

SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ INTERKULTURÁLIS KONTEXTUSBAN

Dr. Dankó László

tanszékvezető, egyetemi docens

Miskolci Egyetem Nemzetközi Marketing Tanszék

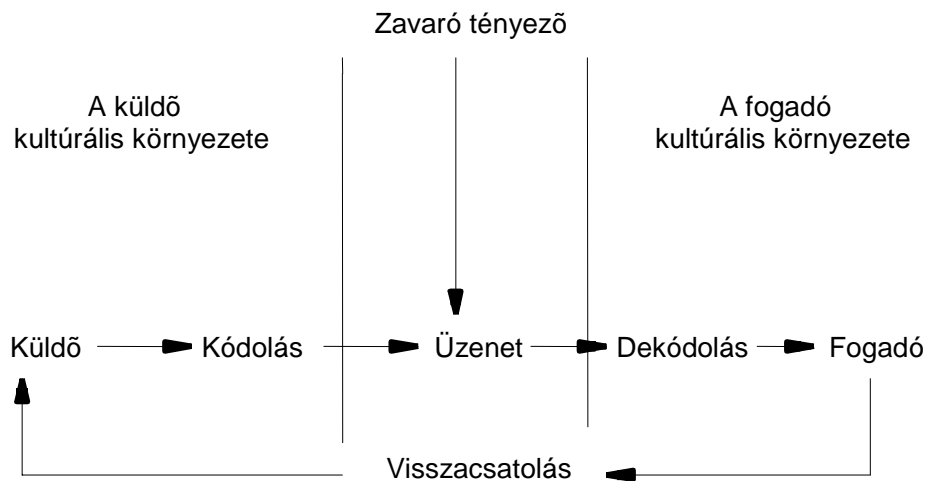
Successful communication in inter-cultural context

This article is about success in different aspects. In marketing verbal communication and the context of information is of utmost importance. Distinction must be made of low and high context cultures where the way of communication differs. The cultural context of communication styles and non-verbal communication are also included in this work. After reading this article you can identify problem factors such as ethnocentrism, stereotypes, culture shock in inter-cultural communication. Last but not at least the key factors in successful international business communication are also unveiled in this short article.

I.

A sikeresség feltétele a mindennapi életben, de szakmai, üzleti tevékenységünk során is, hogy helyes és hatékony kommunikációt folytassunk: azaz, hogy a másik fél a lehető legpontosabban azt hallja, értse, olvassa, amit szándékunkban állt közölni vele. Ehhez esetenként nekünk is további kiegészítő jelzéseket kell küldenünk, törekedni kell a „zajszint” csökkentésére, hogy elérjük a szándékolt és ténylegesen értelmezett üzenet valóságtartalmának lehető legteljesebb egybeesését.

Elfogadhatónak látszik az a nézet, miszerint, ha a mindennapi életben ilyen zavaros lehet az információáramlás, akkor mennyivel bonyolultabb ez az üzleti, különösen pedig a nemzetközi üzleti életben, ahol esetleg nem csupán véletlenszerű zajok, de szándékos zavarás, megtévesztés is előfordulhat. (1.sz. ábra)



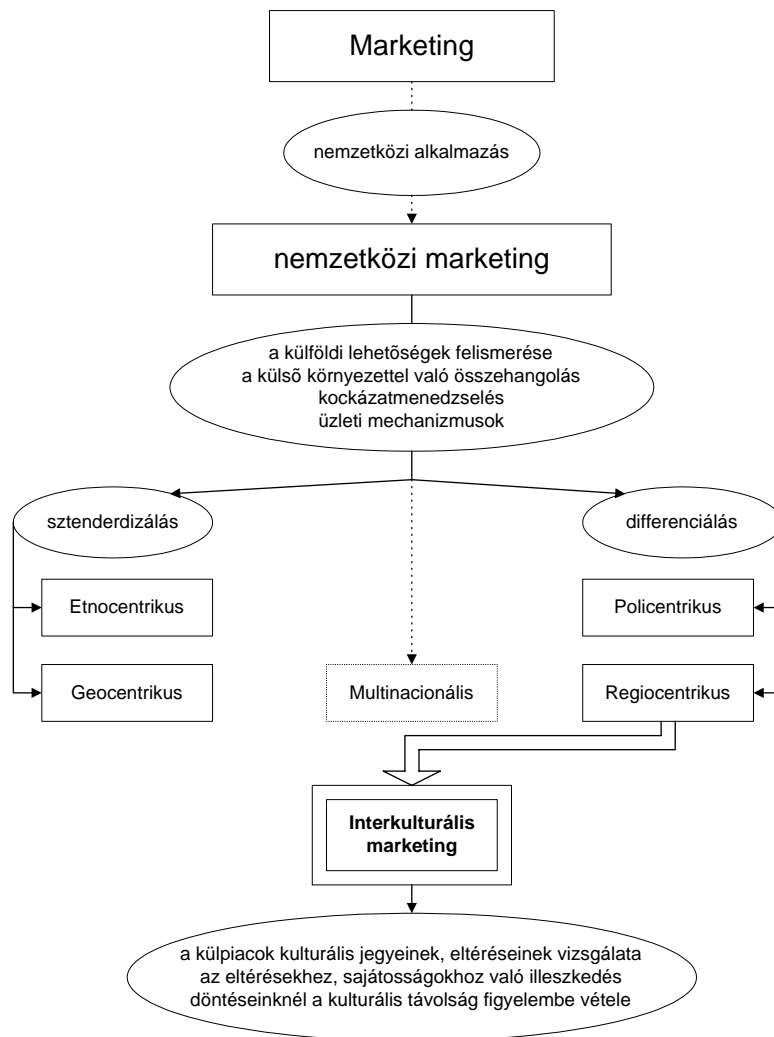
1. ábra: Az országok közötti kommunikáció folyamata

A nemzetközi kommunikációt az a körülmény teszi sajátossá, hogy a „küldő” és a „fogadó” nem ugyanabban a kulturális környezetben van. Ilyenkor a zavarok a következő okokból léphetnek fel:

- nyelvi különbségek,
- eltérő gazdasági fejlettségi szintek,
- ízlések és vélemények,
- média megközelíthetősége,
- hatalom és ellenőrzés az értékesítési csatornában,
- helyi disztribútorok és orientációjuk stb.

A kommunikáció létrejötte érdekében a küldőnek kell ismernie a vevő kulturális környezetét, hogy hidat tudjon építeni felé.

A tárgyalástechnika – mely a marketingkommunikáció (*személyes meggyőzés, eladás*) és az üzleti kommunikáció (*tárgyalás, prezentáció*) – cél- és eszközrendszerében egyaránt elhelyezhető – hozzásegít bennünket a sikeres és eredményes tárgyalás előkészítéséhez és megvalósításához. Üzletemberként ugyanis fel kell készülnünk a személyes találkozásra és kommunikációra, amelyet alkalmanként interkulturális környezetben valósítunk meg. Éppen ezért hasznos, ha ismerjük tárgyalópartnerünk felkészültségét, s azt is, hogy üzenetünket milyen „kulturális szűrőn” fogja átengedni, miként fogja értelmezni azokat. A kulturális sokszínűségből adódó és a kommunikációs nehézségekben és értékrendbeli eltérésekben megnyilvánuló problémákkal, az ún. interkulturális marketing (*across cultures marketing*) foglalkozik (2.sz. ábra) [2].



2.sz. ábra: Az interkulturális marketing azonosítása

II.

A személyes kommunikáció interkulturális kérdéskörén belül a szöveggörnyezet a gesztusok és arckifejezések szerepével, néhány problémával (*etnocentrizmus, sztereotípiák, self-shock*) és a hatékonyság javításának lehetőségeivel foglalkozom:

1. Verbális kommunikáció és a szöveggörnyezet szerepe

A nyelvnek fontos része van a kommunikációban, mert az nagyrészt világos és ezért könnyebben megközelíthető a tudat számára. Ezért a nyelvi különbségek a fő okai (*bár nem az egyetlen*) a kultúrák közti kommunikációban előforduló félreértéseknek. Ahol a kódolási-dekódolási folyamatban lévő különbségeket elhanyagolják a beszélők, ott ezek fennmaradnak az egész kölcsönhatási folyamatban, s ahelyett, hogy eltűnnének, még jelentősebbé válnak, még akkor is, ha az emberek jobban megismerkednek egymással.

Az első megkülönböztetés a nyelvi alapú kommunikációban, hogy a beszélő által küldött üzenetek világosak, azaz hogy szó szerint lehet-e érteni, és nem szükségszerűen kell szöveggörnyezetbe helyezni. 'Szöveggörnyezetbe' helyezni az

ismereteket arra utal, hogy ami szó szerint elhangzott azt valahogy át kell értelmezni a szöveggörnyezetben lévő utasításokat használva, különösen a beszélő kulturális szöveggörnyezetében.

A kifejezéseknek és szavaknak egy nyelvben (*nagyjából*) pontos jelentésük van, de legalábbis feltételezzük, hogy a szavaknak és kombinációiknak van jelentésük és a hallgató világos üzenetet kap a beszélőtől. Ez a feltételezés megkímél minket attól az időhúzó feladattól, hogy állandóan ellenőrizzük, hogy a fogadott üzenet ugyanaz-e, mint az elküldött. A kommunikációs mechanizmus azonban még itt is sok elemből áll:

- Még a főleg szóbeli társalgásnál is az üzenet egy része nem szóbeli: gesztusok, hanglejtések, viselkedés stb. Tudni kell, hogy milyen mértékben keveredik a nem szóbeli /hallgatólagos üzenet a szóbeli kifejezett üzenettel.
- A kommunikációban működik a visszajelzési mechanizmus, mely segítségével igazolni és javítani lehet az üzenetek tisztaságát. Sok kultúrában a kommunikációs folyamat pontosságát különböző módon ellenőrzik: ismétléssel, átfogalmazással, megszakítással stb.
- Legtöbb esetben a kommunikáció függ a szöveggörnyezetétől, azaz, hogy ki mondja, hol és mikor. A szöveggörnyezeti tényezők eltorzíthatják azt, ami szó szerint elhangzott.

A szöveggörnyezetnek a következő főbb alkotóelemei vannak: hely, a résztvevő emberek (*életkor, nem, öltözet, társadalmi pozíció, stb.*), magának a beszélgetésnek a környezete (*munkahelyen, kiállításon, munkahelyi tárgyalás közben, üzletben*). Megkülönböztetünk magas szöveggörnyezetet (*HC*) és alacsony szöveggörnyezetet (*LC*) a következő módon: „*A HC kommunikáció, vagy üzenet olyan, ahol az információ nagy része a fizikai környezetben van, vagy a személyben jelenik meg, és nagyon kevés van a kiadott, világosan közölt üzenetrészben. Az LC kommunikáció éppen az ellentéte, vagyis az információ végighúzódik a kimondott kódon*”. [3]

A szöveggörnyezet gyakran úgy befolyásolja a kommunikációt, hogy a résztvevők nincsenek is tudatában. Például kulturális előítéletek beleavatkozhatnak olyan ki nem mondott kérdésekkel: Vajon ez a fiatal beszélő megérdemli a bizalmat? Egy kultúra felfogása az életkor és hitelesség kapcsolatáról, lehet pozitív, negatív vagy semleges és ezért hatással van a kommunikáció folyására. Egy másik kérdés, hogy vajon szükséges e viszonylag jól ismerni tárgyalópartnerünket ahhoz, hogy komolyan beszéljünk vele az üzletről. Ez összefüggésben van a perszonalizáció mértékével, vagy ellenkezőleg a deperszonalizációval a kommunikációs folyamatban.

a) *Alacsony szöveggörnyezetű kultúrák és a kifejezett kommunikáció*

Bizonyos kultúrákban a kommunikáció világos, határozott üzeneten alapul, és kevésbé a szövegösszefüggésen. Ezek az üzenetek digitális jellegűek, és könnyen fordíthatók egyszerű komputer egységekre. Az észak-amerikai (*USA, Kanada*), német (*Németország, Svájc, Ausztria*) és skandináv kultúrkörök jellemezhetők így (*határozott kommunikáció, mely kevésbé függ a szövegtől*).

A kommunikáció függősége a szövegtől részben összefügg azzal, hogy vajon maga a nyelv világosabban, vagy kevésbé világosan fejezi ki a gondolatokat, tényeket. A japán nyelv általában kevésbé pontos, mint az angol, vagy a francia. Például a japán a személyes névmásokat sokszor nem fejezi ki határozottan, és az igeidők száma is igen alacsony (*különösen a franciához képest*). A japánban mind a szóbeliségben, (*hangzás*) mind az írásbeliségben (*piktogram*) sok jelentést hordozhatnak a szavak, tehát a hallgatónak szövegösszefüggésbeli tisztázásra van szüksége. Néha a japánok a kezükre írják a kanjis-t, hogy egyértelművé tegyék mondandójukat. [4]

Természetesen hiba lenne azt mondani, hogy egyes nyelvek határozatlanok, mások pontosak. A valóság ennél összetettebb.

Minden nyelvre jellemző egy közös cél, mindnek ugyanazt a problémát kell megoldania, és ez nem más, mint eljuttatni a mondanivalót az egyik embertől a másikhoz. Ezt azonban különböző módon érik el attól függően, mennyire pontosak a szavak, nyelvtani szerkezetek, vagy a kevésbé pontos megjelenés hogyan lesz pontos a szövegtől. Az angol pontos és eléggé egyértelmű nyelv: nem függ a szövegtől. Ez különösen a nemzetközi angolra jellemző. A „*lingua franca*” a nemzetközi üzleti élet nyelve független a szövegtől és ez azt jelenti, hogy elszegényedett és ezáltal precíz is egyben.

b) A szövegtől erősen függő kultúrákban kedvelik az elmosódott közlési stílust

A szövegtől kevésbé függő kultúrákban az emberek hajlamosak arra, hogy az adott témára összpontosítsanak, és partnerüket egy adott szerepben (*például, mint vásárló*) szólítják meg, nem igazán személytelenül, de abból a sajátos látószögből, amit az előttük álló személynek tennie kell.

Az erősen szövegkörnyezet-függő kultúrákban az emberek általában szélesebb témát céloznak meg, és könnyedén mozognak partnerük különböző minőségei (*magánember, vásárló, lehetséges barát*) között. A stílusban elmosott nem tehető egyenlővé a közlésben a „*zavaros*”-sal, de nyilvánvaló, hogy szövegtől kevésbé függő kultúrák embereinek a szövegtől erősen függő kultúrák embereivel időnként bonyolultnak tetszhet az érintkezés.

Hall szerint a szövegtől erősen függő kultúrák között találjuk a latin-amerikaiakat, a közel-keletieket és a japánt. Japánban a szövegösszefüggés jelentős szerepet játszik. [4]

Az LC kultúrákhoz tartozó személy, amely ki nem fejezett üzeneteket és erős szövegösszefüggést használ, nem tud kommunikálni beszélgetőtársának meglehetősen jó ismerete nélkül. A személytelen bánásmód (*egy olyan üzletemberé, aki egy napra érkezik, hogy megbeszéljen egy szerződést, gyorsan a tárgyra tér, és kihasználja a rendelkezésre álló korlátozott időt ragaszkodva ahhoz, hogy a kulcsfontosságú kérdésekre összpontosítsanak*) egy, a HC kultúrákból származó személyt kényelmetlen helyzetbe hoz, és akadályozza a beszélgetésüket.

Félreértés keletkezhet a két beszélgető fél között abból a véleménykülönbségükből, hogy mi az igazán fontos. A szövegkörnyezettől erősen függő/elmosódott kommunikációs kultúrából származó személy inkább szeret eltölteni némi időt azzal, hogy csevegjen általában az életről azzal a kifejezett céllal, hogy megismerje tárgyalópartnerét. A szövegkörnyezettől kevésbé függő/adott tárgyra összpontosító kommunikációs kultúrából származó személy ezzel szemben azonnal a tárgyra tér azzal a céllal, hogy elkerülje a csevegéssel járó idővesztést és közvetlenül a feladat ésszerű megvitatásába kezdjen.

Alkalmoszerűen bizonyos kultúrák, amelyek közbülső tartományba esnek, egy explicit/az adott tárgyra összpontosító kommunikációs stílusból átcsúszhatnak az implicit/elmosott stílusba és megfordítva. Az Egyesült Királyság és Franciaország is példa erre a hajlamra. A brit 'understatement' (*a tényeknél kevesebbet állítás*) az emberek közötti cinkosságnak tulajdonít értéket a világosság rovására. A franciát gyakran tartották jó nyelvnek a diplomácia számára, mivel felváltva képes homályos és pontos lenni a választott szavak és stílus szerint. Néha a francia szöveget nagyon pontos szavakkal, egyszerű mondatokkal le lehet írni, de meg lehet fogalmazni, ha a szükség úgy hozza, nagyon homályosan is, a körülményeket és a lehetőségeket leíró hosszú alárendelt mellékmondatokkal indítva.

c) A közlés stílusának kulturális összefüggései

A szövegkörnyezettől kevésbé és jobban függő közlési módok az adott témára összpontosító, illetve elmosott jellege mellett a szóbeli közlési stílus egy sor más elemet is tartalmaz: hangszínt, a társalgás átfedésének gyakoriságát és természetét, a beszéd sebességét, a nyilvánvaló érintettséget abban, amit valaki mond, a beszélésre tett hangsúlyt az odahallgatásra tett hangsúllyal szemben, elkalandozó és közvetett beszédstílust stb. Ezeket minősítik a kulturális szabályok, amelyek hallgatólagosan meghatározzák, hogy mi a „jó” közlés (*a „jó” azt jelenti, hogy megfelel a kulturális közösség tagjai között, amennyiben ők ugyanazokat a jelzéseket használják*). Legalább három terület van, ahol a közlési stílus erősen a kultúrához kötött:

- A stílus tükrözheti az éntudatot. Azokban a kultúrákban, ahol az éntudat erős, a beszédre alapozott és önérvényesítő közlési stílust várhatunk; ahol ellenkezőleg az én elfojtását értékelik, szerény, odafigyelő kommunikációs stílus a valószínűleg egy résztvevő részéről.

- A kommunikációs stílus tükrözi azt a nézetet, hogy mi a megfelelő kölcsönhatás. A latin stílusú közbevágás például nagyrészt az érdeklődés kimutatására szolgál. A latinok gyakran beszélni kezdenek, mielőtt mások befejeznék a mondatukat, ami átfedésnek, vagy akár közbevágásnak tűnhet fel, bár az valójában jó szándékú és pozitív. A latin kultúrákban a közbevágás és átfedés a másik beszélgetővel való együttérzést és a téma iránti érdeklődésben osztozást jelent. Továbbá, a latinok képesek (*vagy úgy hiszik, ők képesek*) egyidejűleg beszélni és odahallgatni.
- A kommunikációs stílus tükrözheti azt a hangsúlyt is, amit a kulturális szabályok szerint a beszédre, illetőleg az odafigyelésre helyezünk. A japán tisztviselők gyakran úgy viselkednek, mint egy „szfinx”: csaknem kizárólag hallgatók. Az ő szerepük, hogy meghallgassák az embereket. Kivételekkel ugyan, a japán főnökök gyakran középszerű tehetséget tanúsítanak a nyilvános beszédben, és gyatra néptribunusoknak mutatkoznak. Ellentétben a latin kultúrákkal például, ahol a kölcsönhatást „két beszélő” között kell fenntartani, a japánok gyakran hajlamot éreznek arra, hogy a „két hallgató” kommunikációs kultúrát jelenítsék meg. A csendet valójában teljes értékű közlési elemként tisztelik. Üzeneteket közvetít, amelyek bár hallgatólagosak, magyarázhatók a szövegkörnyezeti tényezők segítségével.

A hallgató közlésben rengeteg üzenet van, és általában az európaiak és az amerikaiak sokkal jobban tartanak tőle, mint az ázsiaiak. Fontos téma a közös jelentése, amely egy kulturális csoporton belül a kommunikációs viselkedéshez tapad, akár pozitív az, akár negatív. A hallgatást meg lehet élni pozitívan is, mint az odafigyelés mozzanatát (*különösen arra, amit „nem mondtak ki”*), vagy negatívan, mint a kölcsönhatás esetleges elvesztését, mint időpazarlást, vagy akár mint ellenérzést a beszélgetőtárs részéről. Az átfedésre úgy is tekinthetünk, mint ami rontja az eszmecsere világosságát, egyszerű udvariatlanság, érdeklődés hiány a mondottakkal szemben, vagy ostobaság a közbeszóló részéről. Fordítva magyarázható úgy, mint az empátia jele, gyors, időt megtakarító visszajelzés, vagy akár szükségessé jelzés az eszmecsere folytatására.

A „jó” kommunikáció elérésére vonatkozó szabályok nagyrészt kultúrafüggők. Az az érzés, hogy az információáramlás két beszélgető fél között simán folyik, azon a képességünkön alapszik, hogy elkerüljük a „rossz” beszélgetést, ahol a mondanivaló megváltozik, vagy félbeszakad. Az értékítélet a „jó”, „rossz”, alkalmas, nem alkalmas jelentésére vonatkozóan nagyrészt öntudatlan kulturális szabályokon alapszik. Hazai környezetben az emberek hallgatólagosan megegyeznek a kommunikáció megfelelő szabályaira vonatkozóan. Kultúrák közötti helyzetben az embereknek lehetőséget kell adniuk önmaguknak a nem formális alkalmakra, hogy megvitassák és lefektessék közlésrendszerük szabályait.

2. Nem verbális kommunikáció

A nem-verbális kommunikációt főként pótlólagos magyarázó szerkezetként használjuk, amely lehetőséget ad az ember számára, hogy úrrá legyen a verbális kommunikáció túlkapasain. A nem-verbális kommunikáció szabályai és használata szintén kultúrafüggőek.

Amikor különböző kultúrájú üzletemberek kommunikálnak a nem-verbális kommunikáció elemeit is kicserélik. Ez egy jelentős részét képezi annak, amit Edward Hall úgy hív, hogy „szövegösszefüggés” és amelyet az implicit üzenetek megfejtése során használunk. A szövegösszefüggés elemei az alábbi csoportokba sorolhatóak:

- Az „*analóg*” összetevője a verbális üzenetnek például az, **ahogy** azt mondjuk „*igen*”, úgy hangzik, mintha nemet mondanánk és amelynek nagyban köszönhető az, hogy az üzeneteink többet jelentenek a tényleges „*digitális*” jelentésüknél.
- Nem-verbális kommunikáció úgy, mint gesztusok, gesztikulálások, szemkontaktus stb.
- Az üzenet, amelyet gyakran tudatlanul közvetít a beszélő, függően a személyes karakterétől, életkorától, súlyától, nemétől, öltözkésétől stb. Ezek a jellemvonások mind kódoltak a beszélő kultúrájában, amelyet a hallgató a saját kultúrájának megfelelően fejt meg.
- A kommunikáció elemei, melyeket a megbeszélés körülményei határoznak meg, úgymint a találkozó helyének típusa, atmoszférája, az iroda helye, a megbeszélés időpontja stb.

Ezen négy elem kölcsönhatásán túlmenően ezen pontban csupán a nem-verbális kommunikáció második fajtájával foglalkozunk, figyelembe véve azt, hogy a státusz, a körülmények és a szövegösszefüggés egyéb aspektusai együttesen vesznek részt a kultúrafüggő előadásmód kialakításában.

a) Kommunikáció gesztusok segítségével

Az üdvözlés módja nagyon eltérő lehet az egyes kultúrákban. Míg a magyaroknál szokás kezét rázni minden nap amikor két ember először találkozik, addig az angolszász kultúrákban kevésbé gyakori ez a szokás. Számukra eléggé meglepő a kézrázás ilyen (*szerintük*) szokatlanul gyakori használata. Japánban a meghajlás az üdvözlés bevett módja. Rengeteg japán bevásárlóközpontban vannak hostessek, akik feladata nem más, mint hogy meghajoljanak minden belépő vásárló előtt. Mindenkinek, aki már megfigyelte a japán hajlongó embereket, szembetűnhetett ezeknek a meghajlási ceremóniáknak az összetettsége, ahol a mélységnek és az időzítésnek is külön szerepe van.

A kihívás igazából a kultúrák közötti kommunikációban az, hogy megértsük mit is jelentenek a kézmozdulatok az adott kultúrában.

A fejmozdulatok jelentése is lényeges különbséget mutat az egyes kultúrákban. A fej előre-hátra mozgatása az európai országok többségében igent jelent, míg Görögországban és Bulgáriában nemet, továbbá a fej jobbra-balra mozgatása egyes országokban nemet, míg másokban épp ellenkezőleg igent jelent. Az európai kultúrában elfogadott a gyerekek fejének gyengéd simogatása, míg sok iszlám országban a fej a spirituális és intellektuális tevékenységek forrása, így szent.

A nem verbális kommunikáció egy másik területe a fizikai érintkezés: egyes csoportok csókolják egymást (*arcon, szájon, kézen, lábon*), veregetik egymás vállát, kezet ráznak stb. Ezek a gesztusok a bensőséges és szexuális tartalmukon túlmenően rengeteg mást is jelenthetnek. A csók elfogadott az orosz, vagy arab emberek között kézfogás közben, ami igen megdöbbentő pl. az angolszász kultúrájú emberek számára.

A kommunikációs kódok értelme komplex és tévedés lenne élesen szembeállítani azokat az embereket, akik tartózkodnak a fizikai érintkezésektől és azokat, akik liberálisabbak. Sehol sem létezik szokások nélküli élet. Az a mód, ahogyan az amerikai és európai férfiak és nők kimutatják érzéseiket a többieknek nyilvánosan csókolózva, valami megbotránkoztató megnyilvánulásnak tűnhet, aminek bizalmasnak kellene maradnia, amikor más emberek láthatják. A táncolás, ami meghatározó része a társadalmi összejöveteleknek, egyeseknek illetlennek tűnhet, míg másoknak teljesen ártalmatlan.

b) Arckifejezések és kommunikálás a szemekkel

A nevetés és a mosoly, a szemöldök összehúzása is üzenetet továbbít a külvilág felé. Egy mosoly lehet a beleegyezés, a megelégedettség, a zavar jele, de előfordulhat, hogy egyáltalán nem jelent semmit. Egyes kultúrákban elfogadott az érzések, pillanatnyi benyomások arccal történő spontán kifejezése. Ennek az ellentéte is igaz más kultúrákban, történetesen Ázsiában, ahol az érzelmek nem kimutatása elvárt, aminek köszönhetően az ázsiai emberek kiismerhetetlenek és érzelemmentesnek tűnnek.

A szemkontaktus (*valakinek mélyen a szemébe nézni, következetesen a távolba nézni, lesütni, vagy elfordítani a szemünket, ha találkozik valaki más tekintetével*) más és más kultúrákban mást és mást jelent. Ez azt eredményezi, hogy ugyanazon magatartás (*még ha a legártalmatlanabb is*) akaratlanul teljesen ellentétes jelentéssel bírhat. Az arabok gyakran néznek egymás szemébe, mivel úgy tartják, hogy a szem a lélek tükré, s hogy fontos ismernünk annak a lelkét, akivel együtt dolgozunk. Ezzel ellentétben a japán gyerekeknek azt tanítják az iskolában, hogy ne a tanár szemébe, hanem a nyaka vonalába nézzenek. Amikor felnőtté válnak, a szem lesütése a feljebbvaló előtt a tisztelet egy elfogadott gesztusa. A magyarok az amerikaiakhoz és egyéb európaiakhoz hasonlóan hajlamosak mélyen a másik szemébe nézni, és

tiszteletlen embernek tartják azt, aki elnéz mellettük, s hajlamosak barátságatlan, bizalmatlan embernek bélyegezni őt.

3. Az interkulturális kommunikáció problémái

Abban mindenki egyetért, hogy a kulturális mechanizmusok (*a kultúránknak megfelelő mindennapi élet*) főként tudatalatti cselekedetek. Nem telik sokba elsajátítanunk azon környezet kulturális szokásait, amelyben élünk. Az a tény, hogy képtelenek vagyunk más kultúrák vonásainak elsajátítására, rengeteg bajjal jár.

a) Etnocentrizmus

A kultúraváltás nehézségeinek köszönhetően a legtöbb ember ennek lehetősége nélkül éli le életét. Ez okozza mindazt, amit SRC-nek (*Self Reference Criterion / saját referenciakritérium*) nevezünk. Eszerint mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti „kerete”, amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amelyik alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítélünk meg embereket, szituációkat, miként kommunikálunk. Alapjában véve ezt a „keretrendszer” modellezi a etnocentrizmus. Az etnocentrizmus koncepcióját G. A. Summer hozta nyilvánosságra, hogy különbséget tegyen a belső csoportok (*azon csoportok, melyekkel az egyén azonosulni tud*) és a külső csoportok (*azon csoportok, amelyekkel az egyén nem tud azonosulni*) között.

Az etnocentrizmus fogalmát pszichológusok kiterjesztették az individuum szintjére, ahol az egyén azon természetes hajlamára utal, hogy az spontán azonosul a nemzeti és etnikai csoportjának megfelelő szimbólumokkal, értékekkel, gondolkodásmóddal. Az etnocentrizmus érdektelenséghez, vagy más csoportok kultúrájának semmibe vételéhez vezethet.

b) Sztereotípiák

A franciák az üzleti életben az amerikaiakat arrogánsnak, az angolokat pedig minden őszinteségtől mentesnek tartják, főként azon sztereotípiáknak köszönhetőek, amelyek eltorzítják a látásmódjukat. Az amerikaiak arroganciája főként az értékrendek különbözőségének köszönhető: a megbeszélés tárgyával összhangban a szakmai kapcsolatok és a feladat áll a középpontban annak érdekében, hogy kirekesszék a személyes kapcsolatokat a másik féllel.

Habár a sztereotípiák néha egyszerűsítést jelenítenek meg, melyek intellektuálisan hasznosak és csak kis részüknek van olyan szerepe, hogy redukálja és megőrizze a különbözőségeket, melyek veszélyesek lehetnek. A sztereotípiák jellemzője, hogy egyrészt van egy érzékelő, megértő funkciója (*ilyenkor úgy működik, mint a többi ember egyszerűsített megjelenítése*) és egy emocionális funkciója.

c) *Self-shock*

A kulturális sokk, melyet más kultúrájú emberek okoznak, saját magunkkal történő összeütközéshez is vezethet, mely legalább annyira problematikus. Ezt a folyamatot „*self-shock*”-nak nevezzük. Megbizonyosodni arról, hogy a többiek milyenek is valójában, igencsak elbizonytalanító lehet: az identitászavar tipikus megjelenési formája a kulturális sokknak. A „*self-shock*” az egyik legfőbb oka a sztereotípiáknak. A sztereotípiák gyakran sokkal inkább az egyént védik, mint hogy valós információkat szolgáltatnának a másiktól.

Olyan esetekben, mikor a nemzetközi értékesítők találkoznak helyi vásárlókkal, a találkozás tipikusan interkulturális, ahol a másik kultúrája előzetes ismeretének hiánya kétségeket ébreszthet, bizonytalanságot okozhat. De az interkulturális találkozáskor lényegében megtörténik az „*én*” fokozatos kitárulkozása, amely annak az intenzív és evokatív (*felidéző*) szituációnak tulajdonítható, amelyben az egyén megismeri a másik embert egy határozottan új módon, amint szembesül a létezés más dimenzióival. Az interkulturális találkozás alkalmával a „*mátság*” elkerülhetetlen megismerése a személyes identitás megzavarását hordozza magában, amely a „*tükör effektus*” kérdésében jelenik meg.

A „*self-shock*” a kulturális sokkkal ellentétben (*amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeket tekinthető*) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A „*self-shock*” alapját az egónk, viselkedésünk és a többiek közötti intim kölcsönhatás képezi. A „*self-shock*” úgy jelentkezik, mint egyensúlytalanság az igény között, hogy megerősítsük identitásunkat, illetve a képességünk között, ahogy azt tesszük. Ily módon az egyént a dupla kötődés (*double-bind*) szituációjába helyezi. A „*self-shock*” szituáció fokozza azon igényünket, hogy megerősítsük személyes identitásunkat, mialatt az ugyanazon időben csökkenti azon képességünket, hogy kielégítsük ezen igényünket. Ily módon könnyen megérthetjük, hogy a sztereotípiáink, vagy elhamarkodott ítéleteink a külföldiekkel kapcsolatban, annak a kísérletnek az eredményei, hogy megóvjuk magunkat a „*self-shock*” kettős és fájdalmas kényszerétől.

d) *Nemzetközi empátia: egy naív elképzelés*

Ebben az esetben azok naivitását figyelhetjük meg, akik jó szándékúan ugyan, de egyetértenek a kulturális empátia hatékonyságában (*nyílt szívűek vagyunk, érdeklődünk a másik iránt*). Ez a kommunikációs taktika csak egy rövid időperiódusig tarthat (*az az időszak, amikor az empatizáns személy identitása még nem kapcsolódik be a kommunikációba*). Van néhány megfontolandó kérdés az interkulturális kommunikációban érintettek számára:

- Melyik az a személyiségtípus vagy karakter, amely a legjobban illeszkedik az interkulturális kommunikációhoz?
- Képesek vagyunk-e bizonyos kultúrákkal, országok polgáraival jobban kommunikálni? Hogyan tudjuk fejleszteni ezt a képességünket?

- Egy ritkán eldöntött kérdés az, hogy ha egy interkulturális találkozás során alkalmazkodni kell, melyik félnek kell ezt megtennie? Miért tanuljunk, ha a másik nem teszi ugyanezt? Miért ne tanuljunk közösen két párhuzamos tanulási folyamat helyett, amelyek lehet, hogy sohasem találkoznak?

4. Hatékony kommunikáció a nemzetközi üzletben

A különböző kultúrákból származó üzletemberek nemcsak hogy másként kommunikálnak, de másképp látják, ítélik meg a valóságot. Mindez előidéz egy „*készültségi állapotot*” a kommunikációban, egy készséget, hogy elfogadjuk azokat a szavakat, amelyek különösebb nehézség nélkül lefordításra kerültek és amelyek felkínálják azt az illúziót, hogy a valóság egy azonos darabját jelentik.

Ezért fontos, hogy az eredeti formájában megőrizzünk annyi idegen szót, amennyit csak lehet, az alábbi módon:

- Erőltessük meg magunkat, hogy felfedezzük ezen szavak különleges természetét és ezen különleges fogalmak eredeti formájában történő megőrzésével is nyilvánítsuk ki különleges helyzetüket.
- Kérdezzük meg a fogalom használóját, vagy a külföldi üzleti partner, hogy az adott kultúrában mi annak a tényleges jelentése.
- Egyértelműen határozzuk meg a fogalmak további jelentéseit.

Például a szerződések záradékának vizsgálatakor fontos, hogy feltárjuk azok tényleges jelentéseit. Ez még azon esetekben is igaz, ahol a szótár (*hamisan*) például az angol 'act of God' kifejezés megfelelőjének a francia 'force majeure' kifejezést jelöli meg (*magyar nyelvtérületen: 'magasabb erőhatalom'*).

a) A nyelvészeti etnocentrizmus a nyelvészeti policentrizmus ellen

A nyelvészeti etnocentrizmus túlnyomó részben elkerülhetetlen. Az ember azt gondolná, hogy sokkal reálisabb lenne, ha csak az adott kultúra szülöttei írnának kulturális témában a polgártársaik számára. Ha az antropológiára gondolunk, arra a tudományra, amelynek rengeteg feljegyzése van más kultúrákról, akkor a válaszuk igen. A híres antropológusok általában annak a kultúrának a szülöttei, ahol publikálnak, illetve ahová az olvasóik is tartoznak, nem pedig annak a kultúrának, amelyet kutatnak. Ugyanez igaz más kutatási terület specialitásaira is. Leggyakrabban hasznos, ha a kutató nyelvének és kultúrájának szülöttei vagyunk, a kutatandó területen pedig kívülállók.

Ez felveti a kulturális közvetítés fontos eredményeit. Mindazonáltal paradoxonnak és provokatívnak tűnhet az az állítás, hogy néha fontosabb az, hogy megértsenek, mint hogy mi megértsük a másikat, minthogy a megértés legalább annyira függ a megfigyelő gondolkodásmódjától, mint a megértés tárgyától. Egyszerűen szólva,

egy kultúra szülöttét gyakran nehéz megérteni, hacsak a mondanivalót nem kalibrálnák át az olvasó nyelvészeti háttérének megfelelően, ami a fordításnál jóval többet jelent.

Nemzetközi üzletemberek számára az, hogy ne legyenek nyelvészetileg etnocentrikusak, nem azt jelenti, hogy több idegen nyelvet is teljes mértékben tudniuk kellene. Sokkal fontosabb, és lényegében sokkal egyszerűbb felfedezni, hogy miben különleges az adott nyelv, illetve egyes szavai, mint tökéletesen megtanulni írni, olvasni és beszélni az adott nyelven. Ehhez megfelelő kiinduló pont egy idegen nyelvű könyv alapos áttekintése, amelyben megfigyelhető az adott nyelv nyelvtani szerkezeteinek sajátosságai. A japán üzleti és vezetési szokásokról szóló könyvek szerzői gyakran meghagyják a japán szavakat eredeti kiejtésük szerint, ezzel is hangot adva különleges jelentésüknek. Néha a szavak képesek részleges hidat képezni a kulturális megosztottságban.

Habár a nyelvi etnocentrizmus túlnyomórészt elkerülhetetlen, törekednünk kell a nyelvészeti policentrizmusra azáltal, hogy megpróbálunk megtartani minél több eredeti szót, megérteni a jelentőségteljes elemeket a nyelvtanban, és megpróbáljuk felkutatni a szavak eredeti jelentését.

b) A nyelvi és kommunikációs készségek vizsgálata a nemzetközi üzleti életben

Az angol nyelvet az üzleti élet alapnyelvének tekintve, az üzletemberek alapvetően két csoportba sorolhatóak: angol anyanyelvűek, és nem angol anyanyelvűek. A két csoport helyzete lényegesen eltérő. A nem angol anyanyelvű üzletember számára az angol nyelv és gyakran még egy-két további nyelv elsajátítása elkerülhetetlen. Például a svédek, finnek, dánok és norvégok gyakran három-négy nyelven beszélnek: angolul, valamely másik északi nyelven, franciául és németül, vagy spanyolul. Az angol anyanyelvűek helyzete ettől lényegesen eltérő:

Habár az Egyesült Államok mára a negyedik legnagyobb spanyolnyelvű ország a világon, ez nem ösztönzi az amerikaiakat a spanyol nyelv tanulására, de a spanyolokat annál inkább az angol nyelv elsajátítására. Mindazonáltal eltérő erőfeszítéseket követelhet különböző idegen nyelvek elsajátítása. Ha egy amerikai, vagy egy európai igazán meg akar tanulni japánul, az írásjelek melyeket meg kell tanulnia jóval nagyobb erőfeszítést követelnek, mint egy japán számára a római „ABC” elsajátítása: a „gai-jin”-nak (*nem japán*) minden 100 írásjelhez 2 szótagot kell megtanulnia (*fonetikus szimbólumok*), és közel 1850 „kanji”-t (*képírásjel*), míg a japán ember számára a megtanulandó karakterek száma 26, amely különösebben nem jelent megrázkódtatást a japán írás tudója számára. Végezetül az amerikaiak lényegesen könnyebben találhatnak angol nyelven beszélő embert az utazásaik során, és bízhatnak üzleti partnereikben, hogy azok – talán látszólag – jól beszélnek angolul. Ráadásul az amerikaiak toleránsak és elnézőek a nem angol anyanyelvű beszélgetőpartnerei által elkövetett hibákkal szemben, mivel bizonyos szavak és nyelvtani szerkezetek tekintetében a nemzetközi angol különbözik az igazi angoltól.

Ezek azok az okok, amiktől az angol anyanyelvűek egy kicsit lusták a külföldi nyelvekkel kapcsolatban. Érthető módon, az angol-amerikai kultúra különleges egyoldalú helyzetének köszönhetően, a nyelvi különbségek hatása a nemzetközi üzleti nyelvre szisztematikusan alábecslésre került. A nemzetközi üzleti tankönyvek többsége nem tartalmaz egyértelmű utalásokat az idegen nyelv vonatkozásában, eltekintve néhány szerzötől, aki megteszi ezt, ha angolul publikál. Ez egy lényeges eltérést foglal magában, hisz ezen szerzők nagy részét nem eredeti kulturális környezetben olvassák.

Meglepő, de a nem angol anyanyelvűekkel szemben az angol anyanyelvűek hátrányban vannak, habár az ellenkezője látszana igaznak. A legnagyobb hátrány számukra az, hogy nem képesek megragadni az idegen nyelv világnézetben és kommunikációs stílusban megjelenő sajátosságait. Ráadásul rengeteg angol anyanyelvű ember el sem tudja képzelni, hogy mit is jelent igen kis jártassággal kifejezni magunkat egy idegen nyelven, amíg maga is el nem kezd tanulni egy nyelvet. Ily módon az angol anyanyelvűekben tudatosulnia kell, hogy nyelvi területen milyen hátrányos helyzetben vannak. A megoldás számukra nem egyszerűen az, hogy tanuljanak idegen nyelveket. Egész más dolog érteni és beszélni egy idegen nyelvet, és érteni azt, hogy miben más az adott nyelv. Nem szükséges több nyelv tökéletes ismerete. Vagyis a nemzetközi üzletembereknek nem kell többnyelvűeknek lenniük, de tudniuk kell az adott nyelv különlegességének mibenlétét.

Másrészt a nem angol anyanyelvű beszélőnek nem szabad megtéveszteni a beszélőpartnerét. Annak ellenére, hogy igen sok nemzetközi üzletember úgy tűnik, mintha jól beszélne angolul, még mindig azon világnézet birtokában van, amelyet anyanyelve és kultúrája formált. Ily módon gyakorlott nem angol anyanyelvű tárgyaló fél, könnyen félrevezetheti külföldi partnerét, mikor úgy tűnik, mintha azonos álláspontot vallanának, pedig valójában éppen ellenkezőleg. Ez különösen igaz az észak- és kelet-európaiakra. Igen egyformának tűnhetnek, különösen az amerikaiak számára, miután a kiejtésüket főként a televízióban hallottak alakították ki. Mindazonáltal a gondolkodásmódjuk igen eltérő, és a szóbeli kifejező készségük sokkal jobb, mint az írásbeli, ami az üzleti szerződések írásbeli részleteinek megbeszélésénél gondokat okozhat.

c) Néhány jótanács a hatásos nemzetközi kommunikációhoz [5]:

- Kezdje az interkulturális korlátok lehető legpontosabb feltárásával, olyanokkal, mint például: nyelvi és általános kommunikációs problémák. Az üzletemberek gyakran alábecsülik, vagy teljesen szemet hunynak ezen a ponton, mivel gyakran „szakmai kultúrát” osztanak meg beszélő partnerükkel. Gyakran félrevezeti őket egy gyakorlatilag teljesen nemzetközi atmoszféra.
- Sajnos az igazi világban egy kis hanyagságot enged meg magának az az ember, aki nem érzi, hogy alkalmazkodnia kell, főleg ami a nyelvet illeti. A végeredmény az a téves benyomás lesz, hogy a beszélő partnere olyan, mint ő.

Ezért mondjuk, hogy gyakran a hasonlóságok csak illúziók, főleg amikor a külföldiek, a látszólag hasonló „nemzetközi kultúrát” osztják.

- Vigyázat, a világosan kimondott dolgok nem szükségszerűen egyeznek meg a tényleges implicit jelentéssel. Ellenőrizzük és igazoljuk. Szánjunk időt arra, hogy ellenőrizzük a kommunikáció pontosságát, különösképpen, ha nagy jelentőségű dolgokról van szó (*megrendelések, szállítás dátumai*).
- Más kultúrák nem-verbális kommunikációs stílusának elsajátítása igen nehéznek bizonyulhat. A mély elsajátítása más kultúrának ezen a területen igen nehéz a gyermekkor után. Sokkal jobb, ha egy olyan készenléti állapotot célzunk meg, amely segítségével nem kódoljuk hibásan a nem verbális üzeneteket, és nem kell megtanulnunk a nem-verbális kommunikáció különböző stílusait.
- Sok esetben az interpretáló valóságos célja, hogy átültesse a tényleges jelentést. Ez az ember nem úgy működik, mint egy szótár, nyelvtanilag pont ellentétesen. Ők jobban fordítanak az egyik nyelvről a másikra, mint fordítva, ez attól függ, hogy melyik az eredeti nyelvük, illetve a másik nyelv elsajátíthatóságától. Fontos, hogy megbizonyosodjunk a felől, hogy ténylegesen lojálisak-e ahhoz a félhez, aki fizeti őket.
- Egyértelműen be kell látnunk, hogy mindig van a nyelvnek egy olyan része, amelyet nem lehet lefordítani. A nyelv által hordozott kultúraspecifikus jelentéseket az adott kulturális közeg határozza meg.
- Fejlesszen ki egy „*aknakereső*” képességet, hogy elkerülje azokat a konfliktusokat, amelyeknek alapjai negatív sztereotípiák, félreértések, melyek az interkulturális kommunikációban gyakran felduzzadnak, és keverednek egyéb konfliktusokkal, és amelyek eredményeként a kommunikáció eredménytelenné válhat. Vannak azonban olyan hasznos esetek, konfliktusok, amelyek során a konfrontáció elkerülhetetlen. Ellenben, sok egyéb esetben a kulturális félreértések rendkívül rossz hatással lehetnek a további megbeszélésekre, üzletekre, attól függetlenül, hogy a tárgyalás kezdeti, vagy végső szakaszában járunk.
- Tartsuk észben, hogy minden az előzetes felkészülésen múlik, és sajnálatosan nem lehet improvizálni. Az az erőfeszítés, hogy segítsünk a másiknak, hogy intelligens módon és megfelelően megértse a saját kultúránkat, egy előfeltétel. Amikor a formális üzleti tárgyalások, vagy előzetes megbeszélések kezdetén az egyik fél nem ismeri a tárgyalási partner kultúráját egy minimális szinten, a tárgyalás mogorvává, fanyarrá válhat. Ilyenkor az egyetlen lehetőség a további tárgyalásra az, hogy figyelembe vesszük, hogy „*az üzlet az üzlet*”. Mindezek tükrében, a nemzetközi üzleti élet gyakorlása, inkább az üzlet során jelentkező sürgető problémák megoldásának egy lehetséges módja, mint egy előzetes befektetés az üzlet hatékonyságának növelése érdekében. Orvosi szavakkal élve, a kulturális érzékenység az üzleti életben, inkább megelőzés, mint gyógy mód.

FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- [1] DANKÓ L.: **Nemzetközi marketing**
ME Marketing Intézet, Miskolc, 1998
- [2] DANKÓ L.: **Interkulturális (cross culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre**
Marketing & Menedzsment, Budapest, 2000/2.szám
- [3] HALL, E.T.: **Rejtett dimenziók**
Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1975
- [4] USINIER, J.: **Marketing Across Cultures**
Prentice Hall, Hertfordshire, GB., 1996.
- [5] DANKÓ L.: **Tárgyalástechnika**
ME Marketing Intézet, Miskolc, 2004