T. Balla Ágnes – Balogh Erzsébet

A NYELVI MENEDZSELÉS FOLYAMATÁNAK ÁTGONDOLÁSA IDEGEN NYELVI GYAKORLATI PÉLDÁK TÜKRÉBEN

1. Bevezetés

A nyelvi menedzselés kutatása az 1980-as évek végére nyúlik vissza, amikor az első nyelvi menedzseléssel foglalkozó elméletet cseh nyelvészek kidolgozták (Jernudd–Neustupný 1987). Az elmélet megszületése utáni évtizedekben az elmélet pontosítása még Csehországban folytatódott az ottani kutatási eredményeket alapul véve (Szabómihály 2007, 2011), melybe további nyelvészek kapcsolódtak be, és a cseh kontextusra koncentrálva népszerűsítették, tovább finomították és különféle gyakorlati szinteken alkalmazni kezdték az elméletet (l. például Neustupný–Nekvapil 2003; Sherman 2007; Engelhardt 2009). A gyakorlati alkalmazások egyik fontos területévé vált a multinacionális nagyvállalatok nyelvi menedzselésének vizsgálata (Nekvapil 2006; Nekvapil–Nekula 2006), melyben később más országokban – Magyarországon és Németországban – működő multinacionális nagyvállalatok adatközlőkként részt vettek (Engelhardt 2009; Nekvapil et al. 2009; Balogh–T. Balla 2009a, 2009b; T. Balla–Balogh 2010a; Sherman et al. 2012).

A fentiekkel párhuzamosan egyidejűleg több magyar kutatásban is alkalmazni kezdték a nyelvi menedzselés elméletét. Lanstyák (2011) a szlovákiai magyarság körében előforduló nyelvi problémákkal foglalkozott, Szabómihály (2007, 2011) a szervezett keretek között folyó nyelvtervezést vizsgálta. Ludányi (2018) magyarországi egyetemi hallgatók oktatókkal való kommunikációjának nyelvi menedzselését, Domonkosi és Ludányi (2020) pedig a nyelvi menedzselés folyamatát kutatta magyar egyetemisták anyanyelvi nevelésében. Míg a nyelvi menedzselés folyamataiban az előbbiekben említett szerzők az anyanyelvre fókuszáltak, egyéb tanulmányok az idegen nyelv, például a német (l. Bari 2018, 2020), illetve a német és a francia (Balogh–T. Balla 2009a, 2009b) szerepére helyezték a hangsúlyt.

A nyelvi menedzselés elmélete szerint a nyelvmenedzselés a különböző kommunikációs színtereken meghatározott lépések szerint történik. Az eredeti elmélet ezeket a lépéseket egy egymásra épülő, négyszintes folyamatként határozta meg (Jernudd–Neustupný 1987; Nekvapil 2009). Ennek kiindulópontja az a társadalmi, intézményi és szervezeti norma, amely az interakció résztvevőinek magáról a kommunikációs folyamatról és az abban alkalmazandó, konkrét nyelvi formákról alkotott (előzetes) elképzeléseit összesíti. Az elmélet szerint az első lépés az észlelés, azaz az a folyamat, melynek során az interakció bármely résztvevője eltér ettől a normától, és ezt ő maga, a kommunikációs partner vagy mindketten észlelik. Az észleléssel egyidejűleg vagy azt követően a folyamat második lépéseként értékel(het)ik a normától való

https://doi.org/10.17048/Pelikon.2025.265

eltérést, és a kommunikáció annak függvényében folytatódik, hogy a felek ezt pozitívan vagy negatívan ítélik meg. Amennyiben az értékelés pozitív, azaz gyakorlatilag a felek az észlelt eltérést nem azonosítják problémaként, az interakció zavartalanul folytatódik. Ha azonban negatív az értékelés, akkor a feleknek a kommunikáció sikeres folytatása érdekében megoldást kell keresniük és találniuk a problémára. Ez a lépés a harmadik, a cselekvési terv készítésének a fázisa, melynek végrehajtása a folyamat negyedik, utolsó lépése, azaz a kommunikációban bekövetkezett hiba elhárítása. Ezen elmélet, annak kritikája nyomán folyamatosan fejlődött. Mivel a cselekvési terv megvalósítása önmagában nem feltétlenül jelenti a folyamat sikeres lezárását, ezért ahhoz egy következő lépés, azaz a visszacsatolás szükséges. Ennek megfelelően a nyelvmenedzselés-elmélet legújabb változata már egy ötödik lépést, egy úgynevezett visszacsatolási szakaszt is tartalmaz (Nekula et al. 2022). Ez a folyamat záró lépéseként azt teszi lehetővé, hogy a kommunikációban részt vevő felek ellenőrizhessék, azaz visszacsatolást kapjanak arról, hogy a cselekvési terv elérte-e a célját. Míg a kezdeti modellek lineáris folyamatként ábrázolták a nyelvi menedzselést, a későbbiekben felmerült az a kérdés is, hogy a nyelvmenedzselés folyamata értelmezhető-e körfolyamatként. Kimura (2014: 258, 267) elképzelése szerint a nyelvi menedzselés ciklikus, amely során a következő nyelvmenedzselési kör új észlelési szakasza követi a visszacsatolást.

A nyelvi menedzselés elméletének ezen értelmezése szolgál jelen tanulmány kiindulópontjaként is. Gyakorlati szakemberként a nyelvtanulás, nyelvtanítás, nyelvtanárképzés, fordítás, oktatásszervezés és oktatási anyagok készítésének területén szerzett tapasztalataink ahhoz vezettek, hogy átgondoljuk a nyelvi menedzselés elméletét az idegen nyelvek – ezen belül is az angol – szempontjából. Fő célunk az, hogy megvizsgáljuk a nyelvi menedzselés folyamatának azon pontjait, amelyek kiegészítésre, átalakításra vagy részletezésre szorulnak. Egy esettanulmányra alapozva bemutatjuk, hogy az elmélet milyen problémákra kínál megoldást, majd rámutatunk arra is, hogy melyek a hiányos pontok, végül javaslatot teszünk az elmélet kiegészítésére.

2. Problémafelvetés

A nyelvi menedzselési folyamat megvalósulhat szervezett formában, mely a szervezet szintjén jelenti egy olyan szabály- és normarendszer létrehozását, amelyet a szervezetben a kommunikációs folyamatok résztvevőinek alkalmazniuk kell. Az interakciók egyes résztvevői által alkalmazott nyelvmenedzselési stratégiák pedig a nyelvi menedzselés folyamatának egyszerű formáját alkotják (T. Balla–Balogh 2010a; Ludányi 2018). Ez az általános meghatározás nem csupán az anyanyelvi, hanem az idegen nyelven zajló kommunikációs helyzetekre is érvényes, például a nyelvoktatásra és oktatásszervezésre (iskolai, nyelviskolai, vállalati) (l., Bari 2018, 2020), a (nyelv)tanárképzésre, a tananyagtervezésre (tanulószótárak, nyelvi applikációk készítése), egyéb idegen nyelvi szolgáltatásokra (fordítás, tolmácsolás) is. Összességében elmondhatjuk, hogy számos területen látunk lehetőséget arra, hogy a nyelvi menedzselés folyamatát idegen nyelvi környezetben gyűjtött példákkal bemutassuk,

azonban bizonyos helyzetekben az adatgyűjtés komoly akadályokba ütközik (l., például T. Balla–Balogh 2010b). Nehéz a kapcsolatfelvétel olyan szervezetekkel, ahol a kutatónak nincs személyes kapcsolata. Még sikeres kapcsolatfelvétel esetén is csak korlátozott mennyiségű információ és adat hozható nyilvánosságra. Jelen esettanulmányunk alapjául szolgáló példa leírása ezért nagyon általánosnak tűnhet, mert csak így tudjuk biztosítani az érintett cég és munkavállalói anonimitását. A tanulmány következő, 2.1-es alfejezetében egy idegen nyelv, az angol kapcsán mutatjuk be a nyelvi menedzselés megjelenését mind szervezett, mind egyszerű szinten egy multinacionális cég által felvásárolt magyar céget például hozva, majd a 2.2. részben az elméletet rávetítjük a gyakorlati példára.

2.1. A helyzet leírása

Az eredetileg magyar tulajdonú cég külföldi felvásárlásával a cég kommunikációjának nyelve számos színtéren az angol lett. A felvásárlás előtt csak a munkavállalók egy részének (pl. kereskedelmi részleg) és csak részben (a külföldi partnerekkel történő kommunikáció során) volt szüksége angolnyelv-ismeretre ahhoz, hogy munkájukat végezni tudják. Bár az angolnyelv-ismeret előnynek számított, használata napi szinten csak meghatározott esetekben volt elvárás. A felvásárlást követően az eddigi állapotot felváltotta a szervezeti kétnyelvűség. A cég szempontjából ez azt jelentette, hogy egyre több munkavállaló egyre több területen tért át az angol nyelvű kommunikációra. A munkavállalók szempontjából tekintve pedig más jelentőséget nyert az angoltudás, mint a felvásárlás előtt. Hiszen az új norma bevezetése azt is jelentette, hogy bizonyos részfeladatokat, amelyeket addig magyarul láttak el, a felvásárlást követően angolul kellett elvégezni, illetve olyan új, korábban nem létező feladatok keletkeztek, amelyeket már az új norma szerint, angolul kellett végrehajtani. Ennek következtében igény jelentkezett arra, hogy azok, akik nem rendelkeztek angolnyelv-tudással, tanulni kezdjenek, azok pedig, akiknek volt előzetes nyelvismerete, szükségleteik szerint azt fejlesszék vagy csiszolják, illetve angol szakszókincset sajátítsanak el, vagy bizonyos nyelvi készségeiket erősítsék.

2.2. Az elmélet megjelenése a gyakorlatban

Konkrét példánkban a szervezett szinten történő nyelvi menedzselés normája, azaz kiindulópontja tehát az volt, hogy szervezeti szinten, az immáron multinacionális leányvállalattá vált cég mindennapi életében kétnyelvűség alakult ki. A nyelvmenedzselés első szakaszában a cég azt észlelte, hogy ennek a normának nem minden munkavállaló tudott megfelelni, aminek lehetséges megnyilvánulási formái a következők voltak: 1) számos kommunikációs helyzetben a magyar nyelv a továbbiakban már nem volt használható, 2) a munkavállaló angolnyelv-tudása nem volt megfelelő szintű, és 3) bizonyos munkavállalók még megfelelő szintű nyelvtudás esetén sem feltétlenül tudtak minden lehetséges kommunikációs helyzetben az elvárt mértékben helytállni.

A nyelvi menedzselés következő lépéseként a cég ezek közül a helyzetek közül az elsőt nem problémaként értékelte, hiszen a multinacionális környezetbe történő belépéssel

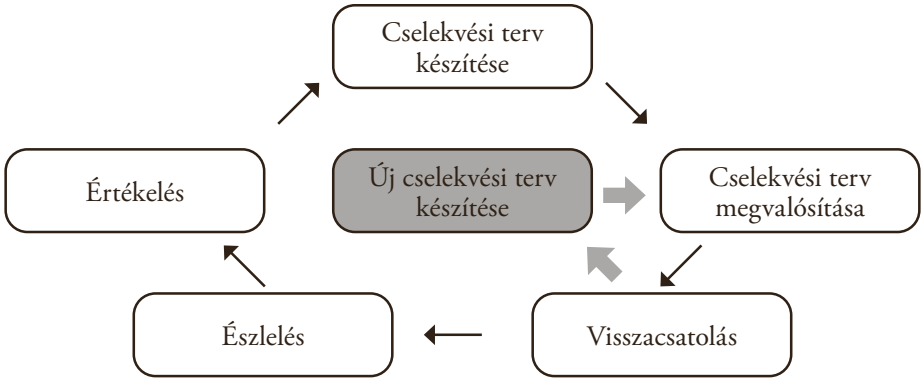
magáévá tette azt az új normát, amely szerint az angol lett a közös nyelv, számos színtérről kizárva ezzel a magyart. A második és a harmadik helyzetet viszont problémaként értékelte, hiszen a működése függ attól, hogy a munkavállalói megfelelő nyelvi szinten és szaknyelvi tudással tudják a munkájukat végezni (pl. értekezleteken, megbeszéléseken történő részvétel, írásbeli kapcsolattartás, továbbképzéseken való részvétel, űrlapok, adatbázisok, nyilvántartások kezelése stb.).

Ezen helyzetértékelés a nyelvi menedzselés harmadik lépéseként a céget cselekvési terv készítésére sarkallta. A kommunikáció hatékonysága növelésének érdekében számos intézkedést foganatosított. Belső megoldásként például úgy szervezte a munkafolyamatokat, hogy egy-egy értekezleten az angolul alacsonyabb szinten tudó munkatársak mellett magasabb nyelvi szintű kollégák is részt vegyenek, így segítve az esetleges elakadásokat és biztosítva a félreértések elkerülését, illetve a pontos és zökkenőmentes kommunikációt. Másik megoldásként videófelvételek vagy leiratok formájában rögzítették az angol nyelven folyó megbeszéléseken és értekezleteken elhangzottakat, ezzel lehetővé téve az utólagos hozzáférést és többszörös tanulmányozást minden érintett számára. Ezen túlmenően külső szakembereket is bevont a probléma megoldására: a már meglévő céges nyelvtanfolyamok kínálatát kiegészítette az új, specifikus igényekre szabott kurzusokkal. Ez a gyakorlatban egyrészt azt jelentette, hogy a korábbi általános nyelvi képzés mellett megjelentek a speciális szaknyelvi (gazdaság, HR, pénzügy, beszerzés) kurzusok is, másrészt pedig a nyelvoktatókat arra kérték, hogy a nyelvórákon az egyéni szakmai igényeket is elégítsék ki, úgymint speciális terület szókincsének fejlesztése, felkészítés prezentáció tartására és bizonyos dialektust beszélő vagy akcentussal rendelkező partnerekkel történő interakcióra, e-mailek ellenőrzése, hibajavítás, gyakran használt kifejezések jegyzékének összeállítása.

A nyelvmenedzselési szintek közül a negyedik szint jelen esetben kimerült abban, hogy a cég delegálta a feladatokat, azaz a cselekvési tervet egyfelől belső munkatársakkal, a munka jó szervezésével, másfelől pedig kívülről igénybe vett segítséggel valósította meg. Ami a nyelvi menedzselés ötödik szintjét, a visszacsatolást illeti, a cég sikeresnek ítélte meg a cselekvési tervének a megvalósítását, erre számos belső és külső visszajelzést kapott (fennakadásoktól mentes kommunikáció mind a cég partnereivel, mind az anyavállalattal és más leányvállalatok munkatársaival, a nyelvtanfolyamokon történő aktív részvétel, pozitív külső visszajelzések a cég munkatársainak angol nyelvi szintjére). A nyelvi menedzselés elmélete látszólag maradéktalanul alkalmazható erre a példára, azaz a visszacsatolással lezárult a folyamat, hiszen az értékelési szakaszban problémaként értékelt helyzet megoldódott. Azonban a gyakorlatban az figyelhető meg, hogy a nyelvi menedzselés folyamata a szervezett szintről áttevődött az egyszerű szintre, azaz a továbbiakban a felmerülő problémákkal a cég munkatársainak és a külső nyelvi szakembereknek kell megbirkózniuk.

A teljes kép feltárásának érdekében az alábbiakban azt is bemutatjuk, hogy az egyszerű szinten hogyan valósulnak meg a nyelvmenedzselés egyes lépései. Amint azt a fentiekben is említettük, az egyes munkavállaló szempontjából az új normát az jelenti, hogy azokat

a munkafázisokat, amelyeket eddig magyar nyelven, azaz az anyanyelvén végzett, innentől kezdve angolul, egy számára idegen nyelven kell ugyanolyan szinten, ugyanolyan regiszter használatával és ugyanolyan szakmai tudással ellátnia, mint azt korábban tette. Az eltérés a normától abban nyilvánul meg, hogy az idegen nyelven történő munkavégzés nem egyenértékű, vagy csak sokkal nagyobb energiabefektetés árán lesz azzal egyenértékű, mint az anyanyelvén. A munkavállaló nyelvi menedzselésének első lépése tehát az volt, hogy észlelte, hogy bizonyos kommunikációs helyzetekben nem tudta az angol nyelvet az adott kommunikációs helyzetnek megfelelően használni. A nyelvmenedzselés második szakaszában ezt a helyzetet negatívan, problémaként értékelte, hiszen számos új, számára meglepő nehézséggel szembesült. Például meglepetésként érte, hogy a szigorú szakmai megbeszélést egy néhány szavas kötetlen beszélgetés vezeti be, amelybe nem tudott bekapcsolódni, valamint hiába készült fel angolul az értekezletekre, és tudta elmondani a saját mondanivalóját, az értekezleten nem értette teljesen, amit a beszélgetőpartner mondott, nem tudta teljes egészében követni a megbeszélésen elhangzottakat, szokatlannak találta a beszélgetőpartnerei kiejtését. Észlelte, hogy sokkal hamarabb és jobban elfárad egy angol nyelvű megbeszélésen, mintha egy hasonló időtartamú és témájú magyar értekezleten vett volna részt. Következésképpen cselekvési tervet dolgozott ki, azaz igénybe vette a cég által nyújtott angol nyelvi kurzusok valamelyikét, ami azonban önmagában nem a teljes megoldást jelentette. Annak érdekében, hogy a nyelvi szakember segítségét a leghatékonyabban igénybe tudja venni, tudatossá kellett válnia azzal kapcsolatban, hogy milyen területeken milyen nyelvi hiányosságai vannak, és annak érdekében, hogy célzottan fejlődjön, aktívan részt kellett vennie a saját tanulási folyamatának megtervezésében. A cselekvési terv megvalósításának folyamatában a munkavállaló először is megpróbált előre felkészülni egy-egy megbeszélésre a várható helyzetek áttekintésével (pl. udvariassági formulák gyakorlása a nyelvórán, előre kapott anyag feldolgozása nyelvi szempontból, egyes nyelvváltozatok jellegzetességeinek tanulmányozása). Az értekezleteken igyekezett az eddig tanultakat alkalmazni, illetve tudatosan jegyzetelni, majd a visszacsatolás lépéseként a megtapasztalt sikereket és nehézségeket megbeszélte a nyelvtanárával és a munkatársaival. A nyelvmenedzselés elmélete szerint ekkor a nyelvi menedzselési folyamat lezárul, azaz egy új folyamat csak akkor indul megint el, ha egy új, problémaként értékelt jelenség merül fel. Ezzel szemben a gyakorlat és a fenti példa azt mutatja, hogy a visszacsatolással nem feltétlenül zárul le a folyamat, csak akkor, ha a cselekvési terv sikeresen megvalósult, és a probléma megoldódott. Azonban amennyiben a cselekvési terv megvalósítása nem sikeres, akkor nem tud újraindulni a nyelvi menedzselés, hanem egy új cselekvési terv beiktatásával visszalép a folyamat a harmadik szintre, és onnan indul újra (l. 1. ábra).



1. ábra: Javaslat a nyelvi menedzselés körfolyamatának kiegészítésére

Az egyik fenti példát tekintve, a munkavállaló, amikor egy adott megbeszélésre készül, az eredeti cselekvési tervében csak azokra az angol nyelvváltozatokra tud felkészülni, amelyeket ő maga is tanult és ismer. Ezek általában vagy sztenderd, angol anyanyelvi változatok, vagy a magyarok által beszélt angol. Viszont a cselekvési tervét nem feltétlenül tudja megvalósítani, hiszen egy-egy értekezleten az anyanyelvi beszélők közül nem mindenki beszéli a sztenderd változatot, illetve nem angol anyanyelvi beszélőkkel is interakciót kellene folytatnia. Ahhoz, hogy ezen angol nyelvváltozatok beszélőit is megértse, új cselekvési tervet kell kidolgoznia. Ennek érdekében igénybe veszi a nyelvtanár segítségét, még több angol nyelvváltozattal próbál megismerkedni, olyan stratégiákat tanul, amelyek segítségével vissza tud kérdezni azokban a helyzetekben, amikor valamit nem ért meg. Attól függően, hogy mennyire lesz sikeres ezeknek az új cselekvési terveknek a megvalósítása, újabb és újabb cselekvési tervek kidolgozására kényszerül a munkavállaló addig, amíg ezt a problémát meg nem tudja oldani. Ezt azt jelenti, hogy a folyamat a visszacsatolás után nem zárul le, hanem egy új cselekvési terv készítésével egy kisebb körfolyamat ágyazódik be a nagyba.

3. Összegzés

A vizsgálatunkban szereplő példa arra irányította a figyelmünket, hogy a gyakorlati tapasztalatok nem mindig állnak összhangban az elmélettel. Véleményünk szerint a nyelvi menedzselés napi gyakorlatban megvalósuló egyes lépései közül különösen a cselekvési terv és a probléma észlelése közötti szakaszt lenne érdemes átgondolni. A szervezett és egyszerű szinten bemutatott nyelvi menedzselési folyamattal azt szerettük volna alátámasztani, hogy a gyakorlatban megvalósuló idegen nyelvi menedzselésre az elmélet nem mindig ad kellőképpen árnyalt magyarázatot. Ezek mentén a következő kiegészítést javasoljuk: a cselekvési terv megvalósítása utáni visszacsatolás szakasz előtt/helyett egy olyan lépést kellene beiktatni, amely során értékelni kell a cselekvési terv megvalósításának sikerességét. Amennyiben a cselekvési terv megvalósítása sikeresnek tekinthető, akkor a nyelvmenedzselési folyamat lezárható, és újabb folyamat indítására lesz lehetőség, az eredeti elmélettel összhangban. Amennyiben azonban

a cselekvési terv megvalósítása nem lesz sikeres, a nyelvi menedzselésnek vissza kell lépnie a harmadik szakaszba, azaz egy újabb cselekvési tervet kell kidolgozni (amint az az 1. ábrán látható). Ezt a részfolyamatot addig kell ismételni, amíg a cselekvési terv sikeresen meg nem valósul. Ennek hiányában az adott folyamat nem tekinthető lezártnak.

Irodalom

Balogh Erzsébet – T. Balla Ágnes 2009a. Nyelvi menedzselés multinacionális nagyvállalatoknál: Két, Magyarországon működő nagyvállalat kommunikációjának összehasonlítása a nyelvmenedzselés-elmélet segítségével. In Borbély Anna – Vanconé Kremmer Ildikó – Hattyár Helga (szerk.): *Nyelvideológiák, attitűdök és sztereotípiák: 15. Élőnyelvi konferencia tanulmánykötete*. Budapest, Dunaszerdahely, Nyitra: Fórum Kisebbségkutató Intézet – Gramma Nyelvi Iroda – MTA Nyelvtudományi Intézet – Konstantin Filozófus Egyetem Közép-Európai Tanulmányok Kara. 531–535.

Balogh Erzsébet – T. Balla Ágnes 2009b. Interkulturális kommunikáció magyarországi multinacionális nagyvállalatoknál. In Nádor Orsolya (szerk.): *A magyar mint európai és világnyelv: MANYE XVIII.: A XVIII. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásai*. Budapest: Balassi Intézet – Magyar Alkalmazott Nyelvészek és Nyelvtanárok Egyesülete. 928–932.

Bari Diána Éva 2018. A nyelvmenedzsment-elmélet és a hibajavítás szerepe a nyelvoktatásban. In Balázs Géza – Lengyel Klára (szerk.): *Grammatika és oktatás – időszerű kérdések: Struktúra, funkció, szemiotika, hálózat*. Budapest: ELTE BTK Mai Magyar Nyelvi Tanszék – Inter Nonprofit Kft., MSZT. 263–270.

Bari Diána Éva 2020. Visszajelzések a nyelvórán a nyelvmenedzsment-elmélet megközelítésén keresztül. In Ludányi Zsófia – Jánk István – Domonkosi Ágnes (szerk.): *A nyelv perspektívája az oktatásban. Válogatás a PeLiKon2018 oktatásnyelvészeti konferencia előadásaiból*. Eger: Líceum Kiadó. 429–441. https://doi.org/10.17048/Pelikon2018.2020.429

Domonkosi Ágnes – Ludányi Zsófia 2020. A nyelvmenedzselés-elmélet lehetőségei az anyanyelvi nevelésben. In Hoss Alexandra – Viszket Anita (szerk.): *Találkozások az anyanyelvi nevelésben 4. Hasonlóságok és különbözőségek a nyelvben és az anyanyelvi nevelésben*. Pécs: PTE BTK Nyelvtudományi Tanszék, Lingua Franca Csoport. 41–50.

Engelhardt, Oliver 2009. Die Sprachpolitik eines deutschen Industriebetriebs in der Tschechischen Republik und ihre Verwirklichung. *Bohemica Olomucensia* 1/3: 173–183.

Jernudd, Björn Holger – Neustupný, Jiří Václav 1987. Language planning: for whom? In Laforge, Lorne (ed.): *Proceedings of the International Colloquium on Language Planning*. Québec: Les Press de L´Université Laval. 69–84.

Kimura, Goro Christoph 2014. Language management as a cyclical process: A case study on prohibiting Sorbian in the workplace. *Slovo a slovesnost* 75/4: 255–270.

Lanstyák István 2011. Nyelvi problémák a szlovákiai magyar beszélőközösségben. *Fórum Társadalomtudományi Szemle* XIII/2: 3–24.

Ludányi Zsófia 2018. A hallgató-oktató írásbeli kapcsolattartás nyelvi problémái internetes fórumok metadiskurzusaiban. *Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények* 13/2: 76–97.

Nekula, Marek – Sherman, Tamah – Zawiszová, Halina 2022. Exploring interest and power in language management. In Nekvapil, Jiří – Sherman, Tamah – Kaderka, Petr (eds.): *Prague papers on language, society and interaction*. Berlin: Peter Lang. 15–34.

Nekvapil, Jiří 2006. From language planning to language management. *Sociolinguistica* 20: 92–104. https://doi.org/10.1515/9783484604841.92

Nekvapil, Jiří – Nekula, Marek 2006. On language management in multinational companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 7: 307–327. https://doi.org/10.2167/cilp100.0

Nekvapil, Jiří 2009. The integrative potential of Language Management Theory. In Nekvapil, Jiří – Sherman, Tamah (eds.): *Language management in contact situations: Perspectives from three continents*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang. 1–11.

Nekvapil, Jiří – Sherman, Tamah – Balogh Erzsébet – Tápainé Balla Ágnes – Engelhardt, Oliver 2009. Interakció előtti menedzselés multinacionális nagyvállalatoknál Közép-Európában. In Lanstyák István – Menyhárt József – Szabómihály Gizella (szerk.): *Tanulmányok a kétnyelvűségről IV*. Dunaszerdahely: Gramma Nyelvi Iroda. 24–46.

Neustupný, Jiří Václav – Nekvapil, Jiří 2003. Language management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 4: 181–366. https://doi.org/10.1080/14664200308668057

Sherman, Tamah 2007. Language management on the front lines: A report from Dunajská Streda Language Management Workshop. In Muraoka, Hidehiro (ed.): *Language management in contact situations 5: Report on the research projects 154.* Chiba: Chiba University Graduate School of Humanities and Social Sciences. 67–77.

Sherman, Tamah – Engelhardt, Oliver – Jiří Nekvapil 2012. Language use in multinational companies in Europe: A theoretical and methodological reframing. In Studer, Patrick – Werlen, Iwar (eds): *Linguistic diversity in Europe: Current trends and discourses*. Berlin, Boston: De Gruyter Mouton. 287–310. https://doi.org/10.1515/9783110270884.287

Szabómihály Gizella 2007. A nyelvi menedzselés lehetséges szerepe a magyar nyelvalakításban. In Domonkosi Ágnes – Lanstyák István – Posgay lldikó (szerk.): *Műhelytanulmányok a nyelvművelésről. Segédkönyvek a nyelvészet tanulmányozásához 71*. Dunaszerdahely, Budapest: Gramma Nyelvi Iroda – Tinta Könyvkiadó. 52–70.

Szabómihány Gizella 2011. A nyelvi menedzselés lehetséges szerepe a magyar nyelvalakításban. In Szabómihály Gizella – Lanstyák István (szerk.): *Nyelv. Magyarok Szlovákiában. VII. kötet*. Somorja: Fórum Kisebbségkutató Intézet. 549–562.

T. Balla Ágnes – Balogh Erzsébet 2010a. Nyelvi menedzselés többnyelvű vállalatoknál. In Zimányi Árpád (szerk.): *A tudomány nyelve, a nyelv tudománya: alkalmazott nyelvészeti kutatások a magyar nyelv évében: XIX. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus*. Székesfehérvár, Eger: MANYE – Eszterházy Károly Főiskola. 865–870.

T. Balla Ágnes – Balogh Erzsébet 2010b. Adatgyűjtés multinacionális nagyvállalatoknál. In Gecső Tamás – Sárdi Csilla (szerk.): Új módszerek az alkalmazott nyelvészeti kutatásban. Budapest, Székesfehérvár: Kodolányi János Főiskola – Tinta Könyvkiadó. 288–291.