., 2022) munkában rendszeresen beszélgettek tanácsadók és képzők a vezetőkkel arról, hogyan, mennyit és miről érdemes kommunikálni más vezetőkkel, a munkatársaikkal (pl.: Marschak, 1955), a vevőkkel, tulajdonosaikkal, a konkurencia tagjaival, a társadalom egyéb szereplőivel – összefoglalóan az érintettjeikkel (stakeholders). Leegyszerűsítve a lehetséges kimeneteleket, ezeken a beszélgetéseken kapott válaszok egyike sem adott kielégítő útmutatást arra, hogy valójában milyen legyen a minőségi és mennyiségi a kommunikáció. Itt a minőségi jelző leginkább az információtartalom tartalmi minőségéről szól; megbízhatóság és érvényesség tekintetében.

A mennyiséget vizsgálva a kapott “sokszor”, vagy “folyamatosan”, vagy “néha” jelzők nem informatívak arra nézve, hogy mi a hatékony, vagy a fogadók részére a leghatásosabb kommunikáció (A megfelelő csatorna, helyzet vagy helyszín, más szóval kontextus kiválasztása döntő hatással lehet az információ eljuttatására).

Az elmúlt években a vezetéstudományban egyre jelentősebb súllyal jelenik meg kutatási témaként, hogy mit jelent a vezetés magasabb színvonala, amelynek következménye a hatékonyabb, jobban működő, fenntarthatóbb szervezet lehet (Bloom–Van Reenen, 2010; Bertrand–Schoar, 2003; Bennesen et al., 2007). Meggyőző adatok alapján kijelentették, hogy azok a vezetési kompetenciák fontosak, amelyekben a vezetési eszközök és módszertanok használata kiemelkedően fontos. Bloom és társai (2016) azt állítják, hogy a vezetést mint egy technológiát kell kezelni. Szerintük ez alapján lehet egyes vezetői megoldásokat bevezetni és ezzel emelni egy szervezet teljesítőképességét. Ehhez már csak azt kell definiálni, hogy mi (a legjobb, vagy jó gyakorlat) az a kommunikációs technológia, ami a leghatékonyabb és leghatásosabb az adott szervezeti közegben. Minden, a témában felmerült új ismeretünk mellett rendre visszatér egy nagyon meghatározó téma, ami a vezetői kommunikáció. A kutatási munkakérdésünk az, hogy melyek a vezetői kommunikáció alapegységei és ezek hogyan írhatók le mennyiségi és minőségi szempontból, a hatékonyság és hatásosság jegyében.

A következőkben röviden áttekintjük a vezető szerepét és a vezető–beosztotti viszonyt leíró legelterjedtebb modellt (LMX). Ezen az úton jutunk el a szereplők közötti tranzakciós szint megértéséig és fogalmazzuk meg a kutatás további céljait.

1. A VEZETŐI SZEREP ÉS KAPCSOLÓDÁSAINAK SZAKIRODALMI HÁTTERE

1.1. A CSOPORT ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ

A szervezetben és az ott működő csoportokban az emberek kommunikálnak egymással. A csoportok alapvető célja, hogy valamilyen feladatot elvégezzenek, aminek a hatékony

kommunikáció alapfeltétele. A kommunikáció másik célja, hogy saját fennmaradásuk érdekében a csoport tagjai és a csoport maga törekszik egyfajta belső jó hangulat és ezt biztosító kapcsolódások kialakítására (McGrath, 1984; 1991; Aronson–Aronson, 2018; Leary–Baumeister, 2000; Marshall, 2002).

A vezetés mint funkció csoport szinten jöhet létre ott, ahol lehetnek/vannak követők is. Mivel szervezeti közegről beszélünk, csoport szinten is létrejön a formalizált struktúra, ahol már szerepek befolyásolják a képet (Linton, 1945; Merton, 1957; Goffman, 1999). A szerepészlelésünk befolyásolja döntéshozásunkat (Leavitt et al., 2012; Németh, 2019), ezért fontosnak tartjuk a szerepeket és észlelésüket.

A csoport alapigényeire vonatkozóan (a célirányultságra, valamint a fennmaradásra) Stogdill (1950) azonosította a struktúraépítő (initiating structure) és a figyelmes (consideration) vezetői szerepek kialakulását mint egyfajta reakciót a csoport igényeire. Később Bales és Slater (1955) laboratóriumi csoportokban megerősítette a kétféle vezetői viselkedést, amelyeket már feladatorientált és személyorientált vezetői működésként írtak le. A feladatorientált vezető (taskoriented) az, akinek a figyelme első sorban a feladatra és annak elvégzésére irányul, amelyet a beosztottak valósítanak meg. A kapcsolatorientált (relations-oriented) vezető a viselkedésével ugyanekkor a beosztottakkal való kapcsolatokra és azok minőségére koncentrál.

A csoport és szervezeti szerepeinkben megjelenő feladat, hogy adott információk alapján döntéseket hozunk, akár vezetői, akár beosztotti szerepben is vagyunk. Ehhez viszont szükségünk van információkra, amelyeket interperszonális kommunikációs, és formálisabb adatbázis rendszerekhez való hozzáféréseken keresztül érhetünk el (Camm et al., 2022).

1.2. A VEZETŐ FELADATA

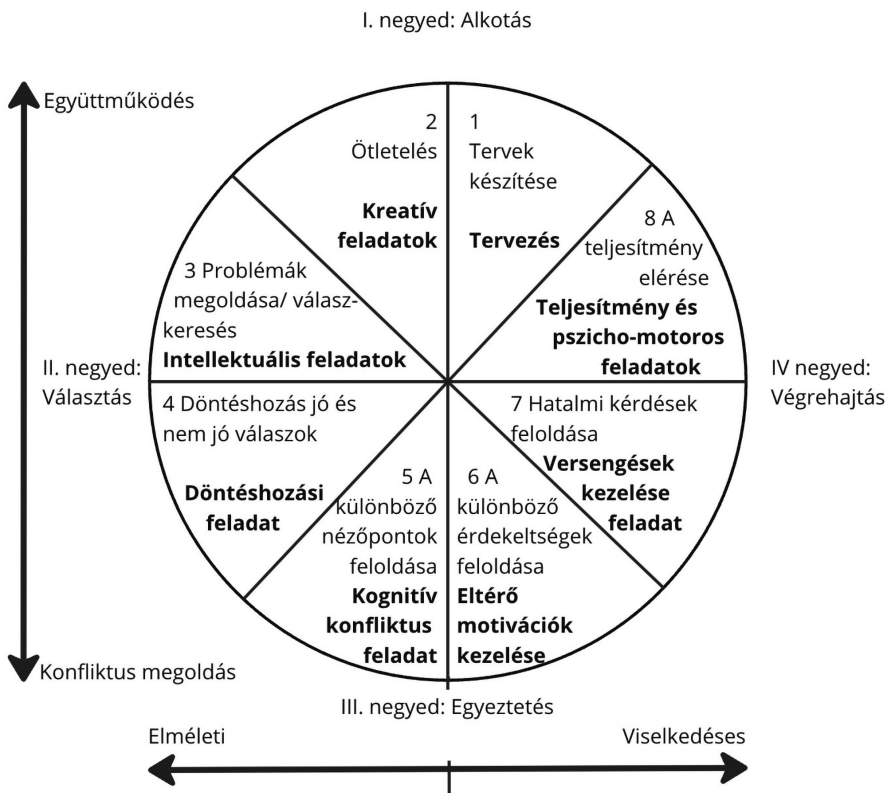
A vezetés definiálását a klasszikussá vált Bass és Bass (2008) által szerkesztett könyvből vettük át. Egy egész fejezetet szántak ennek a témának, amelynek végső megállapítása úgy szól: “tehát számtalan módon definiálhatjuk a vezetést (leadership)” (Bass–Bass, 2008, 52). A definíció kijelöli a feladatokat is a vezetők számára, amelyet McGrath modelljével pontosítjuk.

McGrath (1984) Csoport Feladat Cirkumplexében (Group Task Circumplex) (1. ábra) tovább részletezte a csoportban létrejövő feladatokat, így négy szegmensben (generálás, végrehajtás, tárgyalás, választás) nyolc különböző feladat jött létre.

1. Tervezés
2. Ötletek generálása
3. Problémamegoldás
4. Döntéshozatali folyamatok
5. Nézőpontok, megértések kezelése
6. Motivációk kezelése
7. Konfliktuskezelés
8. Megvalósítás

1. ábra: Csoport Feladat Cirkumplex (a szerzők fordításában)

Figure 1 The Group Task Circumplex



Forrás: McGrath, 1984, 61

Egyetértés mutatkozik abban, hogy a vezetők jelentősen képesek befolyásolni az egyéni, csoportos és szervezeti teljesítményt (McGrath, 1984; Gerstner–Day, 1997; Judge et al., 2004; Bennesen et al., 2007). Sőt azt is tudjuk, Bloom és Van Reenen (2010) cikkéből, hogy minél magasabb a vezetési kompetencia, annál magasabb a teljesítmény is. A vezetőknek a hatékonyság elérése munkaköri kötelessége (“To be effective is the job of the executive”), ahogy azt Drucker deklaráta (2006, 10). Megállapítottuk, hogy a vezetői cselekmények és tevékenységek befolyásolják a teljesítményt, a módzatban, hatásmechanizmusban megfigyelhetőek eltérések, amelyeket vizsgáltak a kutatók. Egyesek arra koncentrálnak, hogy a vezetők mit csinálnak (pl. Avolio–Bass, 2002). Mások arra, hogy a vezetői hatékonyság mennyire a vezetői cselekvések helyzeti vagy kontextusbeli tényezőitől függ (pl.: Fiedler, 1967; Hersey–Blanchard, 1969), vagy milyen megállapodások jönnek létre a tagok között (pl.: Sin et al., 2009; van Gils et al., 2010). Kotter (2003) klasszikussá vált tanulmánya nyomán tettük fel magunknak is kérdést, hogy „mit csinál valójában egy vezető”. A vezetői feladatok oldaláról sok tanulmányt találtunk, azonban arról már kevesebb tanulmány született, hogy mit kell tennie a vezetőknek, hogy haté-

kony legyen (Meyer, et al., 2016; Bass–Bass, 2009). A szakirodalmi kutatásunk során találtuk meg Kacmar és társai (2003, 770) írását, amely kiváló előhangja és iránykijelölése a mi kutatásunknak is: “egy új út megvilágítása a jövőbeli empirikus kutatás és elméleti fejlesztés számára a Leader–Member Exchange (LMX) területén – a kommunikációs tartalom és minták integrálása az LMX elmélettel.”

2. A VEZETÉS DEFINIÁLÁSA ÉS AZ LMX

2.1. A „VEZETÉS” MUNKAHIPOTÉZISE

A jövőbeli kutatási modell felépítése érdekében egy munkahipotézissel élünk a vezetésről. Northouse (2021, 59) négy dimenzió mentén javasolja összegyűjteni a lehetséges vizsgálati megközelítéseket:

1. A vezetés (leadership) egy befolyásoló (influencing) folyamat, amelyben interakció van a vezető és a követők között. Ez egy oda–vissza interakció: a vezető hatással van a követőkre és viszont (Vroom–Jago, 2007).
2. A vezetés egy hatás. Nem lehetséges vezetésről beszélni annak hatása nélkül (Ruben–Gigliotti, 2017).
3. A vezetés csoportokban jelenik meg. Követők nélkül nincs vezetés (Rousseau, 1995).
4. A vezetőnek a feladata, hogy a csoport figyelmét a csoport célja felé irányítsa.

Ezt ki kell egészítenünk a fentiek alapján egy ötödik dimenzióval:

5. A hatékonyság elérése érdekében a megfelelő mennyiségű és minőségű információ átadása fontos, mégpedig interaktív módon, amely a vezető és beosztott felelőssége egyaránt.

Az ötödik pontot vezetői és munkatársi interjúk adataiból építettük fel. Szinte minden egyes ilyen interjúban elhangzott, hogy a vezető és beosztott viszonyban megvalósuló kommunikáció mennyisége és minősége hol és hogyan sérül, amelynek következménye a gyengébb teljesítmény. A Leader–Member Exchange modellt (LMX) választottuk elméleti keretnek. Az LMX elmélet és korai gondolatai (Vertical Dyad Linkage–VDL) Dansereau és kollégáinak munkája nyomán, a ’70-es években került bevezetésre a vezetéstudományba (1975). Az LMX alapvetően a vezető és beosztott közötti kapcsolódásokat és annak hatásait tárja fel.

A Leader–Member Exchange modellben tranzakciókat befolyásoló dimenziók formálódtak Ilies és társai munkája alapján (2007):

- a. vezető és tag közötti bizalom mértéke (Liden–Graen, 1980);
- b. az alárendelt kompetenciái, vezető kompetenciáinak elismerése (Liden–Graen, 1980);
- c. a vezető és a tag közötti lojalitás mértéke (Dansereau et al., 1975);
- d. a vezető és a tag kapcsolatában érzékelt cserearányosság mértéke (Kuvaas et al., 2012);

- e. a kölcsönös befolyás mértéke (Yukl, 2008);
- f. az interperszonális vonzerő (vagy befolyás) mértéke a vezető és a tag között (pl. Dansereau et al., 1975; Tjosvold, 1984).

Ezen dimenziókkal közel kerültünk a szervezeti állampolgárság megközelítéshez (Corporate Citizenship Behaviour). Ez egy közösségben megfigyelhető viselkedésminta, amely magatartás inkább alapszik a közösség normáin; például jobban igazodik az egyéni viselkedés a viszonyosságon alapuló viselkedéseken, mint a munkaköri leírások mentén. Megfigyelhető, hogy kevésbé keresi az egyéni jutalmakat a formális jutalmazási rendszerekben a magas szervezeti állampolgársági tudattal bíró munkavállaló a munkája ellentételezéseként. (Organ, 1977; 1988; Graen et al., 1995; Gerstner–Day, 1997; Hackett et al., 2003; Dalal, 2005; Dekas et al., 2013; Németh–Magos, 2018).

A szervezeti közegben kialakult funkcionális csoportok esetében nagyon erős befolyásoló hatása van a viselkedésünkre és döntéseinkre a kialakult szerepeknek, amiket ugyanakkor nem feleltethetünk meg a munkakörnek. A formális rendszerekkel párhuzamosan és dinamikusan jelen van a szervezetek informális hálózata is, amely Moreno (1953, 1951) alapján tudjuk, hogy szimpátia és parciális érdekek mentén formálódik. Katz és Kahn (1978) úgy fogalmazott, hogy a szerep egy standardizált, elvárt viselkedés mintázat, amelyet mindenki megvalósít és ezzel jön létre a funkcionális kapcsolódás.

A formális, funkcionális szerepek alapján létrejött kapcsolódások okán tranzakciók jönnek létre, amelyeket befolyásol az egyén szubjektív interpretációja. Ezekről tudjuk a Leader–Member Exchange modellből (LMX), hogy a kiváló minőségű vezető–tag kapcsolatokat a magas szintű bizalom, az interakciók, a támogatás és formális és informális jutalmak (Anand et al., 2018; Dienesch–Liden, 1986; Martin et al., 2016) határozzák meg. A jó minőségű LMX kapcsolatok eredménye, hogy a tagok bőven túlteljesítenek a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat és viszonyulásokat (Liden et al., 1997). Az LMX jó minősége pozitív kapcsolatban van a tagok munkaszerződésen túli tevékenységeivel (Liden–Graen, 1980; Settoon et al., 1996; van Dyne et al., 2008). Amennyiben ez csoportnormává válik, akkor a csapattagok részéről ez a viszonzó, kölcsönösen megerősítő jellegű viselkedés, amellyel reagál a környezete munkaköri kötelezettségein túlmutató hozzájárulására (Wayne et al., 2002; Walumbwa et al., 2010; Walumbwa et al., 2011).

Ezzel tulajdonképpen visszajutottunk Moreno formálison túlmutató informális hálózatához. Ugyanakkor kiemelkedik a szakmai tisztelet szerepe, mert egyfajta hatalmat kölcsönöz; mutat rá French és társai (1959) klasszikus műve nyomán Liden és Maslyn (1998). Több helyen előkerült a pszichológiai szerződés fogalma is (Robinson, 1996; Gubányi, 2020), valamint a szervezeti kultúra jelensége (Németh–Gyulay, 2003; Németh, 2024).

Az LMX minőség–munka–teljesítmény besorolás viszonyában a kommunikáció mint moderátor működött (Kacmar et al., 2003). Kutatási eredményük és ezt közvetítő megállapításuk első látásra meglepő, de magyarázható. Egy jó minőségű LMX kapcsolatban sűrűn kommunikáló beosztottak magasabb teljesítményértékelést kaptak, mint azok, akik alacsony minőségű LMX kapcsolatban lévő beosztottak voltak, és gyakran kommunikáltak feletteseikkel (Kacmar et al., 2003).

Röviden, emberi észlelési, emlékezési és döntéshozatali sajátos működésünk miatt (információfeldolgozási magyarázat) kvázi rossz döntéseket hozunk. A memóriánkban a kritikus események jobban rögzülnek és jobban elérhetőek (Vogel–Schwabe, 2016), így a negatív teljesítményértékelés valószínűsége nagyobb lesz az alacsony LMX kapcsolatban lévőkénél (DeNisi–Williams, 1988; Feldman, 1981). Ugyanekkor a magas minőségű LMX kapcsolódásoknál nagyobb valószínűséggel adnak pozitív értékelést, mivel általában pozitív interakciókra emlékeznek (Liden–Graen, 1980).

2.2. A KUTATÁSI KÉRDÉS TOVÁBBI MÉLYÍTÉSE

Létrejön tehát minden egyes szervezetben, feladattal bíró csoportosulásban egy funkciókkal bíró emberközösség, ahol a tagjaik között valamiféle kommunikáció alapú interakciók zajlanak, különböző motivációs háttérrel a célok megvalósítása és a bevonódás tekintetében. Itt kezdődik jelen tanulmány fő kérdésfelvetése. Milyen kommunikációs egységek kelljenek a hatékony működéshez, amely megtartó egy formalizált szerepekkel és hierarchiával bíró csoportban?

Először is azt szükséges definiálnunk, hogy mi is az a "jó minőségű kapcsolat" (Lee et al., 2019) az LMX viszonyrendszerben? Ilyen kapcsolat lehet például a támogató, fejlesztő, visszajelző, feladatokat pontosító, stb. Melyek lehetnek ezek átadásának a tartalmi és formai követelményei? Mennyire fér bele ebbe a kapcsolódásba a konfrontáció? Számít-e a csatorna és ha igen mennyire befolyásolja a sikeres kommunikációt? Hogyan modifikál az üzeneten a kommunikáció csatornája, helye, ideje, kontextusa?

Hogyan jön létre az interaktív mivolta ennek a kapcsolódásnak, hiszen az LMX tranzakcionális, azaz csereszempontokon alapul (Liden et al., 1997). Itt már meg is jelenik a folyamatszemplélet, hiszen egy munkatársi kapcsolat nem diszkrét pont egy idővonalon, hanem egymásra hatással lévő. Hogyan jelenik meg az aktuális és hogyan hat a múltbeli kommunikációk sorozata a jövőbeli kommunikációs aktusra? A résztvevők hogyan értékelik a kapcsolódásokat akár valós, akár vélt adatokra (feltételezések, hiedelmek, pletykák, félreértések) támaszkodva (Watzlawick et al., 2011)?

Szerepe van annak, hogy hogyan észlelik és értékelik a tagok ezen tranzakciókat, valamint ezt hogyan interpretálják, mint csoportnormát. Lee és társai azt állapították meg, hogy önmagában már az is befolyásolja a jó kapcsolatot, hogy a felek hogyan gondolkodnak a vezető és beosztott viszony fontosságáról (Lee et al., 2019). Az egyén észlelését annyiban érdemes most vizsgálnunk, hogy másképpen szerveződik az egyéni szimpátia és érdekek mentén történő észlelés, értelmezés és válaszreakció képzés, mint a szakmai hitelesség felismerése.

Visszaulva "a management, mint technológia" kérdésére. A vezetés, mint aktív folyamat (ahol nincs vezetés, ott a hiánya az aktív állapot meghatározó) és a vezető, mint szereplő tehát kialakít egyfajta csoportműködést és csoportstruktúrát. Ezek a csoportban interaktív hatások nyomán jönnek létre, annak alapján, hogy a csoport és a csoport tagjai hogyan viszonyulnak a vezetőhöz. Természetesen nem mindegy, hogy milyen hatásokról beszélünk, hiszen a vezető részéről a hatékonyság elérése a cél. Kutatásunk

szempontjából azonban, most sokkal inkább azt a hatást vizsgáljuk, amelyet a vezető, valamilyen stílusával és működésével kivált a csoportból.

Azt is felismerhetjük a fentiekből, hogy differenciálni kell a ‘manager és leader’ (Kotter, 2003; Kranz–Gilmore, 1990; Németh, 2022) szerepek különbözőségét. Hogyan valósulhat meg a menedzser optimalizáló kommunikációja, hogy a dolgok jól menjenek? Ebben elkerülhetetlen a feladatorientált konfliktus helyzet, amelyben szintén jelen kell lennie a fenntartó jellegű csoportmegtartó célú kommunikációnak is. Azonban az is izgalmas, ha leválasztva vizsgáljuk a ‘Leader’ vezetői funkció kommunikációját, amelyben sokkal inkább a kulturális mintateremtés és fenntartás a cél. Ebből adódóan a csoporttagság megtartása és erősítése kerül előtérbe, míg a feladatközpontú kommunikáció háttérbe.

Tereptapasztalatunk alapján felmerült, hogy a szociális interakciók fejlesztése terén reneszánszát éli a különféle célzott vezető képzés, hogy a kommunikációt hatásosabbá tegyék. (A játékosítás (gamification), vagy a történetmesélés (storytelling) használata jelentősen terjed.) A kérdésünk, hogy ezek a kommunikációs fejlesztések valóban minden szempontból pozitív hatással vannak-e az információk átvitelére? Azonban ez csak rendszer szinten és egyfajta folytatatlágosságot feltételezve működik. Az egyszerű, instant megoldásként való használata ezen eszközöknek nem várt módon fejtheti ki hatását. Ezen jellemzők hatásmechanizmusát és következményeit érdemes felvenni a kutatási tervbe, mert lehetséges, hogy az egyszerű használat akár ellenkező hatást fejthet ki, mint azt a kommunikátor célja feltételezi.

2.3. KUTATÁSMÓDSZERTANOK – JAVASLATI SZINTEN

Mélységében akkor lehetséges felderíteni inger–válasz szinten ezen társas aktusokat, cseréket, ha rögzítjük azokat és klasszikus videóelemzéseket hajtunk végre. Társítva ezen módszert attitűdmérő eljárásokkal (hatásokat megismerve) jó minőségű adatokat lehet készíteni. A probléma ott kezdődik, hogy a legtöbb esetben az észlelésünkben nem minden tudatosodik, vagy csak később érkezik meg (áll össze) egy–egy aktus hatása. Ezért némi torzítással számolnunk kell. Azonban, ha nem attitűdkutatást, hanem viselkedéselemzést csinálunk, akkor longitudinális vizsgálatban és folyamatos helyszíni jelenlétben kell gondolkodnunk, amely leginkább költségigényes.

Bauer és Erdogan (2015) könyvében kiemeli, hogy az ONA (Organizational Network Analysis; Borgatti et al., 2009; Cross et al., 2004) egy jó irány lehet az LMX kapcsolódások kutatására. A hálózatkutatás, mint szervezeti diagnosztikai eszköz, mind piaci helyzet, mind tudományosan is elfogadott adatszerzési módszertan, amely ezen a szinten is jól alkalmazhatónak tűnik.

Egy korábban sikeres, de kevésbé preferált módszertant is érdemesnek tartunk vizsgálni a tranzakciók vizsgálatához. Fiedler (1964; 1978; 2015) annak idején a legkevésbé kedvelt munkatárs (least preferred coworker – LPC) azonosításának módszertanából indult ki. Fiedler fénykorában még nem állt rendelkezésre az a módszertani eszköz, ami most a kutatók számára elérhető, és ami már magabiztosan tud adni megbízható és érvényes eredményeket.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatásunk elkezdésekor azt gondoltuk, hogy a téma kellően kutatott és rendelkezésre állnak eredmények a Leader–Member Exchange (LMX) kapcsolatban, amelyeket adaptálni lehet szinte azonnal a gyakorlat számára. Nem találtunk azonban olyan kutatási beszámolót, amely konkrétan a tranzakciók minőségére tenne utalást, javaslatot.

Egyértelművé vált, hogy nem csak a menedzsment és kommunikáció tudományát, hanem az információelméleti kutatásokat is be kell vonnunk a kutatásba, ha tovább akarunk menni a téma megfejtésében.

A szakirodalmi áttekintés alapján sikerült pontosítanunk az eredeti kutatási kérdéseinket:

1. Hogyan valósítható meg az interaktív vezetői–munkatársi (társas közegben, több szereplős csoportban) kommunikáció a hatékonyság érdekében, és milyen tartalommal kell azt megtölteni?
2. Milyen kommunikációs egységek szükségesek a hatékony működéshez egy formalizált szerepekkel és hierarchiával bíró csoportban?
3. Mi a „jó minőségű kapcsolat” az LMX viszonyrendszerben, és milyenek lehetnek ennek tartalmi és formai követelményei?
4. Hogyan jön létre az interaktív mivoltja a vezető és beosztott közötti kapcsolódásnak az LMX tranzakcionális keretén belül?
5. Milyen szerepe van az egyéni észlelésnek és értékelésnek a vezető–beosztott tranzakciókban, és ez hogyan interpretálható csoportnormaként?
6. Hogyan befolyásolja a vezető kommunikációs stílusa és működése a csoport működését és struktúráját, és milyen hatásokat vált ki a csoportból?
7. Milyen hatással vannak a játékosítás, a történetmesélés és a többi kommunikációs eszköz, mint kommunikációs fejlesztések, az információátadásra és a munkavégzés hatékonyságára?

Ezen kérdések mentén már kivitelezhetőnek tűnik több olyan kutatás megtervezése és lefolytatása, amely mélyrehatóan feltárja, milyen kommunikációs és kapcsolati tényezők szükségesek egy vezető–beosztott viszonyrendszerben ahhoz, hogy a munkavégzés a lehető leghatékonyabb legyen.

IRODALOMJEGYZÉK

- Anand, S.–Hu, J.–Vidyarthy, P.–Liden, R. C. (2018) Leader–member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals–Performance relationship in workgroups. *The leadership quarterly*, 29, 6, pp. 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Aronson, E.–Aronson, J. (2018) *The social animal*. Worth Publishers, Macmillan Learning.
- Avolio, B. J.–Bass, B. M. (2002) *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Elbaum Associate
- Bales, R. F.–Slater, P. E. (1955) (szerk.) Role differentiation in small decision–making groups. In Bales, R. F.–Parsons, T. (Eds.): *Family, socialization and interaction process*. Routledge. pp. 259–306.

- Bass, B. M.–Bass, R. (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bauer, T. N.–Erdogan, B. (2015) Leader–member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. In Bauer, T. N.–Erdogan, B. (Eds.): *Oxford handbook of leader–member exchange*. Oxford University Press. pp. 3–9.
- Bennesen, M.–Nielsen, K. M.–Pérez–González, F.–Wolfenzon, D. (2007) Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 2, pp. 647–691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Bertrand, M.–Schoar, A. (2003) Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly journal of economics*, 118, 4, pp. 1169–1208. <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>
- Bloom, N.–Sadun, R.–Van Reenen, J. (2016) *Management as a Technology?* (No. w22327) National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22327>
- Bloom, N.–Van Reenen, J. (2010) Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of economic perspectives*, 24, 1, pp. 203–224. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>
- Borgatti, S. P.–Mehra, A.–Brass, D. J.–Labianca, G. (2009) Network analysis in the social sciences. *Science*, 323, 5916, pp. 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Camm, J. D.–Cochran, J. J.–Fry, M. J.–Ohlmann, J. W.–Anderson, D. R. (2022) *An introduction to management science: quantitative approaches to decision making*. Cengage Learning.
- Cross, R. L.–Cross, R. L.–Parker, A. (2004) *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press.
- Dalal, R. S. (2005) A meta–analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90, 6, p. 1241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dansereau Jr. F.–Graen, G.–Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13, 1, pp. 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dekas, K. H.–Bauer, T. N.–Welle, B.–Kurkoski, J.–Sullivan, S. (2013) Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27, 3, pp. 219–237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- DeNisi, A. S.–Williams, K. J. (1988) Cognitive approaches to performance appraisal. *Research in personnel and human resources management*, 6, pp. 109–155.
- Dienesch, R. M.–Liden, R. C. (1986) Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11, 3, pp. 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Drucker, P. (2006) *The effective executive*. Harper Essential.
- Van Dyne, L.–Kamdar, D.–Joireman, J. (2008) In–role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of applied psychology*, 93, 6, p. 1195. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>
- Fiedler, F. E. (1964) A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, pp. 149–190. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60051-9)

- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. McGraw–Hill.
- Fiedler, F. E. (1978) The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, pp. 59–112. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60005-2)
- Fiedler, F. E. (2015) Contingency theory of leadership. In Robbins, S. P.–Judge, T. A. (Eds.): *Organizational Behavior 1*. Routledge. pp. 232–255.
- Feldman, D. C. (1981) The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6, 2, pp. 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- French, J. R.–Raven, B.–Cartwright, D. (1959) The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, pp. 311–320.
- Gerstner, C. R.–Day, D. V. (1997) Meta–Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82, 6, p. 827.
- van Gils, S.–van Quaquebeke, N.–van Knippenberg, D. (2010) The X–factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader–member exchange agreement. *European journal of work and organizational psychology*, 19, 3, pp. 333–363. <https://doi.org/10.1080/13594320902978458>
- Goffman, E (1999) *Az én bemutatása a mindennapi életben*. Thalassa Alapítvány, Pólya Kiadó, Budapest.
- Graen, G. B.–Uhl–Bien, M. (1995) Relationship–based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi–level multi–domain perspective. *The leadership quarterly*, 6, 2, pp. 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gubányi, M. (2020) A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *Vezetéstudomány*, 51, 10, pp. 40–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.04>
- Hackett, R. D.–Farh, J. L.–Song, L. J.–Lapierre, L. M. (2003) LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. *Dealing with diversity*, 1, pp. 219–231.
- Hersey, P.–Blanchard, K. H. (1969) Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 5, pp. 26–34.
- Ilies, R.–Nahrgang, J. D.–Morgeson, F. P. (2007) Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta–analysis. *Journal of applied psychology*, 92, 1, p. 269. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Judge, T. A.–Piccolo, R. F.–Ilies, R. (2004) The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89, 1, p. 36. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kacmar, K. M.–Witt, L. A.–Zivnuska, S.–Gully, S. M. (2003) The interactive effect of leader–member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of applied psychology*, 88, 4, 764. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>
- Katz, D.–Kahn, R. (1978) (szerk.) *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Kotter, J. P. (2003) What leaders really do. In Hoper, A. (Ed.): *Leadership perspectives*. Routledge. pp. 7–15.
- Kranz, J.–Gilmore, T. N. (1990) The splitting of leadership and management as social defence. *Human Relations*, 43, 2, pp. 183–204.
- Kuvaas, B.–Buch, R.–Dysvik, A.–Haerem, T. (2012) Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 5, pp. 756–765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>

- Leary, M. R.–Baumeister, R. F. (2000) The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. *Advances in experimental social psychology*, 32, pp. 1–62.
- Leavitt, K.–Reynolds, S. J.–Barnes, C. M.–Schilpzand, P.–Hannah, S. T. (2012) Different hats, different obligations: Plural occupational identities and situated moral judgments. *Academy of Management Journal*, 55, 6, pp. 1316–1333. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1023>
- Lee, A.–Thomas, G.–Martin, R.–Guillaume, Y.–Marstand, A. F. (2019) Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 4, pp. 736–763. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Liden, R. C.–Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23, 3, pp. 451–465. <https://doi.org/10.5465/255511>
- Liden, R. C.–Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24, 1, pp. 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C.–Sparrowe, R. T.–Wayne, S. J. (1997) Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, pp. 47–119.
- Linton, R. (1945) *The cultural background of personality*. Appleton–Century.
- Marschak, J. (1955) Elements for a theory of teams. *Management science*, 1, 2, pp. 127–137. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1.2.127>
- Marshall, D. A. (2002) Behavior, belonging, and belief: A theory of ritual practice. *Sociological theory*, 20, 3, pp. 360–380. <https://doi.org/10.1111/1467-9558.00168>
- Martin, R.–Guillaume, Y.–Thomas, G.–Lee, A.–Epitropaki, O. (2016) Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69, 1, pp. 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- McGrath, J. E. (1984) *Groups: Interaction and performance* (Vol. 14) Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- McGrath, J. E. (1991) Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small group research*, 22, 2, pp. 147–174. <https://doi.org/10.1177/1046496491222001>
- Merton, R. K. (1957) The role–set: Problems in sociological theory. *The British journal of sociology*, 8, 2, pp. 106–120. <https://doi.org/10.2307/587363>
- Meyer, B.–Burtscher, M. J.–Jonas, K.–Feese, S.–Arnrich, B.–Tröster, G.–Schermuly, C. C. (2016) What good leaders actually do: micro–level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 6, pp. 773–789. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1189903>
- Moreno, J. L. (1951) *Sociometry, experimental method and the science of society*.
- Moreno, J. L. (1953) *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and socio–drama*.
- Németh, G. (2019) Entrepreneurs’ role. *Taylor*, 11, 1, pp. 35–45.
- Németh, G. (2022) *A vállalkozói lét illúziója*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Németh, G.–Magos, A. (2018) People Analytics – organizational data for organizational efficiency. In Hoffer, I.–Tarjani, I. (Eds.): *Value Methodology and Management Magyar Érték-elemzők Társasága*, Budapest. pp. 281–295.
- Németh G.–Gyulay T. (2003) A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatokban. *Vezetéstudomány*, 34, 7–8, pp. 39–49.

- Németh G. (2024) A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21. Megjelenés alatt.
- Northouse, P. G. (2021) *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Organ, D. W. (1977) A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, pp. 46–53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Poór, J.–Sanders, J. E.–Németh, G.–Varga, E. (2022) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe*. Akadémiai kiadó, Budapest.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41, 4, pp. 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rousseau, D. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Ruben, B. D.–Gigliotti, R. A. (2017) Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54, 1, pp. 12–30. <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- Settoon, R. P.–Bennett, N.–Liden, R. C. (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81, 3, p. 219. [10.1037/0021-9010.81.3.219](https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219)
- Sin, H. P.–Nahrgang, J. D.–Morgeson, F. P. (2009) Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 4, p. 1048. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
- Stogdill, R. M. (1950) Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47, 1, p. 1. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Tjosvold, D. (1984) Cooperation theory and organizations. *Human relations*, 37, 9, pp. 743–767. <https://doi.org/10.1177/001872678403700903>
- Vogel, S.–Schwabe, L. (2016) Learning and memory under stress: implications for the classroom. *npj Science of Learning*, 1, 1, pp. 1–10. <https://doi.org/10.1038/npjscilearn.2016.11>
- Vroom, V. H.–Jago, A. G. (2007) The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62, 1, pp. 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Walumbwa, F. O.–Mayer, D. M.–Wang, P.–Wang, H.–Workman, K.–Christensen, A. L. (2011) Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115, 2, pp. 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Walumbwa, F. O.–Wang, P.–Wang, H.–Schaubroeck, J.–Avolio, B. J. (2010) *Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*.
- Watzlawick, P.–Bavelas, J. B.–Jackson, D. D. (2011) *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. WW Norton & Company.
- Wayne, S. J.–Shore, L. M.–Bommer, W. H.–Tetrick, L. E. (2002) The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Yukl, G. (2008) How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19, 6, pp. 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Bécs: az intelligens klíma város példaértékű realitása, a kiváló városimázs

Vienna: the exemplary reality of an intelligent climate city, an excellent city image



Absztrakt

A városkutatás és a marketingtudományok területén gyakran tárgyalják az „imázs” és a „hírnév” fogalmát, melyek döntő szerepet játszanak egy város identitásának, vonzerejének és általános sikerének kialakításában mind a nemzeti, mind a nemzetközi szinten. Ausztria fővárosa az egyik legfontosabb gazdasági, politikai és kulturális metropolisz Európa szívében. A tanulmány Bécs városának 2040-ig tervezett „intelligens klíma város - smart climate city” főbb pontjait és kiváló jó gyakorlatait kiemelve mutatja be azt, hogy mivel érdemeli ki a folyamatos elismeréseket. Gazdasági ereje, gazdag kulturális és társadalmi struktúrája, átfogó jóléti rendszerei és a környezeti fenntarthatóság iránti elkötelezettsége teszi Bécsset világhírű várossá. Sokrétű kiválósága nemcsak a lakosok életét teszi jobbá, hanem a világ minden tájáról vonzza a látogatókat és a vállalkozásokat, megerősítve ezzel a világ egyik legélhetőbb városának státuszát, imázsát.

Kulcsszavak: imázs, Bécs, okos város

Abstract

In the fields of urban studies and marketing, the concepts of “image” and “reputation” are frequently discussed as pivotal elements in the formation of a city’s identity, appeal, and overall success at the national and international levels. Vienna, the capital of Austria, is one of the most significant economic, political, and cultural metropolises in the heart of Europe. By elucidating the salient features and exemplary practices of Vienna’s Smart Climate City 2040, it will be demonstrated that the city merits the ongoing recognition it continues to receive. Vienna’s economic strength, rich cultural and social fabric, comprehensive welfare systems, and commitment to environmental sustainability contribute to its status as a world-renowned city. Its diverse excellence not only improves the lives of its residents but also attracts visitors and businesses from all over the world, reinforcing its status and image as one of the world’s most liveable cities.

Keywords: image, Vienna, smart city

JEL-kód: R50

BEVEZETÉS

A tanulmányban Bécs városának, az intelligens klíma város és siker imázs építésének példája kerül bemutatásra. A téma aktuális, hiszen Bécsset évek óta a világ legélhetőbb

városai között listavezetőként tartják számon^[1]. Célom egy jó példa bemutatása a tudatos és lakosság barát városvezetésre, imázsépítésre.

„Az egyének és a települések versenye szoros szimbiózisban áll. A sikeres településeken az egyén is jobban boldogul, amelynek következtében a szubjektív életminőségét (jóllétét) tükröző mutatók is kedvezőbbé válnak, összességében boldogabb ember lesz (Egedy, 2009). A XXI. században azok a települések mondhatják magukat versenyképesnek, amelyekről lakosaik, vállalkozók és vendégeik egyaránt élhető környezetként beszélnek és amelyek az élhetőség imázsát keltik az odaköltözésről, az odatelepülésről és az odautazásról határozó potenciális döntéshozók fejében.” (Michalkó, 2015, 1)

A városkutatás és a marketingtudományok területén gyakran tárgyalják az „imázs” és a „hírnév” fogalmát. Bár gyakran felváltva használják ezeket a fogalmakat, ezek a kifejezések különböző aspektusait foglalják magukban annak, hogy a különböző érdekelt felek hogyan érzékelik és értelmezik a várost. Az imázs és a hírnév közötti különbségtétel megértése alapvető fontosságú a várostervezők, a politikai döntéshozók és a marketingesek számára, mivel ezek az elemek döntő szerepet játszanak egy város identitásának, vonzerejének és általános sikerének kialakításában mind a nemzeti, mind a nemzetközi szinten. „Ahogy a fogyasztási javak piacán versenyfutás zajlik a fogyasztókért, úgy versenyeznek a harmadik évezred városai a lakosokért, befektetőkért, nagyvállalatokért, turistákért. E versenyfutásban nagy fegyvertény a város imázsa, jó hírneve, reputációja, ezek tudatos alakítása.” (Jakab–Konczosné, 2016, 397). „Az imázsépítés célja, hogy a város képes legyen olyan kisugárzást adni, amivel a város polgárai, vállalkozói, a befektetők, a szolgáltatók és a látogatók is azonosulni tudnak.” (imazselemzes.hu)

E tanulmányban példákat fogunk látni arra, hogy Bécs hogyan alkalmazza ezeket az elveket a városi stratégiában. A „smart climate city” (intelligens klíma város) stratégiában a város arculatának a koncepciója a városon belüli olyan stratégiai irányítást és ennek megfelelő cselekvési tervet, olyan intézkedések összességét jelenti, amely összehangolja a város intézményeinek, szervezeteinek, csoportjainak tevékenységét, és a város belső és külső arculatának „sikeres és meghatározott tervszerű alakítását, építését célozza.” (Gulyásné, 2010, 127). A város hírnevének felépítése hosszú távon alakul/ alakult ki a következetes környezetvédelmi politikák révén.

Ausztria fővárosa az egyik legfontosabb gazdasági, politikai és kulturális metropolisz Európa szívében. Nagyfokú politikai stabilitás, kiváló infrastruktúra, kedvező kutatási környezet magas kutatási kvótával és rendkívül produktív munkaerővel párosulva tökéletes feltételeket kínál a világ minden táján működő vállalkozások számára.

Az élhető város fogalma olyan városi területre utal, amely magas életminőséget biztosít lakói számára olyan tényezők kombinációjával, mint a biztonság, a hatékony tömegközlekedés, a nagy zöldfelületek, a kulturális szolgáltatások és a gazdasági lehetőségek (Benda, 2018).

[1] Bécs 2023-ban már harmadik éve a világ legélhetőbb városa, a dániai Koppenhágát és a svájci Zürichet előzte meg az Economist Intelligence Unit (EIU) listáján (Világ gazdaság, 2024. <https://www.vg.hu/életmod/2024/09/beccs-legelhetőbb-varos>)

„A kedvező városimázs gerjesztette területi identitás formálásában az adott településen megjelenő turizmus is közrejátszik. A turistaforgalom egyrészt beruházásokat ösztönöz, munkahelyeket teremt, komplementer fogyasztást és hozzá kapcsolódó adóbevételeket indukál, az ott élők számára visszaigazolja, hogy jó helyen laknak, hisz ez mások, az oda érkező turisták számára is érdekes, amely a lakókönyezete iránti büszkeséggel töltheti el a helyieket.” (Michalkó, 2015, 2)

Bécs, kiváló példája annak, hogy a kedvező imázssal rendelkező városok hogyan hatnak pozitívan a turizmusra, a gazdaságra és a lakosok életére. Ez pedig tulajdonképpen egy önmagát generáló folyamat, egy körfogás, melyet a fejlődés útján kiválóan kell menedzselni. Hiszen ahogy nő a siker, több turista érkezik, több a lakó és több vállalat települ a városba. Így a magas életszínvonalat megtartani is nehezebb, fejleszteni pedig valóban csak következetesen lehet.

„Egy település élhetősége (quality of living; liveability) és az ott lakók életminősége (quality of life) közötti különbségek elsősorban az előbbi fogalom objektívabb mivoltában ragadható meg. Míg az élhetőség aránylag pontosan meghatározható, gyakran statisztikailag ellenőrizhető kritériumok mentén mérhető, addig az életminőség szubjektív pillére nem csupán az objektív körülmények szabályszerű lelki visszatükröződése, hanem a társadalom pszichikai alkatának is a függvénye.” (Michalkó, 2015, 5)

Az irodalmi áttekintés után a városi hírnév és annak mérését, majd „Bécs, a világ legélhetőbb városa” alpontban az élhető városokat rangsoroló két nemzetközi felmérést mutatok be. A harmadik pontban Bécs városának jelenét és a 2040-ig tervezett stratégiáját részletezem, végül összeggel zárom a tanulmányt.

1. A VÁROS HÍRNEVÉNEK ÉPÍTÉSE

Szeles Péter, az MPRSZ (Magyar Public Relations Szövetség) volt elnöke szerint sok szakember a mai napig azt vallja, hogy „a hírnév egyenlő az ismertséggel, a publicitással, a márkaértékekkel vagy éppen az imázssal. A nem tudományos alaposágú írásokban gyakorta cserélik fel vagy alkalmazzák ugyanazon jelenségre a különböző tudományos kategóriákat.” (Szeles, 2010) „A hírnévvel kapcsolatban három fogalom gyakran említésre kerül: ezek az image (imázs, kép), az identitás (arculat) és a márka. Az imázs egy, az érintetti csoportok tagjaiban, egyéneken kialakult kép, mely, ha pozitív, akkor a bizalom, a jó hírnév alapfeltétele.” (Konczosné, 2013, 3) Esetemben az image-t a közösség, a turisták, a public értékeli, élik meg. A pozitív imázs kialakulása a városok esetében maga a hírnév. Szeretném megjegyezni, hogy a reputációt gyakran az imázs szinonimájaként használják. „Hangsúlyozni kell azonban, hogy az imázs és a reputáció közötti megkülönböztetés elengedhetetlen és hasznos, ha csak azt a tényt vesszük figyelembe, hogy az imázs gyorsan változhat, akár a reklámok révén is, míg a reputáció felépítéséhez több idő és erőfeszítés szükséges, mind belső, mind külső viszonylatban.” (Konczosné, 2013, 4). A jó hírnévért mind országok, régiók, városok, mind szervezetek és személyek is versenghetnek (Konczosné, 2012), így Bécs is, ahol nagyon komolyan foglalkoznak azzal, hogy a méltán elért komoly fejlesztések eredményeit, a város élhetőségét kiváló kommunikációval és további komoly stratégiai munkával és PR és marketingtevékenységgel erősítsék meg.

Rövid irodalmi áttekintések után Bécs városának „intelligens klíma város” stratégiájának megvalósulását mutatom be konkrét tényekkel, számokkal, adatokkal és példákkal. Az ehhez kapcsolódó források így jórészt német nyelvű, hivatalos osztrák források, melyek a város stratégiájához igazodóan jórészt digitális formában voltak elérhetőek a kutatás során.

1.1. VÁROSI HÍRNÉV ÉS MÉRÉSE

„A városimázs és kommunikációs tevékenységek, mint a reputáció építőelemei, több célcsoportra, stakeholderekre fókuszálnak, többek között a befektetőkre. Egy vállalat telephelyválasztási döntésének megindoklása nagyon fontos a városvezetők számára, hiszen városuk imázsát és kínálatát a nagy befektető vállalatok preferenciáinak megfelelően tudják ezen válaszok tudatában alakítani. Másik fontos stakeholderi csoport a lakosság, akik speciális szemszögből szerzik tapasztalataikat, benyomásait a városról. Különleges, a külső érintetti csoportokhoz képest más megközelítést igényelnek. A fő cél Bécs esetében a helyi identitás felépítése, táplálása, erősítése.” (Jakab-Konczosné, 2016, 399)

„A városmarketing tevékenység, imázs-, reputációépítés harmadik fő célcsoportja a turisták, látogatók. Többek között a kereskedelmi szálláshelyeken realizált vendégéjszakák száma statisztikailag alátámasztva, hard adatként mutatja az adott város, mint turisztikai desztináció népszerűségét. Az egyes országok, városok is rendelkeznek hírnévvel, ami befolyással van gazdasági erejükre. A jó hírnévvel bíró helyek több turistát vonzanak, növelni tudják exportjukat, fejleszteni diplomáciai erejüket, külföldi működő tőkét, tudást és tehetségeket (munkaerőt) tudnak bevonzani. Amely kirakós-darabok összekapcsolódnak, egymást erősítik.” (Jakab-Konczosné, 2016, 399)

“Egy város jó hírneve tehát szorosan korrelál a város irányában érezhető támogató magatartással, érdeklődéssel, aminek keretében turisták látogatnak el a városba, családok választják munka és/vagy lakóhelyükkül, vagy cégek döntenek úgy, hogy ott fektetnek be, valósítják meg fejlesztésüket. A városok hírneve a személyek, a márkák vagy vállalatok hírnevéhez hasonlóan mérhető. A RepTrak modell alapján egy város általános hírneve egy érzelmeken alapuló észlelés, mely közvetlen tapasztalatok, a város saját kommunikációja, harmadik személyek nézőpontja és általánosságban elfogadott sztereotípiák alapján épül fel.” (Jakab-Konczosné, 2016, 399).

Bécs esetében az imázs az embereknek egy városról alkotott azonnali elképzeléseire és benyomásaira utal. Ezek a képzetek gyakran vizuális jelzéseken, médiareprezentációkon és első kézből származó tapasztalatokon, élményeken alapulnak vagy emlékekhez kötődnek. Egy város imázsát alakíthatja az építészet, a közterek, a kulturális nevezetességek, bizonyos események, személyes élmények és még az éghajlat is. Ez jellemzően felszínebb és érzékeny a rövid távú események vagy a médiaközvetítések miatti változásra (Michalkó, 2015). A városkép, imázs kapcsán a vizuális és érzékszervi észlelések esetében a városról alkotott képet nagymértékben befolyásolja a vizuális és érzékszervi vonzereje. Ide tartozik a város látképe, tisztasága, zöldterületei és általános

esztétikai minősége. Például New York város ikonikus sziluettje vagy Róma történelmi építésze erős vizuális képet teremt. Médiareprezentációk kapcsán arra gondolunk, emlékezünk, amikor egy város például filmekben, hírekben, a közösségi médiában és a média más formáiban megjelenő ábrázolása jelentősen formálja a városról alkotott képünket, benyomásunkat. A pozitív médiamegjelenések javíthatják egy város imázsát, míg a negatív médiamegjelenések ronthatják azt. Ehhez társulhatnak még a turisztikai benyomások, a turisták tapasztalatai és az általuk a szájról szájra terjedő vagy a közösségi médiában megosztott tapasztalatok. Egy vendégszeretetéről, biztonságosságáról, kiváló tömegközlekedéséről és pezsgő kulturális életéről ismert város valószínűleg kedvező képet alakít ki a látogatók körében. A hírnév ezzel szemben a város tulajdonságairól és jellemzőiről alkotott szélesebb körű, általános és tartósabb hiedelmeket és értékeléseket foglalja magában (Michalkó, 2015). Lehet város vagy városrész híres vagy hírhedt megítélésű a közvéleményben, a sajtóban, mint például az amerikai New York esetében Bronx városnegyed. A hírnév idővel épül fel – ahogyan le is –, és azt befolyásolja a város történelme, kormányzása, gazdasági teljesítménye, társadalmi körülményei és tartós kulturális hozzájárulása, az általános megítélés.

A hírnév a különböző érdekelt felek, köztük a lakosok, a vállalkozások, a turisták és a nemzetközi megfigyelők kollektív megítélését tükrözi. Egy város hírneve egy történelmi örökségre is alapoz, egy város hírneve mélyen gyökerezik történelmi örökségében. A gazdag és jól megőrzött történelemmel rendelkező városok, mint például Párizs vagy Róma évszázadok alatt felépített erős hírnévvel rendelkeznek. Ezt a régi történelmi örökséget javíthatja az újkori kormányzás és stabilitás megítélése, mely döntő fontosságú. Az átlátható kormányzásukról, alacsony korrupciós szintjükéről és politikai stabilitásukról ismert városok, mint például Zürich vagy Helsinki, általában erős hírnévvel rendelkeznek. Ehhez adódik hozzá egy város gazdasági állapota, teljesítménye, beleértve a munkaerőpiacot, az üzleti környezetet és az innovációs képességeket. Például a Szilícium-völgy, a technológia és az innováció globális központjának hírnevét élvezzi, ahogy a pénzügyi szektorban Zürich – illetve maga Svájc – szintén előkelő hírnévre tett szert.

A hírnevet olyan társadalmi tényezők is befolyásolják továbbá, mint az életminőség, a biztonság, az oktatás és az egészségügy, valamint a környezeti fenntarthatóság (Michalkó, 2015). Koppenhága például magas életminőségéről és a környezeti fenntarthatóság iránti elkötelezettségéről híres. Vitán felül áll, hogy az imázs és a hírnév között kölcsönhatás van. Bár elkülönülnek egymástól, mégis összefüggnek és befolyásolhatják egymást. A pozitív imázs javíthatja egy város hírnevét, az erős hírnév pedig segíthet fenntartani a pozitív imázst. Bécsnek például a zene és a kultúra városaként kialakult imázsát támogatja a nagy kulturális hozzájárulásokról és az életminőségről régóta fennálló hírneve. Az imázs és a hírnév között azonban eltérés is lehet. Egy városnak lehet pozitív imázsa (például lehet személyesen jó emléke, élménye egy városról), jó a vizuális vonzereje vagy a médiaképek miatt, de a hírnevét alááshatják olyan problémák, mint a politikai instabilitás vagy a gazdasági kihívások. Ezzel szemben egy jó hírnévvel rendelkező város megítélése romolhat olyan átmeneti tényezők miatt, mint a természeti katasztrófák vagy a negatív médiamegjelenések.

1.2. “BÉCS, A VILÁG LEGÉLHETŐBB VÁROSA”

Az EIU (Economist Intelligence Unit) a “The Economist Group”, a “The Economist” újság testvérvállalata, kutatási és elemzési részlege. Az 1946-ban alapított szervezet több mint 70 éves tapasztalattal segíti a vállalkozásokat, pénzügyi cégeket és kormányokat a folyamatosan változó globális környezetben való eligazodásban a nemzetközi üzleti és világpolitikai információk kutatásával, elemzésével, publikálásával. Irodái megtalálhatóak Londonban, New Yorkban, Hongkongban, Dubaiban és Gurugramban (India). Az általuk készített és publikált “Élhetőségi rangsor” 173 várost értékel 30 mutató alapján öt átfogó kategóriában: stabilitás, egészségügy, kultúra és környezet, oktatás és infrastruktúra (Global Liveability Index, 2023).

Az EIU 2024-es Élhetőségi felmérésében Bécs továbbra is a világ legélhetőbb városa, már harmadik éve őrizve vezető helyét. Idén is 100-as pontszámot kapott az öt kategória közül négyben, bár a kultúra és környezetvédelem terén a nagy sportesemények hiánya miatt csak 93,5 pontot ért el az idei felmérésben, mely tehát az ott lakók életminőségét kutatja. További három nyugat-európai város – Koppenhága, Zürich és Genf – került be az első tíz közé, megerősítve a régió erős teljesítményét. A negyedik helyen Melbourne áll, amely egyike annak a négy ázsiai-csendes-óceáni városnak, amelyik a világ tíz legjobbjába között van, és amelyikben két kanadai város, Calgary és Vancouver is szerepel. A korábbi években vezető ausztrál városok, Sydney és Melbourne visszacsúsztak a rangsorban, a lakáskínálat jelentős hiánya miatt. Hasonló okok miatt a kanadai Toronto két év után kiesett az első tizből és visszacsúszott a 12. helyre. Nyugat-Európa továbbra is a legjobban teljesítő régió az élhetőség tekintetében, négy kategóriában is az első helyen áll, míg a második helyen álló Észak-Amerika az oktatás tekintetében a legjobb. Az előző évekhez képest visszaesett több ország pontszáma is – például Németország, Írország és Belgium –, ami a stabilitás kategóriában bekövetkezett romlásnak tudható be, mivel egyre többször fordulnak elő erőszakos kimenetelű tüntetések és bűncselekmények (Global Liveability Index, 2023).

Az élhetőségi index készítésekor számszerűsítik azokat a kihívásokat, tulajdonságokat, amelyek egy adott helyen az egyén életminőségét befolyásolják, arra hatással vannak, így lehetővé téve a városok közötti közvetlen összehasonlítást. Minden városhoz több mint 30 minőségi és mennyiségi tényező, mutató alapján viszonylagos komfortfokozatot rendelnek, a fent már említett öt nagy kategóriában: stabilitás, egészségügyi ellátás, kultúra és környezet, oktatás és infrastruktúra. Egy város minden egyes tényezője elfogadható, elviselhető, kellemetlen, nem kívánatos vagy elviselhetetlen minősítést kap. A minőségi mutatók esetében a minősítés a kutatóintézet elemzőinek és az adott városokban élő részt vevő kutatók (helyszíni tudósítók) megítélése alapján történik. A mennyiségi mutatók esetében a minősítést számos külső adatpont relatív teljesítménye alapján számítják ki. 1 és 100 pont közötti értékeket kaphatnak az egyes városok, ahol az 1-es érték tűrhetetlennek, a 100-as érték pedig ideálisnak minősül. Az élhetőségi minősítést általános pontszámként és az egyes kategóriákra vonatkozó pontszámként is megadják. A viszonyítási pontok biztosítása érde-

kében az egyes kategóriák pontszámát New Yorkhoz viszonyítva is megadják. Olyan városokat minősítenek például nehezen élhetőnek, ahol az életkörülmények különösen nehezek, ahol túlzott fizikai nehézségek vagy feltűnően egészségtelen környezet uralkodik.

„A mennyiségi változók esetében a minősítést egy adott helyszín relatív teljesítménye alapján, külső adatforrások felhasználásával számítják ki. A stabilitás kategória (súlya az összérték 25%-a) mutatói a következők: kisebb bűncselekmények előfordulása, erőszakos bűncselekmények előfordulása, terrorveszély, katonai konfliktus veszélye, polgári zavargások/konfliktusok veszélye. Az egészségügy kategória (súlya a teljes érték 20%-a) mutatói: a magán egészségügyi ellátás elérhetősége, a magán egészségügyi ellátás minősége, az állami egészségügyi ellátás elérhetősége, az állami egészségügyi ellátás minősége, a vény nélkül kapható gyógyszerek elérhetősége, valamint az általános egészségügyi mutatók (ezutóbbiak a Világbank adataiból átvéve). A kultúra és környezet kategória (súlya az összérték 25%-a) mutatói: a páratartalom/hőmérséklet minősítése (az átlagos időjárási viszonyok alapján), az éghajlat kellemetlensége az utazók számára, a korrupció mértéke (a Transparency International adatai alapján), a társadalmi vagy vallási korlátozások jelenléte, a cenzúra mértéke, sportolási lehetőségek, kulturális lehetőségek; valamint élelmiszerek, italok, fogyasztási cikkek és szolgáltatások elérhetősége. Az oktatás kategória (súlya az összérték 10%-a) mutatói: a magánoktatás elérhetősége, a magánoktatás minősége, a közoktatási mutatók (a Világbankból átvéve). Az infrastruktúra kategória (súlya a teljes összeg 20%-a) mutatói: az úthálózat minősége, a tömegközlekedés minősége, a nemzetközi kapcsolatok minősége, a jó minőségű lakások elérhetősége, az energiaellátás minősége, a vízellátás minősége, a távközlés minősége.” (Global Liveability Index, 2023)

Az EIU rangsora mellett a Monocle életminőségi felmérésében 2023-ban először Bécsot választották az első helyezettnek. A brit Monocle magazin évente összeállítja a világ legélhetőbb városainak rangsorát, melyben Bécs 2023-ban először került az első helyre, a tavalyi 7. helyről a rangsor élére ugorva. A külföldi munkavállalók és családtagjaik mindennapi életének gyakorlati jellemzőit vizsgáló folyamatos kutatás képezi az alapját a számos gyakori kiküldetési helyszín életminőségének éves rangsorolásának. A rangsor többek között kiemelten veszi figyelembe a víz ihatóságát és a vízellátás minőségét, a városi hulladékkezelés minőségét, a szennyvízkezelést, a légszennyezés mértékét, a közlekedési mutatókat. Az osztrák főváros a folyamatosan bővülő tömegközlekedési lehetőségek széles választékával, valamint kiváló infrastruktúrájával nyugtázta le a Monocle szerkesztőségét. A 20 éve legalacsonyabb bűnözési aránynak köszönhető biztonságérzet, a megfizethető lakhatás, valamint a kulturális és szabadidős lehetőségek szintén beleszámítottak az értékelésbe. Az elemzők kiemelték továbbá a városrészek zöld oázisait, amelyek a klímavédelem mellett a közösségi életterek újjáélesztését hivatottak szolgálni. A Monocle Bécsot általánosságban «előremutató történelmi városként» jellemezte (Monocle, 2023).

Bécs polgármesterének, Michael Ludwig Úr reakciója a fenti kiváló eredményekre magáért beszél: “Büszkeséggel tölt el bennünket, hogy eredményeinket ismét nemzetközi szinten elismerték és díjazták. Nem véletlen, hogy Bécs ismét az első helyen áll ebben a globál-

lis rangsorban. A szorgalmas bécsi lakosságnak köszönhetően ez a kiemelkedő eredmény nem véletlen. Ez minden bécsi számára megtiszteltetés.” (Lebensqualität, 2023) Ez a nyilatkozat mutatja, hogy az osztrák fővárosban sokkal kevésbé hangsúlyozzák a politika súlyát az egyes sikerek kapcsán, itt ez inkább a közösség érdeme. Már csak azért is, mert itt szigor van, szabályok vannak, melyekért cserébe rend és magas színvonalú szolgáltatások járnak. Bécs kiváló hírneve és imázsa nem csupán PR és marketing munka eredménye, hanem a városvezetés következetes, hosszútávú stratégiai munkájának és a lakosság közös értékrend melletti elköteleződésének érdeme. Az, hogy itt rend és tisztaság van, hogy az értékekre vigyáznak, ezt közös érdemnek és dicsőségnek élik meg a bécsi lakosok.

2. BÉCS „SMART CLIMATE CITY” IMÁZSÁNAK TERVE

Bécs elkötelezett az ENSZ 2030-ig szóló fenntartható fejlődési menetrendje és a globális fenntartható fejlődési célok mellett. Az ENSZ 2030-ig szóló fenntartható fejlődési menetrendjével a nemzetközi közösség 17 fenntartható fejlődési célban állapodott meg. Az intelligens város stratégia az SDG-kre épül (Sustainable Development Goals – fenntartható fejlődési célok), és mint Bécs fenntarthatósági stratégiája, stratégiai keretet képez azok teljesítéséhez; az intelligens város és az SDG-célok helyi megvalósítása és nyomon követése szorosan kapcsolódik egymáshoz (Scwr_klima, 2022).

2.1. BÉCS ÖNKORMÁNYZATÁNAK STARTÉGIÁJA

Bécs hozzájárul a globális, európai és nemzeti éghajlati célok eléréséhez (Vienna in Figures, 2023). Az intelligens város stratégiája a nemzetközi és nemzeti megállapodásokban és stratégiákban mindenekelőtt az ENSZ párizsi klímamegállapodásában meghatározott célokra épül. A cél az ember okozta globális felmelegedés korlátozása az iparosodás előtti szinthez képest legfeljebb 2 Celsius-fokra, vagy lehetőség szerint 1,5 Celsius-fokra, valamint az üvegházhatású gázok globális kibocsátásának nullára csökkentése a 21. század közepére. Az EU számára a párizsi célkitűzésekhez való hozzájárulásként 2020-ban új, az 1990-es szinthez képest 2030-ra legalább 55%-os üvegházhatásúgáz-kibocsátáscsökkentési célt határoztak meg, 2050-re pedig klímasemlegességet kívánnak elérni (ennek alapja az ún. „európai zöld alku”).

A bécsi önkormányzat programjával még egy lépéssel tovább megy, és az osztrák szövetségi kormány célkitűzésével összhangban 2040-re klímasemlegességet kíván elérni, a három központi cselekvési területre, a klímavédelemre, a klímaadaptációra és a körforgásos gazdaságra összpontosítva. A korábbi intelligens város stratégiát új célkitűzésekkel felülvizsgálták, figyelembe véve a koronavírus-járvány kihívásait és következményeit, valamint az Éghajlatügyi Tanács ajánlásait (Scwr_klima, 2022). A kiváló infrastruktúra, a jól kiépített és megbízható tömegközlekedési hálózat, a jó vízellátás és egészségügyi ellátás, valamint az oktatási-, kulturális- és szabadidős tevékenységek széles skálája ugyanúgy hozzájárul Bécs élhetőségéhez, mint a jó minőségű és megfi-

zethető lakhatás és az egészséges környezet, ahogy a munkaerőpiachoz való hozzáférés, a megfelelő jövedelem és jó szociális biztonság is.

Bécs ezekre a tulajdonságokra épít, és hangsúlyozza: az életminőség azt is jelenti, hogy az utcai tereket változatosabban lehet használni, a járdakávézók, a sétálgatás és az elidőzés, a játék és a sportolás számára. Az életminőség a város stratégái szerint azt is jelenti, hogy a mobilitási lehetőségek széles skálájához férhetünk hozzá anélkül, hogy járművel kellene rendelkezünk; hogy a környezetbarát és költséghatékony fűtési és hűtési rendszerek által teremtett új szintű lakókomfortot élvezhetjük, vagy, hogy a termékeket hosszabb ideig használhatjuk anélkül, hogy az első meghibásodásukkor meg kellene szabadulnunk tőlük, „javítási utalvány” jár minden háztartásnak. Bécs vezetése felismerte, hogy az éghajlatváltozás következményeinek kezelését célzó határozott fellépésre van szükség ahhoz, hogy a városban a jövőben is mindenki jól élhessen a növekvő hőségperiódusok és szélsőséges időjárási események ellenére. Bécs mellett továbbra is vonzóvá kívánják tenni a nemzetközi vállalatok és start-upok, a szakképzett munkavállalók és a tehetséges emberek számára (Reparaturbonus, 2024).

A bécsi szakértők szerint, ha az EU-ban az összes mosógép, notebook, porszívó és okostelefon élettartamát csak egy évvel meghosszabbítanák, mintegy 4 millió tonna CO₂-t lehetne megtakarítani. Erre lehet megoldás a bécsi „javítási utalvány”, amely a javítási költségek 50%-át támogatja 200 euróig (az Európai Környezetvédelmi Iroda speciális program finanszírozásának keretében). Bécs mottója: javítás a kidobás és új tárgy vásárlása helyett. A programban részt vevő „javítóhálózatban” több mint 140 vállalkozás működik együtt, amelyek használt termékek javítására szakosodtak – a régi bútoroktól a legújabb generációs mobiltelefonokig. A vállalkozások egy része jól ellenőrzött használt árukat is kínál. A hálózat 1999-es megalakulása óta összesen több mint egymillió javítást végeztek és így célzottan ösztönözték a javítható készülékek és termékek túl gyors kidobásának elkerülését. A hálózatot a környezetvédelmi tanácsadó szolgálat koordinálja (Reparaturbonus, 2024).

A „Smart Klima City Wien” (intelligens klíma város) programot jellemzi, hogy figyelembe veszi az emberek eltérő életkörülményeit és mindennapi valóságát, s kortól, nemtől, származástól, egészségi állapottól vagy szociális helyzetétől függetlenül a város lakosságának minden rétege reménykedhet életkörülményeinek további javulásában. Felismerésre került, így a program aktív eleme, hogy annál sikeresebb, minél többen támogatják és maguk is aktívan segítik a fejlesztését. Bécs minden politikai területen a társadalmi befogadás, mint központi vezérelv, valamint az átfogó politikai, társadalmi és gazdasági egyenlőség mellett kötelezte el magát, melyek a döntéshozatal és a közigazgatási intézkedések középpontjában állnak. Bécs emellett kiemelten gyermek- és ifjúságbarát városként azonosítja magát, továbbá 2030-ra az innováció központjává, Európa digitalizációs fővárosává szeretne válni (Scwr_klima, 2022).

2.2. AZ OSZTRÁK FŐVÁROS LAKOSSÁGA

Ausztria szövetségi fővárosa és egyben a kilenc osztrák szövetségi állam egyike. Közel 2 millió lakosával (Vienna in Figures, 2023) Ausztria összlakosságának valamivel több,

mint egyötödével a Duna-parti Bécs Ausztria legnépesebb nagyvárosa is egyben, valamint a második legnagyobb város a német nyelvterületen. Az Európai Unió ötödik legnagyobb városa és Európa tizedik legnagyobb városa. A bécsi metropoliszban az agglomerációval együtt tehát mintegy 3 millió ember él, s ez a teljes osztrák lakosság mintegy harmadát teszi ki. Az átlagéletkor Bécsben 41 év. 2022-ben az 1,96 millió lakosból átlagosan 951 500 (49,7%) migrációs háttérrel rendelkezett. Közülük 697 500 fő első generációs bevándorló volt, azaz mindkét szülőjükhöz hasonlóan külföldön született. A külföldön született, mára osztrák állampolgársággal rendelkező lakosok száma 790 060 fő (Vienna in Figures, 2023).

Az 1950-es évektől vezetett statisztikák szerint a bécsi lakosság közel 80%-a katolikus vallású volt a 1980-as évek elejéig. Ez a szám egyre csökken a mai napig, ma Bécs lakosságának csupán 30%-a katolikus, közel ugyanennyien muzulmán vallásuk és szintén közel ugyanennyien vallják magukat „ateistának” (vagyis semmilyen vallási felekezethez sem tartozónak), s a lakosság 3%-nál is kisebb hányada evangélikus, hindu vagy zsidó vallású.

Ez természetesen oda vezetett, hogy minden közétkeztetésben (az óvodáktól az iskolákon át a kórházakig mindenhol) komolyan figyelembe veszik a különböző vallási felekezethez tartozó emberek étkezési igényeit, alapvető jogként tiszteletben tartva azokat. Vállalati étkezdékben is ugyanúgy így van ez, s a vallási okok mellett már minden igényt figyelembe véve van mindenhol vegetáriánus, néhol még vegán kínálat is. Itt természetesen ez már évtizedek óta, a közös, tiszteletteljes egymással élés óriási kincs, ahol kultúra és ingergazdag környezetben nőnek fel a gyermekek, és minimum két, de sok esetben három vagy több nyelven is folyékonyan kommunikálnak.

A mellékletben található 1. ábrán látható, hogy nem csupán átlagos lakossági paramétereket elemeznek a stratégiát összeállító szakértők, de az életkörülményeiket, mint például lakótér, lakókörnyezet, tulajdonviszonyok, stb. is figyelembe veszik. Az épületeket a napenergia-termelés maximalizálására használják, azok zöldítése, árnyékolása és passzív hűtése szabványosításra kerül, melyben az aktív hűtést megújuló energiák biztosítják. A régi, bontott/használt építőanyagok felhasználása az erőforrás-megtakarítás maximalizálása érdekében 2030-tól szintén standard eljárás lesz. 2040-re biztosítani szeretnék a lebontott épületekből és nagyobb felújításokból származó épületelemek, termékek és anyagok legalább 70%-ának újra felhasználhatóságát.

2.3. BÉCS URBANISZTIKÁJA

Bécs elköteleződött a “zero waste” (nulla hulladék) és a körforgásos gazdaság mellett. A hulladék mennyiségét különböző hulladékmegelőzési intézkedésekkel folyamatosan csökkentik. Bécs a tervek szerint 2030-ra túllépi a 60%-os újra hasznosítási arányra vonatkozó uniós célt, 2050-re pedig azt tervezi, hogy az elkerülhetetlen hulladék 100%-át újrahasznosítják majd és hulladékgazdálkodása már 2040-re klímasemleges lesz. Az élelmiszerhulladékot 2030-ra 50%-kal kívánják csökkenteni. 2050-re a város minimalizálni szeretné az ételpazarlást. A városi ÖkoBusiness programnak köszönhetően 20 év alatt már eddig is 127 ezer tonna hulladékot takarítottak

meg a bécsi vállalkozások. Ez nagyjából 300 bécsi óriáskerék súlyának felel meg. Bécsben évente 350 ezer tonna használt anyagot és biogén hulladékot gyűjtenek szelektíven, amivel évente 70 ezer tonna CO₂-t takarítanak meg.

2009 óta a Bécsben keletkező maradék hulladék 100%-át a bécsi hulladékhasznosító üzemekben hasznosítják újra, így 214 ezer bécsi háztartás számára biztosítanak távfűtést, 95 ezer bécsi háztartás számára pedig áramot. Háztartási hulladék azóta nem kerül lerakásra (Scwr_klima, 2022). A mellékletben található 2. ábra szemléletesen mutatja, hogy a várostervezés és fejlesztés koordináltan, összhangban dolgozik a kitűzött, lakossági életminőséget javító célok elérése érdekében.

Bécs város területe 414,87 km², melynek csak viszonylag kis része beépített. Bécs területének mintegy fele gyepterület, nagyobb részét mezőgazdasági művelés alá vonják. Bécsben a megfizethető és jó minőségű lakások, a hatékony tömegközlekedés és a nagy zöldterületek hozzájárulnak a magas életminőséghez. A városban elérhető a közfinanszírozott lakásprogram (Gemeindewohnung), amely a lakosság jelentős részének megfizethető lakásokat biztosít, s arra hivatott, hogy a lakosok minden jövedelmi szintről stabil és kényelmes lakókörnyezetben élhessenek. Sok állami nagyvállalat kínál kedvező áron szolgáltatási bérlakásokat is, mint például a vasút.

A távhőhálózat bővítése - a földgázfűtés kiváltására - a város vezetésének egyik fő célkitűzése. A földalatti infrastruktúra (kábelek, csövek stb.) bővítésének optimális összehangolása közfeladat az utcák rekonstrukciós intézkedéseinek összehangolásával (pl. faültetés). A fogyasztók, az energiaszolgáltatók és a hálózatüzemeltetők számára tervezési biztonságot kívánnak megteremteni az új és meglévő épületek jövőbeli hőellátása tekintetében, pl. területalapú hőtervezéssel. 2030-ig 800 megawatt csúcsteljesítményű 20 fotovoltaikus rendszert kívánnak kiépíteni, ami évente 90–100 futballpálya területnyi beruházásnak felel meg. A talajvízből és a szennyvízből, a földből (és esetleg a levegőből) származó hőenergia hasznosítására programok indulnak 2024-től. A távhőellátás megújuló forrásokra való átállítása is cél, különösen nagyméretű hőszivattyúk alkalmazásával és a mélységi geotermikus energia felhasználásával. Az ún. „zöldgázok” használata (biometán, szintetikus metán, megújuló hidrogén stb.) termelési és ellátási struktúrák létrehozásakor és bővítésekor kívánalomként fogalmazódik meg a város részéről minden beruházó felé és az engedélyeztetésnél, elbírálásnál figyelembe veszik. Közép-Európa legerősebb nagyméretű hőszivattyúja egyébként már 2019 óta Bécsben működik. Simmeringben az erőművek hulladékhőjét hamarosan 106 ezer háztartás klímasemleges energiával való ellátására használják majd fel. A Wiener Energie (Bécs energiaellátó cége) már most Ausztria legnagyobb napenergia-üzemeltetője, 25 ezer háztartás ellátására elegendő napenergiát termel, mely a 23 kerületből két kerület összes háztartásának ellátására elegendő. A bécsi napelemek többsége épületek tetején található.

A klímacélok elérése érdekében azonban más területeket is ki kívánnak használni a fotovoltaika elterjesztésére: a Bécs-Donaustadtban egy volt kavicslerakó 12,5 hektáros területén található mezőgazdasági fotovoltaikus erőmű például már több mint 12 gigawattóra napenergiát termel 4 900 bécsi háztartás számára, és ezzel 4 200 tonna CO₂-t takarít meg évente. Bécs fő szennyvíztisztító telepe Simmering kerületben több zöld energiát

termel, mint amennyire a szennyvíz tisztításához szüksége van, holott a szennyvíztisztító telepek általában a legnagyobb városi energiafogyasztók közé tartoznak Európában.

Korábban a bécsi szennyvíztisztító telepek a városban keletkező összes szennyvíz tisztításához a legnagyobb bécsi energiaszolgáltató által termelt villamos energia több mint 1%-ára volt szüksége. Ez mostanra megváltozott: Bécsben évente mintegy 2 millió köbméter szennyvíziszap keletkezik; ha ezt optimális körülmények között tárolják és felmelegítik, szennyvízgáz keletkezik, amelynek kétharmada energiában gazdag metánból áll, és amelyet kapcsolt hő- és villamosenergia-erőművekben égetnek el. Így a szennyvíztisztításhoz szükséges teljes energiát házon belül lehet előállítani, és még többlet is keletkezik, amelyet a bécsi villamosenergia- és távfűtési hálózatba táplálnak be. Így Bécsben a CO₂-kibocsátás évente mintegy 40 ezer tonnával csökken (Scwr_kilma, 2022).

Bécs nem csupán a szennyvizét hasznosítja újra, de a lakosok által a városi szemételepeken ingyenesen leadható zöldhulladékból (zöld nyesedék, fű stb.) saját „zacskós földet” készít és csomagol „Guter Grund” néven, mely egy szójáték németül. A Grund kettős jelentése: alap és ok. Vagyis „jó alap” (ültetéshez való föld értelemben) és egy „jó ok” arra, hogy a keletkező saját városi zöldhulladékunkat a városra bízzuk, mert okosan „megforgatja” azt. A felelős városi hivatal Hulladékgazdálkodási, Utcatisztítási és Járműpark Osztály (MA 48) „Guter Grund” nevű földje a bécsi szerves hulladéktárolóból származó komposztból készül, és nem tartalmaz hozzáadott tözeget. Ez a föld minden lakásban nevelt és kerti ültetéshez, virág- és növények átültetéséhez, valamint zöldségágyások talajának javításához használható. A bécsi szerves hulladékból származó komposzt és más adalékanyagok, például kéreghumusz felhasználásával 40 literes földzsákonként akár 36 liter tőzeg is megtakarítható. Egy ilyen 40 literes zsák legalább nyolc kilogramm CO₂-kibocsátás csökkenését jelenti az üvegházhatású gázok kibocsátásában. A 18 literes zsák ára 4, a 40 literes zsák ára 6 euró és minden kerületben kapható az illetékes hivatal telephelyein februártól októberig. A zsák csomagolása és minden, a hulladékgazdálkodással kapcsolatos program és reklám ríkító narancssárga színű, ez az MA48 hivatalos színe és a kampányai, a marketing és PR tevékenységük kiemelkedően jók (Guter Grund, 2024).

Szintén az MA48 veszi be a jó állapotú, használt tárgyakat ingyen (bármelyik kerület személtlerakó telephelyén), és „fillérekért” árulja három bécsi boltjában (Tandler Shops). A hangszerektől a könyveken és használati tárgyakon át a sporteszközökig minden megtalálható. A minimális bevétellel az ott dolgozók bérét fedezik. Bécsben nem szegény itt vásárolni, a helyiek nemzetiségtől függetlenül büszkék arra, hogy tudnak spórolni és védik a környezetet. Hírességek is járnak ide vásárolni, nem csak szociálisan rászorulóknak (Home 48-er Tandler, 2024).

Bécsben a tömegközlekedés az élıhetőség másik kulcsfontosságú tényezıje. A város kiterjedt villamos-, busz- és metróhálózata lehetővé teszi a lakosok számára a hatékony és megfizethető utazást. Ez nemcsak a közlekedési torlódásokat és a környezetszennyezést csökkenti, hanem a város különböző részeinek megközelíthetőségét is javítja, megkönnyítve az emberek számára a munkába, iskolába és szabadidős tevékenységekhez való ingázást. A 2040-ig tartó program része az ún. „15-Minuten-Stadt” (15 perces város), ami arra utal, hogy a cél az, hogy autó használata nélkül minden

lakos 15 percen belül el tudja érni, amire szüksége van. Vagyis gyalog vagy tömegközlekedéssel 15 perc alatt elérhessen az iskolába vagy a munkahelyére, minden ügyét elintézhesse (a bolttól a postán át a hivatalos és banki ügyekig), elérhessen sportolási és kulturális lehetőséget. A járműfenntartást költségessé teszik (adók formájában), a parkolóhelyek számát csökkentik és drágítják azok díjait. A tömegközlekedésnél viszont az ár körülbelül 10 éve nem emelkedett, például egy éves bérletért teljes áron 365 eurót kell fizetni. Vagyis napi egy euroért bármikor bárhova, és bármikor bárhova el lehet jutni. Éjszaka is. Babakocsival, kerekesszékekkel is. Mert a megállóhelyek nagy része akadálymentes és a járművek (kivéve a retró villamosok) alacsony padlósok. Mozdólépcső, lift és tisztán tartott nyilvános mosdó minden metróállomáson van. A diákok és a nyugdíjasok komoly kedvezményeket élveznek az árak tekintetében. Sok bécsi vállalat éves jutalomként éves tömegközlekedési bérletet ajándékozik a dolgozóinak, ezzel is motiválva őket ezek használatára, csökkentve a légszennyezést, a városi dugókat, a parkolási gondokat (s még adókedvezményt is kapnak a bérletjuttatás után a munkáltatók). Egy igazi win-win-win szituáció: nyer az egyén (a munkavállaló), nyer a munkáltató és nyer a város. Bécsben nagyon sok a zöldterület, számos park, kert és rekreációs terület áll a nyilvánosság rendelkezésére. Ezek a terek lehetőséget nyújtanak a lakosoknak a szabadtéri tevékenységekre és a pihenésre, hozzájárulva a fizikai és mentális jóléthez. A Stadpark, a Donauinsel vagy a Prater, nagy közparkok például számos szabadidős tevékenységet kínálnak, és a helyiek és a turisták kedvelt célpontjai.

2.4. A BÉCSI OKTATÁS ÉS TURIZMUS

A mellékletben található 3. ábra szemlélteti a város kimagasló eredményeit az oktatás és a turizmus terén. Bécs magasan képzett munkaerővel rendelkezik. Az osztrák főváros a tudományok és a tehetségek városa, a német nyelvű országok legnagyobb egyetemi városa 20 egyetemmel és 190 ezer hallgatóval. A magasan fejlett duális oktatási rendszernek köszönhetően több mint 17 ezer gyakornokot képeznek ki 200 különböző szakmában.

Bécs Európa legvonzóbb várossturisztikai célpontjai közé tartozik, és a nemzetközi konferenciák és szemináriumok egyik vezető városa. A K+F terén elért kiemelkedő eredmények Bécs az EU egyik vezető kutatási és technológiai központjává teszik, több mint 1 500 kutatóhellyel (ebből 840 vállalat), 46 ezer K+F-alkalmazottal. Ausztria K+F-kiadásainak 3%-ával, 3,6%-os kutatási kvótával messze meghaladja az EU 2%-os kvótáját. A kutatásra és fejlesztésre fordított minden egyes eurónyi többlet közkiadás hosszú távon a bruttó hazai termék mintegy 6 eurós növekedését eredményezi (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021). Bécs 2019 óta aktívan részt vesz az alapvető digitális jogok védelmét szolgáló nemzetközi Digitális Jogok Koalíciójában. Több mint 300, állampolgároktól vagy magáncégektől származó alkalmazás (alkalmazások, weboldalak, kreatív tervek stb.) használja Bécs városának nyílt kormányzati adatait. A „Sag’s Wien” (Mondd meg Bécs(nek)) applikáció a város folyamatosan elérhető online bejelentő fóruma. A „Sag’s Wien” alkalma-

zással a polgárok elektronikusan, egyszerűen és intuitív módon jelenthetik a városban észlelt problémákat, aggályokat és panaszokat a bécsi városvezetésnek. Az alkalmazás lehetővé teszi a digitális párbeszédet a közigazgatással, és folyamatos tájékoztatást nyújt a bejelentett problémákról, vagyis a bejelentő visszajelzést is kap. Az alkalmazás 2017 eleji elindítása óta már több mint 100 ezer problémát oldottak meg közösen a város lakói és az illetékes szervek, közösen dolgozva azon, hogy a város nap mint nap még jobbra váljon (Sag's Wien, 2024).

A turisták vonzásának egyik fő alapja a tiszta város. A vendégejszakák száma 1990 óta megduplázódott, és évente 4 milliárd euróval járul hozzá Bécs GDP-jéhez. Bécs a tisztaságot persze a saját lakói miatt is komolyan veszi, de az ide látogató turisták pozitív élményét is garantálja. A város nagyságához képest – akár más fővárosokkal összehasonlítva (pl. Budapest, Róma) – jelentős teljesítmény, hogy minden közterület, utca tiszta, nem csak a belváros, és nincs rossz szag sem sehol. Évente 20 ezer tonna szemetet szednek össze az MA48 illetékes önkormányzati szerv munkatársai Bécs utcáiról (Scwr_klima, 2022).

Aki sétál mostanában Rómában és Bécsben is, annak azonnal fel fog tűnni, hogy az osztrák fővárosban nem kell ebürüléket kerülgetni a járdákon. Bécsben 2023-ban pedig nem kevesebb, mint 57 901 itt élő kutyát tartottak számon (Wien – Hundebestand, 2023). Nem csak a kutyaurülék-kérdést, de a kutya tartást is nagyon komolyan szabályozza a város. Minden ebet regisztrálni kell, chippel ellátni, adót fizetni utána, de mindenekelőtt kötni kell rá egy felelősségbiztosítást és el kell végezni egy kötelező eb tartói tanfolyamot. Erről a bizonyítványt az ebadó regisztrációjánál kérik. Az elmúlt években mintegy 3 900 kutyaurülék-zacskóadagolót helyeztek ki közterületeken. A bécsi kutyatulajdonosok többsége és a turisták jól fogadták az ingyenes zacskóadagolók széles választékát. Naponta több mint 100 ezer megtöltött zacskó kerül a bécsi közterületi szemetesekbe vagy a magánhulladékgyűjtőkbe (Hundekotsackerlspender, 2024). A „WasteWatcher”-ek (a város hivatalos tisztaság-őrei) ellenőrzésekkel és szükség esetén büntetések kiszabásával biztosítják a tisztasági szabályok betartását. A kutyaurülék-zsákadagolókat a Bécsi Városi Kertészet (MA 42) és a Hulladékgyűjtési, Utcatisztítási és Járműparki Osztály (MA 48) munkatársai töltik fel rendszeresen. Az üres vagy megrongálódott kutyaurülék-zsákadagolót a fent leírt applikáción kívül telefonon és emailben is be lehet jelenteni.

A „WasteWatcher”-ek (Szemetelés-Felügyelők) jogalapját a bécsi tisztasági törvény 2008. február 1-jei hatályba lépésével teremtették meg. A törvény kifejezetten tiltja a közterületeken történő szemetelést, és lehetővé teszi a tisztaság őrei által végzett közfelügyeletet is, akik a törvényben felhatalmazást kaptak figyelmeztetések kiadására, bírságok kiszabására és szükség esetén feljelentés megtételére. A bírság 50 euróba kerül (pl. kutyapiszok vagy cigarettacsikk), a feljelentés pedig akár kétezer euró is lehet. Ha a hulladékot az autóból dobják ki, a bírság legalább 100 euró. A beszedett bírságokat meghatározott célokra különítik el, és tisztasági intézkedésekre fordítják. Az ellenőrök a nap különböző időszakában – akár vasárnap, ünnepnapokon és éjszaka is – jól láthatóan feliratozott mellényben járnak és jelvényükről egyértelműen felismerhetők. Jogilag közfelügyeleti szervek, átfogó, különösen jogi és

konfliktuskezelési képzést követően esküt tett szakemberek. Jogukban áll személyazonosításra felszólítani, a szemét eltávolítására vonatkozó utasítást kiadni (erre felszólítani), s ha ennek nem tesz valaki eleget, az ügyet feljelentés formájában továbbítják a hatóságoknak (WasteWatcher, 2024).

A turisták mellett a vállalatokat, befektetőket is igyekszik vonzani a város. Ennek egyik alapfeltétele a szakképzett munkaerő vonzása és helyben történő kiképzése: Bécs mindkét téren jelentős sikereket ér el. A magas élhetőségi rangsor vonzóvá teszi a várost a magas életminőséget kereső szakképzett munkavállalók számára. A legtöbb szülő pedig gyermekeiknek is olyan környezetet, várost és jövőt keres, ahol magas színvonalú az oktatás és van munkalehetőség.

A szakembereket az olyan városok, mint Bécs, átfogó egészségügyi rendszerük, kiváló oktatási intézményeik, valamint kulturális és szabadidős lehetőségeik miatt vonzzák. A szakképzett munkaerő beáramlása viszont a termelékenység és az innováció fellendítésével a helyi gazdaságnak is kedvez. Bécs oktatási rendszere, beleértve az olyan rangos egyetemeket, mint a Bécsi Gazdasági Egyetem és a Bécsi Műszaki Egyetem a világ minden tájáról vonzzák a diákokat és kutatókat. Ezek az intézmények nem csak a képzett diplomások folyamatos áramlását biztosítják, hanem elősegítik a kutatást és a fejlesztést is, összekapcsolva a privát és az állami vállalatokat a K+F tevékenységekkel, komoly gyakorlati programokkal vagy duális képzésekkel, hozzájárulva a város innovációs központként való hírnevéhez. A képzett szakemberek és a csúcstechnológiát képviselő kutatások jelenléte vonzza a vállalkozásokat és a befektetéseket, ami a gazdasági növekedés erényes körforgását hozza létre. Az élhető város egyben családbarát város is.

Bécs a családok széles körű támogatása - beleértve a szülési és apasági szabadságot (ez utóbbi persze állami szintű szabály, ahogyan az elterjedt részmunkaidős foglalkoztatási modell is), a gyermekgondozási lehetőségeket és a családi juttatásokat - vonzóvá teszi a családok számára a letelepedést. A bécsi kismamák értékes ajándécsomagokat kapnak, szakmai segítséget vehetnek igénybe a kezdetektől. A kórházakban, mely a város (mint egyben tartomány is), minden kórháza és rendelője kiválóan felszerelt. A tisztaság, a műszaki felszereltség messze kimagasló színvonalú.

A város oktatási rendszere, amely a minőségre és a hozzáférhetőségre helyezi a hangsúlyt, biztosítja, hogy a gyermekek már kora gyermekkortól kezdve jó oktatásban részesüljenek. Nem csak jó oktatásban, de egészséges környezetben egészséges ételeket fogyasztva. Az állami bölcsődétől az óvodán át az iskoláig egyre több helyen van anyanyelvi angol tanár a csoportokkal. Már a legtöbb óvodában, de legkésőbb az általános iskolában van sportegyesületbe lépési lehetőség (a tenisztől a dzsúdóig) és zeneiskolai képzés is van sok intézményekben, vagyis nem kell különórakra vinni a gyermeket. A nyitvatartási idők és a szünidei felügyeleti idők bármely munkarenddel összeegyeztethetők. A legtöbb bécsi oktatási intézménynek saját kertje, de legalább közvetlen nyilvános park kapcsolata van. A gyümölcs és zöldség napi adagja kimagasló és változatos, halat és tejterméket hetente többször kapnak már az óvodások is.

Bécs biztonság iránti elkötelezettsége egy másik kritikus tényező a családok számára. A város alacsony bűnözési rátája és a jól karbantartott közterületek biztonsá-

gos környezetet nyújtanak a gyermekneveléshez. Emellett a családokra szabott kulturális és szabadidős tevékenységek, például múzeumok, színházak és sportlétesítmények elérhetősége gazdagítja a családi életet és elősegíti a közösségi érzést. A tartományi múzeumokba 19 éves korig ingyenes a belépés. A város biztonságáról, tisztaságáról és kulturális élénkségéről szerzett hírneve vonzóvá teszi.

Bécs gazdag történelme, lenyűgöző építésze és számos kulturális eseménye, mint például a Bécsi Filharmonikusok és az évente megrendezett Bécsi Operabál évente több millió látogatót vonz. A Bécsi Idegenforgalmi Hivatal adatai szerint a város 2022-ben több mint 13,9 millió vendégéjszakát regisztrált (Vienna in Figures, 2023). Az élehető város turizmusa a bevételek és a munkahelyteremtés révén fellendíti a helyi gazdaságot. Bécsben az idegenforgalmi ágazat mintegy 90 ezer munkahelyet teremt, és jelentősen hozzájárul a város GDP-jéhez. A turisták költsége számos vállalkozásnak kedvez, a szállodáktól és éttermektől kezdve a múzeumokig és kiskereskedelmi üzletekig. A látogatók pozitív élményei továbbá gyakran ismétlődő látogatásokat és ajánlásokat eredményeznek, ami a gazdasági előnyök fenntartható körforgását hozza létre.

2.5. BÉCS GAZDASÁGA

A mellékletben található 4. ábra az osztrák főváros főbb termelési, kereskedelmi és gazdaság mutatóit, eredményeit szemlélteti.

Az élhető város, mint kívánatos lakó- és munkahely hírneve vonzza a hazai és nemzetközi befektetőket. A vállalkozásokat a stabil gazdaság, a képzett munkaerő és a magas életminőség vonzza ezekbe a városokba, amelyek kritikus tényezői a munkavállalók elégedettségének és termelékenységének. Bécsben például a nemzetközi szervezetek, például az ENSZ és az OPEC, valamint számos multinacionális vállalat jelenléte tükrözi a város gazdasági vonzerejét. Bécs nemzetközi befektetési központ, a külföldi befektetők értékelik a város elhelyezkedését, amely csomópont és hozzáférési pont a közép- és kelet-európai piacokhoz. A legtöbb állami vállalat székhelye is itt van, mint például a közel 40 ezer munkavállalót foglalkoztató Osztrák Állami Vasúttársaság is (ÖBB Holding AG). Bécsben a fenntartható városfejlesztést helyezik előtérbe, ami innovatív gazdasági gyakorlatokhoz és iparágakhoz vezethet. A város intelligens keretstratégiájának célja, hogy a várost hatékonyabbá és környezetbarátabbá tegye, elősegítve a zöld technológiák és a fenntartható üzleti gyakorlatok növekedését. Az ilyen kezdeményezések nem csak a város élhetőségét javítják, hanem a zöld gazdaság vezető szerepét is betöltik, és befektetéseket vonzanak ezekbe az ágazatokba, mely munkahelyteremtő hatással jár.

3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja Bécs városának, az intelligens klíma város példaértékű realitásának, és kiváló városimázsának bemutatása volt. Ennek érdekében részletesen tanulmányoztam a kapcsolódó magyar és külföldi (angol és német nyelvű) szakirodalmat a városimázs és a város hírnév tekintetében, majd Bécs városát tanulmányoztam, konk-

rét adatokat, példákat gyűjtve az osztrák főváros saját hivatalos közleményeiből, adatbázisaiból és más, vonatkozó német nyelvű forrásokból. Fő eredménynek tekintem azt az átfogó és hiánypótló bemutatást, mely a különböző források lényegi elemzésével bebizonyította, hogy Bécs városának hírneve és kiváló imázsa nem csupán marketingkampány eredménye, hanem startégiára épülő, hosszú éveken át tartó tervezés és munka eredménye, mely valós tényeket, életminőséget tükröz. A feldogozott magyar szakirodalmak is kiemelték, hogy csakis a hosszútávú közös elköteleződés érhet sikeresen célba. Az imázs és a hírnév alapvető fontosságú a várospolitikai döntéshozók és a városmárka-menedzserek számára. Ahol ez a felfogás a városvezetésben tudatosan, sikeres város lesz. A város imázsának javítását célzó stratégiák középpontjában rövid távú kezdeményezések állhatnak, például szépítési projektek, nemzetközi események megrendezése vagy marketingkampányok. Ezzel szemben az erős hírnév kiépítése és fenntartása hosszú távú beruházásokat igényel az infrastruktúrába, a kormányzásba, a szociális szolgáltatásokba és a gazdasági fejlesztésbe.

Összegzésként elmondható, hogy mind a Bécsről kialakult képben, imázsban, mind a város hírnevében jelentős szerepet játszik a város és lakóinak tudatos munkája, és a város valóban nem érdemtelenül szerzi meg az elismeréseket. Kiváló és egyedi példákön keresztül sikerült bemutatni a lakók elhivatottságát, a rendért és jövőért való tenniakarást. A várospolitikára és a márkaépítésre az alábbi következtetéseket lehet levonni, az eddig írtak tükrében.

Az is tükrözi Bécs nagyszerűségét, hogy 2040-ig konkrét, számszerűsített tervei vannak. Bécs eddig sikeresen építette mind az imázsát, mind a hírnevét azáltal, hogy fenntartotta a tisztaság és a biztonság magas színvonalát (imázs), miközben kiváló kormányzással és infrastruktúrával (hírnév) rendelkező pénzügyi központként is elismert. Továbbá a kulturális pezsgés és a történelmi gazdagság imázsát is ápolta, amit a magas életminőség és a hatékony városirányítás hírneve erősít. Ezek fontosságának felismerése és stratégiai megvalósítása növelheti egy város vonzerejét, versenyképességét és általános sikerét, lakóinak, turistáinak és befektetőinek az elégedettségét. Bécs gazdasági ereje, gazdag kulturális és társadalmi struktúrája, átfogó jóléti rendszerei és a környezeti fenntarthatóság iránti elkötelezettsége teszi Bécset világhírű várossá. Sokrétű kiválósága nemcsak a lakosok életét teszi jobbá, hanem a világ minden tájáról vonzza a látogatókat és a vállalkozásokat, és ezzel megerősíti a világ egyik legélhetőbb városának státuszát.

Más városok számára is javasolható, hogy Bécs példás, hosszútávú és több pillérré épülő fejlesztési stratégiáját benchmarkként (Pataki, 1996), követendő példaként kezelje és a helyi adottságok reális értékelése és figyelembevétele mellett ültesse át saját stratégiájába és gyakorlatába. Jövőbeli kutatási irányként Győr városára vetített megvalósítási lehetőségek tanulmányozását, kidolgozását tartom hasznosnak és reálisnak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Benda V. (2018) Az élhető városok és egyéb települések megteremtésének jogi kérdései Magyarországon az ENSZ fenntartható fejlődési célok tükrében. *Iustum Aequum Salutare*, 4, 157–181.
- Curran, L.–Wolman, H.–Hill, E.–Furdell, K. (2006) Economic wellbeing and where we live: accounting for geographical cost-of-living differences in the US. *Urban Studies*, 43, 13, pp. 2443–2466.
- Egedy T. (2009) *Városrehabilitáció és életminőség*. MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest.
- Gulyásné Kerekes R. (2010) Társadalmi kommunikáció – integrált marketingkommunikáció. In Piskóti I. (Szerk.): *Marketingkaleidoszkóp*. Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Marketing Intézet, Miskolc. 127–150.
- Jakab P.–Konczosné Szobathelyi M. (2016) Hatásvizsgálat a városi hírnév és a vállalati hírnév között. *Gradus*, 3, 1, 397–403.
- Konczosné Szobathelyi Márta (2013) A hírnév és menedzselése. In Tompos A.–Ablonczyné Mihályka L. (Szerk.): *Növekedés és egyensúly*. Széchenyi István Egyetem, Győr, 1–11.
- <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/marketing/kszm.pdf> Letöltve: 2024. május 10.
- Konczosné Szobathelyi M. (2012) Nemzetközi tendenciák a PR-ban. In Józsa L.–Konczosné Szobathelyi M.–Huszka P. (Szerk.): *A marketing új tendenciái*. Széchenyi István Egyetem, Győr, 215–228.
- Kopp M.–Kovács M. (Szerk.) (2006) *A magyar népesség életminősége az ezredfordulón*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Michalkó G. (2015) *A városimázs és a jól-lét alapú társadalmi versenyképesség összefüggései a magyarországi nagyvárosokban*. https://www.kodolanyi.hu/jol-let/images/tartalom/File/tanulmanyok/tamop_kjf_tanulmany_mg.pdf Letöltve: 2023. december 27.
- Pataki B. (1996) Benchmarking. *Vezetéstudomány*, 11, 25–31.
- Smith, M.–Deery, M.–Puczkó, L. (2010) The role of health, wellness and tourism for destination development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 1, pp. 94–95.
- Szeles P. (2010) *Hírnévmenedzsment, a reputáció mérése és kockázatai a Magyar PR Szövetségnél*. Konferenciaelőadás. Budapest. 2010. május 14. <http://www.comprad.hu/hu/compradblog/343.html> Letöltve: 2023. december 27.

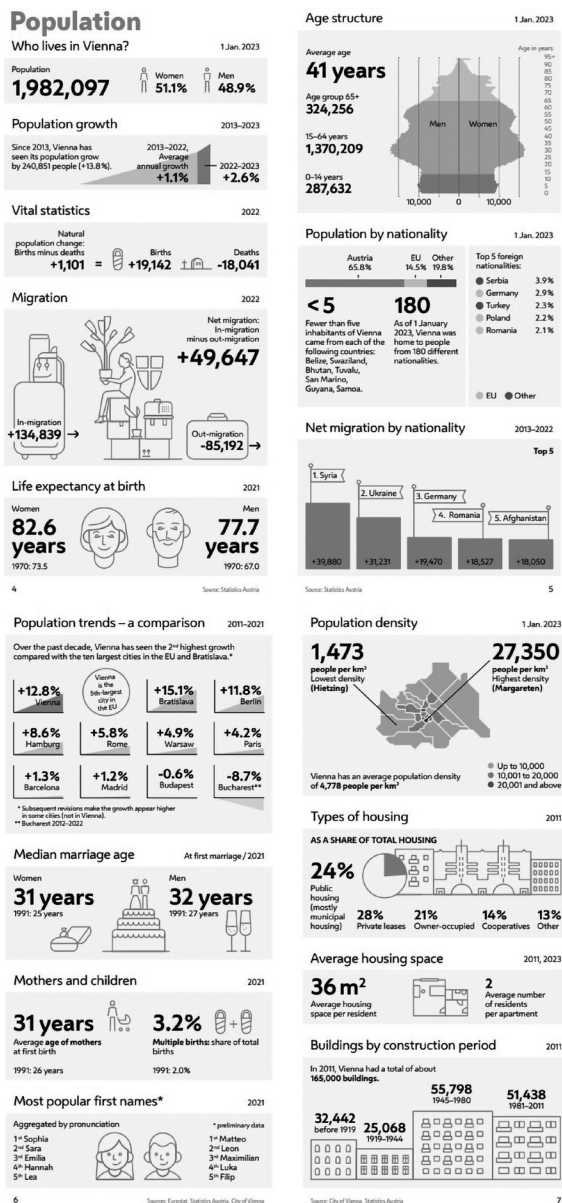
INTERNETES FORRÁSOK:

- *Bécs a legélhetőbb város*. <https://www.vg.hu/életmod/2024/09/becs-legelhetobb-varos>
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021): *Forschungs- und Technologiebericht. Innovation*. <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich/Services/FTB.html> Letöltve: 2023. március 14.
- *Global Liveability Index 2023 Report*. https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/baug/irl/irl-dam/lehrveranstaltungen/bsc/site-management/Literatur/Economist_Jun-Global-Liveability-Index-2023.pdf Letöltve: 2024. június 13.
- „Guter Grund“ - Torrfreie Erde aus der Wiener Biotonne Guter Grund - Smart City Wien. <https://www.wien.gv.at/umwelt/ma48/beratung/muelltrennung/biogener-abfall/blumenerde.html> Letöltve: 2024. június 13.
- *Home - 48er-Tandler* <https://48ertandler.wien.gv.at/> Letöltve: 2024. június 13.

- *Hundekotsackerlspender - Übersicht* <https://www.wien.gv.at/umwelt/ma48/sauberestadt/hundekotsackerl/index.html> Letöltve: 2024. június 13.
- *Lebensqualität - Wien ist und bleibt Nummer 1 in der Mercer-Studie 2023.* <https://www.wien.gv.at/politik/international/vergleich/mercerstudie.html> Letöltve: 2024. június 13.
- *Reparaturbonus bis 200 Euro - Alle Infos und Details 2024* <https://www.finanz.at/ratgeber/reparaturbonus/#:~:text=Reparaturbonus%20%2D%20200%20Euro%20f%C3%BCr%20Reparatur,%2C%20K%C3%BChenger%C3%A4te%2C%20Rasenm%C3%A4her%20und%20weitere> Letöltve: 2024 június 13.
- Reputation Institute (2015) *2015 City RepTrak®. The World's Most Reputable Cities.* http://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~\media\media\documents\city-reptrakreport-2015_1.pdf&hash=572727a7861adbdd112210d89e7d6d49a4f636344b2cf8b790132890961c62fa&ext=.pdf Letöltve: 2024. június 13.
- *Sag's Wien - Die App für Ihre Anliegen an die Stadt* <https://www.wien.gv.at/sagswien/> Letöltve: 2024. június 14.
- *scwr_klima_2022_web-neu.pdf* Letöltve: 2024 június 14.
- *Városimázs* <https://imazselemzes.hu/varosimazs/>
- *Vienna in Figures 2023.* [wien.gv.at/statistik/pdf/viennainfigures-2023.pdf](https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/viennainfigures-2023.pdf) Letöltve: 2024. június 28.
- *Vienna is most liveable city in Monocle 2023 ranking.* [wien.gv.at](https://www.wien.gv.at) Letöltve: 2024 június 28.
- *Wien-Hundebestand bis 2023.* <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1125654/umfrage/hundebestand-in-wien/> Letöltve: 2024. június 14.

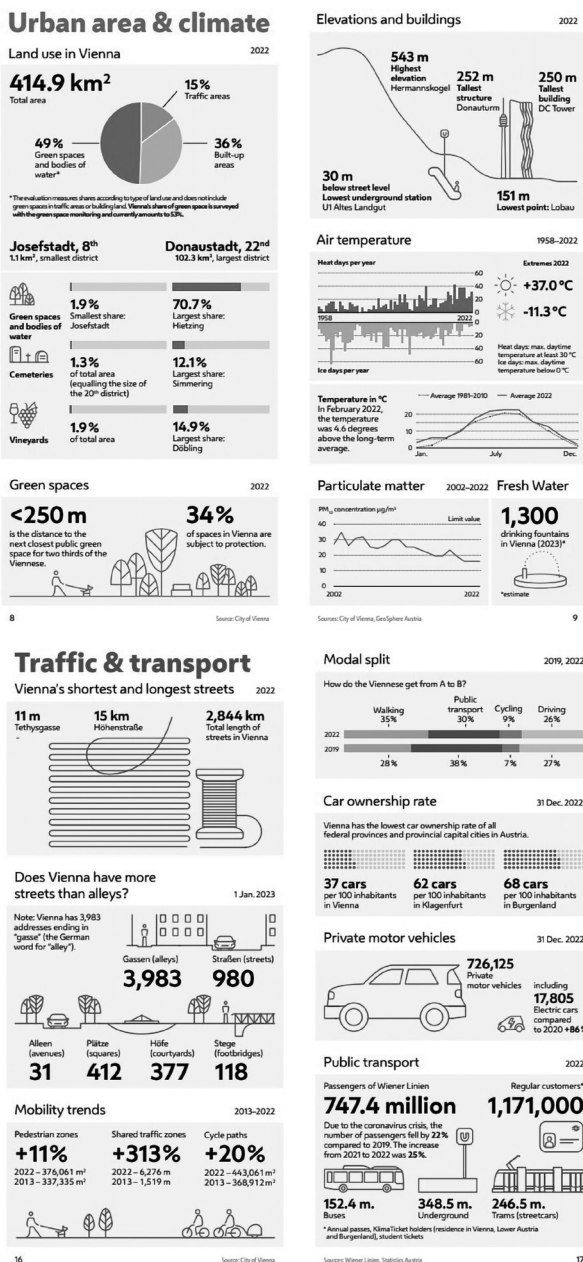
MELLÉKLETEK

1. ábra: Bécs város lakosságára vonatkozó főbb adatok



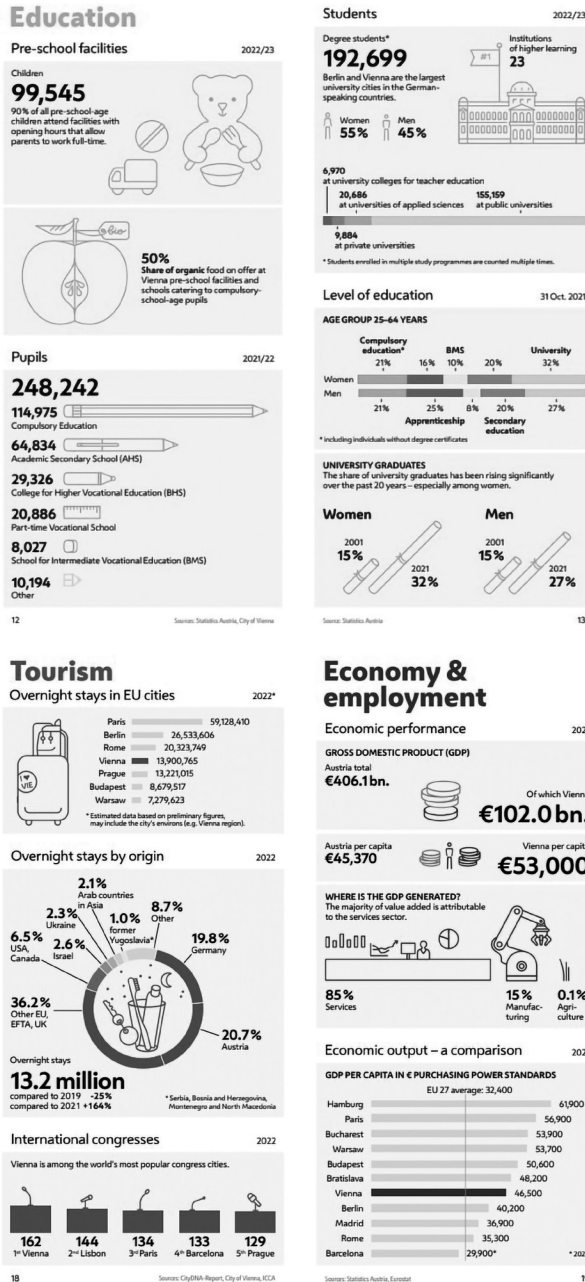
Forrás: Az osztrák állami statisztikai hivatal saját publikált felmérése Statistics Vienna, 2023 augusztus; Vienna in Figures 2023 (wien.gv.at)

2. ábra: Bécs város urbanisztikájával és közlekedésével kapcsolatos főbb adatok



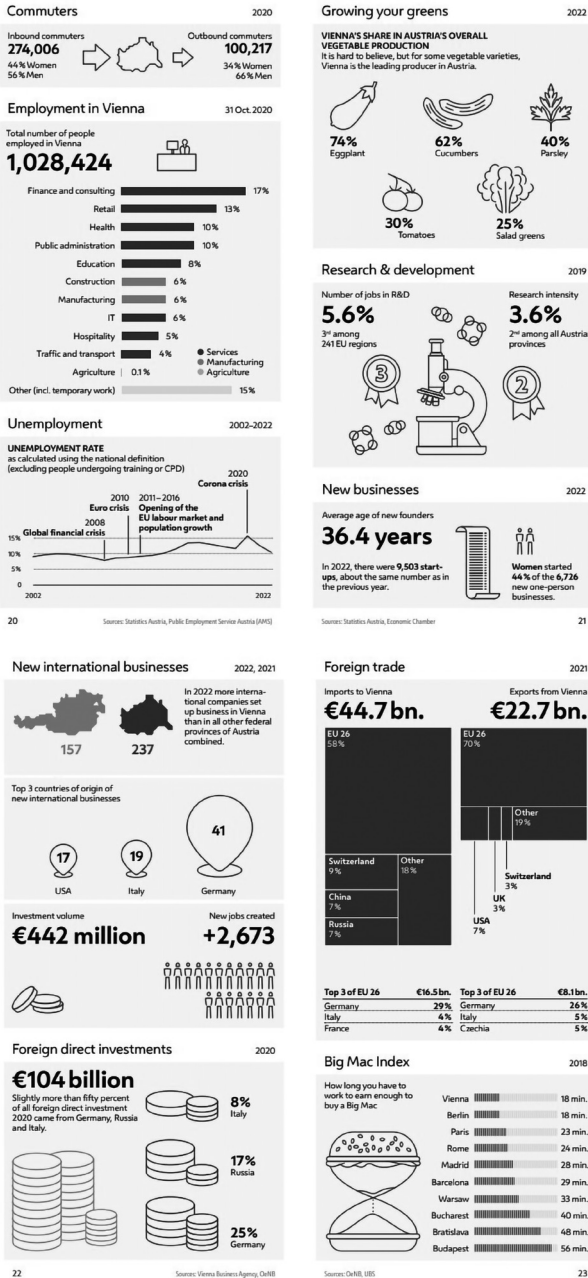
Forrás: Az osztrák állami statisztikai hivatal saját publikált felmérése Statistics Vienna, 2023 augusztus; Vienna in Figures 2023 (wien.gv.at)

3. ábra: Bécs városának oktatással, turizmussal és foglalkoztatással kapcsolatos főbb adatai



Forrás: Az osztrák állami statisztikai hivatal saját publikált felmérése Statistics Vienna, 2023 augusztus; Vienna in Figures 2023 (wien.gv.at)

4. ábra: Bécs városának üzleti és gazdasági mutatói



Forrás: Az osztrák állami statisztikai hivatal saját publikált felmérése Statistics Vienna, 2023 augusztus; Vienna in Figures 2023 (wien.gv.at)

RECENZIÓ

Recenzió

Konczosné Szombathelyi Márta
Balogh Gábor-Jarjabka Ákos (szerk.) (2021)

Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv:
50 éve a közgazdász képzés szolgálatában.
Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére című könyvről



A Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv című tanulmánykötet a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet közös kiadványaként jelent meg 2021-ben. A könyv 22 tanulmánya átfogó képet ad a szervezetek kommunikációjának vizsgált területeiről, bemutatja a szervezeti kommunikáció emberi oldalát, ismerteti a menedzsment törekvéseit a szervezeti kommunikációra vonatkozóan, és feltárja a globális, valamint a lokális események hatását a vállalati kommunikációra és kultúrára. A tanulmányok a munkabizottság tagjainak, partnereinek, valamint az intézet munkatársainak a jelzett témákban született legfrissebb kutatási eredményeit mutatják be. A könyv Borgulya Istvánné Professzor Asszony munkássága előtt tiszteleg.

A könyv hat fő szekcióra tagolható. Egy-egy önálló egységet alkotnak azok az írások, melyek a vállalatok, szervezetek kommunikációjához közelítenek adott nézőpontok szerint; melyekben hangsúly kerül az interkulturális kommunikációra, a kommunikációmenedzsment új trendjeire, a szervezeti kommunikációra, valamint számos érdekfeszítő témára, mint például a bizalom, az otthoni munkavégzés és a családi cégek sajátos kommunikációs rendszere. Külön fejezetben olvashatók azok a tanulmányok, melyek a szervezeti, vállalati élet egy-egy részletét ragadják meg, és esettanulmányyszerűen mutatják be azokat. Az olvasó megismerheti a rendszert mint sajátos kommunikációs színteret, továbbá bepillantást nyerhet a szaknyelv oktatásának és a szakfordításnak a világába is.

A tanulmányok előtt Bakacsi Gyula, az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság elnöke, Schepp Zoltán dékán és Szűcs Krisztián dékánhelyettes köszönti az ünnepeltet. A kötet szerkesztésében a Borgulya Istvánné egyetemi magántanárral folytatott interjú, továbbá a kötet szerzőinek rövid bemutatása.

A könyvből fontos kiemelni a Borgulya Istvánnéval készült interjút, hiszen a kiadvány a Professzor Asszony oktatási, kutatási tevékenysége előtt tiszteleg. A Balogh Gábor által jegyzett beszélgetésből megismerhetjük Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota Professzor Asszony elmúlt öt évtizedének szakmai pályáivét, inspirációinak forrásait, fejlődési útjait, és az általa megfogalmazott legfőbb tanulságokat. Olvashatunk benne a gyerekkor fontosságáról, a család szerepéről és formáló erejéről, az élet apró és nagy eseményeiről

és annak hatásairól az ő kivételes életpályájára vetítve. Az interjú sorait olvasva kiemelkedő tanulság, hogy mennyire szép és értékes életpálya az, amire így lehet visszaemlékezni fél évszázad távlatából is. Szakmailag kiemelkedő az a megújulás, alkalmazkodás és szakértelem, melynek köszönhetően évek elteltével is számos témában hivatkozhatunk és idézhetjük Borgulya Istvánné munkásságát. Bár szerényen megjegyzi: nehéz utat mutatni a kutatók fiatal generációjának a folyamatos változások keresztjében, mégis vannak olyan emberi tulajdonságok és értékek, amelyek a legnagyobb változások közepette is állandók. Ilyen többek között a folytonos tudásvágy, mely Borgulya Istvánné életét és munkásságát is jellemzi.

Az első nagy fejezetben az interkulturális kommunikáció témakörét több oldalról is megismerheti az olvasó: hallgatói szakdolgozatok tükrében, nemzetközi hallgatók véleménye alapján, valamint a különböző kompetenciák szerepét és fontosságát illetően. Ablonczyné Mihályka Livia és Tompos Anikó kutatása az oktatókat és a hallgatókat egyaránt segíti, középpontba helyezi a témában született kutatásokat, kiemelve a bikulturális üzleti kontextust, a dimenzió-alapú kutatások által felállított értékkategóriákat. Bajzát Tünde szemlélteti az interkulturális kommunikáció oktatásának fontosságát és az oktatásban rejlő lehetőségeket. Hidasi Judit kutatásában visszaköszön a már említett robbanásszerű fejlődés, ami a tanulás és az oktatás területére is kihat. Szőke Júlia az interkulturális kompetenciával és annak a szervezetek interkulturális kommunikációjában betöltött szerepével foglalkozik. Fő megállapítása, hogy az interkulturális kompetencia fejlesztése és fejlődése leginkább a belső kommunikációban mutatkozik meg, de szerepe a külső kommunikációban sem elhanyagolható.

A második fejezet az 'Új trendek a kommunikációmenedzsmentben' címet viseli, ami a könyv fejezetei közül talán legjobban kapcsolódik a már sokszor emlegetett fejlődés és adaptáció témájához. Kollár Csaba tanulmányában az ember és a mesterséges intelligencia (MI) közötti diskurzus kommunikációtudományi kérdéseibe kap betekintést az olvasó, olyan kérdésekbe, amelyekre akár csak tíz évvel ezelőtt sem gondoltunk volna. Ugyanakkor megnyugtató, hogy az MI eszközök az ember kommunikációja minőségében és tartalmában még nem hasonlítható az ember és ember közötti kommunikációhoz, azonban bizonyos kutatási eredmények már előre vetítik, hogy miként érhető el ez az állapot. Konczosné Szombathelyi Márta és Jakab Petra a stratégiai kommunikációról értekeznek, írásukban a vállalati, stratégiai kommunikáció helyzetének és trendjeinek áttekintése olvasható. Kutatásukban megjelenik az állandóság, ugyanakkor az évről évre megújuló témák szerepe, valamint gondozása és követése is. Sebestyén Attila írása a Brit Baromfi TermékTanács véleménycikkeit veszi górcső alá, így betekintést nyerhet az olvasó a szervezetek, az érdekkommunikáció és a brit állattenyésztés világába. Sós Péter János egy pilotjellegű kutatást mutat be: a digitális bennszülöttek munkahellyel szemben támasztott igényeit vizsgálja, részletesen bemutatva a témában megkerülhetetlen fogalmakat, jelenségeket, fontos adatokkal és következtetésekkel alátámasztva.

A harmadik fejezet középpontjában a szervezeti kommunikáció áll. A fejezetet Venczel-Szakó Tímea, Jarjabka Ákos, Kuráth Gabriella, Sipos Norbert és Szabó-Bálint Brigitta közös írása nyitja, akik a belső szervezeti kommunikáció belül a home office jelenséget vizsgálták, és az otthonról dolgozók véleményét mutatják

be a megváltozott belső szervezeti kommunikáció tükrében. A kutatás eredménye iránymutató lehet a hibrid vagy teljesen remote munkavállalókat alkalmazó cégek, vállalkozások számára. Ezt követi András István, Rajcsányi-Molnár Mónika és Nagy Gáborné közös kutatása, melyben arra keresik a választ a szerzők, hogy miként jöhet létre egy „vállalkozó” egyetem projekt-alapú együttműködésében a kommunikáció és a bizalomépítés. Eredményeikben visszaköszön a rugalmasságra és alkalmazkodó képességre megfogalmazott igény. Balázs László tanulmányának célja a vállalati kommunikáció egyik újszerű megközelítésének megismertetése. A szalutogén szervezet és kommunikáció fogalma a mai napig tartó tudományelméleti forradalmat indított el. Noszkay Erzsébet a családi cégek kommunikációs sajátosságait mutatja be közel 25 éves tapasztalat alapján, mely munka elismeri, hogy a családok és a szervezeti kommunikáció találkozása több kutatásért kiált. Poór József és szerzőtársai kutatása Magyarország bemutatása mellett Közép- és Kelet-Európába kalauzolja az olvasót, a HR szerepét és az azt érintő változásokat előtérbe helyezve. Zsigmond Tibor, Machová Renáta és Rehlingová Emese tanulmánya az utóbbi évek egyik legnagyobb változásának fő forrását, a COVID-19 világjárvány idejét mutatja be, a nyitrai idegenforgalom történésein keresztül.

A könyv negyedik fejezete vállalati esettanulmányokat mutat be. Fóris Ágota és Robert Kerner, valamint Görcs Annamária és Görcsné Muzsai Viktória két érdekesítő esettanulmányon keresztül szemléltetik a belső kommunikáció és a vállalati kommunikáció szerepét. E két rendkívül összetett és részletes írás az Egyesült Államoktól Győrre repíti az olvasót, és megannyi gondolatébresztő eredményt, adatot és következtetést közöl, melyek számos újabb kutatást inspirálhatnak.

Az ötödik fejezetben az olvasó a rendészettel, mint a kommunikáció sajátos színterével ismerkedhet meg két nagyon különböző, mégis helyenként összekapcsolható, gondolatébresztő tanulmány formájában. Kovács István Hofstede hatalmi mátrixának hatását vizsgálta a rendészeti kommunikációban. Kriskó Edina tanulmánya pedig az operatív törzs sajtótájékoztatóit, azok kommunikáció szerepét elemzi.

A hatodik fejezet a szaknyelv oktatásával, a szakfordítással és a kommunikáció témájával foglalkozik. Csányi Eszter tanulmánya rávilágít a gazdasági szaknyelv idegen nyelven való ismeretének fontosságára és szerepére. Mátyás Judit a szaknyelvoktatás szerepét és jelentőségét vizsgálja a későbbi karrierlehetőségek összefüggésében. Veresné Valentinyi Klára írásában megismerhet az olvasó fordítói és fordítási kompetenciamodelleket, a humán és a gépi fordítás kihívásait.

Összefoglalva kijelenthető, hogy a Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv című tanulmánykötet által nyújtott ismeretek egyaránt fontosak lehetnek a kutatók, a hallgatók, a szervezeti/vállalati kommunikációval foglalkozó gyakorlati szakemberek számára. Tartalmát, logikai felépítését és nyelvezetét tekintve rendszerezett, összeszedett és hasznos olvasmány. A felsorakoztatott példák és kutatási módszerek segítségével szolgálhatnak folyamatban lévő vagy tervezett kutatásokhoz. Az elméleti tanulmányok még élvezetesebbé teszik a könyv forgatását – melynek lapjain és mondatain át érződik Borgulya Istvánné munkásságának előremutató hatása.

TOVÁBBI TANULMÁNY

Precíziós sebészet (A da Vinci robot rendszer magyarországi bevezetése)

Precision Surgery (The Introduction of the da Vinci Robotic Surgical System in Hungary)



Absztrakt

A sebészeti robotokat harminc éve alkalmazzák. A tanulmány az amerikai da Vinci Sebészeti Rendszer magyarországi bevezetését vizsgálja fel. Robot asszisztáltan már több mint tízmillió sebészeti beavatkozást végzett a da Vinci Rendszer alkalmazására kiképzett hozzátétőlegesen 60 ezer szakorvos. Magyarországon a Sofmedica egészségügyi csoport forgalmazza a robotrendszert, amiből eddig nyolcat értékesített. 2022-ben kezdődtek a beavatkozások. Az elvégzett műtétek száma néhány ezerre tehető. A robot rendszerekkel kapcsolatos publikációk három nagy témára koncentrálnak. Egyrészt elemzik a robottechnológia fejlődését, másrészt összehasonlítják a laparoszkópos orvoslás és a robot által asszisztált műtéteket, illetve a robotok beszerzésével kapcsolatos költség-haszon elemzéseket végeznek. A tanulmány a magyarországi és a győri gyakorlati tapasztalatok alapján mutatja be az eredményeket.

Kulcsszavak: robot asszisztált műtétek; globális-európai összehasonlítás; sebészeti szakterületek: urológia, nőgyógyászat, általános sebészet; finanszírozás; támogatás

Abstract

Surgical robots have been utilized for approximately three decades, primarily in high-income countries. In this paper the focus is on the experiences surrounding the introduction in Hungary of a specific robotic system originating from the United States, the da Vinci Surgical System. Manufactured and distributed by the American company Intuitive since 1995, this surgical system has been used globally in over ten million surgical procedures, with around 60,000 specialists trained to operate it. In Hungary, the robot system is distributed by the Sofmedica healthcare group. Besides Hungary, the company also operates in Romania, Greece, Bulgaria, and Cyprus. In Hungary, the company has eight active robot projects. Robot-assisted surgical interventions began in Hungary in 2022, with some healthcare facilities receiving the da Vinci System in 2023. Accordingly, the number of completed surgeries currently stands at a few thousand. Based on the literature, authors found that publications concerning robotic systems focus on three main areas: the development of robotic technology, comparisons of laparoscopic and robot-assisted surgery outcomes and advantages, and cost-benefit analyses of robot acquisition. Based on the available information, the paper presents findings from the past two years of Hungarian experiences, specifically those of the University Teaching Hospital in Győr-Moson-Sopron County.

Keywords: robot-assisted surgeries; global-European-Hungarian comparison; surgical specialties: urology, gynaecology, general surgery; costs; funding background

JEL kód: I15

BEVEZETÉS

A da Vinci robotok által asszisztált műtétekről szóló tanulmányunkban három fő témára térünk ki. Először irodalmi áttekintést végzünk a robottechnológia világban történő, illetve európai és közép-, kelet-európai alkalmazásáról. Kitérünk a robot leggyakrabban alkalmazott regionális és műtéti szakmai területeire, ugyanakkor területi korlátok okán nem teszünk említést a robot technológia evolúciójáról, az egyes berendezések típusairól.

A da Vinci Robotok orvosi alkalmazásáról megjelent publikációk egy része a technológia korlátairól, annak meghibásodásáról, a műtéteket végző teamek gyártó felé történő visszajelzéseiről, és ezek következtében a berendezés tovább fejlesztéséről szólnak, ez utóbbi téma és az ehhez kapcsolódó publikációk áttekintésétől jelenleg eltekintünk.

A világszintű és európai (regionális) kitekintés után, a beszerzés kronológiai sorrendje alapján említést teszünk a Magyarországon forgalomba helyezett robotsebészeti eszközökről, majd a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórházban, 2023. szeptembere és 2024. májusa között a da Vinci Robot segítségével végzett urológiai műtétek tapasztalatairól.

A jövőben vizsgáljuk majd a da Vinci Robot Rendszerek megtérülési idejét, költség-haszon elemzését, továbbá Magyarország vonatkozásában áttekintést adunk a már működésbe helyezett nyolc robot finanszírozási hátteréről.

Összegzésként a berendezések jövőbeli magyarországi alkalmazását elősegítő fejlesztés-politikai javaslatokat teszünk majd a tanulmány végén.

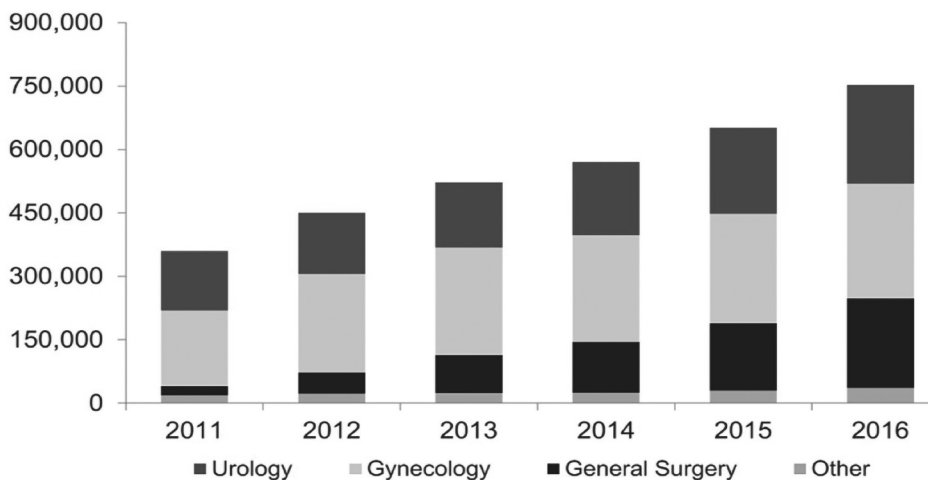
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az Amerikai Egyesült Államok engedélyügyi hatósága (Food and Drug Administration – FDA) a da Vinci Sebészeti Rendszer legelső változatának beteg ellátásban történő alkalmazhatóságát 2000-ben hagyta jóvá (Science Daily, 2000). Leung és Vyas (2014) megállapítják, hogy „a robot-asszisztált műtétek döntő többsége urológiai, nőgyógyászati, vagy gyomor- és bélrendszeri műtét. Cikkükben idézik a robotrendszer gyártójának (Intuitive Surgical) 2010-es publikációját, miszerint az addig elvégzett műtétek 70%-a prostatectomia (prosztataeltávolítás) és hysterectomia (méheltávolítás) volt. Megállapítják, hogy a robot-asszisztált műtéti technika a radikális prostatectomia esetében, a prosztaták kezelésének elsődlegesen választott módszereként került előtérbe. A nőgyógyászati beavatkozások kapcsán úgy becsülték, hogy a méhestrák által szűkessé vált minimál-invazív méheltávolítások 60%-át végezték a robot segítségével. Az, hogy a sebészeti beavatkozások közül miért az urológusok és a nőgyógyászok alkalmazzák leggyakrabban a robot-asszisztált módszereket, több okra vezethető vissza: ide tartozik az, hogy ezeken a területeken gyakran alkalmazzák az endoszkópos és/vagy laparoszkópos műtéteket. Szintén ide sorolható az anatómiailag bonyolult területeken való műtétek eszközellátottságának korlátozottsága. Mérlegelésre kerül a nyílt sebészeti műtét, ill. a minimál-invazív, továbbá a robot-asszisztált beavatkozások alkalmazása, amik közül a legnagyobb precizitást a robot-asszisztált műtétek által lehetséges

elérni. Robot-asszisztált eljárást más sebészeti beavatkozások esetében is lehetséges alkalmazni: a szívsebészet vonatkozásában pl. a coronaria bypass műtétek esete, az általános onco-sebészeti beavatkozások területén például a nyelőcső tumor, a gyomorrák, a vastagbélrák, a csecsemőmirigy-rák, ill. a gyermekgyógyászat esetében a veleszületett szívbetegségek, gyomorreflux, vagy veleszületett vese- és húgycsőösszenövés esetében. A felsorolt alkalmazási területek azonban a fent részletezetteknél lényegesen ritkábban fordulnak elő.”

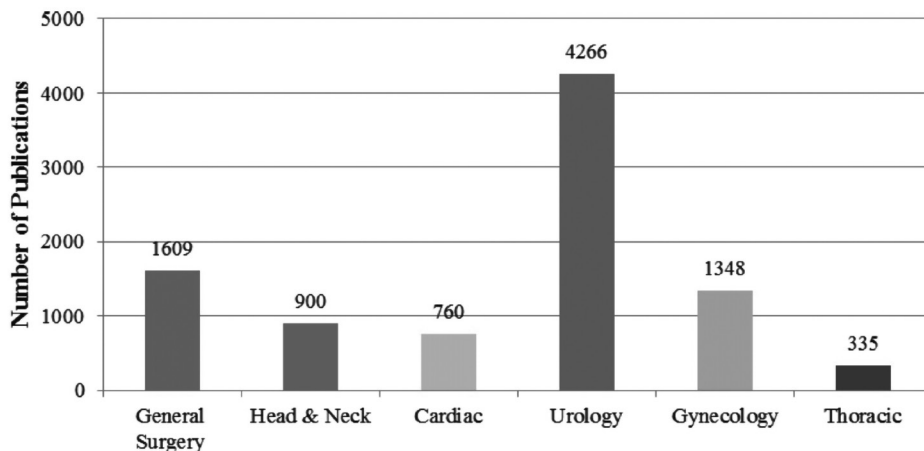
Azizian és társai (2018), az Intuitive Surgical munkatársai – a négy kötetes Orvosi Robotok Enciklopédiájának (The Encyclopedia of Medical Robotics), a Minimál-invazív Sebészeti Robotokról szóló első kötetében – lehetőséget kaptak arra, hogy az első fejezetben megosszák a vállalat da Vinci Sebészeti Rendszerrel 2017-ig felhalmozott tapasztalatait. 2017-ig nagyságrendileg ötmillió műtétet végeztek a világ 60 országában. Az egyes szakterületi beavatkozások adatait 2016-ig összesítették és megállapították, hogy a beavatkozások 20%-a volt urológiai, 48%-a nőgyógyászati és 28%-a általános sebészeti. Ugyanakkor már akkor látszott, hogy a 2011 és 2016 között a da Vinci Sebészeti Rendszerhez köthető 11 ezer orvosi publikációból több mint négyezer az urológia szakterületéhez kapcsolódott.

1. ábra: da Vinci beavatkozások számának növekedése 2011 és 2016 között világszerte
Figure 1 Worldwide da Vinci procedure from 2011 to 2016



Forrás: Azizian et al., 2018

2. ábra: Da Vinci technológiával foglalkozó publikációk száma 1998 és 2015 között
Figure 2 Publications on da Vinci technology from 1998 to 2015 by surgical specialty



Forrás: Azizian et al., 2018

Wu és Li (2017) a sanghaji Jiaotong Egyetem Orvostudományi Karának szakorvosai, akik a Karral affiliált sanghaji Ruijin Kórház Mellkassebészeti Osztályának 2006 és 2016 között da Vinci Robot által végzett beavatkozásairól írta le tapasztalatait tanulmányukban. Megállapítják, hogy a robotrendszert elsősorban a tüdő, a nyelőcső és a mediastinum rákos elváltozásainak műtéti eltávolítása során alkalmazták. Jövőbeli vizsgálat tárgyaként felvetik a robot rendszer gyermekek műtéti beavatkozásai esetén való alkalmazhatóságát, megjegyzik, hogy a da Vinci monopolhelyzetet élvez a minimál-invazív robot asszisztált sebészeti beavatkozások vonatkozásában. Leszögezik, hogy a robot rendszer által végzett operációk kisebb szövethárosodást és kevesebb poszt-operatív komplikációt okoznak és a hagyományos kamera asszisztált thorascopos műtétekhez képest lerövidül a felépülési idő. Megjegyzik emellett a robotrendszer rendkívüli költség igényét és a technológiai háttér további javulásának szükségességét. Mindkettőt az idő előre haladásával való szérianagyság (méretgazdaságossági előnyök) kihasználásából és műszaki fejlesztések eredményeitől várják.

Jiahai és társai (2018), a Csungkingi Orvostudományi Egyetem Hepatobiliáris Sebészeti Osztályának szakorvosai megállapítják, hogy a da Vinci Sebészeti Rendszer által végzett beavatkozásokra a hepatobiliáris (epe, máj, hasnyálmirigy, epehólyag, epevezeték) sebészet vonatkozásában hatalmas várakozásokkal és a jövőbeli fejlesztésekbe vetett bizalommal tekintenek. Leszögezik, hogy a szakterülete (különösen a Kínán belül) elvégzett beavatkozások száma relatíve alacsony, ezért a laparotómiai és/vagy laparoszkópos eljárások egyelőre nem helyettesíthetők a da Vinci Robot Rendszer által végzett műtétekkel, ugyanakkor megjegyzik, hogy az anatómiai szempontból a rendkívül bonyolultnak tekinthető területen a da Vinci Robot Rendszer a laparoszkópos eljáráshoz viszonyított lehetőségekhez mérten egyértelmű áttörést eredményezett, illetve azt is rögzítik, hogy várhatóan a da Vinci a telemedicina alapja is lesz.

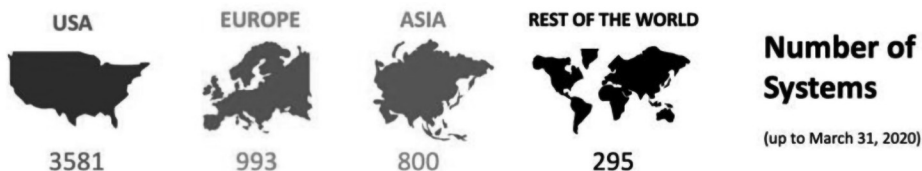
Koh és társai (2018) a szöuli Severance Kórház (Yonsei Egyetem Egészségügyi Rendszer) 2005 júliusa és 2013 decembere között a da Vinci Robot Rendszer segítségével, egy intézményben elvégzett 10 267 beavatkozás tapasztalatai alapján vonta le következtetéseit. Kutatásuk fókuszja a robot asszisztált műtétek hatékonyságának és biztonságosságának vizsgálata volt. A vizsgálatba az intézet hét kórházi osztályának 47 beavatkozást végző szakorvosát vonták be. A műtétek döntő többsége, 5 641 eset (54,9%) általános sebészeti beavatkozás volt. Ide tartoztak az elvégzett endokrin (38%), felső- (7,7%) és alsó- gyomorbélrendszeri traktus (7,5%), máj-epe, valamint hasnyálmirigy (1,2%), továbbá gyermeksebészeti (0,6%) beavatkozások. A második leggyakrabban végzett beavatkozási kategória az urológiai sebészeti beavatkozás (33%) volt, amit a fül-orr-gégészeti (7%), szülészeti-nőgyógyászati (3,2%), mellkasi (1,5%), szív- (0,3%), és idegsebészeti (0,1%) műtétek követték. A pajzsmirigy (40,8%) és prosztata (27,4%) műtétek együttese a beavatkozások több mint felét tette ki, amiket a hasi (7,6%), colorektális (7,5%), vese- és húgycső- (5,1%), valamint fej-nyak- (4%), méh- (3,2%), mellkasebészeti (1,5%) és egyéb (2,9%) műtétek követték. A beavatkozásokat szinte teljes mértékben (94,5%) rosszindulatú elváltozások indokolták. 2005 után az általános és urológiai beavatkozások száma hirtelen megemelkedett, míg az egyéb felsorolt területeken végzett beavatkozások száma lassan nőtt. 2007 után a pajzsmirigy és prosztata műtétek száma ugrott meg jelentősen. A jóindulatú elváltozások következtében végzett beavatkozások száma csekély volt, ugyanakkor számuk folyamatosan növekedett. A robot rendszer 185 alkalommal, azaz a műtétek 1,8%-a esetében hibásodott meg. A robot rendszer által végzett beavatkozásokra visszavezethető halálesetek száma 12 (0,12%) volt. Az intézmény a da Vinci Robot Asszisztált rendszert hatékonynak és biztonságosnak tartja.

A koreai intézmény vonatkozásában tehát megállapítható, hogy a beavatkozások döntő többsége, nagyságrendileg 40 és 30%-a pajzsmirigy- és prosztataműtét volt. Lőrincz (2019) azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a da Vinci Robottal végzett pajzsmirigy műtéteket Korea vonatkozásában nem a beavatkozások hatékonysága indokolja, hanem kulturális tényezőkből fakadó esztétikai indíttatások. Megalapítja, hogy „a hónalj bőrmetszésből kiinduló transzaxilláris behatolás valójában a pajzsmirigy és a mellékpajzsmirigyek nyaki heg nélküli eltávolítását, valamint a nyaki lágyrészek, jellemzően a II–III–IV és VI–VII nyirokcsomó-régiók szelektív disszekcióját teszi lehetővé szupraepitorális megközelítésből, a hosszú, vékony robotkarok végén szabadon elfordítható robotműszerek segítségével. A látható nyaki heg teljes elmaradása következtében ennek a módszernek elsősorban esztétikai/kozmetikai előnyei vannak, bár a pajzsmirigy esetében az is előnyt jelent, hogy a konvencionális műtéti technikával ellentétben a pajzsmirigy a robottal laterális irányból megközelítve jóval korábban vizualizálható a nervus recurrens és a megóvandó mellékpajzsmirigyek. Ennek ellenére a széles szupraepitorális disszekció miatt ez a módszer nem nevezhető minimál-invazívnak, sokkal inkább maximálisan esztétikainak. Amerikában és Európában jellemzően benignus pajzsmirigy-indikációval végzik ezt a műtétet, göbös struma vagy Basedow-kór műtéti megoldása esetén, míg Délkelet-Ázsiában, jellemzően Dél-Koreában kulturális okoknál fogva gyűlt már össze hatalmas tapasza-

lat a jól differenciált pajzsmirigyrákok, elsősorban a papilláris mikrocarcinóma robot-asszisztált műtétjeit illetően”.

A da Vinci Robot Rendszer segítségével végzett műtétek leginkább átfogó értékelését D’Ettorre és társai (2021) adják. Írásukban leszögezik, hogy az Intuitive Surgical által forgalmazott da Vinci Robot Rendszer a világ legsikeresebb és legelterjedtebb minimál invazív sebészeti rendszere. A publikációjuk megjelenéséig eltelt húsz évben a működésbe helyezett hozzávetőlegesen ötezer da Vinci Robot Rendszer segítségével 7 millió beavatkozást végeztek a szakorvosok. A szerzők megállapítják, hogy az urológia, a nőgyógyászat, valamint az általános sebészet területein alkalmazzák leggyakrabban a robot asszisztált műtéti eljárást, azonban számos más szakterületen, például a mellkas- és szájsebészet vonatkozásában is alkalmaznak robot asszisztált megoldásokat. A szerzők azt is megjegyzik, hogy a da Vinci Robot Rendszerhez kapcsolódó kollegiális lektorálással minősített (peer-review) tudományos publikációk száma hatalmas, nagyságrendileg 25 ezerre tehető. A kimagasló számú tudományos közlemény megjelenése azzal indokolható, hogy a robotsebészeti rendszer vizsgálatával az orvos- és a műszaki tudományok oldaláról egyaránt foglalkoznak a kutatók. Míg az orvostudomány oldaláról a robot által asszisztált minimál-invazív sebészet hatékonyságát, vagy annak új, vagy specializált felhasználási területekre vonatkozó fejlesztéseit vizsgálják, addig a műszaki fejlesztések oldaláról megjelentetett publikációk a technológia fejlődésére koncentrálnak. Utóbbiaknak az is lendületet adott, hogy 2014-ben a robotrendszert gyártó vállalat a Johns Hopkins Egyetemmel, illetve a Worcester Polytechnic Intézettel egy közös, da Vinci Research Kit (dVRK), azaz da Vinci Kutató Eszköz elnevezésű platformot hozott létre, ami által a kutatóhálózat számára nyílt hozzáférést biztosított a rendszert működtető hardware-hez, ami annak páratlan technológiai fejlődését eredményezte, amibe más technológiákhoz való hozzákapcsolhatósága is beletartozott.

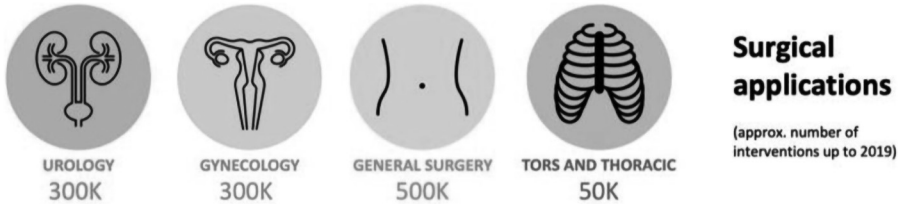
3. ábra: Globális eloszlása a da Vinci sebészeti rendszereknek 2020-ig
Figure 3 The global distribution of da Vinci surgical systems up to 2020



Forrás: D’Ettorre et al., 2021

4. ábra: da Vinci robotrendszerek által végzett beavatkozások száma sebészeti szakmák szerint, 2019-ig

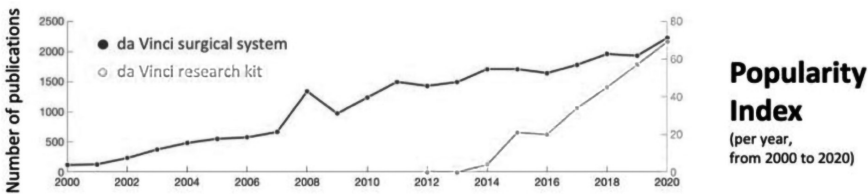
Figure 4 The number of procedures performed by da Vinci robotic systems by surgical specialty, up to 2019



Forrás: D'Ettoire et al., 2021

5. ábra: A da Vinci robotsebészeti rendszer népszerűségi indexe

Figure 5 Popularity index of da Vinci Robotic Systems



Forrás: D'Ettoire et al., 2021

Goh és Ali (2022) a Queenslandi Egyetem Orvostudományi Karának munkatársai arra hívják fel a figyelmet ,hogy a da Vinci Sebészeti Rendszer alkalmazásának további növekedésére a szív-mellkasebészet ,az általános sebészet ,a fej-nyaksebészet ,az ortopédiai sebészet ,valamint az urológiai és nőgyógyászati sebészet vonatkozásában lehet számítani .A robot asszisztált sebészet terjedésére azért számítanak ,mert a laparoszkópos beavatkozások minden előnyének megtartása mellett ,a szakorvos számára a műtéti terület lényegesen jobb átlátását ,fürgeséget ,szabadságot ,precizitást ,manőverezési lehetőséget és az elfáradás késleltetését kínálja .Megjegyzik ,hogy az eszköz beszerzése és fenntartása rendkívül költséges ,aminek csökkenését a technológiai fejlődéstől ,a tapasztalat által szerzett rövidebb műtéti időktől ,a szintén tapasztalat által szerzett megfelelő műtéti eljárás kiválasztásától és a javuló klinikai eredményektől várják.

Gkegkes és társai (2017) a da Vinci robot asszisztált általános sebészeti beavatkozások költségeit igyekeztek megbecsülni a Pub Med és a Scopus adatbázisokban publikált írások áttekintésével. Harmincegy tanulmányt találtak, amelyek a sebészeti beavatkozások széles körére vonatkoztak. A robot által végzett, a feltáró (nyílt) és laparoszkópos műtétek átlagköltsége a felsorolás sorrendjében az alábbi határok között változott: 2 539 – 57 002; 7 888 – 16 851; illetve 1 799 – 50 408 euró. Az egyéb, nem műtéthez kapcsolódó

átlagköltségek a három felsorolt esetben 900 – 48 796; 8 347 – 8 800; illetve 870 – 42 055 euró között változtak. Laparoszkópos beavatkozásról az alábbi esetszámban és százalékos arányban volt szükség laparotómiára áttérni: 34/18 620 (0,18%), az áttérés szükségessége robottechnika esetén a következő módon alakult: 22/1488 (1,5%). A robot asszisztált, a feltárási és a laparoszkópos műtét időtartama sorrendben 54,6 – 328,7; 129 – 234; illetve 50,2 – 260 perc között volt. A szerzők megállapítják, hogy a robot által asszisztált műtétek legnagyobb hátrányának a műszer beszerzési és fenntartási költségét tartja a szakirodalom, ugyanakkor azt is megállapítják, hogy különösen az erre specializálódott kórházakban, az esetszámok növekedésével, a technológia fejlődésével és a technológia orvoscépesítésben történő alkalmazásával, a beszerzések rentábilisak lehetnek.

Jelen tanulmányunknak nem célja, hogy a da Vinci Robot asszisztált műtéti eljárások költségszerkezetét elemezze, illetve az sem, hogy más műtéti eljárásokkal (laparotómia, laparoszkópia) való összehasonlításban érdemi következtetéseket vonjon le. Célunk a robot asszisztált műtéti eljárások vonatkozásában kizárólag az, hogy rávilágítsunk arra, hogy a beavatkozási mód leginkább dokumentált „hátrányának” annak költségességét tartják a szerzők. McBride és társai (2021) megállapítják, hogy a robot által asszisztált műtétek költségének becslésénél igen fontos költség soronként vizsgálni a beavatkozás költségeit. Azért foglalnak állást a költségek költség soronkénti (költségnemenkénti) megjelenítése mellett, mert pl. a műtőhasználat minden betegségtípus és beavatkozási mód mellett felmerülő költségnek tekinthető. A robot asszisztált műtétekre azonban általában igaz, hogy a beavatkozás teljes költségének 17–60%-a technológia alkalmazására vezethető vissza.

2. DA VINCI ROBOTOK EURÓPÁBAN, KÖZÉP-KELET-EURÓPÁBAN

Az Intuitive Surgical (2019) publikációja szerint Németországban 2019-re már 150 da Vinci készüléket helyeztek alkalmazásba, amelyeken 150 ezer műtétet végeztek a 220 Németországban dolgozó, a robot rendszer alkalmazására kiképzett szakorvos és szakdolgozó. Megjegyzik, hogy 2019-ben egész Európában összesen 600 konzultációs és robotsebészeti műtétekre kiképzett szakdolgozó folytatott gyógyító tevékenységet. Az Alcimed (2021) publikációja szerint Franciaországban 2021-ben 180 sebészeti robotot alkalmaztak sorrendben leggyakrabban az urológiában, a nőgyógyászatban és az általános sebészet területén. Mayor és társai (2022) megállapítják, hogy a nagyságrendileg ezer Európában működtetett da Vinci Robot Rendszerből 115 az Egyesült Királyságban került alkalmazásra. Kutatásaik alapján a világban a robotrendszert az általános sebészetben és a nőgyógyászatban alkalmazzák elsősorban, az Egyesült Királyságban az urológia szakterülete „vezet”, ami arra vezethető vissza, hogy az igen gyakori radikális prostatectomiához ad a robot által biztosított műtéti terület belátása, illetve a szintén a robot által biztosított műtéti precizitás a legnagyobb segítséget. Megállapításuk szerint az alkalmazott urológiai sebészeti robotok nagyságrendileg 1,7 millió fontba (800 millió forintba) kerülnek. A robotsebészet a brit urológiai gyakorlatban annyira elterjedt, hogy már 2019-ben a radikális prostatectomiák 92%-át robot asszisztált módon végezték.

A Bonafide (2024) kutatásai alapján Olaszországban a robotsebészet óriási expanzió előtt áll, becsléseik szerint 2029-re az Olaszországban értékesített robotok összértéke eléri majd a 250 millió dollárt, azaz nagyságrendileg meghaladja majd a 90 milliárd forintot. Olaszországban is az urológia, a nőgyógyászat és az általános sebészet a robot leggyakrabban alkalmazott területei. Az Il Mattino (2024) közleménye szerint 2024-ben Olaszországban 200 aktív da Vinci Robot Rendszer működött az ország 168 kórházában, amelyek közül 130 az állami egészségügyi ellátást szolgálta.

Az Európai Bizottság (2020) közleménye szerint Lengyelországban már az Európai Regionális Fejlesztési Alap forrásainak 2014–2020-as ciklusára betervezték a da Vinci robotok forrásigényét. 2020-ra így jutott három Kórház (Poznan, Wroclaw és Torun) a robot rendszerekhez, amelyeknek az összesen 3,2 milliárd eurós összértékéből 2,7 milliárd a „Kutatás, technológiai fejlődés és innováció” prioritási terület alá tartozó operatív program finanszírozott.

A Medexpress (2023) publikációja alapján 2023-ban Európában a legtöbb da Vinci robot Franciaországban (340), Németországban (330), az Egyesült Királyságban (200), Olaszországban (195), Spanyolországban (105) került alkalmazásra, míg Lengyelországban 34-et helyeztek forgalomba.

Lengyelországban a robot rendszert a Synektik vállalat forgalmazza, mely publikációja szerint (2021) 2022-től Csehországban és Szlovákiában is átveszi a vállalat a sebészeti robotok kizárólagos forgalmazását. A két országban együttesen 16 berendezést értékesítettek 2022-ig.

3. DA VINCI ROBOTOK MAGYARORSZÁGON

A da Vinci Robotokat Magyarországon a Sofmedica csoport forgalmazza, azon belül is a vállalatcsoport Sofmedica Life Saving Innovation üzletága. A vállalatcsoport 1994 óta működik Európában, az alábbi országokban: Magyarország, Románia, Görögország, Bulgária, Ciprus és Horvátország. A cég forgalmazza az Intuitive Surgical által gyártott da Vinci Sebészeti Robotrendszert. A honlapjukon közölt információik alapján, Magyarországon nyolc, Romániában tizenöt, Bulgáriában tizenegy, Görögországban tizenhét, Cipruson pedig három robotsebészeti programot működtetnek.

A vállalat forgalmazza a robotsebészeti beavatkozáshoz három alapvetően szükséges berendezést: a betegkocsit, a sebészeti konzolt és a képmegjelenítő kocsit (Sofmedica, 2024).

Az Országos Kórházi Főigazgatóság (OKFŐ, 2023) beszámolója szerint a da Vinci robotok beszerzése Magyarországon a „A robotsebészet bevezetése Magyarországon” elnevezésű EFOP-5.2.6-20-2020-00014 projekt keretében történt, az első két rendszert a budapesti Jahn Ferenc Dél-pesti Kórház és Rendelőintézetben és az Országos Onkológiai Intézetben (OOI) építették ki. A magyarországi robotsebészeti program elindítását az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program 1,3 milliárd forintos forrása konzorciumi formában tette lehetővé a két magyar intézménynek, egy-egy da Vinci X-robottal. Az első robot-asszisztált műtétet 2021 január végén végezték el az OOI-ban, a program célja 200–200 beavatkozás elvégzése volt ez év közepéig. Ezt

a műtéti számot felülmúlták, hiszen 778 beavatkozást végeztek a két intézményben a program ideje alatt. Az országban e két robottal és a Semmelweis Egyetemen, valamint a Pécsi Tudományegyetem lévő DaVinci eszközzel pedig már ezernél több robot-asszisztált műtétet végeztek.

A Magyar Klinikai Onkológiai Társaság (MKOT, 2023) közleménye szerint 2023 januárjáig a Jahn Ferenc Kórházban daVinci X robottal 234 urológiai és két nőgyógyászati onkológiai műtétet végeztek. A program indulása óta 463 robotasszisztált műtétet hajtottak végre összesen a két intézetben. A Jahn Ferenc kórházban zömében urológiai, az onkológián pedig nőgyógyászati daganatsebészeti beavatkozásokat végeztek. Ugyanekkor tervbe vették egy második robot beszerzését is a Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF) elnevezésű program forrásaiból. Ezt a berendezést az OOI mellkassebészeti központjában tervezték alkalmazni. Az Országos Onkológiai Intézet Daganatsebészeti Központjában a robottal onkológiai nőgyógyászati, jellemzően korai méhtrák- és méhnyakrák műtéteket végeztek. A hasi sebészeti program három hónapja alatt negyven beavatkozást, elsősorban vastagbél- és végbéldaganatot távolítottak el a robot segítségével. A szakemberek megállapították, hogy a robotasszisztált beavatkozásoknál pontosabban meghatározható a műtéti terület, a hagyományos vagy laparoszkópos úton nehezen hozzáférhető helyen is végezhető műtét, valamint a túlsúlyos betegek műtétje is viszonylag könnyen kivitelezhető.

A Debreceni Egyetem (2022) márciusi közleményében arról adott tudósítást, hogy pályázati forrásból sebészeti robotot kívánnak beszerezni, amin évente nagyságrendileg 300 beavatkozást terveznek végrehajtani. A nemzetközi gyakorlatnak megfelelően a robotot az urológiai, a nőgyógyászati és az általános sebészeti (főként mellkassebészeti) műtéteknél tervezték bevezetni. A szakorvosok mindhárom területen hangsúlyozták a technológia idegkímélő voltát, a gyorsabb felépülési időt a betegek oldaláról, a műtéteket végző szakorvosok oldaláról pedig a testtartásból következő terhelés csökkenését. A nemzetközi szakirodalommal összhangban kiemelték a sebészeti robot orvosképzésben történő alkalmazhatóságának jelentőségét. Ugyanezen év októberében a Debreceni Egyetem (2022) újabb közleményt adott ki arról, hogy a Klinikai Központ Urológiai Klinikáján a francia fejlesztésű ILY robot segítségével végeztek robot asszisztált vesekő eltávolítást. Arról is beszámolt az egyetem, hogy beavatkozásokhoz nagyfrekvenciás lézerberendezést is kaptak az Olympus vállalatától, amivel rendkívül gyorsan elvégezhető a kövek törése.

A Debreceni Egyetem 2022. évi beszámolója ugyan nem a da Vinci robot műtéti alkalmazásáról tudósítottak, azonban 2023 áprilisában az Index.hu portálon jelent meg az a sajtóközlemény, ami a Softmedica vállalat képviselőjére hivatkozva, őt idézve ad arról tájékoztatást, hogy Magyarországon az Országos Onkológiai Intézet, a Jahn Ferenc Kórház és a Pécsi Tudományegyetem és a Semmelweis Egyetem berendezései mellé a Szegedi Tudományegyetemre és a Debreceni Egyetemre is hamarosan érkezni fog egy-egy gép.

A győri Széchenyi István Egyetem (2023) áprilisi közleménye szerint a Győr-Ménfőcsanak Vármegyei Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórházban, az intézmény és egyben a Széchenyi István Egyetem szakemberei mutatták be a da Vinci robotot, amin a nemzetközi és hazai szakirodalomban megjelentetett gyakorlatoknak megfelelően, elsősorban urológiai és nőgyógyászati, valamint általános és mellkas sebészeti, többszakis,

komplex műtéteket végeznek. A berendezés bemutatását a tanulmány társszerzője, Dr. Szepesváry Zsolt Jenő, a Széchenyi István Egyetem Egészség- és Sporttudományi Karának fejlesztési dékánhelyettese, a Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórház orvosigazgató-helyettese, az urológiai osztály osztályvezető főorvosa végezte, aki a sebészeti robot bevezetése kapcsán megállapítja, hogy „a gyakorlatorientált oktatásában is lényegesek az innovatív megoldások, amelyek hallgatóinkat segítik a korszerű tudás megszerzésében. A robottechnológiai műtétek oktatása például nemcsak az orvosok, de a szakdolgozók számára is fontos, hiszen egy műtét sokszereplős csapatmunka.”

Az Egészségkalauz (2023) szeptemberi kiadása számolt be a hazai nyolcadik da Vinci robot működésbe helyezéséről, amit a Wáberer Medical Centerben először urológiai, később nőgyógyászati, majd mellkassebészeti műtéteknél kívánnak alkalmazni. A robot asszisztált műtét előnyeit a laparoszkópos eljáráshoz képest az alábbiakban foglalták össze:

- A laparoszkópos eljáráshoz képest a robot karjai keskenyebbek, behajlíthatók,
- 3 tengely körül mozoghatnak, így a műtéti terület könnyedebben hozzáférhetővé válik,
- kamerája pedig 3 dimenziós képet mutat a műtéti területről, 10–12 szeres nagyításban.

A Wáberer Medical Center da Vinci Sebészeti Robot beruházásáról a HVG (2023) is beszámolt azzal, hogy az egymilliárdos beruházás segítségével, évi 200 műtétet kívánnak elvégezni.

4. DA VINCI ROBOT ASSZISZTÁLT TAPASZTALATAI A GYŐRI PETZ ALADÁR EGYETEMI OKTATÓ KÓRHÁZBAN (PAEOK) VÉGZETT MŰTÉTEK ALAPJÁN

Szepesváry Zsolt Jenő, a Széchenyi István Egyetem Egészség- és Sporttudományi Karának fejlesztési dékánhelyettese, a Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórház (PAEOK) orvosigazgató-helyettese, az Urológiai Osztály osztályvezető főorvosa által vezetett műtéti team 2023. szeptember 4. óta 75 műtétet végzett a – Széchenyi István Egyetem által a PAEOK-kal stratégiai együttműködésben vásárolt – robottal, amelyek szinte kizárólag onkológiai műtétek voltak néhány nagy bonyolultságú rekonstrukciós (főleg a funkciót helyreállító) beavatkozás kivételével. Utóbbiak teljesen összhangban vannak a robot tervezett használatával, a megelőzően felállított műtéti portfólióval, illetve írásunk első és második pontjában részletezett nemzetközi és hazai gyakorlattal.

A nemzetközi gyakorlattal szintén összhangban, az urológiával, azaz a legnagyobb volumenű és a funkcionálisan leginkább érintett szakma által indult el Győrben is a robotrendszer alkalmazása, a minőségbiztosított képzés következtében a további szakmák az urológiát követően kapcsolódtak a robot programhoz. Győrben jelenleg két urológus, egy mellkassebész és két nőgyógyász rendelkezik akkreditált konzol

sebész képesítéssel, további három műtéti team tag asszisztens orvosi végzettséggel rendelkezik, így a robot asszisztált műtéti beavatkozásokban a győri kórház összesen nyolc orvosa vesz részt. A PAEOK a szakdolgozói képzését orvosai képzésével párhuzamosan biztosítja, a műtős szakasszisztensek, a műtős segédek és a robotsebészeti eszközök kezelésében segítő részlegek dolgozói (pl. Központi Sterilizáló) is részesültek a felkészítésben. A minden szakmára (sebészet, mellkassebészet, nőgyógyászat, urológia) és a műtéti teamek teljes összetételére vonatkozó teljeskörű képzést 2024. szeptemberére ütemezi a Kórház.

A győri team robotsebészeti tapasztalatai szintén összhangban állnak a nemzetközi gyakorlattal: nagy előnynek tartják a nyílt feltárás elkerülését, a minél kisebb és gyorsan gyógyuló sebést. Megállapítják, hogy a technológia növeli a műtéti precizitást, és jelentősen csökkenti a vérvesztést. Megállapítják, hogy a technológia növeli a műtéti precizitást, és jelentősen csökkenti a vérvesztést. A robot segítségével a hatalmas szabadságfokú eszközök széleskörűen használhatók szűk és kis helyeken is. A műtét utáni fájdalom számottevően kisebb, mint akár a szintén lyuksebészeti, laparoszkópos műtétek esetén. A páciensek hamarabb hazaengedhetők otthonukba. Ugyancsak jól mérhető és jelentős a javulás a funkcionális eredmények – különösen a prosztatadaganat miatt végzett műtéteket követő korai vizelettartás – esetében, noha ebből a szempontból ezt megelőzően a laparoszkópos technikával végzett nagyszámú beavatkozók esetén is a hazai és nemzetközi élvonalhoz tartozott a PAEOK Urológiai Osztálya.

Az elvégzett műtétek eredményeinek feldolgozása után mind az onkológiai, mind a funkcionális eredmények kiválóak és a műtéti idők is a várhatónál lényegesen jobban alakultak. Az urológia szakma második magyarországi proktorává (nemzetközi konzulsebészeti oktatójává) Szepesváry Zsolt Jenő vált. Az első proktor az írásunk második pontjában részletezett, hazánkban elsőként forgalomba helyezett két robot rendszer oktatója, Tenke Péter, a Jahn Ferenc Kórház és az Országos Onkológiai Intézet szakorvosa volt. A győri centrum tevékenysége már a nemzetközi sebészeti oktatásra is kiterjed, a Sofmedica által Horvátországban forgalmazott robotrendszerek sebészeit a győri urológiai centrumban képzik.

A Debreceni Egyetem urológiai robotsebészeti programjának indításában is a győri centrum vezetője vesz rész proktorként.

5. ÖSSZEGZÉS

A da Vinci Robotrendszer segítségével végzett precíziós sebészeti beavatkozások a világban, Európában és Magyarországon a legfejlettebb minimál-invazív műtéti technológiának tekinthetők. A daganatsebészet terén óriási precizitást, rövidebb kórházban töltött időket és gyorsabb, eredményesebb gyógyulást eredményeznek, ezért az állami ellátóhelyek mellett magánklinikák is versenybe szállnak azért, hogy a munkaerőpiacra mihamarabb visszatérni vágyó, elsősorban urológiai, nőgyógyászati és általános sebészeti problémákkal küzdő pácienseiknek a legkorszerűbb gyógyító szolgáltatásokat legyenek képesek nyújtani.

A robot rendszert gyártó vállalat, az Intuitive Surgical amerikai székhelyű, a technológia alkalmazása az Amerikai Egyesült Államokban a legerőteljesebb. Európában nemcsak

a forgalomba helyezett robotok abszolút számában mérve, de népességarányosan is Franciaország, Németország, az Egyesült Királyság, Olaszország és Spanyolország állnak az élen, ugyanakkor Lengyelország, Csehország és Szlovákia is megelőzi hazánkat.

A robotsebészeti eljárások vonatkozásában a da Vinci folyamatosan fejlődő rendszerei egyelőre egyeduralkodónak és megkerülhetetlennek tűnnek, annak ellenére, hogy a gépek átlagos beruházási költsége nagyságrendileg egymilliárd forintra tehető. Utóbbi költségek nem tartalmazzák a karbantartási, amortizációs és műtéti költségeket. A szakirodalmi áttekintés alapján elmondható, hogy a berendezések jelenlegi magas költségszintjét a páciensek gyorsabb és tartósabb gyógyulása, közép- és hosszú távon pedig az orvostovábbképzésben és szakképzésben való alkalmazhatóságuk, illetve a szérianagyságok növekedésével várható méretgazdaságossági előnyökből fakadó költségcsökkenés kompenzálhatja majd.

A fentiek alapján további eszközbeszerzésekre szükséges felkészülni. A közép-, kelet-európai országok közül Lengyelország és Magyarország hasonló beszerzési stratégiát követ, előbbiben az Európai Regionális Fejlesztési Alap forrásainak 2014–2020-as ciklusára betervezték a da Vinci robotok forrásigényét, így három városban részben uniós támogatással jutottak az első da Vinci rendszerekhez.

A hazánkban működő nyolc rendszer közül hatot szintén részben uniós források finanszíroztak. Az első berendezések az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (2014–2020) keretében érkeztek az országba, utóbbi finanszírozási keretét kisebb részben a magyar költségvetés (14%), nagyobb arányban az Európai Szociális Alap és az Európai Regionális Fejlesztési Alap forrásai (86%) támogatták. Az EFOP fő célja az ország gazdasági-társadalmi kohéziójának és versenyképességének javítása volt, amihez kifejezetten a humán tőke növelésével és a társadalmi környezet javításával kívánt hozzájárulni. Az EFOP kiemelt beavatkozási irányai az egészségügyi fejlesztések. A hazai berendezések beszerzésének további tervezett forrásául szolgálhat a Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF) (2021–2026), melynek kilenc komponense közül az egészségügy fejlesztése kiemelt terület a világválság utáni talpra állásban és alkalmazkodásban.

Az Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció (OFTK, 2014), ami célrendszerében és jövőképében 2030-ig szól, fejlesztési prioritásait keletkezéséhez mérten, adekvát módon az Európai Unió 2014–2020 közötti programfinanszírozási időszakához igazította. A dokumentum több ponton (1.3.4. Egészségügyi állapot romlása, 1.3.11. Oktatási és egészségügyi ellátórendszer megújítása, 2.2.1 Egészséges, megújuló társadalom, 2.2.2.1.2. Gyógyító Magyarország, egészséges társadalom, egészség- és sportgazdaság) foglalkozik az egészségmegőrzés és -helyreállítás kérdéseivel. Kiemelten fontos, hogy a Koncepció megvalósulásának végéig, azaz 2030-ig tervezésre kerüljenek azok a finanszírozási források, amelyek a legkorszerűbb daganatsebészeti eljárásokkal tudják meghosszabbítani és minőségében javítani az érinett magyar polgárok életét.

IRODALOMJEGYZÉK

- Azizian, M.–Liu, M.–Khalaji, I.–Simon DiMaio, S. (2018) Chapter 1 – The da Vinci surgical system. *The Encyclopedia of Medical Robotics, October*, pp. 3–28. <https://doi.org/10.1142/10770-vol1>
- D’Ettorre et al (2021) .Accelerating Surgical Robotics Research :A Review of 10 Years with the da Vinci Research Kit .*IEEE Robotics & Automation Magazine* ,4 ,28 ,pp .78–56 .<https://doi.org/10.1109/MRA2021.3101646>.
- Gkegkes, I. D.–Mamais, I. A.–Iavazzo, Ch.(2017) Robotics in general surgery: A systematic cost assessment. *Journal of Minimal Access Surgery*, 13, 4, pp. 243–255. <https://doi.org/10.4103/0972-9941.195565>
- Goh, E. Z.–Ali, T. (2022) Robotic surgery: an evolution in practice. *Journal of Surgical Protocols and Research Methodologies*, 1, pp. 1–3. <https://doi.org/10.1093/jsprm/snac003>
- Il, M. (2024) *Pascale Cancer Institute Becomes First in Italy to Use Latest Generation of Single-Port Surgical Robot*. https://www.ilmattino.it/en/pascale_cancer_institute_becomes_first_in_italy_to_use_latest_generation_of_single_port_surgical_robot-8099788.html?refresh_ce Letöltve: 2024. március 7.
- Jiahai, C.–You, L.–Jianping, G.–Yakun, W. (2018) Application of da Vinci surgical robotic system in hepatobiliary surgery. *Int. J. Surg. Med*, 4, 1, pp. 22–27.
- Koh, D. H.–Jang, W. S.–Park, J. W.–Ham, W. S.–Han, W. K.–Rha, K. H.–Choi, Y. D. (2018) Efficacy and Safety of Robotic Procedures Performed Using the da Vinci Robotic Surgical System at a Single Institute in Korea: Experience with 10000 Cases. *Yonsei Medical Journal*, 59, 8, pp. 975–981. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.8.975>
- Leung, T.–Vyas, D. (2014) Robotic surgery: applications. *American journal of robotic surgery*, 1, 1, pp. 38–41.
- Lőrincz B. B. (2019) *A robotasszisztált fej-nyak sebészet alkalmazási területei*. https://medicalonline.hu/gyogyitas/cikk/a_robotasszisztalt_fej_nyak_sebeszet_alkalmazasi_teruletei Letöltve: 2024. március 7.
- Mayor, N.–Coppola, A. S. J.–Challacombe, B. (2022) Past, present and future of surgical robotics. *Trends in Urology & Men’s Health*, 13, 1, pp. 7–10. https://doi.org/10.1002/tre.834open_in_new
- McBride, K.–Steffens, D.–Stanislaus, Ch.–Solomon, M.–Anderson, T.–Thanigasalam, R.–Leslie, S.–Bannon, P. G. (2021) Detailed cost of robotic-assisted surgery in the Australian public health sector: from implementation to a multi-specialty caseload. *BMC Health Serv Res*, 21, 108, pp. 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06105-z>
- Wu, H.–Li, H. (2017) Application of the da Vinci in thoracic surgery. *AMJ Medical Journal*, 2, 9, pp. 1–6. <https://doi.org/10.21037/amj.2017.01.02>

INTERNETES FORRÁSOK:

- Alcimed (2021) *Robots in surgery: the new must-have for surgeons*. <https://www.alcimed.com/en/insights/robots-in-surgery-the-new-must-have-for-surgeons/> Letöltve: 2024. április 5.
- Bonafide (2024) *Italy Surgical robots Market Overview, 2029*. <https://www.bonafideresearch.com/product/6401786312/italy-surgical-robots-market#> Letöltve: 2024. május 3.
- Debreceni Egyetem (2022) *Robotsebészet indulhat a Debreceni Egyetem Klinikai Központjában*. <https://hirek.unideb.hu/robotsebészet-indulhat-debreceni-egyetem-klinikai-kozpontjaban> Letöltve: 2024. március 5.

- Debreceni Egyetem (2022) *Robotasszisztált műtétek az Urológiai Klinikán*. <https://hirek.unideb.hu/robotasszisztalt-mutetek-az-urologiai-klinikán> Letöltve: 2024. március 5.
- EFOP (2014–2020) <https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-2020/efop>. Letöltve: 2024. március 5.
- Egészségkalauz (2023) *Elsőként a hazai magánegészségügyben: robotsebészet a legmagasabb minőségben*. <https://www.egeszsegkalauz.hu/hirek/da-vinci-robotsebeszet-maganegeszsegugy-waberer/9g28d2v> Letöltve: 2024. március 5.
- Európai Bizottság (2021) *Európai helyreállítási terv*. https://hungary.representation.ec.europa.eu/strategia-es-prioritasok/europai-helyreallitasi-terv_hu Letöltve: 2024. március 5.
- European Commission (2020) *Poland implements robotic surgical procedures for cancer treatment*. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/Poland/poland-implements-robotic-surgical-procedures-for-cancer-treatment Letöltve: 2024. március 7.
- HVG (2023) *Elsőként a hazai magánegészségügyben: robotsebészet a legmagasabb minőségben - Egymilliárdos beruházással fejleszti sebészeti osztályát a Wáberer Medical Center*. https://hvg.hu/pr_cikkek/20230927_Elsokent_a_hazai_maganegeszsegugyben_robotsebeszet_a_legmagasabb_minosegben__Egymilliardos_beruhazással_fejleszti_sebeszeti_osztalyat_a_Waberer_Medical_Center Letöltve: 2024. március 7.
- Index (2023) *Közel ezer műtétet végeztek robotok itthon*. <https://index.hu/belfold/2023/04/04/robotsebeszet-da-vinci-orvostudomany-innovacio/> Letöltve: 2024. március 5.
- Intuitive (2019) *Intuitive Opens New Commercial Center in Freiburg*. <https://isrg.intuitive.com/node/17316/pdf> Letöltve: 2024. március 7.
- Magyar Klinikai Onkológiai Társaság (2023) *Robotsebészet az urológiai, nőgyógyászati daganatok műtétjeinél*. <https://mkot.hu/robotsebeszet-az-urologiai-nogyogyaszati-daganatok-mutetjeinel/> Letöltve: 2024. március 7.
- Magyar Közlöny (2014) *A Nemzeti Fejlesztés 2030–Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról*. <https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/9/5f/d0000/MK14001.pdf> Letöltve: 2024. március 7.
- Medexpress (2023) *Where will robotic evolution in medicine take us?* <https://www.medexpress.pl/en/events-campaigns/where-will-the-robotic-evolution-lead-us-in-medicine/> Letöltve: 2024. március 5.
- Medical Robotics Report (2022) *Instrumenty EndoWrist® stosowane w systemie robotowym da Vinci*. <https://medicalrobots.eu/add/file/1400004375.pdf> Letöltve: 2024. március 5.
- Országos Kórházi Főigazgatóság (2023) *Sikeres az új, forradalmi magyar robotsebészeti program*. <https://okfo.gov.hu/Hirek/sikeres-az-uj-forradalmi-magyar-robotsebeszeti-program> Letöltve: 2024. március 7.
- Science Daily (2000) *FDA Approves New Robotic Surgery Device*. <https://www.sciencedaily.com/releases/2000/07/000717072719.htm> Letöltve: 2024. március 5.
- Sofmedica (2024) *Robotsebészet, új színvonal meghatározása*. <https://sofmedica.com/hu/portfolio/robotsebeszet/> Letöltve: 2024. március 7.
- Széchenyi István Egyetem (2023) *A győri Petz-kórház és a Széchenyi-egyetem szakemberei mutatták be a sebészeti robotot*. <https://www.uni.sze.hu/post/a-gy%C5%91ri-petz-k%C3%B3rh%C3%A1z-sz%C3%A9chenyi-egyetem-szakemberei-mutatt%C3%A1k-be-a-seb%C3%A9szeti-robotot> Letöltve: 2024. március 5.

SZERZŐINK

ABLONCZYNÉ PROF. DR. HABIL MIHÁLYKA LÍVIA: egyetemi tanár, társadalmi kapcsolatokért felelős elnöki megbízott, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék; E-mail: ablne@sze.hu

Ablonczyné Mihályka Lívia a Széchenyi István Egyetem egyetemi tanára. Jelenleg társadalmi kapcsolatokért felelős elnöki megbízott, a Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola törzstagja, az Egyetemi Habilitációs Bizottság tagja. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság egyik alapító tagja. Több mint negyven éve dolgozik a felsőoktatásban. A Nemzetközi Tanulmányok BA szak szakvezetője. Kutatási és oktatási területe: interkulturális menedzsment, kultúraközi kommunikáció, kommunikációmenedzsment, nemzetközi kapcsolatok és az egyetemek nemzetköziesítése. Rendszeresen oktat külföldi egyetemeken (Pozsony, Linz, Genova, Rouen), több hazai és nemzetközi konferencia szervezője. Számos szaktanulmány, könyvrészlet, konferenciacikk, és tankönyv szerzője, illetve társszerzője. Elkötelezett az önkéntes munka mellett, az Első Győri Lions Club alapító tagja (1992).

FALKNÉ DR. BÁNÓ KLÁRA, PHD: főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, Kommunikáció Tanszék; E-mail: falk.cs@t-online.hu

Falkné Bánó Klára kutatási területe felöleli az interkulturális kommunikáció és menedzsment szakterületeit, ezeknek magyarországi alkalmazásait, a vállalati kommunikáció, valamint a felsőoktatás nemzetköziesítésének kérdéseit. A témákban számos magyar és nemzetközi publikációja, közöttük három könyve jelent meg magyar illetve angol nyelven. „Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai; Cultral Aspects of Doing Business in Hungary” című könyve több hazai egyetemen kötelező irodalom. Számos külföldi egyetemen tartott kurzusokat az interkulturalitás témakörében. Hazai és nemzetközi szakmai szervezetek tagja.

PROF. DR. FÓRIS ÁGOTA: egyetemi tanár, Károli Gáspár Református Egyetem, Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar, Magyar Nyelv-, Irodalom és Kultúratudományi Intézet; E-mail: foris.agota@kre.hu

Fóris Ágota nyelvész, a budapesti Károli Gáspár Református Egyetem Magyar Nyelv- tudományi Tanszékének egyetemi tanára és a Terminológiai és Kommunikációs Kutatócsoport (TERMIK) vezetője. A Magyar Nyelv Terminológiai Tanácsa (MaTT) elnöke, a Magyar Tudományos Akadémia Alkalmazott Nyelvészeti Munkabizottság elnöke, a Kommunikációmenedzsment Munkabizottság, valamint nyelvészeti társaságok tagja. Kutatási és publikációs témái kiterjednek a terminológia, a szaklexikográfia, a szemantika és az alkalmazott nyelvészet területére, beleértve a tudományos és műszaki terminológia, a fordítás és terminológia, valamint a szervezeti kommunikáció területét.

GERLEI BÉLA MSC, MBA: Budapesti Metropolitan Egyetem, Viselkedéstervezés szak szakvezető; Email: bgerlei@karrierintezet.hu

Gerlei Béla a Budapesti Metropolitan Egyetem Viselkedéstervező szakának szakvezetője és a Karrier Intézetnek alapítója. MBA fokozatát a kanadai Ivey Business Schoolban szerezte 2001-ben. Több mint 25 éves tapasztalattal rendelkezik a szervezetfejlesztés és HR területén. Szakterülete a nyelvhasználat és a viselkedés, melyekről rendszeresen publikál és tart előadásokat. A Metropolitan egyetemen 2008-óta oktat. Számos sikeres HR projektet vezetett, különös tekintettel munkaerőkiválasztás és onboarding, illetve a viselkedéstervezés munkahelyi alkalmazására. Tanácsadóként és trénerként tudományosan megalapozott, gyakorlatban is működő módszerekkel támogatja ügyfeleit.

GULYÁS KRISZTINA: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; E-mail: krisguphd@gmail.com

Gulyás Krisztina doktorandusz, poliglott, diplomás nemzetközi kapcsolatok szakreferens, marketing szakirányú okleveles közgazdász, executive MBA szakközgazdász, jogi szakokleveles kiberbiztonsági szaktanácsadó, a TS-MÁV Gépészet Services Kft. ügyvezetője és az osztrák államvasút ÖBB Technische Services GmbH (Bécs) nemzetközi stratégiai szakértője a vasúti járműkarbantartásban. A Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola hallgatójaként a magyar, az osztrák és az olasz – főként családi – KKV-k kihívásaira, dilemmáira adott válaszainak vizsgálatát végzi, összehasonlításokat végezve és best practice-okat azonosítva nemzetközi kutatása során.

ILLÉS KATALIN: PhD hallgató, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Hantos Elemér Gazdálkodás és Regionális Tudományi Doktori Iskola; E-mail: kata.illes7@gmail.com

Illés Katalin gazdasági agrármérnök és humán erőforrás menedzser diplomával rendelkezik, amelyet a Szent István Egyetemen szerzett 2001-ben. Több mint 20 éve dolgozik a HR tanácsadás és szervezetfejlesztés területén, kiemelt figyelmet fordítva a vezetőfejlesztésre és a szervezeti hatékonyság növelésére. Jelenlegi PhD kutatása az adatalapú HR stratégiákra és az AI alkalmazására koncentrál a kompetenciaértékelés és a beválás előre jelzésének területén. Munkája során széleskörű tapasztalatot szerzett az adatalapú kiválasztási rendszerek bevezetésében, valamint a vezetői kommunikáció és a szervezeti folyamatok fejlesztésében, amelyek kulcsszerepet játszanak a sikeres szervezetfejlesztési projekteknél.

KERNER, ROBERT P.: vezető üzleti folyamat optimalizáló mérnök, Western Governors University (USA); Email: kerner.global@gmail.com

Robert P. Kerner az Oregon State University-n szerzett diplomát folyamatirányítási villamosmérnöki szakon, majd a Harvard Egyetemen pénzügy mesterszakon.

Rendelkezik még projektmenedzsment (PMI), Lean Six Sigma, Agile ScrumMaster, és PROSCI Change Management minősítésekkel. Jelenleg a CFO irodájának tagjaként az üzleti folyamatok optimalizálásával foglalkozó vezető mérnökként dolgozik a Western Governors University Salt Lake City-i központjában. Kutatási területe az üzleti folyamatok optimalizálása és a szervezeti kommunikáció.

KESZEI FLÓRA: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola; E-mail: florazsofiakeszei@gmail.com

Keszei Flóra doktorandusz, okleveles kommunikáció- és médiaszakértő. A Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola hallgatójaként a kis- és középvállalkozások kommunikációját vizsgálja interkulturális szemszögből, különös tekintettel annak hatásaira a nyugat-dunántúli régióban.

DR. KOLLÁTH KATALIN, PHD: főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, Kommunikáció Tanszék; E-mail: kollath.katalin@uni-bge.hu

Kolláth Katalin kutatási területe kiterjed az üzleti kommunikáció, az interkulturális kommunikáció és menedzsment témaköreire, ezeknek magyarországi vonatkozásaira, a vállalati kommunikáció, valamint a felsőoktatás nemzetköziesítésének kérdéseire. A témákban számos magyar és nemzetközi tanulmánya jelent meg magyar illetve angol nyelven. Több külföldi egyetemen tartott foglalkozásokat az interkulturalitás, illetve a diplomáciai kommunikáció szakterületén.

DR. NÉMETH GERGELY, PHD: szakvezető, címzetes docens, Budapesti Metropolitan Egyetem; tudományos munkatárs, Szegedi Tudományegyetem, SZAOK, Egészség-gazdaságtani Intézet; Email: nemeth.gergely@CoVa.hu

Németh Gergely munka és szervezetszociológiai szakpszichológus. A Corporate Values Kft-ben alapító vezető szervezetfejlesztési tanácsadóként dolgozik a gyakorlatban. Több egyetem meghívott oktatója. Kutatásait a vállalkozás vezetés és vállalkozás fejlesztés, stratégia, szervezeti tanácsadás témakörében folytatja.

DR. SZEPESVÁRY ZSOLT JENŐ, PHD: osztályvezető főorvos, Győr-Moson-Sopron Vármegyei Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórház; fejlesztési dékánhelyettes, Széchenyi István Egyetem; E-mail: szepesvary.zsolt.jeno@sze.hu

Szepesváry Zsolt Jenő a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórház Urológiai Osztályának osztályvezető főorvosa, valamint a győri Széchenyi István Egyetem Egészség- és Sporttudományi Karának fejlesztési dékánhelyettese. Az első győri orvos, aki jogosultságot szerzett a da Vinci Robot Rendszerek által támogatott sebészeti beavatkozások folytatásához, illetve Magyarország második proktora, azaz nemzetközi oktatói státuszba került konzorsebész, aki oktathatja, felügyelheti

más konzorsebészek munkáját, illetve saját centrumában kollégáit képzésre fogadhatja. PhD fokozatát a Nemzeti Közszerolálati Egyetem Katonai Múszaki Doktori Iskolájában szerezte. Kutatási területe az urológiai szűrővizsgálatok katoná-egészségügyi vonatkozásai.

DR. SZŐKE JÚLIA, PHD: egyetemi docens, tudományos és nemzetközi ügyekért felelős dékánhelyettes, tanszékvezető, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék; E-mail: szokej@sze.hu

Szőke Júlia a Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszékének tanszékvezető egyetemi docense, illetve az Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar tudományos és nemzetközi ügyekért felelős dékánhelyettese. Egyúttal nemzetközi kapcsolatok szakértő és okleveles közgazdász, Európa-tanulmányokra szakosodva. Doktori fokozatát regionális tudományokból szerezte. Főbb kutatási területei a kommunikáció (interkulturális kommunikáció, üzleti kommunikáció, üzleti tárgyalások), a kultúráközi kapcsolatok és érzékenység, az interkulturális menedzsment, valamint a nemzetközi kapcsolatok és regionális fókuszú konfliktusok témakörei. 2008 óta oktat a felsőoktatásban kommunikáció és nemzetközi tanulmányok területeken magyar, angol és olasz nyelven. Több, fiatal tehetségeknek szóló ösztöndíj nyertese.

DR. TINKA DOMONKOS: rezidens, Győr-Moson-Sopron Vármegyei Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórház; PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem; E-mail: tinka.domonkos@sze.hu

Tinka Domonkos a Pécsi Tudományegyetem általános orvos szakán 2023-ban szerzett oklevelet, ezt követően a Győr-Moson-Sopron Vármegyei Petz Aladár Egyetemi Oktató Kórház Gyermekgyógyászati Szakmacsoportjának Csecsemő- Gyermek Osztályán csecsemő- és gyermekgyógyász rezidensként kezdte meg hivatásának gyakorlását. 2023-tól a győri Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának PhD hallgatója. Kutatási területe az orvostudományt szolgáló technológiai háttér és annak megtérülése.

AUTHORS

PROF. DR. HABIL ABLONCZY-MIHÁLYKA, LÍVIA: full professor, President's envoy for external relations, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication; E-mail: ablne@sze.hu

Lívía Ablonczy-Mihályka is a full professor at Széchenyi István University, Győr, Hungary. She is the President's envoy for external relations. She is the core member of the Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences and the member of the Habilitation Committee at the university. She is one of the founding members of the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy's Committee of Business Administration Sciences. She has been involved in higher education for more than four decades. She is the director of International Relations BA programme. Her activities are characterised by research and lecturing in the fields of intercultural management, cross-cultural communication, communication management, international relations and internationalisation in higher education. She has been teaching abroad (Bratislava, Linz, Genova, Rouen), and she has organised several conferences. Her publications include articles in journals and books, she is the author or co-author of several textbooks. Besides her academic performance and research activities, she has also engaged in voluntary work (Győr First Lions Club, founding member in 1992).

DR. FALKNÉ BÁNÓ, KLÁRA, PHD: College Professor, Budapest Business University, Faculty of International Management and Business, Department of Communication; E-mail: falk.cs@t-online.hu

Klára Falkné Bánó's research area includes Intercultural Communication and Management issues in general and those in Hungary in particular, as well as international communication of SME-s, and internationalization in higher education. She has several publications in Hungary and abroad, including three books, on these subject areas. Her book 'Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai (Intercultural Communication. Aspects of Intercultural Management); Cultural Aspects of Doing Business in Hungary' is compulsory reading at several Hungarian universities. She has taught intercultural communication and management courses at a number of foreign universities. She is a member of Hungarian and international professional organisations.

PROF. DR. FÓRIS, ÁGOTA: full professor, Károli Gáspár University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Institute of Hungarian Linguistic, Literary and Cultural Studies; E-mail: foris.agota@kre.hu

Ágota Fóris is a full professor at the Department of Hungarian Linguistics of the Károli Gáspár University (Budapest, Hungary), and Head of the Terminology and

Communication Research Group (TERMIK). President of the Council of Hungarian Terminology (MaTT), President of the Working Committee on Applied Linguistics of the Hungarian Academy of Sciences, and member of the Working Committee on Communication Management and different linguistic associations. Her research and publication topics cover the field of terminology, LSP lexicography, semantics, and applied linguistics, including scientific and technical terminology, translation and terminology, and organizational communication.

GERLEI, BÉLA, MSC, MBA: Budapest Metropolitan University, Head of Behavioural Design; Email: bgerlei@karrierintezet.hu

Béla Gerlei is Head of Behavioural Design at Budapest Metropolitan University and founder of the Career Institute. He received his MBA from Ivey Business School, Canada in 2001. He has more than 25 years of experience in the field of organizational development and HR. He specialises in language and behaviour, on which he regularly publishes and lectures. He has taught at the Metropolitan University since 2008. He has led several successful HR projects, with a focus on workforce selection and onboarding and the application of behavioural design in the workplace. As a consultant and trainer, he supports his clients with scientifically sound, practical methods.

GULYÁS, KRISZTINA: PhD student, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences; E-mail: krisguphd@gmail.com

Krisztina Gulyás, PhD student, polyglot, international relations specialist, marketing specialist, executive MBA economist, legal specialist, cybersecurity consultant, Managing Director of TS-MÁV Gépészet Services Kft. and international strategy expert in railway vehicle maintenance for ÖBB Technische Services GmbH (Vienna), by the Austrian State Railways. As a student at the Széchenyi István University Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences, she is investigating the responses of Hungarian, Austrian and Italian – mainly family – SMEs to the challenges and dilemmas of nowadays, making comparisons and identifying best practices in her international research.

ILLÉS, KATALIN: PhD student, University of Miskolc, Faculty of Economics, Hantos Elemér Doctoral School of Economics and Regional Sciences; E-mail: kata.illes7@gmail.com

Katalin Illés got a degree in Economic Agricultural Engineering and Human Resource Management from Szent István University of Miskolc, Hungary in 2001. She has been working in the field of HR consulting and organisational development for more than 20 years, with a special focus on leadership development and increasing organisational effectiveness. Her current PhD research focuses on data-driven HR strategies and the application of AI in the area of competency assessment and performance prediction. In her work, she has gained extensive experience in implementing data-driven selec-

tion systems, as well as in improving managerial communication and organisational processes, which play a key role in successful organisational development projects.

KERNER, ROBERT, P: senior business process optimization engineer, Western Governors University; E-mail: kerner.global@gmail.com

Robert P. Kerner graduated from Oregon State University with a Bachelors in Process Controls Electrical Engineering, and from Harvard University with a Master's in Finance. He also holds certifications in PMI Project Management (PMP), Lean Six Sigma, Agile ScrumMaster, and PROSCI Change Management. Currently, as a member of the CFO's office, he is working as a senior business process optimization engineer at Western Governors University in Salt Lake City. His research fields are business process optimization and organizational communication.

KESZEI, FLÓRA: PhD student, Széchenyi István University, Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences; E-mail: florazsofiakeszei@gmail.com

Flóra Keszei is a doctoral candidate and certified communication and media expert. As a student at the Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences at Széchenyi István University, her research focuses on the communication practices of small and medium-sized enterprises from an intercultural perspective, with particular attention to its impacts in the West Transdanubian region.

DR. KOLLÁTH, KATALIN, PHD: College Professor, Budapest Business University, Faculty of International Management and Business, Department of Communication; E-mail: kollath.katalin@uni-bge.hu

Katalin Kolláth's research area covers Business Communication, Intercultural Communication and Management issues with special focus on Hungary. Other areas of her interest are organisational communication and the internationalisation of higher educational institution. She has written several papers in Hungarian and English on these topics. She has been a guest lecturer at several institutions of higher education and companies teaching courses related to intercultural communication, and the language of diplomacy.

DR. NÉMETH, GERGELY, PHD: Head of Department, Associate Professor, Budapest Metropolitan University; research fellow, University of Szeged, SZAOK, Institute of Health Economics; Email: nemeth.gergely@CoVa.hu

Gergely Németh is a psychologist specialising in work and organisational psychology, and a founding senior organisational development consultant at Corporate Values Ltd. He is an invited lecturer at several universities. His research is in the field of business management and business development, strategy and organisational consulting.

DR. SZEPESVÁRY, ZSOLT JENŐ, PHD: chief physician, Petz Aladár University Teaching Hospital; vice-dean for development, Széchenyi István University; E-mail: szepesvary.zsolt.jeno@sze.hu

Zsolt Jenő Szepesváry is the head of the Urology Department at Petz Aladár University Teaching Hospital in Győr-Moson-Sopron County and serves as the Vice-Dean for Development at the Faculty of Health and Sports Sciences of Széchenyi István University. He is the first doctor in Győr authorized to perform surgical procedures supported by the da Vinci Robotic System and is only the second proctor in Hungary – holding international instructor status as a console surgeon – to be qualified to teach and supervise other console surgeons, as well as to train colleagues at his own center. Zsolt Jenő Szepesváry earned his PhD from the Doctoral School of Military Engineering at the National University of Public Service. His research focuses on the military health implications of urological screening.

DR. SZŐKE, JÚLIA, PHD: associate professor, Vice-Dean for Scientific and International Affairs, Head of Department, Széchenyi István University, Department of International Studies and Communication; E-mail: szokej@sze.hu

Júlia Szőke is an associate professor, the head of the Department of International Studies and Communication at Széchenyi István University, and also the Vice-Dean for Scientific and International Affairs at Apáczai Csere János Faculty of Education, Humanities, and Social Sciences. She is an international relations expert (bachelor's degree) and a business and management economist specialized in European Studies (master's degree). She has a PhD in regional sciences. Her main research areas include communication (intercultural communication, business communication, business negotiations), cross-cultural relations and sensitivity, intercultural management, as well as international affairs and conflicts with a regional focus. She has been teaching in higher education in the fields of communication and international studies in Hungarian, English, and Italian since 2008. Winner of several scholarships for young talents.

DR. TINKA, DOMONKOS: resident, Petz Aladár University Teaching Hospital; PhD student, Széchenyi István University; E-mail: tinka.domonkos@sze.hu

Domonkos Tinka graduated with a medical degree from the University of Pécs in 2023. He began his medical career as a resident in pediatrics at the Pediatric Department within the Pediatric Specialization Group of the Petz Aladár University Teaching Hospital in Győr-Moson-Sopron County. Since 2023, he has also been a PhD student at the Doctoral School of Regional and Economic Sciences at Széchenyi István University. His research area focuses on the technological support of medical sciences and its return on investment.

LEKTOROK/REVIEWERS

Bajzáth Tünde (Miskolci Egyetem)
Bakó Ferenc (Széchenyi István Egyetem)
Fejes-Nádai Julianna (Széchenyi István Egyetem)
Hidasi Judit (Budapesti Gazdasági Egyetem)
Kollár Csaba (Óbudai Egyetem)
Komlósi László (Széchenyi István Egyetem)
Kővári Edit (Pannon Egyetem)
Poór József (Selye János Egyetem)
Venczel-Szakó Tímea (Pécsi Tudományegyetem)

Minerva baglya csak a beálló alkonyal kezdi meg röptét.
(G. W. F. Hegel)

