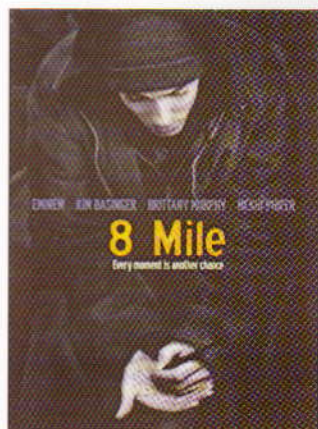


XXXVIII-XXXIX.  
évfolyam

Ára: 3980 Ft

# Marketing

& **M E N E D Z S M E N T**



**A termékdifferenciálás  
mikroökonómiai vetületei**

**Környezetbarát  
termékfejlesztés**

**A CRM, illetve az e-CRM  
rendszerek alkalmazásának  
hatása a vállalat ügyféloldali  
megítélésére**



**Kommunikációs gazdálkodás**

**Az értékeken nyugvó  
marketing (value marketing)  
stratégiai összefüggései**

**Ország eredet imázs II.**

**Termékfejlesztés**

2004 **6-1** 2005

# Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban

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

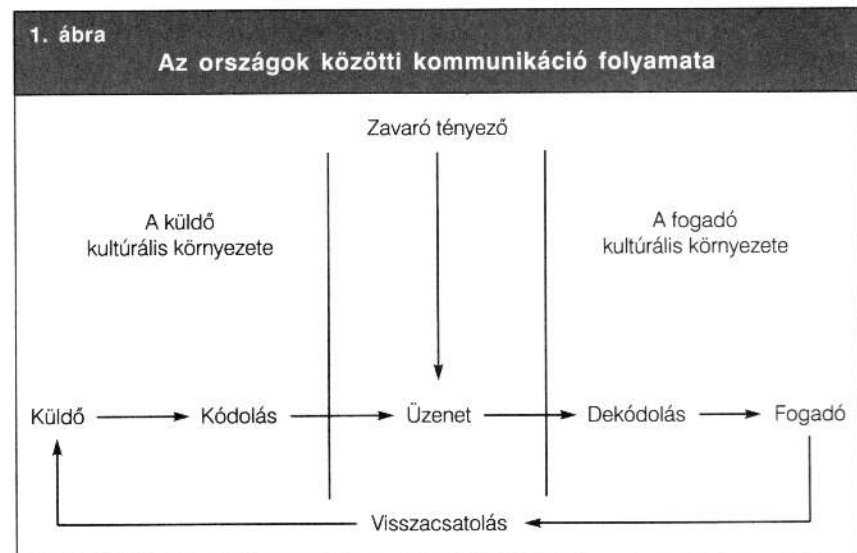
**E**lfogadhatónak látszik az a nézet, miszerint, ha a mindennapi életben ilyen zavaros lehet az információáramlás, akkor mennyivel bonyolultabb ez az üzleti, különösen pedig a nemzetközi üzleti életben, ahol esetleg nem csupán véletlenszerű zajok, de szándékos zavarás, megtévesztés is előfordulhat.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

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, amely 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, és 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]. (2. ábra)

Jelen tanulmány a személyes kommunikáció interkulturális kérdéskörén belül a szövegkörnyezet, a gesztusok és arckifejezések szerepét, néhány fontosabb problémát (etnocentrizmus, sztereotípiák, self-shock), valamint a hatékonyság javításának lehetőségeit vizsgálja.

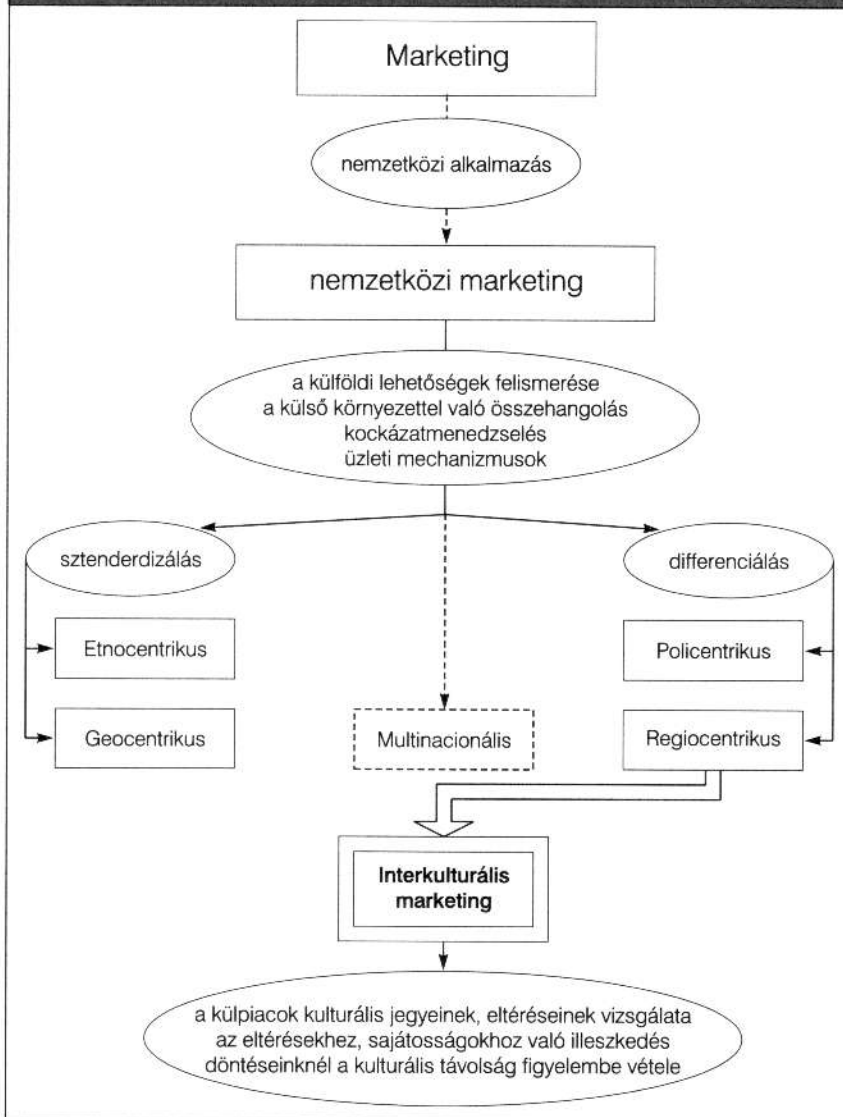
## A VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A SZÖVEGKÖRNYEZET SZEREPE

A nyelvnek fontos része van a kommunikációban, mert az nagyrészt világos, és ezért könnyebben megközelíthető a tudat számára. Ebből következik azonban, hogy a kultúrák közti kommunikációban előforduló félreértések legfőbb (bár nem az egyedüli) okozói a nyelvi különbségek. Ahol a kódolási-dekódolási folyamatban lévő különbségeket elhanyagolják a beszélők, ott ezek fennmaradnak az egész kölcsönhatási folyamatban, és 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 szó szerint lehet azokat érteni, és nem szükségszerűen kell szövegkörnyezetbe helyezni. A

2. ábra

### Az interkulturális marketing azonosítása



'szövegkörnyezetbe helyezni' kifejezés arra utal, hogy ami szó szerint elhangzott, azt a szövegkörnyezetben lévő utasítások figyelembevételével valahogy át kell értelmezni, különösen a beszélő kulturális szövegkörnyezetében.

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 (hallgatólágos) üzenet a szóban kifejezett üzenettel.
- A kommunikációban működik a visszajelzési mechanizmus, amely 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 szövegkörnyezetétől, azaz, hogy ki mondja, hol és mikor. A szövegkörnyezeti tényezők eltorzíthatják azt, ami szó szerint elhangzott.

A szövegkörnyezetnek a következő főbb alkotóelemei vannak: a hely, a résztvevő emberek (életkor, nem, öltözet, társadalmi pozíció, stb.), valamint magának a beszélgetésnek a környezete (munkahelyen, kiállításon, munkahelyi tárgyalás közben, üzletben). Megkülönböztetünk magas szövegkörnyezetet (HC) és alacsony szövegkörnyezetet (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 szövegkörnyezet gyakran úgy befolyásolja a kommunikációt, hogy a résztvevők nincsenek is tudatában. Például kulturális előítéletek beleavatkozhatnak olyan ki nem mondott kérdésekkel, mint pl.: 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 folyamatára. 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.

### **Alacsony szövegkörnyezetű kultúrák és a kifejezett kommunikáció**

Bizonyos kultúrákban a kommunikáció világos, határozott üzeneten alapul, és kevésbé a szövegösszefüggésen. Ezek az üzenetek digitális jellegűek, és könnyen lefordíthatók egyszerű számítógépes egységekre. Az észak-amerikai (USA, Kanada), a német (Németország, Svájc, Ausztria) és a skandináv kul-

túrkörök jellemezhetők így (határozott kommunikáció, amely kevésbé függ a szövegkörnyezettől).

A kommunikáció függősége a szövegkörnyezettől 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 szövegkörnyezetben. Az angol pontos és eléggé egyértelmű nyelv: nem függ a szövegkörnyezettől. Ez különösen a nemzetközi angolra jellemző. A „lingua franca” a nemzetközi üzleti élet nyelve független a szövegkörnyezettől, és ez azt jelenti, hogy elszegényedett, ugyanakkor precíz is egyben.

### **A szövegkörnyezettől erősen függő kultúrákban kedvelik az elmosódott közlési stílust**

A szövegkörnyezettől kevésbé függő kultúrákban az emberek hajlamosak arra, hogy az adott témára összpontosítsanak, és partnerüket egy adott szerepben (például, mint vásárlót) szólítsák meg, nem igazán személytelenül, de abból a sajátos látószögéből, 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 „zavarossal”, de nyilvánvaló, hogy szövegkörnyezettől kevésbé függő kultúrák embereinek a szövegkörnyezettől erősen függő kultúrák embereivel időnként bonyolultnak tetszhet az érintkezés.

Hall szerint a szövegkörnyezettől 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 (pl. 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 hozhat, és akadályozhatja a két fél beszélgetését.

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 megvitásába kezdjen.

Alkalmoszerűen bizonyos kultúrák, amelyek közbülső tartományba esnek, egy explicit (az adott tárgyra összpontosító) kommunikációs stílusból átcsúszhatnak az implicit (elmosott) stílusba és fordítva. 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 közlés stílusának kulturális összefüggései**

A szövegkörnyezettől kevésbé, illetve 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, az elkalandozó és közvetett beszédstílust stb. Ezeket minősítik a kulturális szabályok, amelyek hallgatólagosan meghatározzák, hogy mi a „jó” közlés (a „jó” azt jelenti, hogy megfelelő a kulturális közösség tagjai számára,

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

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 értékeli, szerény, odafigyelő kommunikációs stílus a valószínű a résztvevők 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 jelenti. 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. Ellenkéntben a latin kultúrákkal például, ahol a kölcsön-



hatást „két beszélő” között kell fenntartani, a japánok gyakran hajlamosak arra, hogy a „két hallgató” kommunikációs kultúráját jelenítsék meg. A csendet valójában teljes értékű közlési elemként tisztelik. Üzeneteket közvetít, amelyek bár hallgatólagosak, de megmagyarázhatók a szövegtörnyezeti 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 jelentés, amely egy kulturális csoporton belül a kommunikációs viselkedéshez tapad, akár

*„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.”*

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 udvariasság, érdeklődéshiány a mondottakkal szemben, vagy ostobaság a közbeszóló részéről. Fordítva magyarázható úgy, mint az empátia jele, gyors, időt megtakarító visszajelzés, vagy akár szükséges 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.

## NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

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

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 sorolhatók:

- Az „analog” 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 a gesztusok, a gesztikuláció, a 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, amelyeket a megbeszélés körülményei határoznak meg, úgymint a találkozás 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.

### **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 hos-tessek, akiknek feladata nem más, mint hogy meg-hajoljanak minden belépő vásárló előtt. Mindenki-nek, aki már megfigyelte a japán hajlongó embere-ket, szembetűnhetett ezeknek a meghajlási cere-móniáknak az összetettsége, ahol a mélységnek és az időzítésnek is külön szerepe van.

A kihívás igazából a kultúrák közötti kommunikáci-óban az, hogy megértsük mit is jelentenek a test kü-lönböző mozdulatai az adott kultúrában.

A fejmozdulatok jelentése is lényeges különbsé- get 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 orszá- gokban nemet, míg másokban épp ellenkezőleg igent jelent. Az európai kultúrában elfogadott a gye- rekek fejének gyengéd simogatása, míg sok iszlám országban a fej a spirituális és intellektuális tevé- kenységek forrása, így szent és érinthetetlen.

A nem verbális kommunikáció egy másik területe a fizikai érintkezés: egyes csoportok csókolják egy- mást (arcon, szájon, kézen, lá- bon), veregetik egymás vállát, ke- zet ráznak stb. Ezek a gesztusok a bensőséges és szexuális tartalmu- kon túlmenően rengeteg mást is jelenthetnek. A csók elfogadott az orosz vagy arab emberek között kézfogás közben, ami igen meg- döbrentő például az angolszász kultúrájú emberek számára.

A kommunikációs kódok értelme komplex, és té- vedés lenne élesen szembeállítani azokat az embe- reket, akik tartózkodnak a fizikai érintkezésektől, ille- ve azokat, akik liberálisabbak ezen a téren. Sehol sem létezik szokások nélküli élet. Az a mód, aho- gyan az amerikai és európai férfiak és nők kimutatják érzéseiket a többieknek nyilvánosan csókolózva, va- lami megbotránkoztató megnyilvánulásnak tűnhet, aminek bizalmasnak kellene maradnia, amikor más emberek láthatják. A táncolás, ami meghatározó ré- sze a társadalmi összejöveteleknek, egyeseknek il- letlennek tűnhet, míg másoknak teljesen ártalmatlan.

### **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 meglepődöttség, vagy akár a zavar

jele, de előfordulhat, hogy egyáltalán nem jelent sem- mit. Egyes kultúrákban elfogadott az érzések, pillanat- nyi benyomások arccal történő spontán kifejezése. Más kultúrákban ennek az ellentéte is igaz, története- sen Ázsiában, ahol az érzelmek nem-kimutatása el- várt, aminek köszönhetően az ázsiai emberek kiismer- hetetlennek és érzelemmentesnek tűnnek.

A szemkontaktus (valakinek mélyen a szemébe nézni, következetesen a távolba nézni, lesütni, vagy elfordítani a szemünket, ha találkozik valaki más te- kintetével) más és más kultúrákban mást és mást je- lent. Ez azt eredményezi, hogy ugyanazon magatar- tás (még ha a legártalmatlanabb is) akaratlanul telje- sen ellentétes jelentéssel bírhat. Az arabok gyakran néznek egymás szemébe, mivel úgy tartják, hogy a szem a lélek tükre, és 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 nézze- nek. Amikor felnőtté válnak, a szem lesütése a fel- jebbvaló előtt a tisztelet egy elfogadott gesztusa. A magyarok az amerikaiakhoz és egyéb európaiakhoz

*„Mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti 'ke- rete', amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amely alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítél- lünk meg embereket, szituációkat, illetve miként kom- munikálunk. Alapjában véve ezt a 'keretrendszer' mo- dellezi az etnocentrizmus.”*

hasonlóan hajlamosak mélyen a másik szemébe nézni, és tiszteletlen embernek tartják azt, aki elnéz mellettük, és hajlamosak barátságtalan, bizalmatlan embernek bélyegezni őt.

## **AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ PROBLÉMÁI**

Abban mindenki egyetért, hogy a kulturális mechaniz- musok (a kultúránknak megfelelő mindennapi élet) fő- ként tudatalatti cselekedetek. Nem telik sokba elsajátí- tanunk azon környezet kulturális szokásait, amelyben élünk. Az a tény, hogy képtelenek vagyunk más kultú- rák vonásainak elsajátítására, rengeteg bajjal jár.

### **Etnocentrizmus**

A kultúraváltás nehézségeinek köszönhetően a leg- több ember ennek lehetősége nélkül éli le életét. Ez

okozza mindazt, amit SRC-nek (Self Reference Criterion / saját referencia kritérium) nevezünk. Eszerint mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti „kerete”, amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amely alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítélünk meg embereket, szituációkat, illetve miként kommunikálunk. Alapjában véve ezt a „keretrendszert” modellezi az etnocentrizmus. Az etnocentrizmus koncepcióját G. A. Summer hozta nyilvánosságra, hogy különbséget tegyen a belső csoportok (azon csoportok, amelyekkel az egyén azonosulni

*„A 'self-shock' a kulturális sokkal ellentétben (amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeknek tekinthető) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A 'self-shock' alapját az egónk, illetve a viselkedésünk és a többiek közötti intim kölcsönhatás képezi.”*

tud) és a külső csoportok (azon csoportok, amelyekkel az egyén nem tud azonosulni) között.

Az etnocentrizmus fogalmát a 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.

### **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 féllal.

A sztereotípiák legtöbbször egyszerűsítést jelentenek meg, amelyek intellektuálisan hasznosak, és csak kisebb részüknek van olyan szerepe, hogy redukálja és megőrizze a különbözőségeket, amelyek veszélyesebbek lehetnek. A sztereotípiák jellemzője, hogy egyrészt van egy érzékelő, megértő (ilyenkor úgy működnek, mint a többi ember egyszerűsített megjelenítései), illetve egy emocionális funkciójuk.

### **Self-shock**

A kulturális sokk, amelyet más kultúrájú emberek okoznak számunkra, saját magunkkal történő összeütközéshez is vezethet, amely legalább annyira problematikus. Ezt a folyamatot „self-shock”-nak nevezük. 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 kultúra 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 megzavarásának lehetőségét hordozza magában, amely a „tükör effektus” kérdésében jelenik meg.

A „self-shock” a kulturális sokkal ellentétben (amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeknek tekinthető) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A „self-shock” alapját az egónk, illetve a 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.



## **Nemzetközi empátia: egy naív elképzelés**

Ebben az esetben azok naivitását figyelhetjük meg, akik jó szándékúan ugyan, de hisznek 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). Ezzel kapcsolatban 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?

## **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 partnert, 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 nyelvészeti etnocentrizmus a nyelvészeti policentrizmus ellen**

A nyelvészeti etnocentrizmus túlnyomó részben elkerülhetetlen. Az ember azt gondolná, hogy sokkal realitásosabb lenne, ha csak az adott kultúra szülőttei írnanak 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 szülőttei, 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 szülőttei 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 szülőttét gyakran nehéz megérteni, hacsak a mondanivalóját nem kalibrálják át az olvasó nyelvészeti háttérének megfelelően, ami a fordításnál jóval többet jelent.

Nemzetközi üzletemberek számára az, hogy ne legyenek nyelvészeti etnocentrizmusok, 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 kiindulópont egy idegen nyelvű könyv alapos áttekintése, amelyben megfigyelhetők 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.

### **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 már az írásjelek szintjén is, amelyeket 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 beszélgetőpartnereik 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 nyelv szintjén szisztematikusan alábecsülésre került. A nemzetközi üzleti tankönyvek többsége nem tartalmaz egyértelmű utalásokat az idegen nyelv vonatkozásában, eltekintve néhány szerzőtől, aki megteszi ezt, ha angolul publikál. Ez egy lényeges eltérést foglal magában,

hisz ezen szerzők nagy részét nem eredeti kulturális környezetükben 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, illetve 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.

### **Néhány jó tanács 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. Így sokszor 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 beszélőpartnere olyan, mint ő. Ezért mondjuk, hogy gyakran a hasonlóságok csak illúziók, főleg amikor a külföldiek, a látszólag hasonló „nemzetközi kultúrát” osztják meg egymással.

„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.”

- 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, sőt 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 afelől, 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 kultúra specifikus jelentéseket az adott kulturális közeg határozza meg.
- Fejlesszen ki egy „aknakereső” képességet, hogy elkerülje azokat a konfliktusokat, amelyeknek alapjai negatív sztereotípiák, félreértések, amelyek

az interkulturális kommunikációban gyakran felduzzadnak, és keverednek egyéb konfliktusokkal, illetve 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, előfeltétel. Amikor a formális üzleti tárgyalások vagy előzetes megbeszélések kezdetén az egyik fél nem ismeri a tárgyalási partner kultúráját minimális szinten sem, a tárgyalás mogorvává, fanyarrá válhat. Ilyenkor az egyetlen lehetőség a további tárgyalásra az, hogy figyelembe vesszük: „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 IRODALOM

- [1] DANKÓ L.: Nemzetközi marketing, *ME Marketing Intézet, Miskolc*, 1998
- [2] DANKÓ L.: Interkulturális (cross culture) marketing: válasz a szociokulturális különbözőségekre, *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

Dankó László tanszékvezető, egyetemi docens  
Miskolci Egyetem Marketing Intézet  
Nemzetközi Marketing Tanszék