

TDK-DOLGOZAT

Pápai-Vonderviszt Anna

2013

A JAPÁN–MAGYAR ÜZLETI INTERKULTURÁLIS
TRÉNING SIKERÉNEK KULCSTÉNYEZŐI
Hogyan lehet az elméletet a gyakorlatba átültetni?

SUCCESS FACTORS OF THE JAPANESE–HUNGARIAN
BUSINESS INTERCULTURAL TRAINING
How to Put Theory into Practice?

Kézirat lezárása: 2013. november 3.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. SZAKIRODALMI KITEKINTÉS	3
2.1. Milyenek „ők”, és milyenek vagyunk „mi”?	3
2.1.1. A kultúra és az interkulturális kommunikáció fogalma.....	3
2.1.2. A japán és a magyar kultúrák összehasonlítása.....	4
2.1.2.1. Geert Hofstede	4
2.1.2.2. Edward T. Hall.....	11
2.1.2.3. Fons Trompenaars.....	14
2.1.3. A japán kultúra jellegzetességei egy magyar szemével.....	16
2.2. Magyar–japán problémák a gazdasági életben.....	19
2.3. Interkulturális oktatási módszerek	22
3. A DOLGOZATBAN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	26
3.1. Szakemberekkel folytatott strukturált interjú.....	26
3.2. Egy tréning résztvevőivel készített kérdőív	28
4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	30
4.1. A magyar–japán kommunikáció leggyakoribb problémái	30
4.2. A sikeres kommunikációhoz szükséges ismeretek és készségek	36
4.3. Módszerek és feladattípusok a gyakorlati készségek elsajátítására	41
5. A KUTATÁSOMON ALAPULÓ TANTERVJAVASLAT	48
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	51
IRODALOMJEGYZÉK	54
A.) Nyomtatott szakirodalom	54
B.) Internetes források.....	55
C.) Források.....	55
FÜGGELÉK	I
1. Függelék: Az interjúalanyok bemutatása	I
2. Függelék: A strukturált interjúk kérdései.....	II
3. Függelék: A tréning résztvevőivel kitöltetett értékelőlap kérdései	IV
4. Függelék: Egy japán–magyar üzleti interkulturális tréning tantervjavaslata	V

1. BEVEZETÉS

„Nem lehet vele együtt dolgozni!” „Ezek a japánok nagyon sunyi módon viselkednek.” „Ha ők kérnek valamit, nekem azonnal ugranom kell, fordítva meg rám se hederítenek!”- ehhez hasonló panaszokkal találkozom nap mint nap japán–magyar üzleti tanácsadói munkám során. Nem véletlenül, hiszen Magyarországon még gyerekcipőben jár az interkulturális ismeretek oktatása, ami miatt az üzletemberek nagy többsége ritkán van tisztában azzal, hogy egy más kultúrából érkező üzleti partner vagy munkatárs más „játékszabályok” szerint dolgozhat, mást tart „normálisnak”. Ez rövidtávon stresszhez, hosszabb távon egy-egy üzlet megghiúsulásához vezethet. Diplomadolgozatomban az ehhez hasonló problémák megelőzését és kezelését szolgáló üzleti interkulturális tréningeket, ezek közül is a magyar–japán kultúrák közötti különbségekkel foglalkozó oktatást helyezem a középpontba.

Talán többekben felmerül a kérdés: miért éppen a japán kultúrát választottam? Nem áldozott-e még le Japán csillaga? Érdekes még a japánokkal foglalkozni? Két ok miatt gondolom úgy, hogy feltétlenül érdemes. Az egyik ok, hogy az utóbbi időben egy újabb beruházási hullámot fedezhetünk fel a japán vállalatok részéről hazánkban. Idén jelentette be zöldmezős beruházását a TS Tech Co. autóipari vállalat, tőkeexpenzióját a japán Bridgestone, az Ibiden, a JSR, a Konika–Minolta és az Asahi Glass is. Továbbá a kormány három japán autóipari céggel kötött stratégiai megállapodást az elmúlt egy évben (Suzuki, Bridgestone és Denso). Tudni kell, hogy a japán vállalatok rendszerint a leányvállalathoz küldenek néhány expatriótát, akiknek a magyarokkal együttműködve, őket tanítva kell hazánkban dolgozniuk, és a termelőegységeket irányítaniuk. A másik ok, amiért érdemes a japánokkal (és a magyar–japán interkulturális oktatással) foglalkozni, hogy egyre több magyar cég nyit kelet felé, megcélózva főként Kínát és/vagy Japánt. Közülük számos vállalat azonban nincs tisztában azzal, hogy milyen óriási a különbség a két (üzleti) kultúra között, egy kaptafára próbálják húzni keleti stratégiájukat, amellyel sajnos óriási hibát követnek el.

Jómagam hat évet éltem gyermekkoromban Japánban, japánokkal jártam óvodába és iskolába, ezért már korai életszakaszban magamévá tehettem a távol-keleti ország kultúráját. Ugyanakkor magyarnak születtem, életem többi részét Magyarországon töltöttem. Most már két éve dolgozom magyar–japán üzleti tanácsadóként, és mindennapi munkám részévé vált, hogy közvetítsek a két nép kultúrája között, és segítsem elsimíta-

ni a felmerülő konfliktusokat, értelmezni a kulturális különbségekből adódó „érthetetlen” lépéseket. (Üzleti tanácsadói pályafutásom előtt több évig japán nagyvállalatok magyarországi gyáraiban tolmácsoltam, és akkor is munkám része volt a nyelveken túli kultúrák közvetítése.) A közelmúltban fogalmazódott meg bennem a gondolat, hogy ezt a tudást rendszerezett módon át kellene adnom az üzleti partnereimnek. Ennek következményeként „belevetettem” magam az interkulturális oktatás tanulmányozásába, hogy minél célravezetőbb tréninget fejleszthessek ki a jövőben a japánokkal együttműködő honfitársaim számára. Ennek első lépéseként cégünk, a Südy és Társa Kft. partneri kapcsolatot alakított ki egy belga interkulturális szakértővel, Olivier van Benedennel, aki 2013 októberében nagy sikerrel megtartotta első magyarországi japán–magyar interkulturális tréningjét. Ennek eredményeit is ismertetem és hasznosítom írásomban.

Dolgozatom fő célkitűzése, hogy a tudományos szakirodalom alapján rávilágítsak a magyar és a japán kultúra közötti különbségekre, valamint, hogy összeszedjem, hogy azok milyen problémák felmerüléséhez vezetnek. Ezt követően ismertetem saját kutatásomat, melynek célja, hogy a következő kérdésekre választ találjak:

1. Az interkulturális kommunikációval foglalkozó szakirodalmi elmélet alapján várható problémák vajon a gyakorlatban ténylegesen jelen vannak-e a magyar–japán kommunikációban?
2. A magyar félnek milyen ismereteket kellene megtanulnia, milyen készségeket kéne elsajátítania ahhoz, hogy ezeket a problémákat elkerülhesse vagy megoldhassa?
3. Hogyan lehet az elméleten túl a gyakorlati készségeket is elsajátíttatni az interkulturális képzés során?
4. Melyek a leginkább célravezető feladattípusok egy interkulturális tréning során?

Az első kérdést azért tartom lényegesnek, mert az rávilágíthat arra, hogy egy esetleges interkulturális tréningnek mire érdemes kitérnie ahhoz, hogy a gyakorlatban is előforduló, valós problémákra adhasson választ. A másik három kérdéssel az ideális tréning konkrét tartalmát és módszertanát próbálom meg feltárni. A dolgozat befejezésekként egy tantervjavaslatot szeretnék felvázolni azoknak a magyaroknak, akik japánokkal szeretnének üzletelni vagy együtt dolgozni. Remélem, hogy kutatásommal sikerül hozzájárulnom a két nép üzletemberei közötti hosszútávú jó viszony kialakításához és megtartásához.

2. SZAKIRODALMI KITEKINTÉS

2.1. MILYENEK „ŐK”, ÉS MILYENEK VAGYUNK „MI”?

2.1.1. A kultúra és az interkulturális kommunikáció fogalma

Mielőtt megvitátnánk, hogy milyenek „ők”, és milyenek vagyunk „mi”, vagyis összehasonlítanánk a japán, illetve magyar kultúrákat, felmerül a kérdés, hogy egyáltalán mit is jelent az, hogy kultúra? Erre a kérdésre a szakirodalomban többféle választ is találhatunk, ezek közül a teljesség igénye nélkül néhány ismertebb definíciót idézünk:

„Kultúrán valamennyi kollektíven képviselt érték, kollektíven követett implicit vagy explicit norma, viselkedési minta, a viselkedés valamennyi megnyilvánulása, valamint a viselkedés termékeinek összessége értendő.” (Kroeber–Kluckhohn, 1954. p.164. idézi Borgulya, 1996. pp.50-51.)

„A modern kommunikációelmélet nyelvén a kultúra - meghatározott területei és történelmi közösségben élő vagy élt emberek közös hiedelmeinek, értékeinek, normáinak és magatartássémáinak, továbbá szokásainak és rítusainak rendszere. Kontextusa lehetővé teszi, hogy a közösség tagjai akár csak egy-egy jelzéssel fejezzenek ki helyzeteket, összefüggéseket stb.” (Buda, 1992. p.9.)

„A kultúrán általában az olyan tanult és szociálisan meghatározott jelenségek összefüggését értjük, amelyet a közösség tagjai szimbólum révén közvetítenek, és amely konzisztensen vezérli az egyes csoportok magatartását, és lehetővé teszi a társadalom alkalmazkodását.” (Borgulya, 1996. p.51.)

„Az elme kollektív programozása, amely különbséget tesz emberek bizonyos csoportjai vagy kategóriái között. [...] >Elme< alatt a fejet, a szívet és a kezet értem - vagyis a gondolkodást, az érzelmeket és a cselekvést, amelyek befolyásolják nézeteinket, viselkedésünket és készségeinket [...] ebben az értelmezésben a kultúra értékeket tartalmaz; az értékrendszerek a kultúra magját képezik.” (Hofstede, 2001. pp. 9-10. idézi Róka – Hochel, 2009. pp.32-33.)

A fenti definíciókban közös elem, hogy a szerzők szerint a kultúra egy közösséghez tartozik, melyet az adott közösség explicit vagy implicit módon (szimbólumokkal) közvetít saját tagjai felé. A felső három meghatározás tulajdonképpen listázza, hogy mi az, ami beletartozik a kultúra rendszerébe: normák, értékek, nézetek, emberi viselkedés, magatartássémák stb. Borgulya definíciója a másik háromtól annyiban tér el, hogy nem egy listázott rendszerként, hanem jelenségek összefüggéseként tekint a kultúrára. Ezenkívül Borgulya a kultúra tulajdonképpeni funkcióját is tisztázza: a társadalom

alkalmazkodását teszi lehetővé azáltal, hogy kiszámíthatóvá válik a benne élő csoportok magatartása.

Mit jelenthet ezek fényében az interkulturális kommunikáció? Szintén Borgulya szavait idézve: „[...] *különböző kultúrák képviselői között zajló gondolatközlés és kapcsolattartás.*” (Borgulya, 1996. p. 55.) Ugyanaz Róka definíciója szerint: „*Interkulturális kommunikációról akkor beszélünk, ha legalább két, különböző kultúrából érkező ember nyelvi és nem verbális üzeneteket ad át egymásnak.*” (Róka – Hochel, 2009. p.20.) Vagyis két (vagy akár több) másik kultúrához tartozó egyén között történő kommunikáció. Ha visszatekintünk az előbbi Borgulya-féle kultúra-meghatározásra, akkor rögtön a következő gondolatmenetre juthatunk: ha valaki nem egy adott közösséghez tartozik, és nem ismeri annak kultúráját, akkor nem ért(het)i a közösség szimbólumrendszerét, és számára kiszámíthatatlanná válik a másik kultúrában élők viselkedése. Ez frusztrációhoz, kommunikációs zavarhoz, vagy súlyosabb esetben kulturális sokkhoz is vezethet. Éppen azért, hogy ezeket a kellemetlen következményeket megelőzhessük a japán–magyar (üzleti) kommunikációban, feltétlenül meg kell ismernünk a két kultúra közötti alapvető különbségeket. Így tehát egy interkulturális tréning elméleti részében is ezen eltérések bemutatására kell koncentrálnunk.

2.1.2. A japán és a magyar kultúrák összehasonlítása

A legismertebb kultúraközi kommunikációs szakemberek kutatásai világosan rámutatnak a japán és a magyar kultúrák közti különbségekre, melyek a tipikus kommunikációs problémákat okozhatják a két nép között. Dolgozatomban Geert Hofstede, Edward Hall, Fons Trompenaars és Hidasi Judit kutatásai alapján mutatom be a magyar és a japán kultúra legfőbb ismertetőjegyeit.

2.1.2.1. Geert Hofstede

Az első kutató, akinek a munkáját talán a legszélesebb körben ismerik *Geert Hofstede*. A holland szociálpszichológus kezdetben négy tényező mentén vizsgálta meg a különböző kultúrákat, és a kérdőívére adott válaszok alapján 120 pontos skálán he-

lyezte el a népek kultúráit a négy dimenzió két-két véglete között.¹ Az általa vizsgált dimenziók (Hofstede et al., 2010. p. 31.):

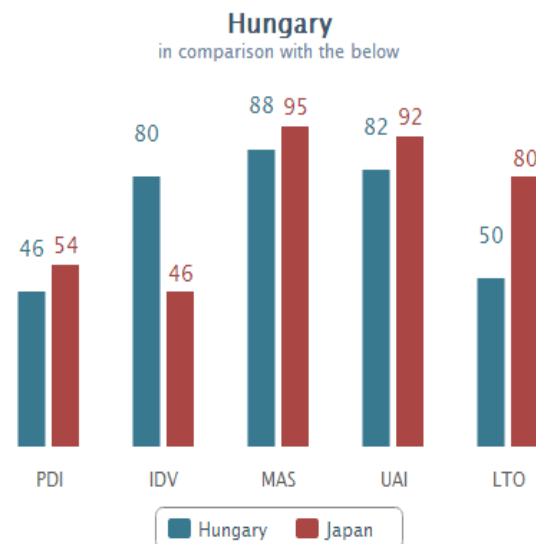
- hatalmi távolság (PDI)
- individualizmus és kollektívizmus (IDV)
- maszkulinitás és feminitás (MAS)
- bizonytalanságkerülés (UAI).

Később egy bolgár származású kutató, Michael Minkov hatására ezt még két újabb dimenzióval is kiegészítette (Hofstede et al., 2010):

- hosszútávú orientáció (LTO)
- az élet örömeinek megengedése (IVR).

A továbbiakban a fent ismertetett dimenziók rövid bemutatásával hívom fel a japán–magyar kulturális különbségekre a figyelmet. Azonban ki kell hangsúlyoznom, hogy ezek a kultúraspecifikus pontszámok átlagértékek. Nem érvényesek a közösségen belül minden egyes tagra, hiszen a tagok személyisége, szociális státusza és sok más tényező is befolyásolja értékeiket, normáikat, gondolkodásmódjaikat. Hofstede modellje csupán támpontot ad egy kultúra megértéséhez.

A japánok és magyarok összehasonlításához szemléltetésképpen mellékelem Hofstede angol nyelvű honlapjáról elérhető grafikont, melyet bármely általa vizsgált két kultúra összevetésére alkalmazni lehet. Az 1. ábra a japán és a magyar kultúrákat veti össze a különböző dimenziókban elért pontszámok tükrében. (Ezen még nem látható az utolsó dimenzió, mert az ahhoz tartozó pontszámok még nem kerültek frissítésre az említett honlapon.)



1. ábra: Magyarország és Japán dimenzióinak összehasonlítása Hofstede alapján

Forrás: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>

Letöltve: 2013.06.16.

¹ Hofstede kutatásai arra próbálták meg rávilágítani, hogy a kultúra hogyan befolyásolja a munkahelyi értékeket. 1967-1973 között az IBM vállalatnál összesen ötven ország kultúráját vizsgálta, melyet a későbbiekben 76 államra terjesztett ki. (Hofstede honlapja alapján)

Balról az első tényező a *hatalmi távolság index*, amely azt mutatja meg, hogy a különböző szervezeteken belül kisebb hatalommal rendelkező társadalmi rétegek mennyire fogadják el az egyenlőtlen hatalomelosztást. Ahogy látjuk, az általunk vizsgált kultúrák e tényező mentén nagyon közel állnak egymáshoz, és mindkettő viszonylag alacsony pontszámot ért el (Magyarország: 46, Japán: 54). A hatalmi távolság index két végletére jellemző viselkedéseket az 1. táblázat: Jellemző viselkedések a nagy és kis hatalmi távolságú kultúrákban szemlélteti. A számok azt mutatják, hogy se a japánok, se pedig a magyarok esetén nem nagy a hatalmi távolság, vagyis mindkét kultúrára inkább a decentralizált menedzsment (vagy a japánoknál talán inkább a csoportdöntések és a tagok bevonása) jellemző (de a magyarra jobban, mint a japánra).

1. táblázat: Jellemző viselkedések a nagy és kis hatalmi távolságú kultúrákban

Nagy hatalmi távolság	Kis hatalmi távolság
az alkalmazottaknak alig van beleszólásuk a döntésekbe	az alkalmazottakat bevonják a döntésekbe
az előmenetel alapja a státusz és a rangidő	az előmenetel alapja a teljesítmény
a diákok nem kérdezhetnek az órán	a diákokat kérdések feltevésére ösztönzik
megszólításkor fontos a titulus (pl. doktor)	a titulusok nem fontosak
fontos, hogy a gyermeket engedelmeskedjenek	az engedelmesség nem lényeges
a családtagoknak egyenlőtlen, eltérő szerepe van	a családtagok egyenlőbbek és közősek a szerepek
az eltérő hatalmi státuszú egyének közt formálisabb kommunikációs mintákat használnak	a kommunikációs mintákban jóval kisebb az eltérés
az idősök tisztelete rendkívül fontos	az idősök tisztelete kevésbé fontos
a politikai hatalom néhány személy kezében van	gyakori a demokratikus berendezkedés
elfogadott a királyi család léte	a királyi család létét negatívabban ítélik meg

Forrás: Hofstede – Hofstede, 2005 alapján Róka – Hochel, 2009. p. 60.

A második, az *individualizmus-kollektívizmus dimenzió* az, amelyben a két kultúra a leginkább tér el egymástól (ha a fenti pontokat nézzük, 34 ponttal). Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy a társadalom tagjai mennyire függenek egymástól, vagyis hogy mennyire csoportok vagy egyének szintjén gondolkodnak, helyezik el magukat a társadalmon belül. Az individualista és a kollektivisták társadalmakra jellemző tulajdonságokat a 2. táblázat: Az individualista és kollektivisták kultúrák néhány jellemző elemében találhatjuk. Míg a japánok a 80 pontjukkal a kollektivisták társadalmakba sorolhatók, te-

hát a csoportérdeket az egyéni érdek fölé helyezik, a magyarok az elért 46 ponttal az individualisták közé tartozunk, egyéneknél gondolkozunk.

2. táblázat: Az individualista és kollektivista kultúrák néhány jellemző eleme

Individualista	Kollektivista
az identitásban meghatározó az önkép	az önképben a csoportidentitás a meghatározó
a függetlenség értékesebb	a kölcsönös függés értékesebb
az önállóság fontosabb	a csoport iránti kötelesség és hűség fontosabb
a társas kapcsolatokban az őszinteség elsődleges	a saját csoporton belüli harmónia elsődleges
értékelik a nyelvi közvetlenséget	a tekintély megőrzése érdekében a nyelvi burkoltság fontos
fontos a személyes szabadság	a szülők kívánságainak tiszteletben tartása fontos
egyenlő bánásmódot mindenkinek	az egyenlő bánásból kevésbé fontos
fontosabb a magánélet	a magánélet kevésbé fontos
a csoporttagság választás kérdése	a csoporttagság csak nehezen változtatható meg
a konszenzust nem értékelik túlságosan	a döntéshozásban fontos az egyetértés

Forrás: Hofstede – Hofstede, 2005 alapján Róka – Hochel, 2009. p. 56.

A következő dimenzió a *maszkulinitás-feminitás*. E tényező mentén hasonlít a két kultúra leginkább egymásra (Magyarország: 88, Japán: 95). Mindkettő rendkívül férfias társadalomnak tekinthető, ami azt jelenti, hogy a férfias motivációk dominálnak az életben, vagyis versengés és sikervágy jellemzi a vizsgált kultúrákat, nem pedig a „nőies” jegyeknek számító együttműködés, vagy a gyengébbekkel való törődés. Hozzá kell tennünk azonban, hogy a japán üzleti világban a pontszámok alapján is várható módon kevesebb nővel találkozhatunk, mint idehaza, ami miatt a nők helyzetéről feltétlenül szót kell ejtenünk egy interkulturális tréning során. A maszkulin társadalmakra (vagyis a magyarra és a japánra) jellemző állítások a 3. táblázat: A legfőbb különbségek a feminin és maszkulin társadalmak között jobb oszlopában találhatók.

3. táblázat: A legfőbb különbségek a feminin és maszkulin társadalmak között

Feminin	Maszkulin
A kapcsolatok és az életminőség a fontos	A kihívás, a kereset, az elismerést és az előlépés a fontos
A férfiaknak és a nőknek is szerényen kell viselkedniük	A férfiaknak asszertívnak, ambiciózusnak és keménynek kell lenniük

A férfiak és a nők is lehetnek érzékenyek, és összpontosíthatnak a kapcsolatokra	A nőknek kell érzékenyebbnek lenni, és a kapcsolatokat ápolni
A családban az apa és az anya is foglalkozik a tényekkel és az érzelmekkel	A családban az apa a tényekkel, az anya az érzelmekkel foglalkozik
A lányok szépségideálját az apa és az anya befolyásolja a leginkább	A lányok szépségideálját a leginkább a média és a hírességek befolyásolják
A szülők megosztják a pénzkereső és a gondoskodó szerepeket	Általában az apa keresi a pénzt, az anya gondoskodik
A fiúknak és a lányoknak is szabad sírniuk, de verekedni semelyiknek sem szabad	A lányok sírhatnak, de a fiúk nem; a fiúk visszaüthetnek, de a lányok egyáltalán nem verekedhetnek
A fiúk és a lányok is ugyanazon okokból játszanak	A fiúk a versengés miatt játszanak, a lányok azért, hogy együtt lehessenek
Ugyanazok a szabályok vonatkoznak a vőlegényre és a menyasszonyra	A menyasszonynak szemérmesnek és szorgosnak kell lennie, de a vőlegényre ez nem vonatkozik
A férjtől ugyanazt várják el, mint egy fiú barátától	A férjnek egészségesnek, gazdagnak és megértőnek kell lennie, a fiú barátnak szórakoztatónak kell lennie

Forrás: Hofstede et al., 2010. p. 155. (saját fordítás)

A negyedik vizsgált faktor, a *bizonytalanságkerülés* mentén is hasonló értékek (Magyarország: 82, Japán: 92) jellemzik a két kultúrát: mindkét nép rendkívül bizonytalanságkerülő, nem szereti a kétesélyes szituációkat, megpróbálja minden lehetséges módon elkerülni a nem tervezett helyzeteket. A bizonytalanságkerülő népek jellemzőit a 4. táblázat: A gyenge és erős bizonytalanságkerülő kultúrák főbb jellemzői bal oldali oszlopa írja le. A japánok bizonytalanságkerülését jól szemlélteti az, hogy az élet minden terén szeretnek aprólékos forgatókönyvekkel és tervekkel dolgozni, mellyel a bizonytalanságot és a kockázatot próbálják csökkenteni. A magyarok esetén egy kicsit más formában jelenik meg ugyanez a bizonytalanságkerülés: a magyarok is ódzkodnak minden új szituációtól, de ők inkább bele sem vágnak olyan dologba, amely egy kis kockázattal is járhat.

4. táblázat: A gyenge és erős bizonytalanságkerülő kultúrák főbb jellemzői

Erősen bizonytalanságkerülő	Gyengén bizonytalanságkerülő
Jobban ellenállnak a változásnak	kevésbé állnak ellen a változásnak
Lassan következnek be a változások	Gyorsabban következnek be a változások
Kevésbé tolerálják a kétértelműséget	Jobban tolerálják a kétértelműséget
Ellenzik a kockázatvállalást	Jobban ösztönzik a kockázatvállalást
Kevésbé tűrik a rendhagyó viselkedést	Tolerálják a nonkonformizmust
Nagyobb az igény a viselkedés szigorú	Kevésbé igénylik a szigorú előírásokat

szabályozására	
Kerülik a közvetlen konfliktust	Jobban hajlandók nyíltan vállalni a konfliktust

Forrás: Hofstede – Hofstede, 2005 alapján Róka – Hochel, 2009. p. 63.

Az 1. ábrán látható utolsó dimenzió a *hosszútávú orientáció*. Itt újra szignifikáns különbség mutatkozik a két kultúra között (Magyarország: 50, Japán: 80), a japán nép sokkal inkább hosszú távon, a jövőre fókuszálva gondolkodik, mint a magyarok, akikre a rövidtávú tervezés jellemző. Ez például kihat a takarékosagra is, míg a japánok megkeresett vagyonuk jókora hányadát félreteszik későbbi éveikre, a magyarok hajlamosak gondolkodás nélkül elkölteni azt. A két kultúra üzleti gondolkodásában rejlő legfőbb különbségeket e dimenzió mentén az 5. táblázat: A legfőbb különbségek a rövid- és hosszútávra orientált

társadalmak között szemlélteti. Már első ránézésre érezhető, hogy például egy japán vállalatnál dolgozó magyar és japán kollégák között a legfőbb munkahelyi értékek különbözősége is óriási konfliktusokat eredményezhet.

5. táblázat: A legfőbb különbségek a rövid- és hosszútávra orientált társadalmak között az üzleti életben

Rövid	Hosszú
Fő munkahelyi értékek: szabadság, jogok, teljesítmény, önmagunk előtérbe helyezése	Fő munkahelyi értékek: tanulás, őszinteség, alkalmazkodó készség, felelősségtudat, fegyelem
A szabadidő fontos	A szabadidő nem olyan fontos
A fókusz a profiton van	A fókusz a piaci pozíción van
Az idei év profitja számít leginkább	A tíz év múlva esedékes profit számít leginkább
A menedzserek és a dolgozók két külön pszichológiai csoportot alkotnak	A tulajdonos-menedzserek és a dolgozók azonos dolgokra törekszenek
Teljesítményelvű rendszer, jutalom a képességekért	Nem kívánatosak a hatalmas társadalmi és gazdasági különbségek
A személyes hűség az üzleti szükségletektől függ	Egy életen át tartó kapcsolati hálókba való befektetés (guangxi)
Az igazság birtoklásán van a hangsúly	Az erények tiszteletben tartásán van a hangsúly
Általános irányelvek vannak arra vonatkozóan, hogy mi a jó és mi a rossz	Az, hogy mi a jó vagy rossz a körülményektől függ
A test és a lélek különálló	A test és a lélek elválaszthatatlan
Ha A igaz, akkor az ellentéte, B hamis	Ha A igaz, attól még az ellentéte, B is igaz lehet
Az absztrakt racionalitás kap elsőbbséget	A józan ész kap prioritást

Szükség van kognitív konzisztenciára	Az egyet nem értés nem okoz problémát
Analitikus gondolkodás	Szintetikus gondolkodás

Forrás: Hofstede et al., 2010. p. 251. (saját fordítás)

A vizsgálati listára vett legújabb dimenzió az *élet örömeinek megengedése és elvetése*, melyet Michael Minkovval közös 2010-es kötetükben ismertettek először (Hofstede et al., 2010). Először is a következőképpen definiálták az élet örömeinek megengedését: „[...] az élet élvezéséhez és a szórakozáshoz kapcsolódó alapvető és természetes emberi vágyak viszonylagos szabad kielégülésének megengedésére irányuló hajlam.” (Hofstede et al., 2010. p. 281., saját fordítás) Ennek ellentéte, az élet örömeinek elvetése pedig így hangzik a szerzők megfogalmazásában: „meggyőződés, hogy a fent említett kielégülést vissza kell fogni, és szigorú társadalmi normákkal szabályozni kell.” (Hofstede et al., 2010. p. 281., saját fordítás) A két véglet jellemzőit Hofstede tanulmánya alapján a 6. táblázat: Az élet örömeit megengedő illetve elutasító kultúrák jellemzői összegzi:

6. táblázat: Az élet örömeit megengedő illetve elutasító kultúrák jellemzői

Megengedő	Elutasító
Több a magukat nagyon boldognak vallók aránya	Kevesebb a magukat nagyon boldognak vallók aránya
Úgy érzik, hogy saját maguk irányítják saját életüket	Tanácsstalanság: nem én irányítom saját sorsomat
A szabadidőnek nagyobb jelentőséget tulajdonítanak	A szabadidőnek kevesebb jelentőséget tulajdonítanak
A barátoknak fontosabbnak tartják	A barátokat kevésbé tartják fontosnak
A megtakarításoknak nincs akkora jelentőségük	A megtakarítások nagyon fontosak
Laza társadalom	Szigorú társadalom
Nagyobb a valószínűsége, hogy a pozitív élményekre emlékeznek	Kevésbé valószínű, hogy a pozitív élményekre emlékeznek
Nem annyira jellemző a morális fegyelem	Erkölcsei fegyelem
Pozitív hozzáállás	cinizmus
Több az extrovertált személyiség	Több a neurotikus személyiség
Az emberek nagyobb része érzi magát egészségesnek	Az emberek kisebb része érzi magát egészségesnek
Nagyobb optimizmus	Kisebbségi optimizmus
A jól képzett lakossággal rendelkező kultúrák esetén magasabb a születési arányszám	A jól képzett lakossággal rendelkező kultúrák esetén alacsonyabb a születési arányszám
Kevesebb elhalálozás a szív- és érrendszeri problémák miatt	Több elhalálozás a szív- és érrendszeri problémák miatt

Forrás: Hofstede et al., 2010. p. 291. (saját fordítás)

Az örömeiket megengedő kultúrák körébe tartozik a nyugat-európai, a dél- és észak-amerikai, illetve néhány szubszaharai kultúra. Ezzel szemben a kelet-európai és ázsiai kultúrákat mind az élet örömeit visszatartó, megtagadó kultúrák közé sorolja. Japán ezen a téren nem sokkal, de némileg jobb pontokat ért el hazánknál (Magyarország:31, Japán:42), bár nemzetközi viszonylatban mindkét kultúra az örömeiket megtagadók közé sorolható. Azt állíthatjuk tehát, hogy a hatodik, utolsó dimenzió mentén is sokkal inkább hasonlóságot vélhetünk felfedezni a két vizsgált kultúra között.

Hofstede kutatásai nyomán azt állíthatjuk, hogy a magyar és a japán kultúrák közötti legnagyobb különbség az individualizmus-kollektívizmus és a hosszútávú gondolkodás dimenziói mentén található, vagyis ezeket tekinthetjük az interkulturális problémák legfőbb okainak. A többi tényezőben inkább hasonlóság figyelhető meg, melyek inkább csökkentik a kulturális különbségekből adódó feszültséget és kommunikációs zavarok előfordulásának esélyeit.

2.1.2.2. Edward T. Hall

A következő klasszikus kutatás, mellyel foglalkozni szeretnék, *Edward T. Hall* tanulmánya (Hall – Hall, 1990). Hall három tényezőt vizsgált a kultúrák összehasonlításakor: a kontextust, az időt és a teret. A *kontextus* tekintetében megkülönböztetett magas és alacsony kontextusú kultúrákat. Jellemzőiket a 7. táblázatban látható módon foglalja össze:

7. táblázat: A magas és alacsony kontextusú kultúrák jellemzői

Magas kontextus	Alacsony kontextus
A múltban gyökerezik, lassabban változik, stabilabb	Gyorsabban, könnyebben változik
Mély, hosszan tartó emberi kapcsolatok	Több, de felületesebb emberi kapcsolatok
Nagyfokú lojalitás a hivatali hierarchián belül	A tekintély a hatékony ügymeneten alapul
Gyors és gazdaságos kommunikáció	Lassabb kommunikáció, részletes információ
A küldő környezet, a szituáció, a nem-verbális kommunikáció fontossága	A kódolt üzenet a fontos, a környezet, a szituáció kevésbé jelentős
Inkább szóbeli, mint írásbeli megállapodások	Inkább (részletes, terjedelmes) írásbeli megállapodások
A „belső” emberek és a kívülállók éles megkülönböztetése	Nyitottabb az idegenek felé

Forrás: Mead,1998 nyomán Falkné, 2008. p. 60.

A magas kontextusú kultúrákra jellemző, hogy az egyének kommunikációjában aránylag kevés szerepe van a verbális elemeknek, és sokat kell a hallgatónak a non-verbális jegyekből kiolvasnia. Itt jegyezném meg, hogy a japán kultúrában létezik egy szólás-mondás, melynek magyar fordítása így hangzik: „Egyet hall, tízet ért.” (一を聞いて、十を知る。) Ez azt jelenti, hogy a japán kultúra a hallgató felelősségének tartja, hogy jól figyeljen, és kiolvassa a beszélő mondandójának óriási hányadát a környezetből, a kontextusból. Ezzel a japán felfogással szemben állnak az alacsony kontextusú kultúrák, melyek a beszélő felelősségének tartják, hogy tisztán, érthetően fogalmazza meg gondolatait, hogy azt a hallgató a lehető legtökéletesebben megérthesse csupán az elhangzó szavakból. A magas kontextus kihat a kapcsolatokra is: az emberi kapcsolatok hosszú távra szövődnek, erős kötelék fűzi össze azokat. Az alacsony kontextusú ennek ellentéte, a közösség tagjai üzenetük nagyobb részét verbálisan fejezik ki, és viszonylag kevés a non-verbális jelek a hozzáadott értéke. A kapcsolatok sokkal kevésbé szorosak, rövidebb távra szólnak. Hall mind a magyar, mind pedig a japán kultúrát a magas kontextusú kultúrák közé sorolja. Ez azt is jelenti, hogy mindkét kultúra sok implicit kifejezés-módot használ, melyet csak abban a kultúrában értenek meg. Következésképpen azt mondhatjuk, hogy ez rettentően sok félreértésre adhat okot a mindennapi kommunikációban.

Hall második dimenziója az *idő*. Megkülönbözteti a monokronikus és polikronikus kultúrákat. Míg előbbiek az időt egy egyenesként képzelik el, és egy időben csak egy tevékenységre koncentrálnak, utóbbiak egyszerre több tevékenységet is képesek végezni. Főbb jellemzőiket a 8. táblázat: A monokronikus és polikronikus kultúrák jellemzőiből érthetjük meg:

8. táblázat: A monokronikus és polikronikus kultúrák jellemzői

Monokronikus	Polikronikus
Egyszerre egy dologra való figyelés	Egyszerre több dologra való koncentrálás
Időpontok, határidők szigorú betartása	Időpontok, határidők „lehetőség szerinti” betartása
Jellemzően alacsony kontextusú	Jellemzően magas kontextusú
Munka iránti elkötelezettség	Az emberi kapcsolatok iránti elkötelezettség
Tervek szigorú betartása	A terveket könnyen, gyakrabban megváltoztatják
A magánszféra tiszteletben tartása, nem	A személyes baráti, üzleti kör előnyben

szeret másokat zavarni	részesítése a magánszférához képest
Az azonnali, gyors cselekvés a jellemző	A cselekvés gyorsasága az emberi kapcsolatoktól függ
A rövid távú kapcsolatok a jellemzőek	Hosszú távú, akár egész életre szóló kapcsolatok

Forrás: Hall, 1976 idézi Falkné, 2008. p. 62.

Fontos megjegyezni, hogy ritka az a kultúra, amely minden tekintetben csak monokronikus vagy csupán polikronikus lenne. A japánokról először a pontosság és precizitás juthat eszünkbe, amelyek alapján inkább a munkaközpontú monokronikus népek közé sorolnánk, de az élet más területein sokkal inkább polikronikus jegyek figyelhetők meg. Számukra az emberi (főként üzleti és baráti) kapcsolatok mindennél fontosabbak, melyek sokszor egész életre szólnak (lásd Hofstede hosszútávú orientáció dimenzióját). Az üzletet és a munkát előnyben részesítik a magánszférához képest, és a cselekvés gyorsasága is az emberi kapcsolatoktól függ. A magyar ezzel szemben inkább a monokronikus kultúrák csoportjába sorolható. Mi szeretünk egyszerre csak egy dologra koncentrálni, és nem vagyunk annyira elkötelezettek emberi kapcsolataink iránt, mint a japánok. Továbbá számunkra sokkal fontosabb a magánszféra, mint a japánok számára. Ez megint csak konfliktusforrást eredményezhet japán és magyar kollégák között, hiszen a japán joggal gondolhatja lustának és munkakerülőnek a munkaidő végén haza induló magyar kollégáját, miközben az munkamániásnak bélyegzi meg a japánt.

Hall utolsó dimenziója a *tér*. Hall szerint a kultúrák abban is eltérnek, hogy hogyan viszonyulnak a térhez az élet különböző területein. Például a japánok, akiknek az életterük jóval szűkösebb, mint a magyaroké, kisebb személyes teret igényelnek az emberi interakcióik során. Ez kellemetlen érzést kelthet egy olyan magyar üzleti partnerben, aki tágasabb személyes térhez szokott, ám ez az eltérés nem okoz olyan óriási problémákat a magyar–japán kommunikációs helyzetekben.

Hall megközelítését összegezve azt mondhatjuk, hogy a japánok és a magyarok is a magas kontextusú népek közé tartoznak. Emiatt a szavak jelentősége jóval kisebb, mint a non-verbális jeleké. Ugyanakkor azok számára, akik nem ismerik az adott kultúra konvencióit, rejtett jeleit, szimbólumait, sokkal nehezebb értelmezni a verbálisan elhangzottakat. Ennélfogva a két vizsgált nép közötti sikeres kommunikáció előfeltétele, hogy mindkét fél megismerje a másik non-verbális jeleit. Az idő dimenziója mentén is szembevetendő az eltérés: míg a japánok inkább a polikronikus véglethez sorolható, a magyarok inkább a monokronikus kultúrák közé tartoznak. A proxemika terén is felfedez-

hetünk különbségeket: a japánok jobban viselik a kisebb személyes teret, mint a magyarok, de ezt elhanyagolható különbségnek tekinthetjük.

2.1.2.3. Fons Trompenaars

A holland Fons Trompenaars munkássága sok tekintetben rokon Hofstede és Hall kutatásaival. Ő is több dimenzió mentén értékelte a kultúrákat. A különbségeket három nagyobb csoportba sűrítette: az emberek közötti viszony, időszemlélet és a környezet szemlélete (Hampden-Turner–Trompenaars, 2002). Ezek közül az első csoportot a következő öt ellentétpárra bontja:²

A. Emberek közötti viszony

1. Univerzalizmus-partikularizmus

Az univerzális kultúrák ún. szabályalapú kultúrák, ahol a szabályok mindig fontosabbak, mint maga a szituáció. Ilyen a magyar kultúra is. Ezzel szemben a japán kultúra – bár az univerzálisak közé tartozik – mégis közelebb áll egy fokkal a partikuláris nemzetekhez. Vagyis ők többször mérlegelik a szituációt, mint mi, s ez olykor okozhat nézeteltéréseket.

2. Individualizmus-kollektívizmus

Ezzel a dimenzióval már találkozhattunk Hofstede munkásságának ismertetésekor is. Tulajdonképpen azt mutatja meg, hogy a közös érdekeket vagy az egyéni érdekeket helyezi-e egy kultúra előtérbe. Ahogy az imént is rávilágítottunk, szinte a két végletet képviseljük a kelet-ázsiai szigetországgal. Ennek következménye, hogy a japánok mindig csoportosan jönnek tárgyalni (míg a magyarok esetén akár egy személyben a döntéshozó is tárgyalhat és dönthet), hosszabb náluk a döntéshozatal.

3. Semleges-érzelemfűtött interakció

Japán szinte a legsemlegesebb a nemzetek listáján, és bár a magyarok sem tartoznak az érzelemfűtöttek közé, mégis sokkal inkább érzelmek által vezéreltek vagyunk. A japánoknál ez a semlegesség abban is megnyilvánul, hogy kifejezetten erénynek szá-

² A dimenziók magyar elnevezését Borgulya (1996) alapján használom.

mít az, ha valaki érzelemmentes tud maradni egy túlfűtött szituációban. Ezt sajnos nem minden magyar tárgyalópartner tudja azonban kivitelezni, ami miatt előfordulhat, hogy megrendül a japánok bizalma, és elveszik az üzlet.

Továbbá ez a dimenzió határozza meg a fizikai kontaktusok számát is egy adott kultúrában. A semlegesek esetén sokkal kevesebb fizikai érintkezés figyelhető meg, így a japánoknál is.

4. *Célra összpontosított-átfogó kapcsolat*

A célra összpontosító kultúrák (így a magyar is) egy tárgyaláson csupán a tárgyalási pontokra összpontosít, és nem vonja be a magánéletét, vagy nem kezd más témájú beszélgetésekbe. Az átfogó kapcsolat pártján álló japánok viszont a tárgyalási pontokon túl a partner megismerésére is törekszenek, ami miatt oda nem illőnek tűnő kérdéseket, beszédtemákat is felvetnek. Ez néha frusztrálja a magyar partnert, de meg kell érteni, hogy ez része a japán bizalom alapú üzletnek.

5. *Egyéni teljesítménnyel szerzett-kívülről ráruházott státusz*

Mind a magyar, mind pedig a japán kultúra a kívülről ráruházott státusz dimenzióhoz sorolható. Széles hierarchia és a rangok fontossága jellemzi a két kultúrát. Emiatt ez a dimenzió nem sorolható a konfliktusforrásokhoz.

B. *Időszemlélet*

Az időszemlélet kapcsán kétféle tényezőt vizsgált: egyrészt, hogy az adott kultúra egy időben hány tevékenységet végez, valamint azt, hogy inkább a jövőre vagy a múltra orientálódik. Előbbi megközelítőleg a Hall-féle modell időtényezőjének feleltethető meg. Itt a két véglet a szinkronikus (polikronikus) és a szekvenciális (monokronikus) kultúra. A japánokat Trompenaars egyértelműen a szinkronikusak közé sorolja (amíg Hall azt állítja, hogy vannak monokronikus és polikronikus jegyei is, de utóbbi dominál), míg a magyar kultúra a szekvenciális időszemléletű kultúrák között található.

C. *Környezetszemlélet*

Trompenaars szerint a *természethez* kétféleképpen lehet viszonyulni: el lehet fogadni viszontagságait, vagy megpróbálhat egy kultúra ellenkezni vele. A japánok és a

magyarok is előbbi csoportba tartoznak, vagyis elfogadják a sorsszerűséget, a természet törvényeit, és nem akarnak ellenszegülni annak.

Összegezve a trompenaarsi dimenziókban rejlő legnagyobb eltéréseket, egyrészt újra arra a megállapításra juthatunk, hogy a japánok kollektivisták, míg mi individualisták vagyunk, és ők szinkron időszemléletben gondolkoznak a mi szekvenciális időhorizontunkkal szemben. Trompenaars megállapításai két újabb különbségre is felhívják figyelmünket: a japánok érzelemtől mentesen kommunikálnak, míg mi hozzájuk képest érzelemtől fűtöttek vagyunk. A magyaroknak tehát feltétlenül meg kell tanulniuk viszszafojni érzelmeiket, és türelmet kell tanúsítaniuk bármilyen szituációban. Japánokkal tárgyalva egy másik különbség, amelyre feltétlenül fel kell hívnunk a magyar fél figyelmét a japánok átfogó szemlélete, amely miatt feleslegesnek tűnő információkra kérdezhet rá bármilyen szituációban. Ilyenkor szintén türelemmel kell megválaszolni a kérdéseit, mert ezek vezethetnek a hosszú távú bizalomhoz és üzlethez vagy jó munkatársi viszonyhoz.

2.1.3. A japán kultúra jellegzetességei egy magyar szemével

A következőkben a hazai interkulturális szakirodalom legismertebb kutatója, *Hidasi Judit* munkássága alapján (Hidasi, 1992 és 1998) mutatom be azokat a konkrét japán kulturális sajátosságokat, melyek szintén fontos szerepet játszhatnak a japán és a magyar nép közötti kommunikációban. Hidasi nem alkotott egy minden kultúrára kiterjeszhető interkulturális modellt, ő kifejezetten a japán és a magyar kultúrák közötti különbségekkel foglalkozott. Munkássága alapján – a terjedelmi korlátok miatt a teljesség igénye nélkül – bemutatom azokat az eltéréseket, melyek a leglényegesebbek lehetnek egy interkulturális kommunikációs szituációban. Ez részben összegzése lesz az eddig bemutatott modellek által feltárt különbségeknek.

A japán filozófia és életfelfogás erősen kötődik a kínai konfucianizmushoz. Ennek egyik legfőbb jele, hogy a japánok mélyen *tisztelik az idősebbeket és a tapasztaltabbakat*. Még a nyelvezet is eltér akkor, ha egy idősebb (és általában egyben rangosabb) emberrel beszélnek. Hallgatnak az idősebbekre, és megpróbálnak tapasztalataikból tanulni. Véleményem szerint ez a mai magyaroknál egyáltalán nem jellemző, mi sokszor elavultnak hisszük az idősek tudását, és ezért figyelmen hagyjuk véleményüket. Ez az eltérés akkor okozhat igazán problémát, ha egy japán vállalatnál más véleményére támaszkodva dolgoznak a japánok és a magyarok (pl. a japánok az idős tanácsadóra

hallgatnak, a magyarok pedig például a fiatal mérnökre, aki eddig kiválóan bizonyította rátermettségét).

Továbbá, ahogy már a korábbi tanulmányok is rávilágítottak, a japánok *kollektivistá* társadalomban élnek, életük része, hogy különböző csoportokhoz tartoznak. Saját érdekeiket a csoport érdekei alá vetik, nehogy kizárják őket a csoportból. Úgy gondolom, hogy ez a pont nagyon lényeges, mert ahogy már korábban is szó esett róla, a magyarok individualisták. Nem vagyunk hajlandók a saját érdekeinket feladni a csoport-harmónia érdekében. Ez pedig rengeteg félreértéshez és konfliktushoz vezethet.

A japánok számára a *relativitás* és a *szituatív magatartás és nyelvhasználat* mindennapos dolog. Vagyis magától értetődőnek tartják azt, hogy léteznek belső körök (pl. család, saját cég) és külső körök (olyan csoportok, amelybe nem tartozunk bele). Más nyelvhasználatot kíván meg a belső körben való és a külső körökkel történő kommunikáció. Hadd tegyek hozzá egy példát: még ha belső körben tiszteletteljes módon emlegetjük is saját cégvezetőnket, vevőink előtt csupán szerény formában említhetjük meg nevét, mert olyankor a vevő felé irányuló tisztelet elsőbbséget élvez. Ez a magyarok számára ismeretlen, a nyugatiakra általánosan nem jellemző a relativitás és a szituatív viselkedésmód. Ezért ezt külön tanítani kell a japánokkal érintkezőknek.

A következő fontos sajátosság, hogy a japánok (és itt a férfiakra gondolunk) *életük egészéig tartó munkaviszonyban* élnek le életüket. Kiegészíteném Hidasi munkáját az- zal, hogy a japánok számára a szamuráj erkölcs az értékrend alapja. Ezek közül kiemelendő érték a *lojalitás*, ami a mai Japánban az emberi kapcsolatokhoz való kötődést, valamint egy-egy vállalathoz való kötődést jelent. A japánok egy életre kötnek barátságot, ismeretséget, és ez jellemző a vállalatok közötti viszonyra is. Ennek egyik következménye, hogy az ismerkedés első szakasza hosszan elnyúlik, és csupán a legmegbízhatóbb partnerrel kötnek „szerződést” (átvitt és a szó szoros értelmében is), amely a jövőben a szívességek adás-kapásán és a jóban-rosszban való kitartásban is meg fog nyilvánulni. A lojalitás azt eredményezi, hogy a munkavállaló nagyon szoros kapcsolatban áll, és függ a munkaadótól, tulajdonképpen a cég határozza meg élete minden részét. A munkavállalók sokszor még a szabadidejüket is a munkatársakkal, partnerekkel töltik, valamint a cég biztosít kedvezményes kamatozású hiteleket a lakásvásárláshoz a dolgozók számára. Ezzel szemben a magyar emberek a munkájukat átmeneti dolognak gondolják, éppen ezért jóval kevésbé tekintik az élet legfontosabb elemének, ami szintén konfliktusforrás lehet.

Ha pedig a *kommunikáció sajátosságait* vizsgáljuk, akkor elmondhatjuk, hogy a japánokat visszafogott gesztusok és mimika, kifelé mutatott érzelemmentesség jellemzi (lásd Trompenaars semlegesség dimenzióját). Ugyanakkor viszonylag sok megerősítést adnak a másik félnek hümmögéssel vagy gyakori bólintásokkal. Olykor azonban némaságba burkolóznak, melyet a nyugati kultúrából érkezők nagyon negatívan értelmeznek, holott Japánban azt tekintik értéknek, ha valaki nem beszél túl sokat. A magas kontextusú kultúra velejárója, hogy sok kétértelmű kifejezést használnak, melyeket csak a háttér ismeretében lehet pontosan és jól értelmezni. Erre egy jó példa, amikor a „Majd még gondolkodom rajta.” vagy „Ez egy kicsit nehéz lesz, de meglátjuk.” vagy „Igen, de...” és ezekhez hasonló mondatokat kell értelmezni. A nyugatiak hajlamosak szó szerint venni a japánok szavait, holott általában ezek a mondatok a visszautasítás jeleinek tekinthetők. Továbbá kommunikációjukban próbálják minimálisra szorítani az írásbeliséget, mert szerintük nem abban áll a lényeg. De ha egyszer valamit leírnak, azt szinte szentnek és sérthetetlennek tekintik, ezért jól megfontoltan, csupán biztos és pontos adatokat szoktak leírni.

Még egy érdekesség a japán kultúrában, hogy a *megjelenés és a forma* dominál a tartalom felett. Éppen ezért nagyon fontos, hogy pl. egy tárgyaláson a megjelenésünk tökéletes legyen. Továbbá ugyanez jellemző az ajándékokra is. A csomagolás fontosabb, mint maga az ajándék, és erre a magyar félnek mindig nagyon oda kell figyelnie.

Hidasi kitér arra is, hogy a japán *üzleti tárgyalásoknak* milyen jellegzetességük, és általános menetük van. A tárgyalások három szakaszát különbözteti meg: felvezető, érdemi és levezető. Elsőben a harmónia kialakítása a cél a partnerrel, így kötetlen beszélgetés jellemzi ezt a részt. (Lásd Trompenaars dimenzióinál az átfogó kapcsolat pontját.) A másodikban hangzanak el a kérdések, pontosítások. A japánok akár többször is visszakérdeznek ugyanarra a kérdésre holisztikus megközelítésük miatt. Számukra csak akkor megnyugtató a tárgyalás eredménye, ha minden részlet a helyén van az egészben. Árról pedig csak a végjátékban beszélnek. A levezető szakaszban a további teendőket beszélik át, és kötetlen beszélgetéssel zárják a tárgyalást.

Hidasi a japánokkal való kommunikáció előtt a magyarok számára alapos felkészülést tart szükségesnek, valamint a türelmet tartja egy elengedhetetlen sikertényezőnek. Továbbá a delegáció összeállítását is lényegesnek tartja az üzleti sikerhez. Az előzetesen kiküldött összeállításon módosítani nem célszerű, és mindenképpen érdemes magas rangú tárgyalókat is küldeni, ha eredményeket szeretnének elérni.

2.2. MAGYAR–JAPÁN PROBLÉMÁK A GAZDASÁGI ÉLETBEN

A fenti kérdés alapján felmerülhet bennünk a következő kérdés: egyáltalán mikor és hol találkozik a japán és a magyar kultúra? Borgulya szerint az kultúráközi kommunikációnak három alapesete létezik (Borgulya et al., 2011. p. 133.): egy hazai vállalatvezető alkalomszerűen tárgyal egy másik kultúra képviselőjével; egy hazai de multikulturális munkahelyen más kultúrabeliekkel dolgozik együtt; egy külföldön vállalt feladatot vezet. Ezek közül mi csak az első két esettel fogunk foglalkozni, hiszen a japán–magyar viszonylatokra ezek a legjellemzőbbek: első, amikor egy magyar üzletember japán partnerével tárgyal. A másik eset a Magyarországon működő japán vállalatok esete. Az 1990-es és 2000-es években számos autóipari és elektronikai japán vállalat települt hazánkba. Ezeknél a gyártóüzemekben még mai napig találhatunk japán expatriótákat, akik próbálják átadni a tudást a magyar félnek. A második eset tehát ezekben a gyárakban és vállalatoknál létrejövő interakció. Ezeket dolgozatomban gyakran külön kategóriákként fogom kezelni az eltérő kontextus és problémák miatt.

Visszatérve fejezetünk témájához, a címbeli kérdésre kétféleképpen szeretnék választ találni: először Hofstede a *Kultúrák és Szervezetek* című írásából (Hofstede – Hofstede, 2005) ismertetem azokat a tárgyalásokon felmerülő általános jellegű problémákat, melyek a két legnagyobb dimenzióbeli eltérésből fakadhatnak. Ezt követően pedig a szakirodalom alapján összegyűjtöm azokat a gyakorlatban tapasztalt, (nagy valószínűséggel) kulturális különbségekre visszavezethető problémákat, melyek a Magyarországon működő japán vállalatok működése során a szakirodalom feltárt.

Először tekintsük át, hogy a hofstedei dimenziókban feltárt különbségek milyen problémákat vethetnek fel a két nép közötti kommunikációs folyamatban az üzleti tárgyalásokon! Ahogy a fentiekben már említettük, a legnagyobb különbség a japán és a magyar kultúra között az individualitás-kollektivitás, valamint a hosszú távú gondolkodás dimenziói mentén volt felfedezhető, ezért itt csak ezekre fogunk összpontosítani. Hofstede szerint *a kollektivisták társadalmak a stabil kapcsolatokat keresik, és éppen ezért nagyon nagy jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy a kapcsolattartók valamint a tárgyaló partnerek is állandóak legyenek*. Ennek következménye, hogy a japánok sze-

mében nem helyettesíthető egy korábbi (tárgyaló)partner, vagy csak egy újabb megismerési folyamat után, ami rendkívül időigényes. A magyarok számára viszont a helyettesíthetőség nem jelent problémát, mi úgy tartjuk, hogy ha az adott helyettes rendelkezik a megfelelő készségekkel és jogosultságokkal, akkor semmi akadályát nem látjuk annak, hogy valaki egy másik személyt helyettesítsen a munkájában. Ebből adódóan felmerülhetnek például olyan problémák, hogy egy jól megszokott magyar tárgyalópartner „lecserélésére” a japánok úgy reagálnak, hogy előről kezdik a tárgyalásokat, vagy hirtelen visszakozásba kezdenek. A magyar fél gyakran ilyenkor nem is érti, hogy minek tulajdoníthatja a japánok váratlan viselkedését.

Továbbá a japánok a hosszú távú gondolkodásuknak köszönhetően sokkal inkább hajlandóak rövidtávon lemondani az előnyökről, és áldozatokat hozni a távoli jövőbeli sikerekért, míg a magyarok általában a rövidtávú érdekeikért harcolnak. Emiatt gyakran nem találkozik a két fél érdeke (legyen szó akár tárgyalásról, akár csak üzleti tervezésről), mert a japánok nagyobb áldozatot várnak a magyaroktól, mint amennyit a magyar fél hajlandó megadni.

Röviden összefoglalva a Hofstede által feltártakat: a sikeres üzlethez a magyaroknak törekedniük kell a stabil kapcsolatok kiépítésére és fenntartására, továbbá hosszabb távú célokat is szem előtt kell tartaniuk.

Lássuk, milyen gyakorlati problémák merültek fel a hazai gyakorlatban a japán vállalatoknál a két nép kommunikációjában! Szabó Katalin és Kocsis Éva szerzőpáros azt kutatták, hogy a Magyarországra települt külföldi vállalatok milyen problémákkal találkoztak a rendszerváltás után hazánkban. Ezek közül a japán vállalatokra jellemzőket fogom alábbiakban kiemelni (Szabó–Kocsis, 2003).

Egyik konfliktusforrás az volt, hogy a magyar munkavállalók nem törődtek azzal, hogy a vállalat jól működik-e vagy nyereséges-e, hanem csupán egyéni rövid távú érdekeiknek megfelelően cselekedtek. Hozzáteszem, hogy ez a felfogás szöges ellentétben volt a japánok hozzáállásával, hiszen Japánban a munkavállalók a vállalat érdekeit előrébb helyezik sajátjaiknál, és olykor az is elképzelhető, hogy a munkavállalók egy időre lemondjanak saját fizetésükről a vállalat fennmaradása érdekében. Ez a probléma jól tükrözi az individualizmus-kollektívizmus valamint a jövőbeli orientáció dimenzióiban való eltéréseket is.

Szabó és Kocsis is megemlíti azt, hogy a gondolkodás időtávja nagyon eltért a magyar és a nyugati (japán) kultúrák között. A magyarok rendkívül rövidtávon gondolkodtak, ez nehezítette a közös célok kitalálását és teljesítését.

A hibákhoz való viszonyulás is merőben más volt a két kultúrából érkezők esetén. A magyarok inkább elfedték, eltitkolták hibáikat, a nyugatiak és a japánok a hibázást a tanulási folyamat részeként tekintették, és a hibák felfedésére próbálták meg ösztökélni munkavállalóikat, ezzel egy újfajta minőségmenedzsmentet bevezetve.

A kutatás megemlíti, hogy különösen a japánokkal való együttműködés (volt) nehéz a magyarok számára több ok miatt is. Először is a japánok elvárták, hogy japán szokás szerint a magyar munkavállalók is hosszú, fárasztó munkanapokat töltsenek a vállalatnál, ami nem volt összhangban a magyarok individualista rövidtávú érdekeivel. Másodsorban a japánok keményen elszámoltatták a magyarokat munkájukról azzal a céllal, hogy utána a hibákból tanulni tudjanak. Ahogyan korábban is említettük, a magyarok a hibák elfedésére törekedtek, ami miatt ez az elszámoltatás óriási stresszt okozott a magyar munkavállalók körében. További nehézségként a gesztusok eltérését emelték ki, emiatt a két nép sokkal nehezebben értette meg a másik által közvetíteni kívánt üzenetet. Az egymás mellett elbeszélés is egy gyakori problémaként merült fel, ami véleményem szerint legfőképpen annak a következménye lehetett, hogy a két magas kontextusú kultúra másképpen értelmezte az adott szituáció kontextusát. A magyarok azt is felrőtták japán feletteseiknek, hogy gyakran kiabáltak velük. Ez is kulturális különbség, ugyanis Japánban a legtehetségesebbekkel szokás kiabálni azért, hogy további fejlődésüket ösztökéljék. Magyarországon éppen fordítva: a legtehetségesebbeket dicsérik, és a legkevésbé jókat szidják. A hosszadalmas döntéshozatal is frusztrálta a magyar felet. Japánban ún. csoportdöntéssel hozzák meg a konszenzusos döntést, melyet ha egyszer meghoztak, akkor nagyon könnyen és gyorsan tudtak implementálni. Hazánkban ezzel szemben a döntést sokszor egy személy hozza meg, de annak gyakorlati megvalósítása sok időt vesz igénybe. Végül pedig a tárgyalások és megbeszélések meglepően magas száma, és a magyar felfogás szerinti „céltalansága” keltett frusztrációt a két fél között. Miért érezhette a magyar fél céltalannak a megbeszéléseket? Saját tapasztalataim szerint azért, mert általában az európaiak és a japánok más-más céllal kezdenek megbeszélést. Az európaiak egy döntés meghozatalát szeretnék elérni egy megbeszélésen, valamint ötleteket szeretnének gyűjteni. Ezzel szemben a japán megbeszélések már csak a döntések kihirdetéséről vagy esetleg információátadásról szólnak, és túl sok interakciót nem kívánnak a résztvevőktől.

A fentiek is rámutatnak arra, hogy a japán–magyar üzleti interkulturális kommunikáció egyáltalán nem nevezhető zökkenőmentesnek sem az üzletemberek szintjén, sem pedig a japán vállalatok dolgozóinál. Más szóval a problémák megelőzése és megoldása érdekében feltétlenül fontosnak tartom, hogy mindkét fél interkulturális oktatásban részesüljön.

Ennek ellenére Hidasi (2004 és 2008) és Falkné (2005 és 2008) kutatásai is rámutatnak arra, hogy hazánkban jelenleg nagyon szűk az interkulturális tréningek kínálata, pedig láthattuk, hogy nagy szükség lenne a gyakorlatias képzésekre, már ha csak a japán és magyar kultúrák közötti konfliktusokból indulunk ki. Véleményem szerint az elkövetkező évtizedekben a helyzet radikálisan meg fog változni, mert egyre inkább multikulturális környezetben kell, hogy boldoguljanak a hazai vállalatok is, melynek egyik következménye az lesz, hogy elengedhetetlenné válik a sikeres interkulturális kooperáció, és ezzel együtt a tréningek szerepe is felértékelődik.

2.3. INTERKULTURÁLIS OKTATÁSI MÓDSZEREK

Milyen erőfeszítések szükségesek ahhoz, hogy sikeresen tudjuk együttműködni, együtt dolgozni a japán kollégákkal, partnerekkel? Ebben az alfejezetben bemutatom az interkulturális kommunikációs készségek elsajátításának Hofstede és Hidasi által meghatározott fázisait, legelterjedtebb oktatási módszereit.

Hofstede három fázist különít el a kultúráközi kommunikáció elsajátításának folyamatában (Hofstede – Hofstede, 2005). Ezek a *tudatosság*, a *tudás* és a *készség*. A készség a legmagasabb szint, ami az előzőek gyakorlásával megszerzett gyakorlattal és tapasztalattal bővül. Hofstede azt állítja, hogy az interkulturális kommunikáció tanítható, de a fogékonyság mértéke bizonyos személyiségek esetén alacsonyabb. Az egoisták, a nagyon alacsony bizonytalanságtűrők és az extrém politikai irányokat követők számára kifejezetten nehéznek tartja a más népekkel való kommunikációt. A holland szociálpszichológus kiemeli, hogy azok számára van a legégetőbb szükség az interkulturális képességek elsajátítására, akik az anyacég és a leányvállalat között kommunikálnak, mert őket mindkét félnek el kell fogadnia. Ehhez két dologra van szükség: egyrészt a helyi nyelv elsajátítására, másrészt pedig a kultúra megértésére, felszívására. Utóbbi tanítására Hofstede három oktatási formát különít el munkájában:

1, Hagyományos tréning

A tudásátadásra irányul, és főként a kulturális ismeretek átadását tekinti célnak, köztük a földrajzi ismeretektől a helyi higiéniai körülményekig. Legfőbb célcsoportja az expatrióták. Hofstede bár hasznosnak tartja ezt a tréningtípust, megjegyzi, hogy ezeket az ismereteket szükség esetén az expatrióták könyvekből is könnyen el tudják sajátítani.

2, Tudatosságébresztő tréning

Ez a típus arra irányul, hogy megvizsgálja az egyén „mentális szoftverét” és felhívja a figyelmet arra, hogy miben tér el másokétól. Nem egy konkrét országra és kultúrára összpontosít, hanem arra, hogy miképpen változtassa meg az illető gondolkodását ahhoz, hogy sikeresen együttműködjön másokkal. Az ilyen tréningek esetében a leghasznosabbnak azok a feladatok bizonyultak, melyek szimulációs problémamegoldó szituációkkal vezették rá a résztvevőket a helyzet megoldására, és ez által a tanulók tényleges interkulturális készségekre tehettek szert.

3, Autodidakta tanulás

Hofstede a *Culture Assimilator* számítógépes programot javasolja az autodidakta tanuláshoz. A program különböző szituációkat ismertet, melyre négy lehetséges megoldást kínál. Ezek közül csupán egy a helyes megoldás egy adott kultúrában. Ha a tanuló téved, akkor a program elmagyarázza, hogy mit rontott el, és miért kell a másik megoldást választania. A program hosszútávú hatása bizonyítottan eredményes.

Hidasi szintén több módszert felsorakoztat az interkulturális ismeretek és készségek oktatására, elsajátítására (Hidasi, 2004). Ezek a következők:

1, Előadások

Az előadások a hofstedei hagyományos tréningeknek megfeleltethetőek, melyek főként az ismeretanyagok átadására, illetve egy-egy konkrét téma körüljárására fókuszálnak. Hidasi megjegyzi, hogy a frontális oktatás legfőbb hátránya az, hogy a tanulók passzív szerepbe kényszerülnek.

2, Kommunikációs balesetek

Hidasi definíciója szerint a kommunikációs baleset „az interkulturális tréningek egyik elterjedt módszere. Egy-egy rövid eseményleírás után, amely valamiféle interkul-

turális balesetet, konfliktust ad elő, több magyarázatot kínálnak föl, amelyek közül a tréning résztvevőinek ki kell választaniuk a helyeset.” (Hidasi, 2004. p. 166.)

Véleményem szerint ezek a balesetek az iménti Hofstede-féle tréningtípusok két utóbbi keverékét jelentik. Ha általánosan különféle idegen kultúrára fókuszálnak, lehetnek tudatosságébresztő tréningek. Ha csupán egyre, akkor kultúra-specifikus tréningnek is kiválóak. Mivel itt is több magyarázatot kínálnak fel a tanulónak, az autodidakta tanulás során használt *Culture Assimilator* módszereivel is hasonlóságokat mutat. (Természetesen itt azzal a különbséggel, hogy nem a számítógéptől érkezik a válasz kiértékelése, hanem sokszor csoportos megbeszélés, tanári kiértékelés útján.)

Mivel ez egy interaktív forma, a hallgatóság aktívabban részt vesz a tanulás folyamatában, mint az előadások esetén. Hidasi azonban felhívja figyelmünket a módszer hátrányaira is: ha a megoldás nem párosul kellő magyarázattal, akkor a résztvevők nem látják át a rendszer egészét, így ismeretük hiányos marad.

3, Esettanulmányok

Az imént említett kommunikációs baleseteknél hosszabb szövegek, szituációk vagy esetek feldolgozására és a megfelelő tanulságok levonására fókuszáló feladattípus. Pozitívuma, hogy konkrét, gyakorlati eseteket láthatnak a tanulók, melyeket érdeklődésükhöz vagy saját munkájukhoz köthető szituációkhoz lehet igazítani. Hátránya, hogy rendkívül időigényes, és ha nem megfelelő mélységben dolgozzák fel, nem lesz elég hatékony.

4, Szerepjátékok

A legtöbb aktivitást igénylő oktatási forma. Általában videófilm vagy egy más kultúrából származó személy bevonásával történő, gyakorlati szituációk megoldását megcélzó feladatot jelent. Hidasi szerint előnye, hogy aktivizálja a résztvevőket, azonban csak bizonyos készségek (pl. non-verbális jelek) elsajátítására alkalmas. Hatékonysága rendkívül jó, azonban eszköz- és időigénye is magas.

Hidasi hangsúlyozza, hogy az oktatás formáját és módszereit számos tényező határozza meg, köztük a legfontosabbak: a célcsoport, a rendelkezésre álló idő, a célok, a csoport háttértudása, a csoport mérete és egyéb körülmények. Ezek függvényében érdemes meghatározni az oktatás tematikáját, de legtöbbször a fenti módszerek kombinált alkalmazása vezet leginkább célra.

Véleményem szerint Hofstede és Hidasi módszerei közötti legnagyobb különbség abban rejlik, hogy míg a holland tudós kategóriái teljesen elkülönülnek egymástól, és alternatívaként jelentek meg, Hidasi módszerei akár egy tréningen belül együttesen is előfordulhatnak. Utóbbit ezért sokkal változatosabbnak és gyakorlatiasabbnak tartom. Ennélfogva dolgozatom 5. *fejezetében* a saját tantervemet is főként a Hidasi-féle módszerek kombinációjára kívánom építeni.

Azt állapíthatjuk meg, hogy nálunk az oktatás zöme a hagyományos tréning típusába sorolható, vagyis frontális előadás formájában, főként az elméletre fókuszálva ismerhetjük meg az idegen kultúrákat. Az egyetemi szemináriumok alatt a diákok olykor találkozhatnak tudatosságébresztő gyakorlatokkal, esettanulmányokkal és szerepjátékokkal, de ezek súlya még mindig elenyészőnek tekinthető az elméleti oktatáshoz képest. A vállalati tréningek is az expatrióták elméleti kiképzésére helyezik a hangsúlyt, és alig-alig találunk olyan oktatási formákat, melyben a gyakorlat és a konkrét problémák megoldására irányuló feladatok megfelelő hangsúlyt kapnának.

3. A DOLGOZATBAN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

A bevezetőben felvázolt kérdések megválaszolására a szekunder források felhasználásán túl saját kutatást is végeztem. A kutatást az interkulturális kommunikáció tudományában jártas szakemberekkel és a magyar–japán üzleti világ aktív résztvevőivel végzett negyvenöt perces strukturált interjúkra alapoztam. Ezen kívül a bevezetőben említett 2013 októberében szervezett japán–magyar kulturális tréning résztvevőivel végeztem egy rövid kérdőíves felmérést a tréning hasznosságával kapcsolatban. Ebben a fejezetben a módszertani választásaim okait és az interjúra felkért szakembereket mutatom be, továbbá felvázolom a velük folytatott interjúk tematikáját és kérdéseit és a kérdőívek felépítését is.

3.1. SZAKEMBEREKEL FOLYTATOTT STRUKTURÁLT INTERJÚ

Esetemben azért az interjú merült fel elsődleges kutatási formaként, mert egyrészt nagyon kevés az olyan szakértő, akik a japán–magyar interkulturális kommunikáció alapjait mélyen ismernék, és emellett tapasztalattal is rendelkeznének a gyakorlati oktatás és/vagy tanácsadás területein. Mivel a hazai szakemberek nagy részét a munkám kapcsán személyesen is ismerem, sokkal célszerűbbnek tartottam megszervezni egy interjút, mint egy „sablon” kérdőívet kitölteni velük. Másrészt egy strukturált interjú nem olyan kötött, mint a kérdőív, vagyis az interjú során lehetőségem nyílt a személyre és a szituációra szabnom a kérdéseket, és minden alanyomtól a lehető legtöbb (és a tőle kapható leghasznosabb) információt megszerezni. Harmadrészt azért is ezt a módszert választottam, mert a bevezetőben felvetett kérdéseim megválaszolásához inkább szakértők kvalitatív jellegű véleményére volt szükségem, mintsem kevésbé hozzáértők mennyiségi válaszára. Más szóval nem egy reprezentatív kutatás elvégzése volt a cél. Bár az interjúk megszervezése, kivitelezése és elemzése időigényes feladat, mégis a fenti érvek amellet szoltak, hogy strukturált interjú formájában próbáljak meg utánajárni a válszoknak.

Négy interjúalanyt választottam a kutatásomhoz, akik közül ketten (Hidasi Judit és Olivier van Beneden) inkább az interkulturális oktatás szakemberei, ketten (Shibata

Takako³ és Sűdy Zoltán) pedig a japán–magyar üzleti élet aktív szereplői, tanácsadóként kevés tantermi interkulturális oktatási háttérrel rendelkeznek. A választás szándékos volt, hiszen a kérdéseim minél szélesebb körben történő kutatásához szükségem volt egyrészt olyan szakemberekre, akik a japán–magyar üzleti kommunikációban felmerülő problémákat testközelből tapasztalják, és emiatt az igények szintjéről tudják azokat megközelíteni (vagyis a keresleti oldalon állnak), másrészt pedig olyanokra is, akik ezeket az igényeket próbálják meg kielégíteni a kínálati oldalon a megfelelő oktatással. Rövid bemutatásukat az 1. Függelék tartalmazza.

Mielőtt ismertetném a strukturált interjúk kérdéseit és felépítését, szeretnék kitérni még egy rövid módszertani magyarázatra. A bevezetőben felvetett első kérdésem („Az interkulturális kommunikációval foglalkozó szakirodalmi elmélet alapján várható problémák vajon a gyakorlatban ténylegesen jelen vannak-e a magyar–japán kommunikációban?”) kapcsán első ötletem az volt, hogy kellene egy kérdőíves felmérést végezni a hazai japán vállalatok körében. Azonban a japán nép és kultúra alapvetően nem szereti ismeretlenekkel megosztani a problémáit, és azokat a nyilvánosságra hozni. Sajnos nem rendelkezem kiterjedt személyes ismeretséggel a hazai japán vállalatok vezetésében. Tanulva a korábbi évek tapasztalataiból (az előző kutatásomhoz készített kérdőívet csupán néhány japán vállalat töltötte ki, azt is névtelenül és hiányosan) úgy döntöttem, hogy segítségül hívom az egyik interjúalanyomat, a fent bemutatott Shibata Takako JETRO igazgatónőt. Megkértem, hogy ismeretségében levő japán leányvállalatok vezérigazgatóitól kérdezze meg kérdésemet, és gyűjtse össze az eredményeket. Egy japán ember a magyar emberekkel felmerülő problémáiról mindig könnyebben fog megnyílni egy másik japán felé, ezért kellett folyamodnom ehhez a kerülőúthoz. Így azonban sikerült megszereznem több tíz japán vállalat összesített véleményét a felvetett kérdéssel kapcsolatban.

Következzen az interjúk felépítésének bemutatása. A pontos kérdéseket a 2. Függelék tartalmazza. Az interkulturális szakemberekkel végzett interjúk két fő kérdés-csoport körül mozogtak. Az interjú első részében azt szerettem volna megtudni, hogy ők mit tartanak a magyarok (illetve európaiak) legnagyobb hibájának a japánokkal való kommunikációjuk során, és milyen készségek elsajátítását tartják elengedhetetlennek ahhoz, hogy az interakció sikeres lehessen. Az interjúk második fele pedig a gyakorlati oktatásra és annak módszereire fókuszált. Hidasit főként a Budapesti Gazdasági Főis-

³ Dolgozatomban a japán szavakra a Hepburn-féle latin betűs átírást alkalmazom.

kola tanterveiben található Kultúraközi kommunikáció című tantárgy felépítéséről kérdeztem, míg van Benedent a saját tantevének részletezésére kértem meg. Mindkettejükkel értékeltem saját tantervüket az alapján, hogy az előbb említett hibák kijavítására, és készségek elsajátítására megoldást tud-e nyújtani. Az általuk alkalmazott feladattípusok minősítésére is kitértünk. Továbbá a tanterv kapcsán kíváncsi voltam arra is, hogy ugyanolyan tantervet képzelnek-e el egy magyarországi (európai) japán leányvállalatnál dolgozók számára, mint a Japánba kiutazó magyar (európai) üzletemberek számára.

Shibata Takako JETRO igazgatónővel folytatott beszélgetésem középpontjába két másik kérdéscsoportot helyeztem. Az egyik arra fókuszált, hogy milyen kommunikációs problémákról, illetve konfliktusforrásokról van tudomása, mellyel a japán leányvállalatok találkozh(ak)nak hazánkban. A kérdést a fentiekben ismertetett módon előre elküldtem neki azzal a kéréssel, hogy próbálja meg megtudakolni a hazai japán cégek álláspontját is, így sokkal realisabb képet kaphattam a hazai körképről és a japánok véleményéről. Az interjú második fele pedig a JETRO tevékenységével foglalkozott, vagyis azzal, hogy ők milyen jellegű oktatásokat szerveznek magyar üzletemberek és japán vállalatok számára. Ezen kívül a JETRO által 2010-ben publikált *Üzleti kommunikáció a japánokkal* (JETRO, 2010) című füzet véleményezésére, elemzésére is megkértem őt.

Sűdy Zoltánt először az üzleti tanácsadás során tapasztalt, a magyarok által elkövetett hibákról, az általa észlelt japán–magyar konfliktusforrásokról kérdeztem. Majd pedig arra kerestem a választ, hogy egy általa elképzelt ideális tréning során milyen készségeket kellene tanítani, valamint milyen üzleti területeket lenne érdemes érinteni. A harmadik kérdéskör a japán–magyar üzletemberek valamint a magyarországi leányvállalatoknál dolgozó magyarok igényei közötti különbségekről szólt.

A fenti interjúalanyokkal készített interjúk eredményeit – kérdéskörönként összesítve – a 4. fejezetben fogom bemutatni.

3.2. EGY TRÉNING RÉSZTVEVŐIVEL KÉSZÍTETT KÉRDŐÍV

Az elsődleges források másik körét a korábbi alfejezetben ismertetett Olivier van Beneden által hazánkban tartott japán–magyar interkulturális tréning résztvevőivel elvégzett kérdőívek tették ki. A kérdőív anonim volt, éppen azért, hogy az esetleges negatívumokra is fény derülhessen. Mivel egy nyolcórás, hosszú tréning után kértük meg a résztvevőket ennek kitöltésére, megpróbáltam minél rövidebben, a lényegre fókuszálva

megkérdezni őket a tréninggel kapcsolatos véleményükről. Összesen hét kérdésből állt a kérdőív. Az értékelőlapok (magyarra lefordított) kérdéseit a 3. *Függelék* tartalmazza. A kérdésekkel a következőket szerettem volna kideríteni:

- A tréning építőelemei közül mit tartottak a résztvevők a leghasznosabbnak?
- Melyek azok a gyakorlati dolgok, amiket a japánokkal történő kommunikációjukban mostantól máshogy csinálnak?
- Mi az, amivel nem voltak elégedettek?

A tréningen kilencen vettek részt, és mindannyian kitöltötték a kérdőívet. Közülük heten a hazai japán leányvállalatok dolgozói, ebből négyen a humán erőforrás osztály munkatársai, ketten pedig japán–magyar tolmácsok, és egy japán vezető alá beosztott titkárnő volt. Rajtuk kívül részt vett egy magyar húsipari cég értékesítésének vezetője, aki azzal a céllal jött el a tréningre, hogy a közeljövőben induló japán exportot támogassa az interkulturális kommunikációról tanultakkal. Az utolsó résztvevő pedig egy üzletfejlesztéssel foglalkozó tanácsadó cég alkalmazottja, aki többek között japán üzletfejlesztési problémákkal is találkozott már életében. A résztvevők neme szerint két férfi és hét nő volt. Korosztály szerint 25–45 év közöttiek voltak.

A kérdőívekkel kapcsolatban fel szeretném hívni a figyelmet arra, hogy a minta kis száma miatt eredményeim nem tekinthetők reprezentatívnak. Érdemes lenne ezt egy nagyobb mintán megismételni a jövőben. Célszerűnek tartanám a jövőben a nagyobb minta esetén külön választani a japán leányvállalatok dolgozóit és a magyar cégek üzletembereit, mert a tapasztalatok szerint más háttértudással érkeznek, és különböző dolgokat tartanak hasznosnak a tréning során.

A kérdőív eredményeit a bevezetőben felvázolt harmadik és negyedik kérdés megválaszolásához használtam fel, nevezetesen annál a résznél, hogy milyen feladatokat tartottak a leghasznosabbnak a résztvevők a saját munkájuk elvégzéséhez, valamint az ő példájukon keresztül megvizsgáltam, hogy milyen módokon épült az elmélet a gyakorlatba.

4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A fejezetet a következőképpen építem fel: a bevezetőben felvetett kérdéseket az egyes alfejezetekben fogom taglalni, mégpedig az interjúalanyok válaszainak összegezésével és elemzésével. A fejezet végén az eredményeimre épülő, üzletembereknek és/vagy japánokkal dolgozó magyaroknak szóló, gyakorlati jellegű japán–magyar interkulturális oktatási tantervet fogok összeállítani és bemutatni, melynek célja, hogy a jövőben hatékony, a gyakorlati igényeknek megfelelő tréningeket lehessen szervezni.

4.1. A MAGYAR–JAPÁN KOMMUNIKÁCIÓ LEGGYAKORIBB PROBLÉMÁI

Az első témakör, amellyel kutatásom során foglalkoztam, a magyar–japán kommunikációban előforduló problémák köre. Elsősorban azt vizsgáltam, hogy az interkulturális kommunikációval foglalkozó szakirodalmi elmélet alapján várható problémák a gyakorlatban ténylegesen jelen vannak-e, továbbá arra is kíváncsi voltam, hogy melyek a leggyakrabban említett problémák, mit tartanak a japánok, illetve a szakemberek a magyar fél legnagyobb hibájának.

A JETRO igazgatójával készült interjú során alkalmam nyílt a hazánkban működő japán cégek összesített álláspontját is megtudnom, hiszen kérésemre az igazgató felmérte a jelenlegi helyzetet a hazánkban működő japán vállalatok dolgozói és vezetői között. Az összesített eredményt a következőkben ismertetem. A magyarországi japán vállalatok japán dolgozóinak véleménye szerint a magyarokkal folytatott kommunikációban sokkal kevesebb probléma merül fel, mint általában a nyugat-európai népek és a japánok között. Ennek ellenére korántsem nevezhető problémamentesnek az együttműködés, a japánok szerint a következő okok miatt:

1. Nyelvi problémák

A nyugat-európai nyelvekkel ellentétben a japán és a magyar nyelv is ritka nyelvnek számít, ami miatt általában sem a japán fél nem ismeri, nem beszéli a magyart,

sem pedig fordítva. Ez egyben azt is jelenti, hogy nagy valószínűséggel vagy egy tolmács segíti a két fél kommunikációját, vagy pedig egy közvetítő nyelvet (jellemzően az angolt) hívnak segítségül. Mindkét megoldás további problémákat vet fel:

a) A tolmács esete

Saját magam egy japán gyárban japán–magyar tolmácsként dolgozva is tapasztaltam, hogy mennyire nehéz a két nyelv között közvetíteni, hiszen a tolmácsolás jellemzően nem csak a szavak pontos átadásából áll, hanem a kultúrák kölcsönös megértéséből is. Sokszor a szavak átadása előtt kulturális magyarázatot kell hozzáfűzni az üzenethez. Emiatt az, hogy az üzenet lényege tényleg eljut-e az átvevőhöz, nagyban múlik a tolmács kvalitásain.

b) A közvetítő nyelv esete

Ha ideális esetben mindkét fél magas szinten ismeri az angol nyelvet (ugyanis ez a leggyakoribb közvetítő nyelv a két nép között), még akkor is valószínű, hogy felfedezhetünk eltéréseket egy-egy szó mögött elképzelt jelentéstartalmak között. A japán nyelvre főleg jellemző, hogy az angolból átvett idegen szavak jelentését kibővíti, új jelentéstartalommal töltik meg.⁴ Ezekkel a japán specifikus jelentésbővülésekkel nem mindig van tisztában még magukat a szavakat használó japán fél se. Ennek következtében előfordulhatnak olyan esetek, amikor az ehhez hasonló „eljapánosodott” angol szavak miatt zaj keletkezik a kommunikációban, és az üzenetet a magyar vevő nem tudja megfelelően dekódolni.

Eddig azzal az ideális esettel foglalkoztunk, hogy mind a japán, mind pedig a magyar fél beszéli valamilyen szinten az angolt (vagy bármely más közvetítő nyelvet). Tudni kell azonban, hogy a japán vállalatoknál a japán–magyar kommunikáció két szinten zajlik. Általánosságban beszélve a menedzsment szintjén mind a japán, mind pedig a magyar fél tud angolul, ők javarészt megértik egymást a közvetítő nyelv segítségével. Azonban az alsó, operatív szinteken mindkét fél részéről kevésbé képzett munkatársak dolgoznak a gyártósorok mellett. Ez sajnos azzal is jár, hogy az ott dolgozók idegennyelv-ismerete igencsak alacsony, alig értenek angolul. Itt kell megjegyezni,

⁴ Ilyenre példa a „front”, mely annyit jelent angolul, hogy „elől” vagy katonai értelemben vett „front”. A japánok többletjelentéssel töltötték meg ezt a szót, mert az ő használatukban ez azt is lefedheti, hogy „szállodai recepció” vagy „szélvédő”.

hogy a japán közoktatásban az angol-nyelvoktatás nagyon gyenge színvonalú, ami miatt írásban még valamennyire igen, de szóban ők is alig tudják használni a nyelvet.

Több vállalatnál próbálkoztak már japán nyelvoktatással a helyi dolgozók számára, de a nyelv nehézsége miatt ez nem segítette elő látványosan a két nép közötti kommunikációt a munka során. A szakemberek abban látják a fejlődési lehetőséget, ha mindkét fél fejlesztené angol nyelvtudását, ezzel hozzájárulva a sikeresebb kommunikációhoz.

2. A japán üzleti és vállalati kultúra ismeretének hiánya

A második leggyakrabban említett problémaforrás az, hogy a magyarok nem ismerik elég jól a japán üzleti és vállalati kultúrát és a japán cégen belüli értékeket, normákat. Ahogyan erről az elméleti fejezetben már volt szó, a japánok hosszú távon gondolkodnak, és hagyományosan egész életüket egy vállalatnál dolgozzák le. Ezért életüknek központi eleme a vállalat, melynek az egyén aláveti magát és saját érdekeit. Ezzel szemben a magyarok a vállalat sikerét csak másodlagosnak tekintik a saját boldogulásukhoz képest, azzal nem tudnak tökéletesen azonosulni. Sőt, az elköteleződés is gyakran rövidtávú hazánkban. Mindezek több problémát is felvethetnek, melynek megnyilvánulási formái a következők lehetnek: a japánok neheztelhetnek magyar munkatársaikra amiatt, mert a munkaidő lejártával hazamennek, és nem a munka tényleges befejezéséhez kötik a távozást. Másrészt a magyar munkatársak hajlamosak nem törődni a cég boldogulásával, hiszen az nem egyenlő a saját életükben elért sikerrel. Vagyis ha a vállalat tönkremegy, akkor ők könnyen átmennek egy másik céghez, míg a japánok eredendően egy életen át való foglalkoztatásban gondolkodnak. De a fentiekén túl számos más módon is tükröződhet az üzleti kultúra ismeretének hiánya. Éppen ezért lényeges, hogy mindkét fél alapos ismereteket szerezzen a másik üzleti kultúrájáról és a vállalatok működéséről.

3. A felelősség vállalásának hiánya

A japánokat fiatal koruktól kezdve arra nevelik, hogy hibázni nem bűn, de a hibát el kell ismerniük, és egy bocsánatkérést követően jóvá kell tenniük, a keletkező problémát meg kell oldaniuk. Szerintük egyenesen bűn az, ha valaki nem ismeri be a hibáját, más szóval nem vállalja tetteiért a felelősséget, azt másra próbálja áthárítani. Sajnos a magyarokra viszont jellemző, hogy nem ismerik el hibáikat, és nem a probléma megoldására, a hiba kijavítására összpontosítanak, hanem arra, hogy bebizonyítsák, hogy nem ők követték el a hibát. A japánok ezt úgy értékelik, hogy hibázás esetén a

magyarok nem a megoldást, hanem a magyarázkodást helyezik a középpontba. Ez az aprónak tűnő kulturális különbség saját tapasztalataim szerint is óriási konfliktusforrás a két nép kommunikációjában, pedig könnyen tanítható lenne a megoldásmód. Egy kis gyakorlással hamar el lehet sajátítani azt, hogy a magyarázkodást egy rövid bocsánatkérréssel helyettesítsük.

A fentiek voltak azok a problémák, melyeket a japán vállalatok említettek. Ezek részben megegyeztek a szakemberek által felsorolt problémákkal, azonban a szakemberek további konfliktusforrásokat is felsoroltak, melyeket kiegészítésként az alábbiakban ismertetek. Felmerülhet a kérdés, hogy vajon ezekről a japán cégek miért nem számoltak be. Erre magyarázat lehet, hogy az interkulturális és az üzleti világ szakemberei azokat a problémákat is fel tudták tárni, melyekről az alkalmilag Japánba utazó magyar üzletemberek számoltak be, és melyek nagy valószínűséggel nem jelentkeztek a japán vállalatok dolgozói körében. Nézzük meg közelebbről ezeket a problémákat is!

4. Hiányos ismeretek a japán kultúráról és alapvető értékeiről

Az átlag magyar (üzlet)ember nagyon kevés ismerettel rendelkezik a szigetországról és kultúrájáról. Azt hiszi, hogy ha már volt dolga egy ázsiai állammal, akkor Japánnal is meg tud birkózni. Ez azonban tévhit, mert minden egyes ázsiai népnek (ahogy az európaiaknak is) megvannak a saját egyedi kulturális ismertetőjegyei.

Fontos tudni például, hogy egy nép számára melyek az alapvető értékek és az általa elítélt tulajdonságok. A rátartóság, önhittség és a türelmetlenség a japán kultúra szerint rossz, elítélendő tulajdonságok, mégis sok magyar nem tud róla, hogy máshogy kellene viselkednie az üzlet sikere érdekében. A kutatásom során megkérdezett interkulturális szakemberek egyetértettek abban, hogy a magyar üzletemberek (és általában az európaiak) túlzottan is erőszakosan közelítenek a szigetország népe felé, sokszor elnyomva az ő véleményüket. A japánok számára oly fontos alázatosság és szerénység értékei nálunk nem igazán jelennek meg, ezért a rátarti viselkedéssel kényelmetlen, sőt olykor értelmetlen helyzet elé állíthatjuk őket, ami akár egy üzlet megghiúsulásához is vezethet, ha távolabbi perspektívából nézzük a helyzetet. A türelmetlenség pedig a bizalom elvesztését eredményezheti, ami szintén végzetes következményekkel járhat.

Felmerül a kérdés, hogy vajon a japán fél jobban ismeri a magyar kultúrát? Hajlandó alkalmazkodni a mi normáinkhoz és szokásainkhoz? Interkulturális szakembere-

ink véleménye megoszlott annál a kérdésnél, hogy a japánok mennyire felkészültek a magyar kultúra terén. Az üzleti világban jártas Südy szerint a japán fél számára az odafigyelés alapvető érték, így ők inkább hajlandóak a sikeres kommunikáció érdekében utánajárni és tanulni a másik nép kultúrájáról, elfogadni a másságot. Ezzel szemben Hidasi saját tapasztalataira alapozva azt állítja, hogy a japánok inkább elvárják az üzleti partnertől vagy a helyi dolgozótól, hogy ő tegye meg a kezdő lépést feléjük. Jómagam is megosztott tapasztalatokkal rendelkezem. A magánéletben egyértelműen azt állíthatom, hogy a japánoknál kulturálisan felkészültebb népet aligha láttam még. Ugyanakkor az üzleti életben nem mindig volt ugyanez jellemző. Kivételt képeznek a kisebb japán cégektől érkező üzleti partnerek és a japán leányvállalatok japán dolgozói, akiket a cég legtöbbször tréning formájában is segít a magyar kultúra megismerésében. Azonban ha egy-egy nagyobb japán vállalattól érkezett üzleti partnerünk, akkor inkább elvárták, hogy a magyar fél igazodjon hozzájuk, és mi ismerjük az ő szokásaikat. Saját tapasztalatomra alapozva azt mondanám, hogy az üzleti életben a hierarchia és a cégek közötti viszony (pl. az eladó cég mindig alárendelt a vevőnek) határozza meg azt, hogy kitől várják el kulturálisan az „igazodást”. Tulajdonképpen ez is egy kulturális eltérés, mert mi magyarok kevésbé vagyunk hajlamosak pozíciótól függővé tenni az ismeretek szükségességének kérdését, inkább úgy ítéljük meg, hogy a vendég igazodjon a helyi szokásokhoz. Mindenesetre akármilyen viszonyban is van a magyar cég vagy üzletember a japán féllel, feltétlenül érdemes a japán kultúrával kapcsolatos ismereteit bővítenie, hogy minél több problémát elkerülhessen a kommunikációja során. Ez mindegyik fél közös érdeke, és ezért nem érdemes arra várni, hogy majd a japánok megteszik a kezdő lépést.

5. Pozitív elfogultság a japánok irányában

Hidasi szerint mi magyarok a kelet-ázsiai népek közül a japánokkal szemben pozitívan elfogultak vagyunk. Ennek egyik oka az, hogy a japánokkal való első találkozásunkkor igényességük, kedvességük tűnik fel, továbbá termékeik jó minőségűek és megbízhatóak. Másik magyarázat az elfogultságunkra az, hogy nincsenek mélyebb ismereteink a japán kultúráról (lásd 4-es pont). Hosszabb együttműködés során azonban rájövünk, hogy mégsem olyan kedvesek, mégsem olyan „jók”, mint ahogy azt korábban gondoltuk, mert más szituációban más oldalról is megismerjük őket. Ez pedig csalódottságot kelt bennünk, ami sokszor a negatív sztereotípiák megerősödéséhez vezethet. Ha a japánokkal először érintkezőknek mélyebb tudása lenne a japán kultúrában elfogadott

szituatív viselkedésmódról, akkor ezzel sok csalódástól kímélhetnék meg magukat a japánokkal való üzlet és kommunikáció során.

A fentiekben összeszedtük a japán–magyar kommunikációban leggyakrabban előforduló valós problémákat. Az alfejezet célja, hogy összevesse ezeket az elmélettel (vagyis a Hofstede által felvázolt dimenzióbeli különbségekből fakadó problémákkal, valamint a szakirodalom más szerzői által végzett kutatások során feltárt problémaforrásokkal), és rávilágítson, hogy az elmélet és a gyakorlat mennyire fedi egymást.

Megállapíthatjuk, hogy viszonylag nagy átfedést fedezhetünk fel az elméleti és gyakorlati szinten felmerülő problémák között. Ahogy azt várhattuk, a valós életben tényleg sokféle gondot okoz a két kultúra időorientáltságában fennálló eltérés. Ugyanígy, a csoportérdek és a magánérdek közötti összetűzés is egy gyakori problémaforrásnak tekinthető a gyakorlatban. Az üzleti kultúra ismeretének hiánya is egybecseng a szakirodalomban említett frusztrációkkal: a lassú döntéshozás és a sok „céltalan” megbeszélés is ezeknek tudható be. Vagyis e három probléma kezelését mindenképpen az oktatási anyag részévé kell tennünk. Az elmélet külön nem tesz említést a nyelvismeret hiányából adódó problémákról, csupán a non-verbális jelek értelmezésének nehézkességéből. Továbbá az elméletben a pozitív elfogultság témaköre sem fordul elő, holott ezt több kommunikációs probléma forrásaként is megemlézték szakembereink. Úgy hiszem, hogy egy gyakorlatorientált interkulturális tréning kereteibe nem is fér bele az idegen nyelvi készségek fejlesztése. A pozitív elfogultság kezelését azonban feltétlenül érdemes lehet belefoglalni a tantervbe.

4.2. A SIKERES KOMMUNIKÁCIÓHOZ SZÜKSÉGES ISMERETEK ÉS KÉSZSÉGEK

A következő alfejezet célja, hogy rávilágítson, hogy a magyaroknak milyen ismereteket és készségeket kell elsajátítania ahhoz, hogy az előző részben részletezett problémákat megoldhassák, vagy netán megelőzhessék.

Az interjúalanyok átlagosan két-három ilyen készséget említettek, de érdekesség, hogy viszonylag kevés egyezés található válaszaik között. Vegyük akkor ezeket sorra! Érdekesség, hogy mindkét interkulturális szakember első helyen említette a *tűrelem* szót. Mindketten úgy vélik, hogy a magyarok (és általában az európaiak) nem eléggé türelmesek, és ennek tudható be, hogy nem jól kezelik a japánok lassú döntéshozatali mechanizmusát, illetve a szóbeli kommunikáció során beiktatott hosszú szüneteket. A türelmetlenség sokszor negatív érzelmekben nyilvánulhat meg, mely rossz pontot jelenthet a japán fél szemében. Szerencsétlenebb esetekben ez odáig is juthat, hogy a magyar fél el is veszíti a japánok bizalmát, és akár el is eshet egy üzlettől.

Hidasi továbbá azt említette még, hogy az *aktív hallgatás* készségét is el kell sajátítania a magyaroknak, ahhoz, hogy minél pontosabban érthessék meg azt, amit a japán fél mond. Ez azt jelenti, hogy a hallgató folyamatosan fenntartja a szemkontaktust a beszélővel, olykor parafrázissal megismétli az általa dekódolt üzenetet, hogy jól értette-e, valamint a beszélőt további üzenetek átadására biztatja. A szakirodalomban taglaltak szerint a japán kultúrában mélyen gyökerezik az aktív hallgatás készsége, a hallgató állandóan megerősíti figyelméről a beszélőt. Ez számunkra szokatlan lehet, mert a magyar kultúrában inkább a csendes hallgatás a megszokott viselkedésmód miközben beszélnek hozzánk.

Van Beneden az aktív hallgatás helyett a megfelelően *lassú beszédtempót* említette második helyen. Mint interkulturális szakember úgy gondolja, hogy az nem feltétlenül baj, ha a két fél nem beszél tökéletesen a másik nyelvét vagy a közvetítő nyelvet, az viszont már nagyobb baj, ha hadarnak. Japánban a közoktatásban az angol nyelvoktatás főként az írott nyelvre koncentrál, és az átlag diáknak nincsen lehetősége arra, hogy beszélni is megtanuljon angolul. (Érdekes ennél a pontnál hozzátennünk, hogy az angol nyelv ismeretét az üzleti világban jártas Shibata első helyre tette a legfontosabb készségek/ismeretek listáján. Erről majd néhány bekezdéssel később bővebben szót fogunk ejteni.)

Van Beneden kihangsúlyozza azt is, hogy hallgató félként az európaiaknak arra kell odafigyelnük, hogy minél több üzenetet ki tudjanak olvasni a *non-verbális jelekből*

is. Ahogy korábban említettem már a szakirodalmi fejezetben, mind a japán, mind pedig a magyar a Hall által definiált magas kontextusú kultúrák közé tartozik. A szigetországiak még a magyaroknál is kevesebb explicit utalást tesznek a szavak szintjén, sokkal több üzenetet rejtene a kontextusba és a non-verbális jelekbe. Ennélfogva van Beneden lényegesnek tartja megtanítani a magyaroknak (európaiaknak) a japánok által használt leggyakoribb non-verbális jelek felismerését és értelmezését.

Hidasi és van Beneden is utolsó helyen, de megemlíttette, hogy a magyaroknak meg kell ismernie annyira a japán kultúra alapjait, hogy ne a *külcsín* alapján ítéljék azt meg. Ugyanis a japánok számára az igényes külső és a kifelé mutatott visszafogott és udvarias viselkedés egy alapvető elvárás. (A munka kapcsán is sokszor a formára és a folyamatra nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint a tényleges eredményre.) Hidasi ide sorolja a szituatív viselkedés által először keltett benyomásokat is. A japán fél például – a társadalomtól elvárt módon – az üzleti útja során tenyerén hordozza külföldi partnerét. Utána előfordulhat azonban, hogy nem válaszol a partner e-mailjeire, és nem akar hal-
lani sem az üzletről. Ezt a magyar kultúra egy elítélendő viselkedésmódnak tartja, mert nálunk az őszinteség pozitívumnak számít. Az őszinteség azonban a japánok számára lényegesen kevésbé fontos érték, mint például a partnerrel való harmónia fenntartása. Éppen ezért fordulhat elő, hogy egy magyar embert végtelenül el tud kedvteleníteni egy ilyen eset, és kiábrándul a japán népből, mielőtt még igazán megismerné a kultúráját. Ezért fontos elsajátítani már egy korai szakaszban a japán kultúra alapjait, beleértve a fent felvázolt relatív viselkedés céljait és előnyeit.

A fentiekben interkulturális szakembereink válaszait ismertettem. Az üzleti világ szakemberei más jellegű készségeket és ismereteket is említettek, melyeket alább részletezek.

Shibata az *angol nyelv* fejlesztését emelte ki első helyen, mert ahogyan már az előző fejezetben is szó esett róla, a hazai japán vállalatoknál előforduló kommunikációs problémák legnagyobb részét a nyelvismeret hiányára lehet visszavezetni. Egyrészt saját tapasztalataim is bizonyítják, hogy főként az alsó, operatív szinteken okoz ez komoly problémákat, mégis úgy hiszem, hogy nem ez az a készség, amelynek fejlesztésére a legtöbb hangsúlyt kellene fektetni egy interkulturális tréning során. Természetesen a közös nyelv fontos, de egy kultúraközi tréning célja az, hogy segítse az egyént abban, hogy egy másik kultúra megfeythetetlennek hitt szokásait és viselkedéseit értelmezni tudja, valamint megtanítsa, hogy ezekre megfelelően tudjon reagálni az adott kultúra el-

várásai szerint. Éppen ezért a továbbiakban az interkulturális tréning felépítésének taglalásakor az angol nyelv fejlesztésének problémájával nem kívánok foglalkozni.

Shibata a második helyen a *kezdeményezőkészséget* említette. Szerinte a japánok a külföldiekkel szemben kifejezetten szégyenlősen, visszahúzódoan tudnak viselkedni. Saját magam is tapasztalhattam az autóipari vállalatnál tolmácsként eltöltött időszakban, hogy a japánok sokszor nem merik megmondani véleményüket a magyar félnek. Ahogy korábban már említettük, ez azzal magyarázható, hogy a japán kultúra a harmónia megteremtését és fenntartását kiemelten fontosnak tartja, még ha ezzel néha hátráltatják is az adott vállalat vagy ügy fejlődését. Shibata úgy gondolja, hogy ennek megoldása az lehet, ha a magyar fél kezdeményezően lép fel, és megpróbál minél többször interakcióba lépni a japánnal. A jó kapcsolat alapja a megismerés. Ennek fényében többet kell kérdezni, és kommunikációt kezdeményezni, ami az átlag magyarnak egy kis odafigyeléssel jóval könnyebben megy, mint a japánoknak. Ugyanakkor véleményem szerint a kezdeményezőkészség nagyban függ az egyén személyiségétől, így nem tartom valószínűnek, hogy azt egy interkulturális tréning keretein belül lehetne megtanítani azoknak, akik eredendően nem (vagy kevésbé) kezdeményező természetűek.

A japán irodavezető a harmadik helyen a *bocsánatkérés* készségét hozta fel. Az előző alfejezetben utaltunk rá, hogy a japán kultúrában a bocsánatkérésnek óriási értéke van. Nem baj, ha valaki hibázik, de azért felelősséget vállalva mások elnézését kell kérnie. Személy szerint úgy gondolom, hogy ez egy viszonylag könnyen megtanítható dolog. Egyfajta reflexet kell kialakítanunk a magyar félben, hogy ha valami nemkívánatos dolog történik, akkor az első dolga legyen az, hogy bocsánatot kérjen, még akkor is, ha ő nem érzi felelősnek magát. Arra kell csak rávilágítanunk, hogy a magyar ember ezzel az egyszerű módszerrel nagyban megkönnyíti saját maga munkáját, mert valószínűleg az adott probléma jóval hamarabb meg fog oldódni, mintha megpróbálná áthárítani a felelősséget valaki másra.

Südy csupán egyetlen megtanulandó feladatot, mégpedig a *japán kultúrát meghatározó tényezők megismerését* hozta fel. Ezek alatt a japán filozófia és magatartás gyökereinek megismertetését és tudatosítását érti. Az üzletember szerint egészen odáig kellene visszanyúlni, hogy a rizstermesztés hogyan hatott a japán társadalomra és értékrendszerére. Ugyanis a csoporthoz tartozás fontossága, a felelősség szétterítése és más, a mai Japánban is felfedezhető jellemzők itt gyökereznek. Ezek megismerése után következhet csak az, hogy a magyar fél jobban megérti a japán fél szavai és gondolatai

mögött meghúzódó okokat, és ennek tudatában lesz csak képes arra, hogy sikeresen kommunikáljon a szigetországbeliekkel.

Fentiekben áttekintettük, hogy mely készségek és ismeretek elsajátítását tartják az interjúalanyok a legfontosabbnak a sikeres japán–magyar kommunikációhoz. Ezek még egyszer összegezve:

- a türelem,
- az aktív hallgatás készsége,
- a lassú beszédtempó,
- a non-verbális jelek értelmezésének készsége,
- a külcsínen való átlátás készsége,
- az angol nyelvi készségek,
- a kezdeményezőkészség,
- a bocsánatkérés készsége,
- a japán kultúrát meghatározó tényezők ismerete.

Az alfejezet első célja az volt, hogy megtaláljuk azokat a készségeket és ismereteket, melyeket elsajátítva a magyar fél meg tudja oldani (vagy előzni) az előző részben ismertetett ténylegesen fennálló problémákat. Vajon e kilenc készség és ismeret megléte az előző részben felfedett mind az öt gondra megoldást nyújthat-e? Próbáljuk meg összepárosítani a problémákat a készségekkel!

Az első helyen kiemelt nyelvi problémák esetében az angol nyelvi készségek fejlesztése, a türelem, az aktív hallgatás készsége, a lassú beszédtempó és a non-verbális jelek ismerete is segítségünkre lehet. Úgy hiszem, hogy ha ezek közül csak néhányat tud fejleszteni a magyar fél, akkor is látványosan több sikerre számíthat a japánokkal való kommunikációja során. A legfontosabbnak ezek közül a non-verbális jelek értelmezésének készségét tartom, mert ezek azok, melyek még egy tolmács jelenlétében is sokat segítenek abban, hogy a japán fél reakcióit értelmezni tudjuk. Hiszen a szavakba foglalt tartalom elenyésző a testbeszédben és a szituációban elrejtett üzenet mennyiségéhez képest!

A japán kultúra ismeretének hiányából fakadó gondokra a fenti listából két elem adhat megoldást. Egyrészt a legfontosabb a türelem, hogy a nehéz helyzetekben is nyugodtan tudjunk reagálni a másik szavaira. Másrészt pedig a Südy által említett japán kultúrát meghatározó tényezők ismerete. Ezek az ismeretek sokat segíthetnek abban,

hogyan tudatosítsuk, hogy milyenek a japánok, és ehhez képest milyenek vagyunk mi magyarok. Ha nem meglepetésként ér bennünket a kulturális különbség, hanem fel vagyunk rá készülve, sokkal könnyebben el tudjuk azt fogadni. Vegyük például a japánok lassú döntéshozatali rendszerét! Ha a magyar fél sosem hallott róla, és először szeretne üzletet kötni a japánokkal, akkor nagy valószínűséggel az üzlet nem fog megkötetni, mert a japán döntésre való várakozás felemészti a magyar türelmét. Ugyanakkor ha előre felkészül arra, hogy akár hónapokba is telhet, hogy a japán partnerrel aláírja a szerződést, akkor az üzleti tervezéskor is figyelembe tudja azt venni, és nagyobb eséllyel ki fogja tudni várni a döntés végét türelemmel.

A felelősségvállalás hiányát a bocsánatkérés készségének elsajátításával részben kompenzálni lehet. Természetesen ez nem minden típusú felelősségvállalási problémát fog megoldani, de sokkal gördülékenyebbé fogja tenni a kommunikációt. Saját tapasztalatom szerint a japánok által oly sokat panaszkodott felelősségvállalás hiánya leginkább a bocsánatkérés hiányát jelenti. Ezért ha a magyarok meg tudják tanulni, hogy ne a korábban megszokott magyarázkodásban merüljenek el, mert az csak bonyolítja a folyamatot, hanem egyszerűen kérjenek bocsánatot, akkor érezni fogják, hogy leegyszerűsödött a dolguk. A japánok a bocsánatkérés pillanatában tovább fognak lépni a hibán. Véleményem szerint gyakorlással ezt gyorsan meg lehet tanulni.

Úgy gondolom, hogy a problémák közül a legnehezebben áthidalható az utolsóként említett pozitív elfogultság kérdése. Bár ha a külsínen való átlátás készségét és a japán kultúrát meghatározó tényezőket megismerjük, az nagyban segítheti azt, hogy ne legyünk pozitívan elfogultak a japánokkal szemben. Azonban felmerül a kérdés: hogyan lehet valakit megtanítani arra, hogy átlásson a külsínen? A két interkulturális szakember egyetértett abban, hogy a tanulási folyamatnak részben a saját tapasztalatokon kell alapulnia, és csak az tanítható a tréningek eszköztárával, hogy a magyar fél tudatosabban odafigyeljen a japán fél felszínes viselkedésének árulkodó jeleire.

Összefoglalásképpen az mondható el, hogy az előző alfejezetben feltárt problémák többsége orvosolható vagy megelőzhető azzal, ha a magyar fél elsajátít bizonyos készségeket, kiemelt figyelmet szentelve a *non-verbális jelek megismerésének*, a *türelemnek*, az *aktív hallgatásnak*, a *bocsánatkérésnek* és a *japán kultúrában alapvető tényezők megismerésének*.

4.3. MÓDSZEREK ÉS FELADATTÍPUSOK A GYAKORLATI KÉSZSÉGEK ELSAJÁTÍTÁSÁRA

Az előző alfejezetekben áttekintettük, hogy milyen főbb problémák merülnek fel a japán–magyar kommunikáció során, és hogy ezeket milyen készségek elsajátításával tudná megoldani vagy netán megelőzni a magyar fél. A következő rész egyrészt arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan, milyen módszerekkel lehet a gyakorlati készségeket elsajátíttatni az interkulturális képzés során, már ha egyáltalán lehet. Másrészt ebben az alfejezetben tekintem át azt is, hogy milyen feladattípusokat tartanak a szakemberek és a magyar–japán interkulturális tréning résztvevői a leginkább célravezetőnek, hasznosnak a gyakorlatban.

Interjúalanyaim egyetértettek abban, hogy a gyakorlati készségek elsajátításához nem elegendő a másik kultúráról csupán könyveket és az interneten elérhető anyagokat tanulmányozni. Ennek ellenére mind úgy gondolják, hogy az elmélet ismerete alapfeltétele annak, hogy a gyakorlatban is sikeresen tudjunk kommunikálni a japánokkal. Minden általam megkérdezett szakember jelezte, hogy munkája során valamilyen formában tartott már interkulturális tréninget vagy eligazítást magyarok számára, melyben az elméleti anyagok (a szakirodalomban is taglalt Hofstede, Hall és Trompenaars modelljei és/vagy Hidasi és más kutatók munkái) bemutatásával kezdték az oktatást. Ezt követte a gyakorlat, az interaktív feladatok sora. Ennek ellenére azt állíthatjuk, hogy egyáltalán nem egységes az elméleti oktatás módszertana, vannak intézmények, ahol inkább a tudományos megközelítéseken van a hangsúly (a közgazdasági és külkereskedelmi egyetemeken, beleértve a BGF-et is), de vannak olyan tréningek is, ahol ezek a tudományos modellek nem kerülnek elő, csak a gyakorlati különbségekről esik szó (JETRO).

A továbbiakban térjünk át arra, hogy a szakemberek miképpen közelítik meg a gyakorlati készségek megtanítását egy interkulturális tréning vagy tanóra (szeminárium) keretein belül, és egyáltalán lehetséges-e azok megtanítása. Arra a kérdésre, hogy az elméletet hogyan lehet a leghatékonyabban a gyakorlatba ültetni, eltérő válaszokat kaptam tőlük.

Hidasi úgy gondolja, hogy az előző fejezetekben felvetett problémákat, hibákat mind ki lehet javítani, csak idő kérdése. Egyéntől függ, hogy ki milyen gyorsan tudja elsajátítani az adott készséget és a viselkedésmódot. A legnehezebbnek azt tartja, hogy a

külsőn való átlátás készségét megtanítsa, mert az emberek többsége a saját megérzéseinek előbb hisz, mint a tanultaknak. Ezért véleménye szerint általában az első csalódást mindenkinek saját bőrén kell tapasztalnia, és csak több év gyakorlat után tudja a magyar fél megtanulni, hogy mi a különbség a felszín és a mögöttes tartalom között. Azzal lehet azonban segíteni ezt a tanulási folyamatot, ha számos valós példát emelünk be az oktatásba.⁵

Hidasi a leghatékonyabb feladattípusokként a Budapesti Gazdasági Főiskola Kultúraközi kommunikáció és Kultúraközi menedzsment című tárgyainak keretében alkalmazott feladatokat hozta fel. Az említett felsőoktatási intézményben a típusfeladatok közül a legtöbb hangsúlyt az esettanulmányokra és a kommunikációs balesetekre helyezik. A japán kultúra-specifikus szemináriumokon szerepjátékokkal és videó bejátszásokkal próbálják még színesebbé, gyakorlatiassá tenni a feladatokat. Hidasi kifejezetten jó feladattípusnak tartja a kommunikációs baleseteket, mert azok arra világítanak rá, hogy az előre megadott magyarázatok közül nem a saját kultúránk szerint vélt egyértelmű válasz a helyes megfejtés. Ezáltal éberségre és tudatosságra lehet nevelni a tanulókat. Nagyon fontosnak érzi, hogy ilyenkor minden válaszlehetőséget részletesen átbeszéljenek, és megmagyarázzák, hogy miért nem az a helyes, mert így lehet igazán jól megtanulni egy adott kultúra jellemzőit, értékeit és elvárt viselkedésmódjait.

Van Beneden Hidasival egybehangzóan azt állítja, hogy bármire meg lehet tanítani az általa alkalmazott módszerekkel a tréning résztvevőit, de az egyéntől függ a siker mértéke. Véleménye szerint a legnehezebb az öntudatos, agresszív emberek esete, akik etnocentrikus módon közelítenek a japánokhoz, és mindenáron be akarják bizonyítani, hogy nekik van igazuk. Ez sajnos személyiség kérdése, amin egy tréning során változtatni aligha lehet, csak az évek tudnak rajta formálni.

Arra a kérdésre, hogy szerinte a gyakorlatot milyen módon lehet a leghatékonyabban megtanítani, *van Beneden* újra kihangsúlyozza, hogy azt könyvekből megtanulni nem lehet, mert az olvasottakat hamar elfelejtjük, ha nincsen saját tapasztalatunkkal összekötve. Állítása szerint az igazán fontos gyakorlati tudást és készségeket csak életszerű példákon keresztül, interaktív módon lehet elsajátítani. Az ő tréningjein kiemelt szerepet kapnak a résztvevők korábbi tapasztalatai, az anekdoták és a gyakorlati példák, melyek segítségével saját magukat bele tudják helyezni, el tudják képzelni az

⁵ Például a japán özvegy esetét, aki a barátai körében mosolyogva újságolja el a gyász hírt. Valójában nagyon szomorú, de nem akarja terhelni a környezetét saját bánatával. Levonva a következtetést: nem szabad bedőlnünk a felszínen megmutatkozó mosolynak, mert az sok mindent jelenthet.

adott szituációban. Minden elméleti elemet példákkal támaszt alá azért, hogy azokat még jobban érthessék vagy átélhessék a résztvevők. Tantervének kulcseleme, hogy a tréning első lépéseként a tanulókat arra kéri, hogy gyűjtsék össze problémáikat és kérdéseiket, amelyek a japánokkal való kommunikációjuk során felmerültek. Van Beneden szerint egy tréning csak akkor lehet igazán sikeres, ha a valós problémákkal foglalkozik, vagyis ez a kezdő lépés az egyik leglényegesebb sikertényezője magának a tréningnek. A tanterv többi részében is nagy hangsúlyt kapnak az interaktív feladatok. Még az elmélet bevezetésekor is gyakorlati módszereket használ: a résztvevőket kis csoportokra bontva összeszedeti velük a saját kultúrájuk ismertetőjegyeit, értékeit, és az adott kultúra embereire jellemző vonásokat. Egy levélírási feladattal (mindenkinek ugyanazt az üzenetet kell egy levélben megfogalmaznia) szemlélteti, hogy még ugyanabból a kultúrából érkező emberek is eltérhetnek magas vagy alacsony kontextusú kifejezőmódjukban. A japán kultúra bemutatását pedig egy konkrét japán ember és az ő életének példáján keresztül kísérel meg. A rendkívül gyakorlatiasan ismertetett elmélet után következik az igazán interaktív rész, amikor is a készségek megtanulásán van a hangsúly. Először is esettanulmányokon keresztül tudatosítják a kulturális különbségeket, majd pedig szerepjátékok és kommunikációs feladatok formájában kell egy igazi japán emberrel egy adott szituációt (például egy szállítmány korábbi kiszállítását kérni a japán féltől) megoldani. Ezek lényege, hogy a feladatot utólag csoportosan átbeszélik, és megpróbálják kitalálni, hogy mi volt vagy mi lett volna a legjobb módszer az adott probléma megoldására. Ezzel saját tapasztalatot is szerezhhetnek a résztvevők, és megkapják a legjobb megoldáshoz vezető a kulcsot is. A Japan Consulting Office tréningjeinek csupán töredéke szól az üzleti etiketről, mert azt van Beneden másodlagosnak tartja az üzlet vagy kommunikáció sikere szempontjából. A tréner a kultúra láthatatlan elemeire (pl. döntéshozás mechanizmusának megtanulása) helyezi a hangsúlyt, melyek hosszú távon sokkal többet számítanak, mint a látható, de kevésbé lényeges tényezők (úgy mint meghajlás vagy névjegykártya átadásának módja).

Egy teljesen más megközelítésben próbálja az elméletet a gyakorlatba ültetni a *JETRO* tréningje. Japán szervezet lévén a japán oktatási sztenderdek szerint a frontális oktatás kap főszerepet. Nem jellemző a szerepjátékok és más interaktív feladatok alkalmazása. Az ő oktatásuk középpontjában a japán döntési mechanizmus, a szigetországi szokások magyarázata és a nyelvi nüanszok kérdése áll. Vagyis például azt próbálják megértetni a Japánba induló üzletemberekkel, hogy mikor jelent igent a japánok igenje, és mikor pedig nemet, és milyen árulkodó jeleket kell figyelni ahhoz, hogy ezt ki tudjuk

szűrni a kontextusból. Shibata szerint ez így önmagában nem eléggé gyakorlatorientált, vagyis lehetne még az általuk kifejlesztett tréning hatékonyságán javítani. Ő úgy képzei el egy ideális tréning tartalmát, hogy az üzleti kultúra elemeit bemutató elmélet után sok szerepjáték kapna helyet, melyek során a készségek és reakciók begyakorlására nyílna lehetőség. Ezt követően élesben, egy japán vállalatnál kellene interkulturális gyakorlat-szerzési lehetőséget biztosítani. Ennek megvalósítását illetően szkeptikusan nyilatkozott, mivel jelenleg kevés japán cég tudja megoldani, hogy ilyen gyakorlatokat bonyolítson le még a saját alkalmazottai számára is.

Az üzleti tanácsadóként tapasztalt *Sűdy* bár soha sem tartott interkulturális tréningeket, mégis rendelkezik némi gyakorlattal az interkulturális kommunikáció oktatásában. Tanácsadói feladatainak egyike, hogy elkíséri magyar partnereit japán útjukra, és segíti őket a kinti tárgyalások előtt és során. Más szóval egy konkrét esemény előtt felkészíti a magyar felet arra, hogy a japán oldalról milyen reakciók várhatóak, és milyen viselkedésmódokra kell számítani, ezeket hogyan kell kezelni.⁶ Ennek az oktatási módnak az az óriási előnye, hogy egyénre és problémára szabott, és azonnal tud segíteni a megfelelő válaszok kialakításában, és egy adott helyzetben adott rossz válasz korrigálásában. Egy ilyen közös út rengeteg ismerettel és gyakorlati tapasztalattal vértézi fel a partnert, mely sokszor elegendő ahhoz, hogy a továbbiakban zökkenőmentesen tudja folytatni a japánokkal való kommunikációt. Hátránya azonban, hogy az elméleti ismereteket nem egy egységes keretbe foglalva adja át, így csak bizonyos szituációk megoldására lesz képes a partner, és nem fogja átlátni, rendszerezetten megérteni a japán kultúrát.

A következőkben nézzük meg, hogy mit tartanak a leghasznosabb feladattípusnak (tréning alkotóelemnek) a *tréning résztvevői*! Vajon ők is ugyanezeket a feladattípusokat említették válaszaikban? A tréning résztvevői átlagosan a bemutatott elméleti anyag 39%-ával voltak tisztában a tréning megkezdése előtt. Ebből azt lehet levonni, hogy az elméleti rész is kiemelten sok új információval látta el a tanulókat, és valóban hasznos volt ezeket átvenni a gyakorlati részek előtt. A leghasznosabb elemként a kilenc résztvevő közül nyolcan is az esettanulmányokat és a szimulációs gyakorlatokat emelték ki. Indoklásukban az állt, hogy így saját maguk interaktívan is el tudták gyakorolni a japánokkal ténylegesen előforduló legnehezebb helyzeteket. (Pl. Hogyan kérjük áren-

⁶ Például arra, hogy akármilyen jól sikerült az első tárgyalás a japánokkal, abban biztos lehet, hogy nem fognak aláírni szerződést, mert a konszenzusos döntéshozatal megkívánja, hogy a tárgyalás résztvevői tapasztalataikat másokkal megosztva, együtt hozzák meg a döntést egy esetleges szerződés aláírásáról.

gedményt a japán partnertől? Hogyan kérjük meg arra, hogy hamarabb végezze el a szerződés szerinti kötelességét a szerződésben előírtánál? Milyen kell a japán vezetéssel elfogadtatni saját ötletünket? stb.) Ezzel szemben csak egy fő válaszolta azt, hogy az elmélet volt számára a leghasznosabb, mert az elméleti rész számára soha nem hallott tényekre derített fényt, ami választ ad a japánok bizonyos szituációkban tapasztalt viselkedéseire. A legkevésbé hasznosnak a legtöbben, szám szerint hárman a videó bejátszásokat⁷ tartották. A többiek erre a kérdésre nem válaszoltak, ami arra engedhet következtetni, hogy számukra hasznosíthatatlan rész nem akadt. Érdekes még, hogy a résztvevők közül hárman említették, hogy többet szeretett volna hallani a nőktől elvárt viselkedésmódokról. Erről tényleg alig esett szó, és várható volt a résztvevők nemi összetétele alapján. A válaszadók több mint fele nem javasolt semmit a jövőre nézve.

Az elmélet gyakorlatba ágyazódását (és a tréning sikerét) talán a legjobban az alapján dönthetjük el, ha megnézzük, hogy a résztvevők a jövőben milyen három dologon kívánnak változtatni a japánokkal való kommunikációjukban. A 2. ábra: A kérdőív eredményei szemlélteti a megkérdezettek által említett válaszokat annak gyakorisága alapján:



2. ábra: A kérdőív eredményei
Forrás: saját kérdőíves adatok, 2013

Láthatjuk, hogy a legtöbben, azaz hatan említették a lassabb beszédtempót. Ezt követte négy válaszadóval a több bocsánatkérés, majd hárman említették a nemawashit

⁷ A videó bejátszásokban egy japán férfi angolul próbálta jellemezni a japán társadalmat, üzleti kultúrát és annak gyors változásait, amelyek zöméről már szó esett a tréning korábbi részein.

(japán döntéshozók döntéseinek japán módra történő előkészítését, befolyásolását), saját érzelmeik visszafogását és a türelmet. Két-két fő említette a kedves mosolyt, a japánokkal szembeni udvariasságot (e kettő akár össze is vonható, mert a mosoly az egyik jele a japános udvariasságnak) és a döntések erőltetésének visszafogását. Majd pedig egy ember válaszaiban fordult elő a gyakoribb dokumentálás (jelentések írása a japán felettesek részére) és a japánokkal történő informális kapcsolattartás (jelen esetben az ivászat).

Ezekből az eredményekből úgy tűnik, hogy a belga szakember tréningje alkalmas volt arra, hogy a telefonbeszélgetések szimulációja és az esettanulmányok segítségével felhívja a figyelmet az előző fejezetekben taglalt lassú beszédtempó és a bocsánatkérés fontosságára, és azt kellőképpen begyakoroltassa a résztvevőkkel. Továbbá a tréning résztvevői előkelő helyen említették a türelmet (és az ezzel összekapcsolható érzelmek visszafogását) is. Véleményem szerint az ember temperamentumát nagyon nehéz megváltoztatni, így egy egynapos vagy egy rövid távú tréning aligha alkalmas arra, hogy az addig türelmetlen emberből türelmeset faragjon. Arra viszont jó lehet, hogy tudatosítsa az adott résztvevőkben a problémát, hogy türelmetlenségük gondokhoz vezethet.

A résztvevők válaszai alapján még azt is levonhatjuk, hogy a tréning az előző alfejezetben felsorolt készségek és ismeretek többségére kiterjedt, és azok nagy részét sikeresen elsajátította a jelenlévőkkel. Bár nem említették, de volt szó az aktív hallgatásról és a non-verbális jelek értelmezéséről is. Talán több hangsúlyt kaphatnának ezek is, gyakorlatok formájában jobban szemléltetve fontosságukat. Amiről egyáltalán nem esett szó, az a kulcsínen való átlátás készsége és a kezdeményezőkészség. Utóbbi készség velünk született vagy hosszú idő alatt válik a személyiségünk részévé, így sajnos egy rövidtávú tréning nem képes ezt elsajátíttatni a résztvevőkkel. Ennél fogva a tréning oktatási anyagában csak megemlítes szintjén látom értelmét szerepeltetni a japánok félénkségét, és azt, hogy sokszor a másik féltől várják a kezdeményezést. A kulcsínen való átlátást pedig úgy gondolom, hogy meg lehet tanítani, mégpedig megtörtént esetek bemutatásával és közös elemzésével. Egy ideális hazai tréningnek erre feltétlenül jobban ki kell térnie.

Az alfejezetben összegeztük a szakemberek és az interkulturális tréning jelenlévőinek véleményét azzal kapcsolatban, hogy milyen módszerekkel és feladattípusokkal lehet a gyakorlati készségeket elsajátíttatni az interkulturális képzés során. Abban mindenki egyetértett, hogy a korábbi fejezetekben említett készségeket bárki el tudja sajátítani, csak idő kérdése. A módszerek tekintetében már eltértek a válaszok. Minden szak-

ember más feladattípusra helyezte a hangsúlyt. Hidasi az esettanulmányokat és a kommunikációs baleseteket emelte ki, van Beneden az életközeli példákat, anekdotákat és szerepjátékokat. A JETRO jelenleg elméletorientált képzéseket tart, de Shibata szerint egy ideális tréningnek feltétlenül ki kellene térnie a gyakorlatra is szerepjátékok és való, japán vállalatoknál végzett interkulturális gyakorlat formájában. Südy szintén az éles helyzetekben begyakorolt reakciók fontosságát emelte ki, akár egy tanácsadó jelenlétében. A tréning résztvevőinek válaszai összecsengtek a szakértői véleményekkel. Egy kivétellel mind az esettanulmányokat, szerepjátékokat és az interaktív feladatokat jelölték meg a leghasznosabb tréningelemként. Az oktatás után végzett kérdőív eredményei arra engednek következtetni, hogy a fent említett feladattípusok sikeresen elérték céljukat, és a magyar–japán kommunikációban legkritikusabb készségeket el tudták sajátítani a résztvevőkkel. Érdeemes lenne hosszabb távon is végigkövetni a jelenlevők japánokkal való kommunikációjában bekövetkező tényleges változásait és szükség esetén azokat a megfelelő irányban korrigálni az adott helyzetben.

5. A KUTATÁSOMON ALAPULÓ TANTERVJAVASLAT

Az előzőekben megállapított eredményeimre alapozva ebben az alfejezetben felvázolom egy gyakorlatorientált kétnapos magyar–japán interkulturális tréning tantervjavaslatát. A részletes tantervet a *4.Függelék* tartalmazza.

Hidasi és Südy is egyetértett abban, hogy más blokkokból kéne felépülnie egy Japánban üzletelni szándékozó magyar üzletember tréningje, mint amit egy japán leányvállalat dolgozóinak kellene tanítani. Hidasi a legnagyobb különbséget a két csoport között abban látja, hogy más hierarchiai viszonyban vannak a japánokkal. Míg az üzletember horizontális viszonyban érintkezik a japánokkal, és egyenlő felekkel tárgyal, a dolgozó vertikális viszonyban kommunikál a szigetországbeliekkel. Utóbbiak esetén Hidasi szerint ezért a tréning központi eleme kell, hogy legyen az alázat és a hierarchia elfogadásának megtanítása. Südy szerint pedig ott van a leglényegesebb eltérés a két csoport között, hogy míg az üzletembernek legfeljebb nem sikerül egy üzlet Japánban, a dolgozónak alapvető megélhetési kérdést jelenthet a japánokhoz való alkalmazkodás sikeressége. Továbbá ő is megemlíti a japán–magyar viszony hierarchia szerinti eltérését is.

Ezen véleményekre alapozva a tantervet két nagy egységre bontottam: a mindenki számára tanítandó elméleti alapokra és a két célcsoport számára eltérő gyakorlati egységre.

Feltételezve, hogy a két célcsoportunk, vagyis az üzletemberek és a japán cégek dolgozói nem tudnak hosszasan elszakadni mindennapi munkájuktól, a tréninget csupán kétnaposra (kétszer nyolc órára) terveztem. Természetesen minél tovább tart a tréning, annál többet lehet profitálni belőle, és annál esélyesebb, hogy az ismeretek és készségek hosszabb távon megragadnak. A maximális létszámot tíz főben húztam meg, mert annál nagyobb csoporttal nehezen lehet a gyakorlatorientált második napot hatékonyan kivitelezni.

A tanterv felépítése a következő. *Első nap* a célkitűzéssel kezdődik. Ez egy nagyon lényeges elem, mert a tréning akkor lesz igazán hatékony, ha minden résztvevő megkapja a hozott kérdéseire a választ, és sikerül az ő igényeikhez és konkrét problémáikhoz igazítani az oktatás tartalmát. Éppen ezért az általam javasolt tanterv erősen változhat a csoport összetételétől és háttérétől függően. A célok tisztázását és a kérdések feltevését követően a saját kultúra megismerése következik. Ez után csoportfeladatban a japán sztereotípiák összeszedésére, majd pedig az általam is bemutatott interkulturális

kommunikációs elméletek rendszerezett bemutatására kerül sor (a magyar-japán különbségek kihangsúlyozásával). Az elméletek után a japán kultúra célzott bemutatása, az üzleti kultúra leglényegesebb jellemzői, az üzleti etikett és a japán kommunikáció különböző fajtái (verbális – szóbeli és non-verbális – írásbeli) kerülnek elemzésre. Az első nap fő célja, hogy a résztvevők elsajátíthassák a japán kultúrával és üzleti kultúrával kapcsolatos legfőbb ismereteket.

A második nap az elméleten alapuló gyakorlat kap főszerepet. A délelőtti órákban a tréning résztvevői kis (2–3 fős) csoportokban oldanak meg esettanulmányokat és kommunikációs baleseteket. Ahogy az alfejezet elején is utaltam rá, ezen a napon a célcsoporttól függően más és más feladatok kerülnek középpontba. Érdekes olyan feladatokat választani, melyek az adott célcsoportot a leginkább érintő problémákkal foglalkoznak. Ha netán az első napon sikerül megtudnunk, hogy az adott résztvevői csoport milyen konkrét problémákkal küzd, akkor érdemes azokra fókuszáltan átalakítani a második napi tantervet. Az esettanulmányok és a kommunikációs balesetek lényeges eleme, hogy a csoportos megoldás prezentálása után a trénerrel közösen átbeszéljék a konklúziókat, a helyes vagy egyéb lehetséges megoldásokat. Az átbeszélés nélkül a feladatok sokat veszítenek értékükből. A nap második felében a résztvevők japán személyek segítségével gyakorolhatják élesben a feltételezett szituációkat. Először a japánoknak címzett e-mail megírásának fortélyait gyakorolhatják egy az ő élethelyzetükhöz igazított szituációban. Ezt az írást a trénerrel és a japán személlyel együtt átbeszéljük, kijavítjuk. Utána a sikeres szóbeli kommunikációhoz elengedhetetlen készségek gyakorlása következik. Telefonbeszélgetések és más szimulációs feladatok segítik a mindennapi problémás helyzetek megoldásának begyakorlását. Ezek során is feltétlenül fontos, hogy minden egyes gyakorlatot átbeszéljenek a trénerrel, hogy azt miképp lehetett volna még sikeresebben véghezvinni. Olykor érdemes megismételni ugyanazt a feladatot, hogy a reflex kialakítása megtörténhessen. Ezek során a tanulóknak mindenképpen oda kell figyelniük a beszédtempóra, aktív hallgatásra, non-verbális kommunikációjukra, hogy a készségek elsajátítása mindenképpen megtörténjen. A tréning utolsó eleme, hogy az első nap kitűzött célokat újra áttekintik, és összegzik a két nap alatt tanultak lényegét. Végezetül a résztvevőknek három fogadalmat kell leírniuk, amelyre a jövőben a japánokkal való kommunikációjuk során törekedni fognak.

A tréninggel kapcsolatban fontos még kiemelnünk, hogy a résztvevők számára egy olyan légkört kell megteremteni, amelyben ők bármikor meg mernek szólalni, és akármikor kérdezhetnek. Észben kell tartani, hogy csak az ő kérdéseik, hozzászólásaik

alapján tudjuk az ő igényükhöz igazítani a tananyagot. Hagyni kell továbbá, hogy életükből vett példákkal színesítsék a tréningen elhangzottakat, mert gyakorlati példákon keresztül sokkal jobban megragadnak az elméleti ismeretek is. Továbbá érdemes felajánlani a résztvevők számára, hogy a tréning után is az oktatóhoz fordulhassanak kérdéseikkel, és ilyen módon is tovább csiszolhassák megszerzett tudásukat.

Végezetül szeretném kihangsúlyozni, hogy az általam kidolgozott tanterv csupán egy példa a sok lehetséges terv közül. Ennek központi elemét képezik azok az előző fejezetek során feltárt készségek és ismeretek, melyek hiánya a gyakorlati problémákat okozza a japán–magyar kommunikációban. Érdemes lehet minden egyes tréning tartalmát a résztvevőkhöz igazítani, illetve a résztvevői visszajelzések alapján annak felépítésén, hangsúlyain módosítani. Ez már azonban egy következő dolgozat kutatási témája lesz.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban azt vizsgáltam, hogy miként lehet sikeresen a gyakorlatba ültetni a magyar–japán üzleti interkulturális tréningeken az elméleti alapokat. Első lépésként Hofstede, Hall, Trompenaars és Hidasi kutatásai eredményeinek segítségével összeszedtem a főbb elméleti különbségeket és problémaforrásokat a két kultúra között.

Hofstede alapján a két legszembevetőbb eltérést a *kollektívizmus-individualizmus* dimenziója mentén, valamint az *időorientáció* mentén azonosítottam. Hall és Trompenaars modelljeiben is az egyik legkirívóbb különbség az idő dimenziójában volt megfigyelhető: míg a japán kultúra *polikronikus* (szinkronikus), a magyarok a *monokronikus* (szekvenciális) kultúrák közé tartoznak. Hall ezeken kívül arra is rávilágított, hogy bár mindkét kultúra a *magas kontextusúak* közé sorolható, mégis a félreértések elkerülésében nagy jelentősége van annak, hogy a felek megismerjék egymás nonverbális jeleit. Továbbá Trompenaars kutatásai nyomán a különbségeket azzal is kiegészítettem, hogy míg a japánok *érzelemmentesen* kommunikálnak, a magyarok hozzájuk képest *érzelemtől fűtöttek*, valamint a japánok *átfogó szemléletben* gondolkoznak, miközben a magyarok sokkal inkább egy *adott célra összpontosítanak*. Hidasi ezeken felül említette a japánok *szituatív viselkedését* (szemben a magyarok többé-kevésbé állandó viselkedésmódjával), valamint a *forma fontosságát* (szemben a tartalommal).

Az elméletben fellelhető kulturális különbségek ismertetését követően az interkulturális szakemberek és a japán-magyar üzleti világban jártas tanácsadók segítségével feltártam a két kultúra találkozása során a gyakorlatban is tapasztalt problémákat. Azt állapítottam meg, hogy *nagy átfedés volt az elméletben kifejtett és a gyakorlatban fellelő problémák között*. Ahogy azt várhattuk, a valós életben tényleg sok gondot okoz a két kultúra időorientáltságában fennálló eltérés. Ugyanígy, a csoportérdek és a magánérdek közötti összetűzés, valamint az üzleti kultúra ismeretének hiánya is gyakori problémaforrás volt a gyakorlatban. *Az elmélet nem tett említést a nyelvismeret hiányáról és a pozitív elfogultságról*, holott ezeket is kommunikációs problémák forrásai között említették szakembereink. Bár utóbbit feltétlenül szükségesnek tartom beemlíteni egy interkulturális tréning tantervébe, *a tréning nem hivatott megoldani a nyelvismeret fejlesztését*.

Interjúalanyaim válaszaira és saját, japán vállalatoknál eltöltött tapasztalataimra alapozva összeszedtem, hogy mely készségek elsajátítása teszi lehetővé a fenti eltérésekből adódó problémák megelőzését, illetve megoldását. Arra az eredményre jutottam, hogy a feltárt gondok többsége orvosolható, ha *a magyar fél megismeri a japán non-verbális jeleket, türelmet tanúsít, megtanulja az aktív hallgatást, a bocsánatkérést és megismeri a japán kultúrában alapvető tényezőket.*

Kutatásom során arra a gyakorlati kérdésre is választ kaptam, hogy miként lehet ezeket a készségeket egy tréning során elsajátíttatni, mely feladattípusokat tartják a szakemberek és egy interkulturális tréning résztvevői a leghatékonyabbnak. Hidasi az *esettanulmányokat* és a *kommunikációs baleseteket* emelte ki, van Beneden az *életközeli példákat, anekdotákat és szerepjátékokat*. A JETRO vezetője szintén a szerepjátékokat és a valós, *japán vállalatoknál végzett interkulturális gyakorlatot* nevezte meg. Südy szintén az *éles helyzetekben begyakorolt reakciók* fontosságát emelte ki, akár egy tanácsadó jelenlétében. A tréning résztvevőinek válaszaik összecsengtek a szakértői véleményekkel, többségük az esettanulmányokat, szerepjátékokat és az interaktív feladatokat jelölte meg a leghasznosabb tréningelemként. Az oktatás után végzett kérdőív eredményei arra világítottak rá, hogy a fentiekben említett interaktív feladattípusok sikeresen elérték céljukat, és a magyar–japán kommunikációban legkritikusabb készségeket el tudták sajátíttatni a résztvevőkkel.

Dolgozatom befejező részében a kutatás során feltárt eredményekre alapozva összeállítottam egy kétnapos üzleti interkulturális tréning tantervét. Mivel a gyakorlat elsajátításához *elengedhetetlennek bizonyult a rendszerezett elméleti alapozás*, az első nap a magyar és a japán kultúrák közötti különbségek ismertetésével telik. A második nap pedig az adott célcsoport (magyar üzletemberek vagy japánokkal dolgozók) számára nyújt *interaktív gyakorlati lehetőséget* az általuk tapasztalt legfőbb problémák megoldására, megelőzésére. Célszerűnek tartom minden egyes tréning tartalmát a résztvevőkhöz igazítani, illetve hosszútávon a résztvevői visszajelzések alapján annak felépítésén, hangsúlyain módosítani.

Röviden összegezve úgy gondolom, hogy az elmélet gyakorlatba ültetésének kulcsa a célcsoportra és az igényeikre szabott (vagyis az általuk ténylegesen tapasztalt problémák megoldását célzó), és interaktív feladatokkal gazdagított tréning. Érdekes szem előtt tartanunk azonban, hogy a globalizáció a kultúrákra is kihat: mind a japán, mind pedig a magyar kultúra folyamatosan változik. Érdekes lenne néhány évente kuta-

tásokkal megvizsgálni, hogy melyik dimenzió mentén milyen irányú változások következnek be, és azok milyen módokon okozhatnak problémát a két kultúra találkozásakor. Hiszen egy interkulturális tréning csak akkor lesz sikeres, ha az megoldást tud adni a folyamatosan változó problémákra is.

IRODALOMJEGYZÉK

A.) NYOMTATOTT SZAKIRODALOM

- Andó É. (2005): Az interkulturális ismeretek kutatásának elméleti alapjai. In: *Kis- és közepes vállalkozások Magyarországon az EU-csatlakozás után: Az Általános Vállalkozási Főiskolán, a Magyar Tudomány Napján 2005. november 10-én tartott konferencián elhangzott előadások.* pp.57–66.
- Borgulya I. (1996): *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában.* JPTE, Pécs
- Borgulya I. et al. (2011): *Kommunikáció az üzleti világban.* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Buda B. (1992): Kommunikáció és kultúra. In: Hidasi J. (szerk.): *Kultúra, viselkedés, kommunikáció: Külkereskedőknek, idegenvezetőknek, diplomatáknak, utazóknak.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Falkné Bánó K. (2001): *Kultúraközi Kommunikáció; nemzeti kultúrák, szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok.* Püski Kiadó, Budapest
- Falkné Bánó K. (2005): Interkulturális útmutató nemzetközi cégek és projektek vezetői és tagjai számára. In: *BGF Tudományos évkönyv 2005.* pp. 279–288. Forrás: http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2005_09.pdf (Letöltve: 2013.06.22.)
- Falkné Bánó K. (2008): *Kultúraközi kommunikáció: Az interkulturális menedzsment aspektusai.* Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- Hall, E. T. – Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences.* Intercultural Press, Yarmouth Maine, USA
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. (2002): *Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Businesses.* 2nd ed., Brealey, London
- Hidasi J. (szerk.) (1992): *Kultúra, viselkedés, kommunikáció: Külkereskedőknek, idegenvezetőknek, diplomatáknak, utazóknak.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Hidasi J. (szerk.) (1998): *Szavak, jelek, szokások. A nemzetközi kommunikáció könyve.* Windsor Kiadó, Budapest
- Hidasi J. (2004): *Interkulturális kommunikáció.* Második kiadás, Scholar Kiadó, Budapest
- Hidasi J. (2008): Kommunikációs kultúrák 1–2–3. *Humánpolitikai szemle*, 2008/7–8., 9. 10.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed., Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, USA
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. Revised and Expanded 2nd edition. McGraw-Hill
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd edition, McGraw-Hill USA (elektronikus könyv formájában)
- Japan External Trade Organization (2010): *Üzleti kommunikáció a japánokkal*. JETRO Budapest
- Mead, R. (1998): *International Management*. 2nd ed., Blackwell Publishers Ltd, Oxford
- Róka J. – Hochel, S. (szerk.) (2009): *Interkulturális és nemzetközi kommunikáció a globalizálódó világban*. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest
- Szabó K. – Kocsis É. (2003): *Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban*. Oktatási Minisztérium

B.) INTERNETES FORRÁSOK

- Hofstede, G. (2011): *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).
 Forrás: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (Letöltve: 2013. 06.16.)

The Hofstede Centre

Forrás: <http://geert-hofstede.com/> (Letöltve: 2013.06.16.)

C.) FORRÁSOK

- Bakonyi I. (2005): Paradigma- és attitűdváltás az interkulturális kommunikáció oktatásában. In: Solt K. et al. (szerk): *Ünnepi dolgozatok: 15 éves a győri közgazdászképzés*. SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr, pp. 68-71.
- Bennett, M. J. (1993): Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity (revised). In: Paige, R. M. (Ed.): *Education for the Intercultural Experience*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, pp. 21–71.
- Bennett, M. J. (1998): Intercultural Communication. Intercultural communication: A current perspective. In: Bennett, M. J. (Ed.): *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings*. Intercultural Press, Yarmouth, ME, pp.1–34.

- Bergiel, E.G. et al. (2012): Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. Yarmouth, Me *American Journal of Management*. Vol. 12(1) pp. 69-79.
- Byun, H. (2007): *Culture and Hierarchy: Japanese Dutch Encounters in the Workplace*. KIT Publishers, Amsterdam
- Hall, E. T. (ford. Falvay M.) (1980): *Rejtett dimenziók*. 2. kiadás, Gondolat Kiadó, Budapest
- Hidasi J. (2003): *Vissza Japánba*. Terebess Kiadó, Budapest
- Hidasi J. (2011): Társadalom és kommunikáció Japánban. In: Majoros P.: *Tudományos évkönyv 2010: Merre tovább? : Gazdaság és társadalom, realitás és esély*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, pp.289-298.
- Hofmeister-Tóth Á. – Mitev A. Z. (2013): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Koltai A. (2009): Az interkulturális sokk és az ebből fakadó problémák megelőzése. *Munkaügyi szemle*, 53. évf. 1. szám, pp. 81-89.
 Forrás: http://hunteka.uni-corvinus.hu/monguz/index.jsp?from_page=details&page=details&dbname=database&bib1id=3007&bib1field=0&term=Munka%C3%BCgyi+szemle%2C+0541-3559.+2009.+53.+%C3%A9vf.+1.+sz%C3%A1m%2C+p.+81-89.%7C190956%7C52 (Letöltve: 2013.06.15.)
- Jablonkai R. (2010): Creativity in the CCBC Online Business Communication Simulation - How a creative project can serve the development of intercultural communication competence in an international project. In: Jablonkai R. (szerk.) : *Corvinus nyelvi napok : "Kreativitás és a nyelv"*, 2009. szeptember 23-24. BCE IOK Alkalmazott Nyelvészeti Kut.- és Továbbképző Közp., Budapest, pp.219-223.
- Kono T. – Clegg, S. (2001): *Trends in Japanese management : Continuing strengths, current problems and changing priorities*. Palgrave Macmillan, Houndmills
- Kopp, R. (2000): *The Rice-Paper Ceiling: Breaking Through Japanese Corporate Culture*. Stone Bridge Press, Berkeley, California, USA
- Kopp, R. (2000): *Working Effectively With Japanese Business Colleagues: Cross-Cultural Training for American Employees of Japanese Companies*. Japan Intercultural Consulting, USA
- Kurosawa A. (2009): *Illustrated "Salaryman" in Japan*. 13th ed., JTB Publishing, Japan

Primecz H. (2011): A napló szerepe az interkulturális menedzsment oktatásában. In: Borgulya Á. – Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press Kiadó, Miskolc, pp. 315-319.

FÜGGELÉK

1. FÜGGELÉK: AZ INTERJÚALANYOK BEMUTATÁSA

Dr. Hidasi Judit interkulturális kommunikációs szakember, japanológus, a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Karának dékánja, akinek műveiből az előző fejezetben többször is idéztem. A hazai interkulturális kommunikációs szakirodalom úttörője.

Olivier van Beneden a Japan Consulting Office belga központú nemzetközi vállalat ügyvezető igazgatója. Több mint hat évet élt és dolgozott Japánban, ahol belelátott a japán cégek működésébe, valamint megtanulhatta a japán üzleti kultúra sajátosságait. Hazatérkezése után megalapította a fent megnevezett céget, melynek fő profilja a japán–európai interkulturális oktatás lett. Egynapos szemináriumokat szerveznek külön az európaiaknak és külön a japánoknak, melyen a résztvevők megtanulhatják, hogy hogyan kell hatékonyan a másik néppel együtt dolgozni. Olivier van Beneden maga alkotta meg a tantervet és a tananyagokat a különböző tréningtípusokhoz.

Shibata Takako a JETRO (Japan External Trade Organization) budapesti irodájának japán vezetője. A budapesti iroda 1992-es megnyitása óta segíti a hazánkba települő japán vállalatok működését valamint a Japánba irányuló magyar befektetéseket, exportot. A szervezet folyamatos kapcsolatot ápol a magyarországi japán leányvállalatokkal, és tisztán látja azok problémáit, szükségleteit.

Dr. Sűdy Zoltán volt japán nagykövet, jelenleg egy magyar–japán üzleti tanácsadó cég ügyvezető igazgatója. Több mint tíz éves konzultánsi tapasztalattal rendelkezik a hazai japán cégek illetve a Japánban terjeszkedni kívánó hazai vállalatok támogatása terén.

2. FÜGGELÉK: A STRUKTURÁLT INTERJÚK KÉRDÉSEI

Az alábbiakban ismertetem a szakemberekkel végzett interjúm kérdéseit. Némely kérdéseket nem minden interjúalanyomnak tettem fel, ilyenkor a kérdés mögött zárójelben jelzem, hogy kiknél került sor a kérdés megválaszolására.

1. Az Ön tapasztalatai szerint milyen tipikus hibákat követnek el a magyarok (európaiak) a japánokkal való kommunikációjuk során?
2. Milyen konkrét hibákat, problémákat említettek eddig a japán partnerek, vállalatok? (Südy, Shibata)
3. Melyek azok a pl. interkulturális tréning során tanítandó ismeretek és/vagy készségek, amelyek elengedhetetlenek a japánokkal való sikeres kommunikációhoz? Melyiket tartja ezek közül a leglényegesebbnek?
4. Ön szerint ki lehet javítani a tipikus hibákat? Melyeket a legnehezebb kijavítani, megtanítani?
5. Hogyan lehet a legsikeresebben az interkulturális elméletet a gyakorlatba ültetni? Másképpen megfogalmazva: hogyan lehet a leghatékonyabban megtanítani/megtanulni a legfontosabb interkulturális kommunikációs készségeket? (Hidasi, Shibata, van Beneden)
6. Milyen területek elsajátítását érzi a legfontosabbnak a japánokkal való sikeres együttműködéshez vagy üzlethez? (Pl. üzleti levelezés, telefonálás stb.)
7. Hogyan épül fel Önöknél az interkulturális kommunikáció c. tantárgy/tréning tanterve? Az imént említett hibák kijavítását hogyan célozzák meg? (Hidasi, Shibata, van Beneden)
8. Az Önöknél oktatott interkulturális kommunikáció tantárgy/tréning során hogyan próbálják az imént említett legfontosabb készségeket megtanítani? (Hidasi, Shibata, van Beneden)

9. Milyen feladattípusokat talált a leghasznosabbaknak? (Hidasi, Shibata, van Beneden)
10. A magyar üzletembereknek és egy japán cégnél a japánokkal nap mint nap együtt dolgozóknak ugyanazokat az ismereteket és készségeket kell megtanulniuk? Ha nem, akkor Ön szerint miben térne el egy ideális tréning a két csoport számára?

3. FÜGGELÉK: A TRÉNING RÉSZTVEVŐIVEL KITÖLTETETT ÉRTÉK- ELŐLAP KÉRDÉSEI

1. Mennyire találta hasznosnak a tréninget? (5 pontos skálán)
2. Az elhangzott elméletnek megközelítőleg hány százaléka volt új az Ön számára?
3. A tréning melyik részét (feladatait) érezte a leginkább hasznosíthatónak a saját munkája során? Miért?
4. A tréning melyik részét (feladatait) érezte a legkevésbé hasznosíthatónak a saját munkája során?
5. Mi az a három dolog, amit mostantól kezdve máshogy fog csinálni a japánokkal való kommunikációja során?
6. Mi az, amiről nem szólt a tréning, és mégis érdekelte volna?
7. Egyéb javaslatok, észrevételek

4. FÜGGELÉK: EGY JAPÁN–MAGYAR ÜZLETI INTERKULTURÁLIS TRÉNING TANTERVJAVASLATA

A tréning időtartama: két nap (kétszer 8 óra)

A tréning célcsoportja: magyar üzletemberek és japán vállalatok magyar dolgozói

Javasolt létszám: maximum tíz fő

A tréning felosztása:

Az oktatás első napja egy általános, elméleti jellegű alapozó blokkból állna, amely mindkét célcsoport számára megegyezik, és a japán kultúra és üzleti kultúra alapjait mutatja be.

A második napon a két célcsoport más-más témákon keresztül sajátíthatja el a számukra legfontosabbnak vélt készségeket. A délelőtti órákban a trénerrel esettanulmányokat és kommunikációs baleseteket oldanak meg, a délutáni órákban pedig japán emberekkel gyakorolhatják a kommunikációt.

Alapozó blokk (első nap)

Tananyag	Időtartam
Bemutatkozás	10 perc
Résztevők kérdéseinek, fennálló problémáinak összegyűjtése, kiírása jól látható helyen, célok felállítása	20 perc
Kultúra definíciója, kultúramodellek bemutatása (pl. jéghegy és hagyma modell)	30 perc
Saját kultúránk megismerése <i>Csoportfeladat:</i> 2-3 fős csoportok szedjék össze, hogy milyenek általában a magyarok, és mi motiválja őket a munkában. A feladat átbeszélése az egész csoporttal	15 perc
A japán kultúra megismerése <i>Csoportfeladat:</i> 2-3 fős csoportok szedjék össze, hogy milyen sztereotípiák vannak a japánokról, valamint ők mit tapasztaltak eddig a japánokkal kapcsolatban. Mi motiválja a japánokat a munkában? A feladat átbeszélése	15 perc
<i>Objektív tények ismertetése a japán kultúráról (Japán földrajzi elhelyezkedése, éghajlata, népessége, etnikai homogenitása, nyelve, vallások stb.)</i>	20 perc
Szünet	10 perc
Interkulturális elméletek bemutatása Hofstede, Hall, Trompenaars	60 perc

A japán kulturális ismeretek (Hidasi művei ⁸ alapján): sziget-szindróma, különállás-tudat, alkalmazkodóképesség, legfőbb értékek (idősebbek és rangidősek tisztelete, lojalitás, pontosság, alaposság, türelem, alázat, szerénység), belső és külső kör (továbbá más értelemben is a relatív kategóriák fontossága), paternalista szellem (csoporthoz tartozás), a japán oktatási rendszer és módszerei (beleértve az angol nyelv oktatását is), dicséret és szidás, forma és formaság (kata) fontossága, álláspontok különbözősége (honne és tatema), szituatív magatartás, nemi szerepek, elvárt viselkedésmódok stb.	60 perc
Ebédszünet	30 perc
A japán vállalati és üzleti kultúra ismeretei: a vállalathoz való tartozás tudata, hivatali és magánszféra szétválasztása, vállalatok felépítése, működése, döntéshozatali mechanizmus (ringi, nemawashi) és előnye, megbeszélések szerepe (nem a döntéshozatal!), hierarchia és rangidősség a vállalatban belül, csoportos felelősségvállalás, belső és külső kör, jelentések fontossága, információéhség, ügyfélkapcsolatok, üzleti tárgyalások szakaszai	90 perc
Üzleti etikett bemutakozás, névjegyátadás, meghajlás és kézfogás, öltözködés, nemek szerinti eltérések az elvárt viselkedésben, ültetés, asztali etikett, viselkedési tabuk	30 perc
Szünet	15 perc
A verbális szóbeli kommunikáció sajátosságai alapvető kifejezések japánul, a japán angol sajátosságai, a verbális visszajelzés gyakorisága, női-férfi nyelvhasználat eltérései, kifejezés kétértelműsége, nyelvi rituálék, klisék, köszöntések, tabu témák	30 perc
Az írásbeli kommunikáció sajátosságai írásbeliség szerepe a japán kultúrában, egy ideális japán e-mail felépítése, dokumentáció megőrzése, prezentáció felépítése, formája	30 perc
A non-verbális kommunikáció sajátosságai hallgatás, beszédtempó, szünetek, kifejezéstelen arc, szemkontaktus hiánya, visszafogott gesztusok, mimika (mosoly és nevetés jelentései), levegő beszívása a fogak között, elutasítás szavak nélkül (az igen és a nem megkülönböztetése)	30 perc
Megválaszolatlanul maradt és/vagy további kérdések megválaszolása	15 perc

⁸ Hidasi (1998 és 2004) alapján

Gyakorlati blokk (második nap)

Tananyag	Időtartam
Esettanulmányok <i>Üzletembereknek:</i> pl. a lassú japán döntéshozatalról, a japánok „túlzott” információéhségéről, félreértett szituációkról <i>Japán cégek dolgozóinak:</i> pl. a munkahelyi hierarchia tisztelete és az alázat fontosságáról, munkahelyi meetingek sikertelenségéről	90 perc
Szünet	15 perc
Kommunikációs balesetek Az üzletembereknek főként az üzleti életben előforduló szituációkkal, a japán vállalatok alkalmazottainak a munkavégzés során felbukkanó helyzetekkel, gondokkal.	90 perc
Ebédészünet	30 perc
E-mail írás gyakorlása (angolul vagy magyarul) <i>Üzletembereknek:</i> bemutatkozás, termékbemutatás, árajánlatkérés, bocsánatkérés stb. témákban <i>Japán cégek dolgozóinak:</i> főnök számára jelentés készítése e-mail formátumban, bocsánatkérés egy hibánk miatt, munkatársunktól dokumentumok kérése stb. témákban	90 perc
Szünet	15 perc
Szerepjátékok a japánokkal <i>Üzletembereknek:</i> • telefonbeszélgetések lebonyolítása életszerű, üzleti szituációkban (pl. fizetési határidő lerövidítésének kérése, egy dokumentum elküldésének kérése stb.) Fő fókusz: lassú beszédtempó, türelem, aktív hallgatás gyakorlása • bocsánatkérés reflex kialakítása (bármilyen probléma felmerül, a magyarázkodás helyett a bocsánatkérés legyen az első reakció) • tárgyalási szituációban a japánok non-verbális jeleinek értelmezése <i>Japán cégek dolgozóinak:</i>	130 perc

• telefonbeszélgetések lebonyolítása életszerű mindennapi szituációban (pl. a másik részleggel megbeszélni egy meeting időpontját) Fő fókusz: lassú beszédtempó, türelem, aktív hallgatás gyakorlása • nemawashi gyakorlása • reflex kialakítása bocsánatkérésre (pl. késéskor, hiba elkövetésekor stb.) • meeting szituációban a japánok non-verbális jeleinek értelmezése Minden feladat átbeszélése csoportosan.	
A tréning összefoglalása, a három fogadalom összeírása A tréner összefoglalója és tanácsai után minden résztvevő leírja, hogy másnapról kezdve mit fog (máshogy) csinálni egy japánokkal zajló kommunikációs szituációban.	20 perc