



*Miután tudomásul vették a kommunikációs stílusok különbözőségét.
a két üzletember jó úton van a sikeres üzletkötés felé.*

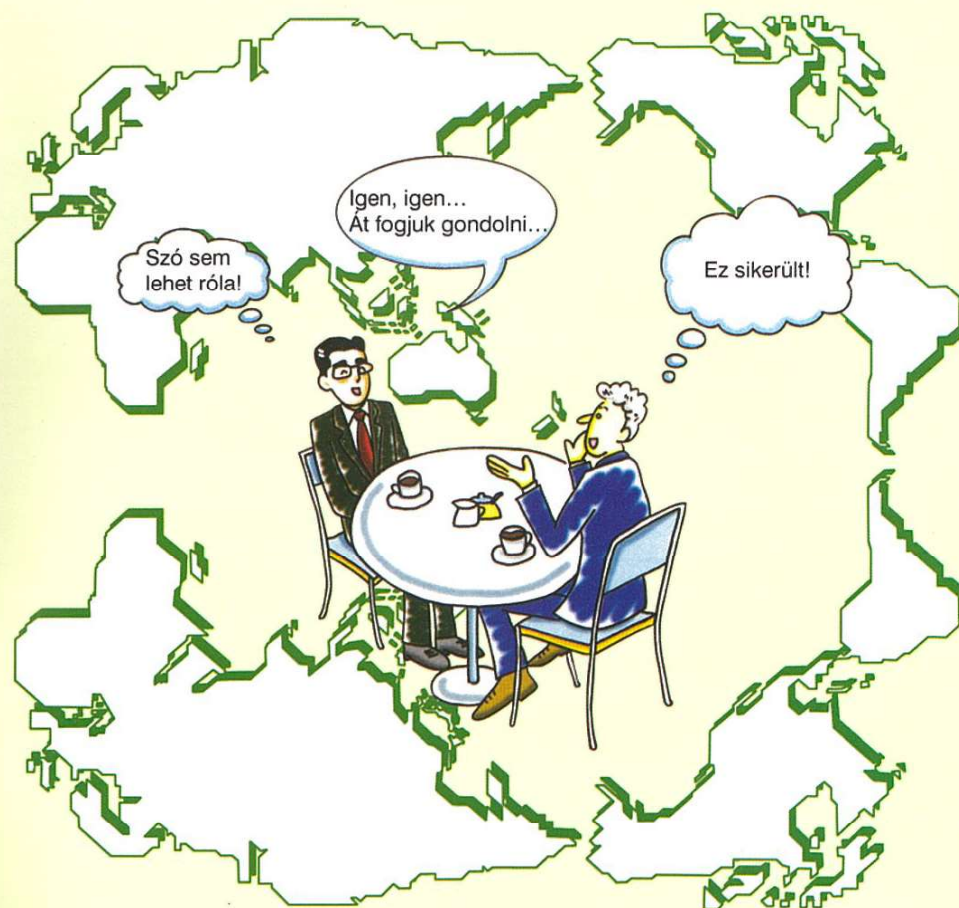


JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION

Ark Mori Building, 6F 12-32, Akasaka 1-chome, Minato-ku,
Tokyo 107-6006, Japan

Home page: <http://www.jetro.go.jp>

Üzleti kommunikáció a japánokkal



JETRO

Üzleti kommunikáció a japánokkal

Copyright © JETRO Budapest 2019

Minden jog fenntartva. A jelen kiadvány semmilyen sokszorosítási, fénymásolási vagy egyéb eljárással sem részben, sem egészben nem reprodukálható, továbbá semmilyen visszakereső rendszerben nem tárolható a kiadók kifejezett írásos engedélye nélkül.

A Japánnal foglalkozó külföldi üzletemberek esetében a kommunikációs stílusok eltérése miatti félreértések gyakran vezetnek az üzleti lehetőségek megghiúsulásához. Ennek a kis füzetnek az a célja, hogy a jövőben ez ne fordulhasson elő. Az általunk felkért szerző, Dr. Ernest Gundling – az emberi kultúrák specialistája – óriási elméleti és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkezik ezen a téren. Őszintén reméljük, hogy kiadványunkat haszonnal forgatja majd a Japánnal foglalkozó összes külföldi üzletember.

Nemzetközi Kommunikációs Osztály
JETRO

Nagy öröömre szolgál, hogy engem bíztak meg ennek a japánokkal való üzleti kommunikációról szóló munkának az elkészítésével. Remélem, hogy az itt bemutatott tippek a gyors és kölcsönös megértés útján segítik majd az olvasók munkáját. Meg fogják látni, hogy a japán partnerekkel való együttműködés személyes és szakmai sikerélménye minden fáradságot megér.

Dr. Ernest Gundling
ügyvezető igazgató
Meridian Resources Associates

Külön köszönet illeti az alábbi személyeket:
Ruth Sasaki (kutatás és írás)
David Dickey (kutatás és írás)
Masaaki Aoki (illusztrációk)

Üzleti kommunikáció a japánokkal

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
2. A JAPÁNOK KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSÁNAK KULTURÁLIS ALAPJAI	5
a. Közösségi orientáció	5
b. Hierarchia	6
c. Forma és formaság	7
d. Szituációs magatartás	8
e. Kontextusérzékeny kommunikáció	9
3. ÜZLETI SZOKÁSOK MIATTI KOMMUNIKÁCIÓS PROBLÉMÁK	10
a. Döntéshozatal	10
b. Szerződések	12
c. Információigény	14
d. Ügyfélkapcsolatok	16
e. Találkozók	18
f. Visszajelzés és problémamegoldás	20
4. NYELVI KÜLÖNBSÉGEK MIATTI KOMMUNIKÁCIÓS PROBLÉMÁK	23
a. Közvetett vagy kétértelmű kifejezés mód	23
b. Szándékolatlan hangsúlyozás	25
c. A japán angol	26
d. Nyelvtan, szóhasználat, kiejtés	28
e. Nem verbális kommunikáció	30
5. A VÁLTOZÓ JAPÁN: BŐVÜLŐ ÜZLETI LEHETŐSÉGEK	33
FÜGGELÉK: A JAPÁN ÜZLETI NYELV TIPIKUS SZÓFORDULATAI	34

1. Bevezetés

A cégek országhatárokon átvelő tevékenységének, ezzel összefüggésben pedig a piacok és normák globalizálódásának köszönhető úgynevezett "virtuális valóság" egyre inkább jelen van mindennapjainkban. Ez annyit tesz, hogy legyünk bár Londonban, Bangkokban vagy Rio de Janeiróban, mindenütt ugyanazok a termékek és ugyanazok a logók köszönnek vissza ránk. Ezt látva ma már senki nem csodálkozik azon, amikor mondjuk egy Izraelben tervezett, Kaliforniában gyártott, de Malaysiában összeszerelt és tesztelt termék értékesítése francia és japán üzletemberek együttműködésében történik. Ha mindehhez a rendelkezésünkre álló kommunikációs technológiákat (pl. videokonferenciák és elektronikus levelezés) is hozzászámítjuk, akkor végképp rájövünk arra, hogy napjainkra igencsak összezsugorodott a világ.

A nemzetközi együttműködésnek ebben az egyformaság illúziója által körbevett légkörben könnyen feltételezhetnénk, hogy azért "az üzlet az üzlet", illetve, hogy amikor ugyanazon iparág üzleti képviselőivel tárgyalunk, akkor a kulturális különbségek ellenére is "egy nyelvet beszélünk". Nos, esetenként ez veszélyes feltételezés lehet.

Valójában ugyanis az a helyzet, hogy minél nagyobb tapasztalatra tesz szert egy külföldi a japánokkal való üzleti érintkezés terén, annál jobban átérzi a kommunikáció nehézségét. Mivel azonban Japán a világ szövevényes üzleti környezetének egyik kulcsfontosságú szereplője, így a Japánnal vagy a nem Japánban működő japán cégekkel együttműködő külföldi üzletember a kulturális értékek, üzleti szokások és nyelv eltéréseiből adódóan számos kommunikációs akadályba ütközhet.

Ennek a kis füzetnek az a célja, hogy gyakorlati tudnivalókat és stratégiákat adjon a japánokkal való üzleti kommunikáció látszólag zavaros vizein történő hajózáshoz. A második fejezet a japánok kulturális értékrendjét tárgyalja. Az itt leírtak abban segítik az olvasót, hogy minél jobban tudja kezelni a harmadik fejezetben tárgyalt üzleti gyakorlatok különbözőségeiből adódó tipikus kommunikációs nehézségeket. Minden egyes témakör valós helyzeteken alapuló esettanulmányok segítségével kerül bemutatásra. Az utolsó fejezet a japánokkal való kommunikáció során tipikusan előforduló, nyelvi jellegű problémákkal foglalkozik.

A japán ügyfeleinek, szállítóinak és üzleti partnereinek kulturális hátterével tisztában levő külföldi üzletember hatékonyabban tud komoly partnerkapcsolatokat kiépíteni, illetve sikerrel használni, ki a világpiac bővülő üzleti lehetőségeit.

Annak érdekében, hogy mindenki számára egyértelmű legyen a japán szavak kiejtése, a hivatalos magyar fonetikus átírást használtuk, tehát a leírtakkal megegyezően kell kiejteni a szavakat.



2. A japánok kommunikációs stílusának kulturális alapjai

a. Közösségi orientáció

A japán társadalom tagjai számára a közösségek (így például a család, az iskola és a munkahely) az élet minden szakaszában meghatározó jelentőséggel bírnak. Ennek alapján válik érthetővé, hogy amikor első alkalommal találkoznak valakivel, akkor a japán üzletemberek miért közlik gyakran előbb a cégük nevét, mint a sajátjukat.

Ebben a Kalifornia méretű és csaknem Oroszország lakosságú országban a kapcsolatok fenntartása mindig is nagyon fontos volt a túléléshez. Más országok lakóitól eltérően - akiknél viszonylag könnyű volt az "odébbállás" amikor valamelyik szomszédos állammal megromlott a viszonyuk - a japánoknak önmegtartóztatást kellett gyakorolniuk a harmónia és a társadalmi rend fenntartása érdekében.

Így alakult ki az érzelmek - különösen a negatívak - nyílt kimutatásának a kerülése. Ez persze nem jelenti azt, hogy a japánok elnyomnák a saját érzéseiket, de mindenesetre sajátos módon beszélnek meg és oldják fel a nézeteltéréseket: ez a mód annyira közvetett és személyes jellegű, hogy szinte soha nem jár nyilvános vitával, veszekedéssel vagy hidegvérük elvesztésével.

Alkalmazkodási készség

Számos japán mondás szól arról, hogy okosabban cselekszik az, aki enged. A "Nagai mono niva makarero" megfelelője például nagyjából az, hogy "Ha nem tudod őket legyőzni, csatlakozz hozzájuk", míg a "Gó ni ireba gó ni sitagae" annyit tesz, hogy "Ha farkassal laksz, vele együtt ordíts". Japánban tehát az egyet nem értés vagy a saját, eltérő véleményét túlzottan hangoztató személy a közösségi egyetértés megzavarójának, illetve "éretlennek" számít. Ezzel ellentétben viszont karakánnak és érettnak tartják azt, aki - mielőtt bármit mondana vagy tenne - a közösség javát tartja szem előtt. Ezt a hozzáállást a nyugatiak néha gyengeségként vagy a képzelőerő hiányaként értékelik, Japánban viszont neveltségessé válik és hitelét veszti mindenki, aki a közösség többi tagjának véleményét figyelmen kívül hagyva hangoztat valamit.



A Honne és a Tatemae

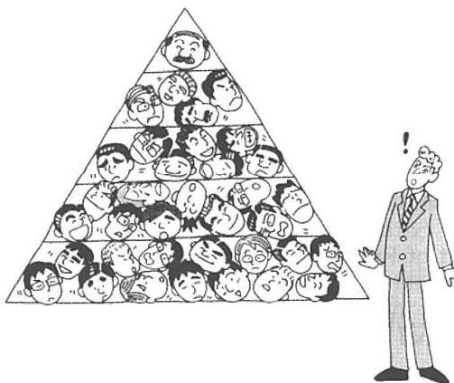
A japán társadalom kollektív jellegéből és a kapcsolatok fenntartásának szükségességéből adódóan a japánok esetében gyakorta eltérés mutatkozik a valódi érzés, személyes vélemény (honne) és az adott helyzethez legjobban illő módon kifelé hangoztatandó vélemény (tatemae) között. Bár ez a fajta kettősség bizonyos helyzetekben minden kultúrára jellemző, sok külföldi üzletembert mégis nagyon

zavar az, hogy japánokkal folytatott tárgyalásaik során nem tudják megkülönböztetni egymástól ezt a kétfajta véleményt. A honne és a tatema felismerésével kapcsolatos stratégiákat a "Találkozók" című rész tárgyalja.

b. Hierarchia

A hierarchia gyökerei

A közösségi kapcsolatokon alapuló japán kultúrában a hierarchikus viszonyok tiszteletben tartása és megőrzése alapvető fontosságú a társadalomban és az üzleti életben egyaránt. A japán kultúrát jellemző hierarchia a konfucianizmus társadalmi értékrendjében gyökerezik: az emberek ez alapján kényszerülnek vertikális - hierarchikus - viszonyrendszerekbe. Jó példa ezekre a vevő (magasabb) és az eladó (alacsonyabb) közötti viszony. A társadalmi stabilitás attól függ, hogy sikerül-e megfelelően fenntartani ezeket a hierarchikus viszonyokat.



Hierarchikus viszonyok az üzleti életben

A vevő-eladó viszony egyike a japán üzleti kultúrában fellelhető számos hierarchikus kapcsolatnak. Ugyanilyen alapokon nyugszik az anyacég és a leányvállalat, a központ és a fiókiroda, a felettes és a beosztott, valamint a rangidős (a cégnél hosszabb idő óta dolgozó) és a fiatalabb kolléga közötti viszony. Ezeket kivétel nélkül az jellemzi, hogy a bennük érintett személyeknek konkrét elvárásaik vannak egymással szemben. A felettes például köteles törődni beosztottjainak boldogulásával és - szükség esetén - akár magánéleti kérdésekben is segíteni azokat. Ezzel szemben viszont a beosztottnak egyéni kötelessége bízni felettese értékítéletében, és nem megkérdőjelezni annak döntéseit. Napjaink japán munkahelyeinek egyik problémája akkor szokott jelentkezni, amikor egy felettesnek és beosztottjának már nem ezek az elvárásai egymással szemben. A fiatalabb generációban egyre nő azoknak a száma, akik az individualizmus hívei, és ebből kifolyólag magánéletüket szeretik elkülöníteni a munkájuktól, illetve a munkahelyüktől.

Rangidősség

A japán üzleti életet jellemző hierarchiának egyik fontos megnyilvánulási formája a rangidősség, ami az előléptetéseknel régóta döntő súllyal esik latba, bár ebben a tekintetben a rangidősséget egyre inkább kezdi felváltani az érdemk/rátermettség rendszere.

Jól szemlélteti ezt az alábbi példa:

Két cég között folytatandó megbeszélések esetén a japánok mindkét féltől azt várják, hogy ugyanolyan életkorú és beosztású embereket küldjön a tárgyalásra.

alhoz. Ezek a hierarchián alapuló elvárások a japánok számára megnehezíthetik a náluk fiatalabb vagy idősebb partnerrel folytatandó tárgyalásokat.

További példák a hierarchiára

Amikor a japánok névjegyet cserélnek - vagyis az első alkalommal találkozó üzletemberek körében kötelező formaságot gyakorolják - akkor előbb a magasabb beosztásban levők nyújtják át egymásnak névjegyüket. A helyzet pontos tisztázása érdekében a névjegyet kapó mindig megnézi a névjegyen feltüntetett beosztást. A magasabb rangú alkalmazottak (például egy főosztályvezető - bucsó) megszólítása gyakran a beosztással ("Bucso") vagy a névvel és a beosztással együtt ("Tanaka-bucso") történik. Amikor a japánok meghajolnak egymás előtt, az alacsonyabb beosztásban levő mindig mélyebbre hajol.

Az ülésrend alapja szintén a hierarchia. Taxiban például a sofőr mögötti ülés a legmagasabb, a sofőr melletti ülés pedig a legalacsonyabb beosztású személyé. A megszólalás sorrendje is a hierarchiát tükrözi: a legtöbbször a legmagasabb beosztásban levő személy beszél elsőként, és ő is zárja le a tárgyalást. A hierarchiát egyébként a japán nyelv is pontosan tükrözi, hiszen míg egy magasabb státuszú személy az udvarias vagy alkalmi fordulatokat használja, addig a tőle alacsonyabb státuszban levő személy a "szuperudvarias", "tiszteletteljes" beszédstílust (keigo) alkalmazza.

c. Forma és formaság

Bár napjainkban a japánok többsége nemigen foglalkozik a vallási hagyományokkal, egy biztos: a ma is meglevő rituálék jó része a sinto vallásból eredeztethető. A sinto alapja a forma (kata), vagyis a megfelelő módon történő végrehajtás koncepciója. A harcművészetek (például karate) terén jártasak pontosan ismerik a kata (alapformák) aprólékos, állandóan ismételt gyakorlatát, aminek a tökéletes elsajátítása előtt semmilyen továbblépésről nem lehet szó.

Az üzleti élet terén a forma jelentősége a névjegycserére vonatkozó eljárás kényszerű betartásában érhető tetten. A fent leírt mód hosszú hagyomány és sok tapasztalat eredménye, vagyis elsajátításra érdemes dolog. Minden kétértelműség eltűnik abban a társadalomban, amelynek valamennyi tagja érti és betartja a kata koncepcióját.

A dolgoknak ez a fajta közös értelmezése azonban más kultúrákkal való találkozás esetén nem létezik. Jól példázza ezt azoknak a délkelet-ázsiai gyári munkásoknak az esete, akiket rendkívüli módon zavar, amikor japán felettesük kiadja az "Ezt így csinálják!" utasítást és ahhoz semmilyen magyarázatot nem fűz. Ezeknek a dolgozóknak a zavara még tovább nőhet, amikor az okot firtató kérdésekre a japán felettes csak ennyit mond: "Mert 30 éve vagyok a szakmában, és mert azt mondom maguknak, hogy ezt így csinálják".



Az eredményorientált kultúrákból érkező külföldi üzletemberek gyakran zavarba ejti a japánok formára és folyamatra helyezett hangsúlya. Egy ruhaiparban tevékenykedő indonéz üzletember erre azt a példát hozta fel, amikor valamelyik termékét egyetlen ránc miatt küldte vissza a japán megrendelő. Ehhez hasonló eset volt az is, amikor egy amerikai üzem vezetője - látva hogy a japán vásárlók a csomagolás esztétikai hibája miatt küldték vissza az üzemben gyártott félvezetőket - így fakadt ki: "Ha maga a termék működik, akkor mi a gond?". A japánok szemében az esztétikai hibák magának a folyamatnak a hibáira utalnak, végeredményben pedig azt jelzik, hogy valószínűleg a terméknek a minőségével is probléma lehet.

A forma az üzleti szokások terén is nagy jelentőséggel bír, ami jól érzékelhető az egyes üzleti kapcsolatok kezdeti szakasza során lebonyolított találkozók alkalmával is. Bár néha alig kerül sor érdemi megbeszélésre az ilyen találkozókra, azok mégis kritikus fontosságúak a japán üzleti partnerrel való majdani együttműködés sikeréhez.

d. Szituációs magatartás

A japán kultúrában az egyes magatartási formák rendszerint az adott szituációtól függenek. A megfelelő magatartást számos tényező határozza meg, így többek között a helyszín, a többi jelenlevő hivatali rangja vagy egymáshoz viszonyított státusza, valamint az adott személynek a többi jelenlevőhöz fűződő viszonya. Nagyban segítheti a félreértések elkerülését az, ha a külföldi üzletember számára teljesen világos, hogy ezek a tényezők miként befolyásolják a magatartási formákat.

A japánokkal üzleti viszonyban álló külföldiek gyakran panaszkodnak például a tájékoztatás- és véleménykérdés nehézségeire. Amikor az egyik orvosi berendezéseket gyártó cég nyugati marketing igazgatója Japánba látogatott, panaszként hozta fel, hogy a cég egyik jelentős japán ügyfelének kereskedelmi igazgatója "semmilyen stratégiával nem rendelkezik". Később azonban kiderült, hogy ez a benyomása akkor alakult ki, amikor a japán kereskedelmi igazgatónak - akivel éppen az adott ügyfél központja felé autózott egy megbeszélésre - feltett "És hogy mennek a dolgok az X ügyfélnél?" kérdésre a japán igazgató válasza csupán annyi volt, hogy "Minden a legnagyobb rendben van". A japán igazgató később elképedve hallotta, hogy a nyugati vezető rövid tájékoztatást szeretett volna kapni az autóban, ő viszont a kérdést csak udvarias érdeklődésnek vette, és ennek megfelelően maga is csak egy általánossággal válaszolt.

A fentiekben már említett honne és tatemaie alkalmazása újabb példa a japán üzleti életben megfigyelhető szituációs magatartásra. A kereszténységben gyökerező kultúrákból érkezők gyakran érzik azt, hogy a tatemaie egyfajta őszinteség, illetve hogy a japánok "kétarcúak". Ezzel ellentétben viszont Japánban a tatemaie csupán egyfajta "kenőanyag", ami az egyén és a közösség közötti harmónia fenntartására szolgál.



e. Kontextusérzékeny kommunikáció

Amint arra Silent Language (A hallgatag nyelv) című munkájában Edward Hall, a kulturális antropológia szakértője is utal, Japán a "rendkívül kontextusérzékeny kultúra" hazája. A viszonylagos homogenitást mutató japánokba a nagy jelentőséggel bíró családi élet és a rendkívüli módon szabványosított oktatási rendszer közös értékeket és előfeltételezéseket nevel. Amikor tehát egymással kommunikálnak, nincs szükség arra, hogy mindent konkrétan szavakba foglaljanak, hiszen bátran támaszkodhatnak közös hátterükre. Ennek alapján az érzések közléséhez pár szó vagy mindössze néhány finom, nem verbális jelzés is elegendő. Erre utal a japánok "Egyet hall, tízet ért" mondása is. Megjegyzendő, hogy a hallgatás alkalmasint szintén komoly jelentéssel bírhat.

Mindez akkor okozhat gondokat, amikor olyan országok képviselőivel kell kommunikálni, amelyekben a nyilvános beszéd választékossága egyfajta művészetnek számít. Egy franciaországi élelmiszergyártó japán nemzetiségű üzemvezetője így foglalta ezt össze:

"Amikor a franciák 100 dolgot akarnak megértetni a másikkal, akkor 150 dolgot mondanak ki. Amikor viszont a japánok 70 dolgot mondanak ki, akkor azt akarják, hogy a másik abból 100 dolgot értsen".

Amikor más kultúrákból származó emberekkel kommunikálnak - akikkel alig van vagy egyáltalán nincs közös hátterük - akkor a japánok vagy a ténylegesnél nagyobb mértékű közös egyetértést feltételeznek, és így a külföldiek számára kódoltnak vagy legalább is kétértelműnek tűnő módon kommunikálnak, vagy pontosan tisztában vannak a közös egyetértés hiányával és annak kialakítása érdekében rendkívül sok információt igényelnek. Ez viszont meglehetősen bosszanthatja azokat az üzleti partnereket, akik úgy érzik, hogy már elegendő információt adtak. Ahelyett, hogy csupán a potenciális partner üzleti ajánlatára vagy a konkrét feladatra összpontosítanának, a japánok rendszerint átfogóbb megközelítést alkalmaznak, hogy képet kapjanak a partner jelleméről és addigi tevékenységéről. Ez az oka annak, hogy addig nem hajlandók közös tevékenységbe fogni, amíg nem sikerül érdemi kapcsolatot kialakítaniuk a partnerrel.



3. Üzleti szokások miatti kommunikációs problémák

a. Döntéshozatal

ESETTANULMÁNY

„Miért tart olyan sokáig a döntéshozatal?”

Egy nyugati szerző könyvet szeretett volna megjelentetni az egyik nyugati nagyvállalat és egy Japánban tevékenykedő cég üzleti kapcsolatáról. Megkereste hát a nyugati céget, ahonnan egy hónapon belül meg is kapta a jóváhagyást. A megjelentetésre vonatkozó ajánlatot ezután rögtön megküldte egy japán kiadónak. Ott azután megkezdődött az ajánlat házon belüli megvitatása, amihez a különböző szinteken kulcspozíciókat betöltők következetes meggyőzésére, további háttér adatok beszerzésére, elővételi megrendelések begyűjtésére, stb. volt szükség. Két év elteltével a szerző már nem bízott a dolog sikerében és más dolgokba fogott. Ekkor azonban váratlanul felhívták a kiadótól és közölték vele, hogy néhány hónapon belül szeretnék megkapni a teljes kéziratot, amin a szerző az eltelt két év során természetesen semmit nem dolgozott.

Közösségi egyetértés – egyéni hatáskör

A japán cégek a szigetország közösségorientált értékrendje alapján hozzák meg döntéseiket. Ennek megfelelően a döntések nem annyira egyéni hatáskörben, mint inkább közösségi egyetértés alapján születnek. A közösségi egyetértés kialakítása során az adott döntés összes lehetséges következményét figyelembe veszik; a szervezetükön belüli harmóniát ezzel az átfogó megközelítéssel tartják fenn.

A ringi rendszer

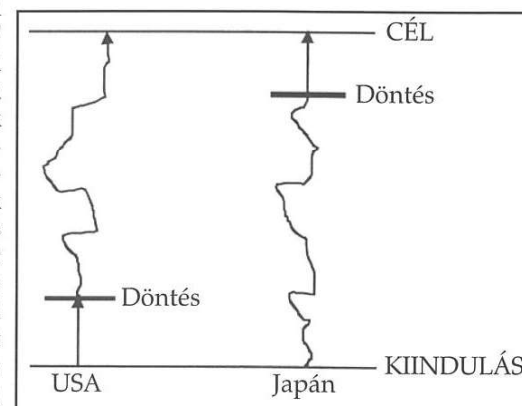
Ez a kollektív, átfogó és harmonikus döntéshozatali folyamat hivatalosan az úgynevezett ringi rendszerben jelenik meg. A rendszer értelmében írásos javaslat készül, amit azután köröztetni kezdenek az adott döntés által érintett személyek között. A köröztetés meghatározott - hierarchián alapuló - útvonalon történik, a szervezet alsóbb szintjeitől kezdve haladva felfelé. Útja során a ringi javaslat sorra jut el az egyes érintettekhez, akik azt - elolvasás és apróbb módosítások vagy kiegészítések megtétele után - saját pecsétjükkel látják el (nyugaton ehelyett aláírást alkalmaznak). Amikor a ringi dokumentum "megette köreit" és mindenkinek a pecsétjét megkapta, addigra már a döntésben érintett valamennyi személy alkalmat kapott véleményének közlésére, és így teljes az egyetértés.

A hosszú múltra visszatekintő japán nagyvállalatok komolyabb döntéseikhez ma is gyakran alkalmazzák a ringi rendszert. Mindenesetre a japán szervezetek által hozott döntések a tényleges ringi rendszer alkalmazása nélkül is nagyjából a fentiekben leírtakhoz hasonló módon születnek. Ennek eredményeként a felelősség egy vagy csupán néhány ember helyett sokak között oszlik meg, ami abból a szempontból előnyös, hogy sokan érzik "sajátjuknak" a döntést. A módszer hátránya viszont az, hogy a döntésekért vagy azok következményeiért néha senkit nem lehet konkrétan felelősségre vonni, a döntési folyamat pedig hosszú időt vesz igénybe.

A döntéshozatali folyamat elhúzódása egyébként magukat a japánokat is zavarja, és ennek megfelelően a cégek már kezdenek lépéseket tenni a döntéshozási hatáskör növelése és a döntéshozatali folyamat hatékonyabbá tétel érdekében.

Nemavashi (Gyökereztetés)

Mielőtt egy japán cégnél az érintettek "áldásukat adják" az adott javaslatra - függetlenül attól, hogy ez ringi formában vagy kevésbé hivatalosan történik - kötetlen, négyszemközt megbeszéléseket tartanak az egyetértés kialakítása érdekében. Ennek a kötetlen véleményalkotást és a támogatottság megerősítését célzó folyamatnak az elnevezése nemavasi. Maga a nemavasi (gyökereztetés) szó a kertészeti területéről származik és azt a folyamatot jelöli, amelynek során egy növény vagy fa gyökereit az átültetés sikere érdekében megfelelően előkészítik. A japán szervezetek esetében a nemavasi a döntéshozatali folyamatot védi az olyan "sérülésektől", mint például az egyetértés vagy az elkötelezettség hiánya.



A Japánban alkalmazott döntéshozatali folyamatok előnyei

A hosszabb időt igénybe vevő, egyetértésen alapuló döntéshozatali folyamat egyik előnye a zavartalanabb végrehajtás: mindenki tud a döntésről, a legtöbben egyetértenek vele, alaposabb az előkészítés. További előnyt jelent az, hogy - több csoport vagy vállalat érintettsége esetén - a viszonylag hosszabb folyamat során erősebb és bizalmasabb kapcsolat alakulhat ki, ami szintén a zavartalanabb végrehajtást segíti.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ Számítson arra, hogy a folyamat az Ön országában szokásosnál hosszabb időt vesz igénybe, illetve több megbeszéléssel és levelezéssel jár.
- ★ Készüljön fel arra, hogy kérés esetén sok és részletes információval tudjon szolgálni.
- ★ A folyamat során végig mutasson türelmet és elkötelezettséget – gyakran az a döntő tényező, hogy Ön mennyire elkötelezett a kapcsolat iránt.
- ★ Jelentkezzen rendszeresen a partnereinél, hogy ezzel is mutassa elkötelezettségét, illetve hogy válaszolhasson az esetlegesen felmerülő kérdésekre.
- ★ Szánjon időt a kapcsolatépítésre és keresse meg az adott japán cég azon kulcsembereit, akik rendelkeznek a szükséges döntéshozói hatáskörrel és tapasztalatokkal.

- ★ Ápolja az adott japán cégnél meglevő ismeretségeit, hogy folyamatosan figyelemmel kísérhesse, hol tartanak a japánok a döntéshozatali folyamatban.
- ★ Kerülje a gyors döntéseket vagy a gyors döntések kiereszkölését.
- ★ Ügyeljen arra, hogy saját csapatának tagjai között egyetértés legyen, és kerülje a saját csapatán belüli esetleges egyet nem értés japánok előtti kimutatását.

b. Szerződések

ESETTANULMÁNY

"Miért nem ragaszkodnak a cégek a szerződés betűjéhez?"

Egy amerikai vállalat részegységek gyártására vonatkozó szerződést kötött egy Tokión kívüli székhelyű japán szállító céggel. Történt azután, hogy az amerikai vállalat ügyfelei pótalkatrészeket kértek a szóban forgó részegységhez, amire az amerikai vállalat azt kérte a japán cégtől, hogy a közöttük levő szerződés értelmében szállítsa le a kívánt pótalkatrészeket. A japán cég viszont azt válaszolta, hogy - a japán ügyfelekkel fennálló megállapodások értelmében - pótlás igénye esetén rendszerint a teljes részegységet szállítják és nem csupán annak alkatrészeit.

A probléma megoldására összehívott személyes találkozón az amerikai vállalat képviselője elővette a szerződést és megkereste azt a pontot, ami arról szólt, hogy a japán cég szükség esetén pótalkatrészeket szállít. Erre nagy csend támadt, majd a jelenlevő japánok közül a legmagasabb beosztású ránézett az angol nyelvű szerződésre, hátradőlt és ennyit mondott: "Ezt én írtam alá?". A találkozón jelen levő japánok erre jót nevettek. Az amerikai fél viszont egyáltalán nem tartotta mulatságosnak a dolgot, és a probléma rendezése jó darabig eltartott.

A japánok hozzáállása a szerződésekhez

A szerződésekkel kapcsolatos eltérő hozzáállás sok nehézséget okoz a japán cégekkel üzleti kapcsolatban levő külföldiek számára. A főbb panaszok egyike az, hogy a japán szerződések "homályos", rövid dokumentumok, amelyek nem tartalmazzák a későbbi viták elkerüléséhez szükséges részleteket. A japánok viszont gyakran éppen a nyugati szerződések "részletességéről" panaszkodnak. Gyakori panasz az is, hogy a japánok nem feltétlenül ragaszkodnak a szerződés betűjéhez.

A japánok rendkívül lényegre törő, kapcsolatorientált kultúrájában a szerződést mindig is csupán egy megállapodás összegzésére szolgáló papírdarabnak tartották és inkább az adott üzletre vonatkozó hajlandóság kifejezésének, mintsem a körülmények megváltozása ellenére is szigorúan betartandó ígéretnek és korlátok meghatározott gyűjteményének tekintették.

Közismert tény, hogy számos nyugati országtól eltérően Japánban nem jellemző a pereskedés. Ennek oka mindenekelőtt az, hogy a japánok a harmónia

fenntartására törekednek, és erős kapcsolataik ápolásán keresztül próbálják kerülni a nyílt konfliktusokat. Ilyen értelemben tehát gyakorlatilag egy kapcsolat végét jelentené az, ha az üzleti partnert bíróság elé kellene citálni.

A másik ok az, hogy Japánban a pereskedés lassú és költséges folyamat. Az ügyvédek számának törvényi korlátozása miatt az egész országban csupán annyi ügyvéd található, mint amennyi mondjuk egy nagyobb amerikai városban. Felkérésük esetén a japán ügyvédek rendszerint már csak a tény bekövetkezése után kerülnek be a képbe, míg - ezzel ellentétben - Nyugaton az ügyvédek már a szerződéskészítési szakasztól kezdve védik ügyfeleik érdekeit.

Ha két japán cég között szerződéskötésre kerül sor, akkor a szerződést úgy tekintik, mint a közöttük lezajlott hosszú tárgyalássorozat ügyvédi segítség nélküli összegzését. A szerződésben foglalt rendelkezések részletezésére irányuló kérdés bizalomhiányt mutatna és az egész kapcsolatot veszélybe sodorná. A japán cégek még a - Nyugaton bevett gyakorlatnak számító - titkossági megállapodás aláírására vonatkozó kérést is félreértik néha, mert úgy érzik, hogy a potenciális külföldi partnerek nem bíznak meg bennük. További lényeges különbség, hogy Japánban a szerződést - akár az aláírást követően is - alakíthatónak tekintik. A külső körülmények változékonysága miatt így a szerződésnek elég rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy szükség esetén a két fél ismételt tárgyalásokba bocsátkozhasson.

Japánban a városi székhelyekkel működő nagyvállalatok az elmúlt néhány év során már meglehetősen jól hozzászoktak a nyugati szerződéskötési gyakorlathoz. A kisebb cégek azonban - különösen a nagyvárosokon kívül tevékenykedők - továbbra is idegenkedve figyelik a szerződésekkel kapcsolatos nyugati hozzáállást.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ A fentiek persze nem jelentik azt, hogy japán cégekkel folytatott ügyleteiknél a külföldi üzletembereknek el kellene hagyniuk a szerződéskötést. Az alábbi stratégiákat mindenesetre érdemes megismerni:
- ★ Hagyjon időt a stabil kapcsolatok kiépítésére; az üzleti kapcsolatot inkább személyes, mintsem jogi ügyletként kezelje.
- ★ Ha az Ön japán üzleti partnere vonakodik betartani valamilyen szerződés feltételeit, próbálja meg személyesen tisztázni vele az okokat és minél hamarabb módosítani a szerződést.
- ★ Egyes szerződéses feltételeket hagyjon képlékeny állapotban.
- ★ Gondoskodjon arról, hogy a teljes szerződésről készüljön japán nyelvű fordítás.



- ★ A dokumentumban foglalt feltételeket szabatosan és egyértelműen fogalmazza meg, hogy azokat a nem angol anyanyelvűek is könnyen megérthessék.
- ★ Legyen rugalmas és hajlandó a szerződéses feltételek naprakésszé tételére, mégpedig az üzleti partnerével történő gyakori kommunikáción és kapcsolattartáson keresztül.
- ★ Gondolkodjon el azon, hogy a szerződéses feltételek szószerinti betartására fektetett rövidtávú hangsúlynak milyen hosszú távú kihatásai lehetnek.
- ★ Attól függően készüljön fel a szerződésekkel kapcsolatos eltérő hozzáállásokra, hogy az üzlettársak nagyvárosi vagy vidéki területről, illetve kis- vagy nagyvállalattól érkeznek-e.

c. Információigény

ESETTANULMÁNY „Miért van szükségük a japánoknak olyan részletes információkra?”

Történt egyszer, hogy egy helyszíni alkalmazásokkal foglalkozó japán mérnök egy chip prototípus tesztelésére kérte fel az egyik amerikai kollégáját. Miután megbizonyosodott arról, hogy a chip az előzetesen meghatározott körülmények között működik a rendszerükben, az amerikai mérnök annyit válaszolt, hogy "nincs semmi gond". A japán mérnök meglepődött azon, hogy az ügyre vonatkozóan semmilyen további magyarázatot nem kap. Emiatt aztán részletes kérdéseket kezdett küldeni amerikai kollégájának annak érdekében, hogy megtudja, a chip tesztelése milyen konkrét körülmények között történt, más körülmények között is sor került-e a tesztelésre, bizonyos alkalmazásokban miért nem működött a chip, stb.

Az amerikai mérnök mindezt bosszúsán csak ennyit mondott:

"Ha lezajlik az előre meghatározott körülmények közötti tesztelés és semmilyen probléma nem adódik, akkor azzal az én dolgom véget ért. Nekem ugyanis nem feladatom az egyéb lehetőségek vizsgálata."

A japán mérnök viszont így érvelt:

"Amikor valamilyen konkrét feladat elvégzésére kérem őket, akkor csak azt végzik el és nem foglalkoznak a kapcsolódó teendőkkel. Emiatt persze az Egyesült Államokban kapott információk soha nem elegendők és így örökké újabb információkat kell kérnünk."

A „jó tudni” és a „kell tudni” közötti különbség

A kevésbé kontextusérzékeny kommunikációjú, feladatorientált kultúrákban nevelkedett üzletemberek rendszerint csak a "kell tudni" típusú információkra összpontosítanak. Ezek azokat az információkat jelentik, amelyeket szerintük az adott feladat végrehajtásához nekik vagy másoknak tudniuk kell. Ezek az üzletemberek nem akarnak elveszni a "jó tudni" típusú információkban, hiszen idő hiányában úgysem tudnának mit kezdeni velük.

Az olyan, rendkívül kontextusérzékeny kommunikációjú, teljességre törekvő kultúrában, mint amilyen például Japán is, a "jó tudni" és a "kell tudni" közé

egyenlőségelet lehet tenni. Ha tehát egy japán mérnök az a-ról kérdez, akkor elvárja, hogy a válaszadó a b-ről és c-ről, továbbá minden egyéb, esetleges fontossággal bíró dologról is beszéljen. Más szóval tehát a kérdések/kérések nem mindig egy adott vagy konkrét dologra vonatkoznak, hanem egyszerűen az igényelt információk kiindulási pontját jelentik. A külföldiek gyakran panaszkodnak arra, hogy a japán üzlettársaktól érkező kérdések/kérések nem egyértelműek. Az ilyesmi egyebek mellett azzal magyarázható, hogy (1) nincs indoklás, vagyis a külföldi nem érti az információkérés okát; (2) a szóban forgó kérdések/kérések "töredék" jellegűek, ami azért fordulhat elő, mert a külföldi nem számít előre az összes információigényre, és nem a japánok által elvárt átfogó módon válaszol/reagál, aminek következtében viszont a japánok kénytelenek a kívánt információ/reakció eléréséig újra és újra kérdezni/kérni.

Információk kapása: túl sok

Az ellenkező irányt tekintve - vagyis amikor ők kapnak információkat japán üzlet-

társaiktól - a külföldiek néha úgy érzik, ellepik őket a háttérinformációk vagy részletek. A kevésbé kontextusérzékeny kommunikációjú közegből (például Németország vagy az USA) származó külföldiek gyakorta találják zavarosnak a japánok által adott magyarázatokat: ahelyett hogy a legfontosabb szempontok tényekkel és példákkal alátámasztott tömör összefoglalást kapnák,

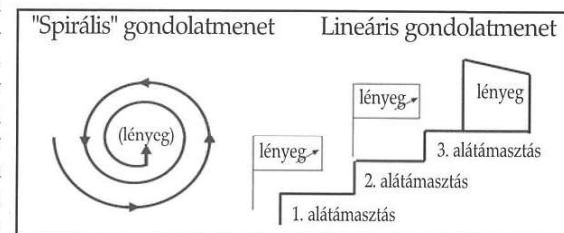
úgy érzik, hogy elvesznek a mindenféle kifejezett következtetés nélkül szolgáltatott háttérinformációk örvényében. Nem szabad viszont azt elfelejteni, hogy a teljesség igénye által vezérelt japánok nem ritkán a háttérinformációk fokozatos adagolásán keresztül szeretnének eljutni a lényeghez. Amikor viszont már elegendő háttérinformációt szolgáltatottak, előfordulhat hogy fölöslegesnek ítélik a következtetés kimondását, hiszen annak addigra már nyilvánvalónak kell lennie. Ilyenkor szokott jönni a külföldiek türelmetlen kérdése: "Tehát akkor mi is a lényeg?"

Információk kapása: túl kevés

Másfelől viszont a külföldi üzletemberek néha arról panaszkodnak, hogy nem kapnak elég lényegi információt japán üzlettársaiktól. Ez akkor fordulhat elő, ha a kapcsolat nem megfelelő, vagy ha a külföldit éretlennek vagy kívülállónak tartják. Minél jobb viszont a kapcsolat, annál szabadabb az információk áramlása.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ A japán üzlettársak információkérése esetén:
- ★ Már az első kérdés alkalmával adja meg a lehető legtöbb információt (és egyéb tudnivalót).



- ★ Tudakolja meg üzlettársaitól, hogy milyen információkra van szükség és miért.
- ★ Adja meg az Ön által esetleg csak „jó tudni” típusúnak tartott információkat is. Amikor olyan előadást hall japán részről, amelyik sehogy sem akar rátérni a lényegre:
- ★ Ne kérdezgesse állandóan azt, hogy „miért?” és „tehát akkor...?”, mivel előfordulhat, hogy az ilyen megszakítások hatására a beszélő még részletesebb háttérinformációk taglalásába kezd, vagy megismétli a már elmondottakat.
- ★ Hallgasson türelmesen, alkalmankénti bólintásokkal bátorítva a beszélőt, és ne nézzon hosszan vagy túl „szúrósan” a beszélő szemébe.
- ★ Négy szemközti megbeszélés esetén próbálja az elmondottak összefoglalásával, nyugtázásával, illetve megismétlésével elérni azt, hogy a beszélő hamarabb rátérjen a lényegre.

Ha több információt szeretne kapni japán üzlettársaitól:

- ★ Fokozottan ügyeljen a hierarchiára, hiszen nagyon valószínű, hogy a magasabb beosztásban levőktől az Ön által vártnál lassabban áramlanak csak „lefelé” az információk.
- ★ Próbáljon minél több nem hivatalos ismeretséget ápolni.
- ★ Gyakori jelentkezés és alkalmi „öt utáni” összejövetelek útján végezzen kapcsolatépítést.
- ★ Ugyanazokat az információkat bátran – de diszkréten – kérje meg akár többször is.

d. Ügyfélkapcsolatok

ESETTANULMÁNY

„Az ügyfelek minden egyes kérése „sürgős”. Nem lehetne ezeket rangsorolni?”

Egy Nagy-Britanniában dolgozó angol marketing igazgató azon vette észre magát, hogy cégének japán leányvállalatától állandó jelleggel sürgős ügyfélkérdéseket kap.

„Az egyik nap még valamilyen műszaki specifikáció megküldését kérik a lehető leghamarabb, másnap pedig már az ügyfél követelményeinek megfelelő prototípust szeretnék, lehetőleg egy héten belül. Mindig következetesen hangsúlyozzák, hogy kéréseiket - mivel azok végül is az ügyfelek kérései - a lehető legnagyobb prioritással kezeljük. Majdnem olyan az egész, mint a farkast kiáltó esete, hiszen egy idő után már egyszerűen nem figyelünk oda.”

Ennek az igazgatónak egy Japánban dolgozó kollégája viszont a következőket mondja arról, hogy a vállalati központ reagálása milyen mértékben károsította az ottani munkahelyi légkört:

„Japánban az ügyfelekre való odafigyelés nagyon fontos eleme a versenyképességnek. Ha viszont cégünk központja nem ugyanebben a szellemben tevékenykedik, akkor egyszerűen elveszítjük a termékeink értékesítésébe vetett bizalmunkat. Ezek alapján senki nem csodálkozhat azon, hogy legjobb üzletkötőink közül néhányan kiléptek a cégtől.”

„A vevő az isten”

A fent bemutatotthoz hasonló esetek oka nem a Japánok rangsorolási képességének hiányában, hanem a vevő és az eladó közötti viszonytal kapcsolatos hozzáállások közötti alapvető különbségekben keresendő. A Japánban érvényes mondás szerint - okjakuszama va kamiszama desz - „a vevő az isten”. Bár vevőközpontúságról beszélnek és alkalmanként olyanokat is mondanak, hogy „a vevő a király”, az egyenlődsihez szokott nyugati üzletemberek sokszor csak nehezen tudják elfogadni azt, ami a hierarchikus japán üzleti kultúrában az élet egyik alaptényezőjének számít, vagyis hogy amikor a vevők igényeiről van szó, akkor az ésszerűtlen is ésszerűvé válik. Egy japán így foglalta ezt össze: „Amerikában a vevő és az eladó közötti kapcsolat a partneri viszonyhoz, Japánban viszont leginkább a tulajdonosi viszonyhoz hasonlítható”.

Mindez talán érzékelteti azt, hogy egy japán üzletkötő számára mennyire nehéz lehet abban gondolkodni, hogy a „vevő meggyőzése” útján igazítsa hozzá a vevő elképzelését cégének irányvonalához. Könnyen előfordulhat az, hogy a Japánon kívüli értékesítést végző vállalati központok pusztán az üzlet volumene alapján támogatnak vagy vetnek el egy-egy termékmódosítást. A japán értékesítési oldal viszont ezt szűklátókörű, a hosszú távú ügyfélkapcsolatot veszélyeztető döntésnek tartja.

Ráadásul a többi japán szállító minden további nélkül hajlandó a kért termékmódosítások elvégzésére, illetve a különböző minőségi vagy árképzési követelmények teljesítésére. A vevő kiszolgálására irányuló törekvés mellett tehát ott van az adott ágazatban tevékenykedő többi vállalat által kialakított normáknak való megfelelésre irányuló törekvés is. Jó példa erre az árfolyamváltozások ellensúlyozását célzó árcsökkentések gyakorlata: a nyugati vállalatok csak akkor hajlandók áraik csökkentésére, ha ez garantált árbevétel növekedést eredményez. A másik példa a többi országban elfogadott szintet messze meghaladó szigorúságú minőségi normák betartása. Miért van erre szükség? Azért, mert a többi japán szállító ezt teszi és mert csak így maradhat valaki versenyképes a japán piacon. A hagyományos japán üzleti világban az aktuálisan ésszerűtlennek tűnő vásárlói igények kielégítése céljából tett erőfeszítések azonban így vagy úgy, de gyakorta megtérülnek (például jövőbeni megrendelések vagy üzleti lehetőségek formájában).

A globalizálódás erősödésével viszont a költséghatékonyság egyre fontosabb tényező és emiatt a japán cégek újfajta kapcsolatokat kezdenek kialakítani a külföldi vállalatokkal, jóllehet ez a vevő és az eladó közötti, kölcsönös kötelezettségeken alapuló viszonyt lassan de biztosan gyengíti. Az új technológiák megjelenésének és a gazdaság változásának gyors üteme az üzleti stílus terén is változtatásokat tesz szükségessé: a cégeknek gyorsan kell reagálniuk a változó piaci viszonyokra. Ma már maguk a japánok is kezdenek rájönni arra, hogy egy kis marketing stratégia még magát az istent sem hagyhatja hidegen, és valószínűleg ez a felismerés áll a külföldi MBA programok iránt mutatkozó egyre nagyobb érdeklődés mögött.



Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ Ha nem sikerül kielégítenie az ésszerűtlennek tűnő igényeket, a vevővel mindenképpen tudassa azt, hogy Ön nagy erőfeszítést tett az ügy érdekében.
- ★ Lehetőség szerint soha ne utasítson el azonnal semmilyen vásárlói kérést. Próbálja meg az elutasító választ pozitív formában tálni, mert ezáltal a kapcsolat továbbvitelének szándékát jelző légkört tud kialakítani.
- ★ Az adott vásárlói követelmény támogatására vagy elutasítására vonatkozó döntés meghozatala során fontos meg tudni azt, hogy mi áll a kérés hátterében. Előfordulhat ugyanis, hogy a kérést egy annyira lényeges ok indokolja, amire egyértelműsége miatt esetleg senki sem gondolt.
- ★ Mindig a nagyobb összefüggéseket vizsgálja és ne csupán az adott terméket vagy ügyletet. A mostani döntés miként befolyásolja majd a következőt? Lesz-e valamilyen kihatása a cég többi részlegének üzletmenetére. Az adott ügylet jelentéktelen volumene ellenére elképzelhető-e, hogy a vevő kérésének teljesítése stratégiai jelentőséggel bír?
- ★ Ha a kérés teljesítésének elutasítása mellett döntene, akkor se hagyja a vevőt bizonytalanságban, hanem tegyen kompromisszumos javaslatot. Ha például Ön éppen megszüntet egy terméket, akkor dolgozzon ki egy olyan programot, amellyel megvalósítható a termék szakaszos kivonása vagy a vevő fokozatos átszoktatása egy új termékre. Mindenről időben adjon értesítést, illetve gondoskodjon a vevő folyamatos tájékoztatásáról.

e. Találkozók

ESETTANULMÁNY

„Miről is volt szó ezen a találkozón?”

Történt, hogy egy Szingapúrban rendezett találkozó alkalmával szingapúriak és japánok közösen dolgoztak egy marketing terv kialakításán. A japánok nagy lelkesedést mutattak a marketing terv iránt. Két héttel a megbeszélést követően aztán a japánok e-mailban vázolták saját marketing tervüket a szingapúriaknak, ami azonban teljesen eltért a találkozón a japánok elé terjesztett tervtől. „Olyan volt mintha ott sem lettek volna a megbeszélésen. Azt a bizonyos e-mailt azóta is csak „bomba” néven emlegetjük” – mondta később a szingapúriak egyike.

A találkozó során mutatott lelkesedésükkel a japánok nem egyetértésüket akarták kifejezni, hanem azt, hogy pontosan értik a mondottakat és hogy nagyon tetszik nekik a jó terv és annak bemutatása. A találkozón azzal a céllal vettek részt, hogy partnerük tervét meghallgassák és az így kapott információkat felhasználhassák saját tervük elkészítéséhez. Ezért aztán hazautazásukat követően nekiláttak a terv kidolgozásához, majd értesítették a szingapúriakat.

Honne és Tatemae

A japánoknál alkalmanként előfordul az, hogy mondanak valamit és azután másképp cselekednek, mert például egy találkozó során személyes véleményüket,

illetve valódi érzéseiket (honne) magukban tartva csak a hivatalos nézetet (tatemae) hangoztatják. A honne megismeréséhez az érintetteknek igen jó kapcsolatban kell állniuk egymással, és emellett még a körülményeknek is megfelelőnek kell lenniük: a hivatalos találkozók tehát csak ritkán jelentenek jó alkalmat a honne megismerésére.

„Miért nem szólnak meg a japánok a találkozók?”

- Nem bíznak angoltudásukban.

Számos oka van annak ami miatt a japánok viszonylag hallgatagnak tűnnek a különböző találkozók során. Ezek közül az egyik alapvető ok a nyelvtudással függ össze, mivel a japánok többsége nem bízik angoltudásában, és ezért inkább a hallgatást választja. Még a meglehetősen biztos angoltudású japánok is tartanak attól, hogy beszéd közben esetleg hibákat ejtenek.



- Udvariatságnak tartják a másik félbeszakítását.

A találkozókra való aktív részvétel hiányának másik oka a beszélők és a hallgatók kommunikációs stílusával és elvárásaival kapcsolatos. A japánok udvariatságnak tartják mások megszakítását és úgy vélik, hogy a beszélők feladata az, hogy kérdezői és tisztázási lehetőséget adjanak a többieknek. Azt tartják továbbá, hogy a beszélőknek a különböző, nem verbális jelzések alapján észre kell venniük azt, amikor a hallgatók nem értenek valamit. Végül, de nem utolsósorban a nemzetközi tárgyalások üteme sokszor túlságosan gyors ahhoz, hogy a japánok kényelmesen közbeszólhassanak.

- Teljes körű tájékoztatást kívánnak adni

A japán kommunikációs stílus idetartozó másik aspektusa a japánok azon igénye, hogy „jó”, illetve „teljes körű” választ adjanak. A japánok úgy érzik, hogy mások megbízható információkkal való ellátása fontos dolog, és hogy ők maguk is felelősek (legalábbis részben) az általuk másoknak adott információk következményeiért: nagyon ügyelnek tehát arra, hogy megbízható és teljes körű információkkal tudjanak szolgálni. Ehhez azonban időre és elmélyedésre van szükség, amit a rendszerint gyors ütemű nemzetközi találkozók nem nagyon biztosítanak.

„Miért van olyan sok megbeszélés és annyi hivatalos megbeszélés a japán vállalatoknál?”

A megbeszélések mindenekelőtt a "forma" demonstrálását jelentik. A megbeszélések rendszeressége bizalmat ébreszt és elkötelezettséget alakít ki az azokon résztvevőkben. A kontextusérzékeny kommunikációjú, közösségorientált japán kultúrában a megbeszélések a közös értelmezés és az összetartó erő kialakítását szolgálják. Végül, de nem utolsósorban a megbeszélések összehívásának célja nem ritkán a fokozatos egyeztetéssel meghozott döntések hivatalos bejelentése. A nemavasi folyamata során minden érintett részvétele mellett zajlik egy javaslat

kötetlen megvitatása és véleményezése, ami azt eredményezi, hogy a megbeszélés összehívásakor már minden el van döntve.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

1. Ha azt szeretné, hogy a japánok fesztellenül és aktívan vegyenek részt a találkozón:

- ★ Küldje meg jó előre a napirendet és az ahhoz tartozó írásos anyagokat.
- ★ A találkozók során tegye mindig egyértelművé azt, hogy az összejövetel célja a véleménycsere; előzetes ellenőrzés útján gondoskodjon arról, hogy a hierarchikus viszonyok ne akadályozzák meg az emberek megnyílását.
- ★ Ha kérdéseket tesz fel, ne várjon vagy kérjen azonnali válaszadást: a sürgetés eredménye nagy valószínűséggel csak tateme válasz lehet.
- ★ Tolja háttérbe az angol anyanyelvűeket és egyenként kérje fel az embereket véleményük elmondására.
- ★ A találkozón elhangzottak lényegét folyamatosan vezesse egy papírtömbös táblán; rendszeres időközönként, illetve a találkozó végén végezzen összefoglalást.

2. A találkozó céljainak és eredményének összehangolása érdekében:

- ★ Tisztázza a célokat és az elvárásokat először a találkozót megelőzően, majd annak kezdetén.
- ★ A találkozó végén nyugtázza a megállapodásokat és a soron következő lépéseket (lehetőség szerint írásban, a papírtömbös táblán).
- ★ A találkozót követően nyugtázza írásban az eredményeket (e-mail, fax, stb. útján).
- ★ A honne megtudakolása érdekében a japánokkal lehetőség szerint egyenként folytasson megbeszéléseket.

f. Visszajelzés és problémamegoldás

ESETTANULMÁNY

„Soha nem hallom hogy megdicsérenének bennünket!”

Amikor egy külföldi üzletember – aki egy Japánban tevékenykedő európai ruhagyártó cég alkalmazásában állt – idegesen afelől érdeklődött japán kollégájától, hogy a vevő miért mindig csak panaszkodik és miért nem dicséri meg soha a jó munkát, ezt az egyszerű választ kapta: „Isten senkinek nem tartozik köszönettel”. „De én miért nem kapok soha dicséretet a japán főnökömtől? Talán a főnökök is isteneknek számítanak? Vagy esetleg nem felelek meg az elvárásainak? Amikor ugyanis visszajelzést kérek, a válasz mindössze egy „minden rendben van” és még több munka!”

Közvetett visszajelzés

Amint arról már a kulturális alapokat tárgyaló részben is esett szó, a zárt japán társadalomban élő emberek önmegtartóztatásukra támaszkodva tartják fenn a harmóniát és a jó kapcsolatokat. Ennek megfelelően a japánok kerülnek a konfliktusokat, és a nézeteltéréseket megpróbálják közvetett, konfrontációmentes úton rendezni. Így a japánok mindig közvetett úton, a konfrontációt kerülve adnak visszajelzést, függetlenül attól, hogy az negatív vagy pozitív jellegű.

Közvetítő igénybevétele

A visszajelzés továbbításához a japánok alkalmanként közvetítőt, vagyis egy harmadik személyt vesznek igénybe, ami miatt a külföldi üzletemberek elég gyakran panaszkodnak is („Miért nem mondta egyenesen a szemembe?”). Bár szerintük a közvetett módszer alamuszi és nem sportszerű, a japánok körében pontosan ez minősül sportszerű magatartásnak, hiszen a közvetettség alkalmazása a szervezeten belüli harmónia fenntartását célozza.

Összpontosítás a negatívumokra

Bár a japánok rendszerint kerülnek azt, hogy a magasabb státuszban levők számára közvetlenül szolgáljanak – akár negatív, akár pozitív – visszajelzéssel, mégsem ritka az, amikor a cég helytelennek tartott ügyeiről beszélnek vagy közvetlenül kritizálják valamelyik beosztott lépéseit. Egy kanadai japán bank alkalmazottja szerint a japán üzletemberek úgy érzik, leghatékonyabban azzal tökéletesíthetik úgy magukat, mint a cégüket, ha a negatívumokra összpontosítanak és megkísérlik azok felszámolását. Hierarchikus viszonyok között a dicséretnél fontosabb a tökéletesítendő területek megjelölése. És bár a japánok nemigen foglalkoznak az erősségekkel, illetve a pozitívumokkal, a problémák rendezéséhez mégis ezekből merítenek.

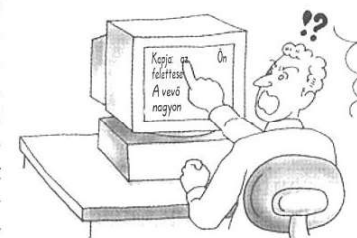
A problémamegoldás folyamata

Akadnak olyan külföldi üzletemberek, akiknek nem tetszik a japánok problémamegoldása. Való igaz, hogy a döntéshozáshoz hasonlóan néha ez is hosszú időbe telik. Egy Japánból Kanadába kivándorolt menedzser a következőket mondja a japánok módszeréről és a helyiek reagálásáról:

„... gond esetén mi, japánok határozzuk meg a problémát, és vizsgáljuk ki az okokat. Ezután az ellenintézkedések kidolgozása céljából minél több érintettet vonunk be, és készek vagyunk hosszú időt szánni a probléma kezelésére. A helyiek reagálása viszont azt mutatja, hogy ők pragmatikusabb megoldást szeretnének.”

A problémák kiterjedése

A japánok problémamegoldásával kapcsolatban a külföldi üzletemberek arra a helyzetre is szoktak panaszkodni, amikor a problémák már egészen a felettesig terjednek. Ilyesmi rendszert akkor fordul elő, ha a japánok nem az általuk elvárt gyorsasággal kapnak valamire választ. Ehhez azt kell tudni, hogy a vevők felől beérkező kérésekre vagy reklamációkra a japánok megpróbálnak minél előbb reagálni. Ilyenkor tehát fontos, hogy a külföldi partner a lehető leghamarabb válaszoljon még akkor is, ha a teljes problémamegoldás hosszabb időbe telik.



- ★ Számítson arra, hogy a visszajelzés közvetett úton történik; azzal jelezze a visszajelzések iránti nyitottságát, hogy konkrét kérdésekben rendszeresen kér visszajelzést.
- ★ Ügyeljen arra, hogy mikor, kitől és hol kér visszajelzést: nyílt beszédre leginkább a munkaidő utáni kötetlen helyzetekben számíthat azok részéről, akikkel jó kapcsolatban van.
- ★ Készüljön fel arra, hogy az általános, dicsérő visszajelzés után következik az építő szándékú visszajelzés; várja ki türelmesen.
- ★ A japánok negatívumokra való összpontosítását ne vegye negatív, illetve a pozitívumokat figyelmen kívül hagyó hozzáállásnak.
- ★ Készüljön fel arra, hogy a japán problémamegoldás folyamatához több emberre és hosszabb időre van szükség.
- ★ A vevőkkel kapcsolatos helyzetekben válaszoljon gyorsan a japánok információ- vagy segítségkéréseire; legalábbis gyorsan lépjen velük kapcsolatba és közölje, hogy mikor tud nekik teljes válasszal szolgálni.
- ★ Dolgozza ki japán partnereivel azt, hogy miként történjen a problémák viszonylagos sürgősségének és a helyzettel kapcsolatos részleteknek a közlése.

4. Nyelvi különbségek miatti kommunikációs problémák

Ez a fejezet azok közül az általános félreértési források közül taglal néhányat, amelyek alapvetően abból adódnak, hogy a külföldi üzletemberek nincsenek tisztában a japán kommunikációs stílus közvetett jellegével, valamint a japánok angol nyelvhasználatának bizonyos sajátosságaival és nem verbális megnyilvánulásaival (a meglepődés, gondolkodás, stb. alkalmával adott hangok).

A japánokkal angolul kommunikálóknek nem szabad elfeledkezniük arról, hogy a japánok ilyenkor nem anyanyelvükön beszélnek. Ebben a tekintetben a legfontosabb a türelem és az esetleges pontatlanságok tisztázása.

a. Közvetett vagy kétértelmű kifejezés mód

Egy indiai üzletember azt figyelte meg, hogy egyet nem értés esetén a japánok vagy nem tesznek semmit, vagy nem válaszolnak. Megfigyelését így kommentálta: "Nem tudtam, hogy ezzel visszautasításukat jelzik".

A japánoknak a kapcsolatok konfrontációmentes fenntartására irányuló törekvése gyakran eredményez külföldiek által félreértett és alkalmanként kellemetlenséggel járó kétértelmű válaszokat. Az Egyesült Államokhoz hasonló, a nyílt beszédet nagyra értékelő társadalmakban erénynek számít, ha valaki tartja magát a "Mondd azt amit gondolsz és gondold azt amit mondasz" szóláshoz. Japánban viszont ez elég sűrűn okoz nemkívánatos eredményeket úgy az egyén, mint a szervezet számára.

A közvetett kommunikációra hozott alábbi példák abból a nemrégiben végzett JETRO felmérésből származnak, amely a japánokkal üzleti kapcsolatban álló külföldi üzletemberek körében végeztek.

A japán „igen”

Japánban az „igen” jelentése a „Hallgatlak”-tól kezdve az „Értem, amit mondasz”-on keresztül az „Értem, amit mondasz, de nem értek egyet veled”-ig bezárólag sok minden lehet. Jó példa erre az alábbi történet, amit az egyik japán céggel vevőként tárgyaló német üzletember mesélt el:

A japán tárgyalópartner annyit mondott, hogy „igen”, amivel azt akarta mondani, hogy „értem a dolgot”, én viszont annak vettem, hogy „igen, egyetértek”. Így amikor a tárgyalás végén a japán közölte, hogy „átgondoljuk a dolgot és jelentkezni fogunk”, enyhén szólva fagyos lett a légkör.

„Értem”

Amikor a külföldiek ezt a választ úgy értelmezik, hogy „elfogadom” vagy „egyetértek”, akkor a jelentést a japánok eredeti szándékához képest a kellenénél jobban felnagyítják. Az „értem” a japán beszélő olvasatában mindössze annyit jelent, hogy „figyeltem arra, ami elhangzott”.

„Megfontolás tárgyává tesszük”

Ezt a választípust rendszerint akkor szokták alkalmazni egy megbeszélés tapintatos lezárására, amikor a nyílt nemleges választ kerülni akarják. Ha tehát egy ilyen megbeszélésnek semmilyen folyománya nincs, akkor a japánok által adott fenti válasz jelentése „nem”.

„Ez fontos”

Az eltérő kultúrákhoz tartozók közötti kommunikáció során előforduló félreértések másik oka a pontosítás hiánya. Ez bármelyik oldalon bekövetkezhet, hiszen egy-egy általános megjegyzést a felek mindegyike a saját kultúrájára jellemző módon értelmez. Ezzel kapcsolatban egy német üzletember a következőket mondta:

Amikor valakit valamilyen feladat elvégzésére kérünk, pontos számszaki meghatározásra kell törekedni. Példának okáért, amikor egy japán valakit egy konkrét munka elvégzésével bíz meg és saját tapasztalata alapján azt feltételezi, hogy a dolog egy óra alatt elvégezhető, akkor bizony előfordulhat, hogy az adott munka egy helybelinek legalább fél napjába kerül még akkor is, ha a japán azt mondja, hogy „Ez sürgős!”. A hasonló eseteket elkerülendő jobb már az elején tisztázni azt, hogy az adott tevékenység elvégzéséhez mennyi idő áll rendelkezésre.

„Nemsokára emelünk majd a fizetésén”

Ezt a kijelentést egy japán vezető tette amerikai beosztottjának. A japán ez alatt azt értette, hogy az amerikai két vagy három év múlva kap majd fizetésemelést. Ezzel szemben az amerikai két-három hónapon belül számított az emelésre, és amikor az elmaradt, akkor úgy érezte, hogy a japán vezető megszegte ígérését.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ A „nem” a japánok szájából csak ritkán hallható ennyire kifejezett és közvetlen formában. Figyeljen tehát az olyan finom nem verbális jelekre, mint amilyen például az „Ó, igen ...” jellegű bizonytalan válasz előtt tartott hosszú szünet. Szintén az elutasító válasz jele lehet a mély lélegzetvétel, a fejbiccentés vagy a habozást jelző „Mmmm...”.
- ★ Az általános válaszok gyakorta jeleznek elutasítást, a soron következő konkrét teendőt vagy időpontot tartalmazó válasz viszont az elfogadás jele.
- ★ Konkrét határidőt kérve próbáljon törekedni a „sürgős” típusú szubjektív fogalmak pontosítására. Hasonlóan szubjektív fogalomnak minősül az „elegendő”, „kevés”, „hamarosan” és a „jó”.
- ★ A kommunikáció során ne csak arra figyeljen, amit egy megbeszélés alkalmával a japán üzlettársak kimondanak, hanem arra is, amit nem mondanak ki, illetve amit tesznek vagy nem tesznek.
- ★ Változtasson a helyzeten, ha nem tudja biztosan, hogy honne vagy tatemae választ kapott-e. Személyes ismeretségen, munka utáni összejöveteleken, stb. keresztül próbáljon meg bizalmas kommunikációs csatornákat kiépíteni és fenntartani.

b. Szándékolatlan hangsúlyozás

A japánokkal angolul kommunikáló külföldi üzletemberek alkalmanként félreérthetik egy-egy japán partner mondanivalójának a hangsúlyát. A korlátozott angol tudású japánok ugyanis sokszor nincsenek tisztában a finomságokkal, sem pedig azzal, hogy szóhasználatuk vagy hanglejtésük milyen hatást gyakorolhat egy angol anyanyelvűre. Az sem megy ritkaságszámba, amikor a japánok rosszul használnak udvariasnak vélt kifejezéseket, vagy szó szerinti fordításban alkalmaznak egy-egy fordulatot, ami japánul ugyan udvariasságnak számít, de ami angolul egész másként hangzik. Az alábbiakban a tipikusnak mondható problémákra olvasható néhány példa.

„Jobban tenné, ha részt venne a megbeszélésen”

A japánok közül nagyon sokan esküsznek arra, hogy az iskolában azt tanulták, hogy a „had better” (kb. „jobban tenné”) udvariasabb formulának számít mint a „should” (kb. „kellene”), és meglepődve értesülnek arról, hogy - sok esetben - a „had better” használata egyfajta figyelmeztetésként vagy fenyegetésként hangzik. Nem csoda hát, ha a külföldi üzletemberek alkalmanként rémülten hallják, amint - egyébként jámbor természetű - japán üzletfelük ultimátumot ad nekik.

A japánok a kellenél jóval többször használják a „had better” formulát. Ennek az áldozattá vált az a külföldi üzletember is, akivel egy megbeszélés során ezt közölte japán kollégája: „Jobban tenné, ha változtatna a gondolkodásmódján”. Mint később kiderült, a japán kolléga csupán annyit szeretett volna mondani, hogy „azt hiszem, Ön téved”.

„Talán úgy gondolom”

Amikor arról kérdezték, hogy mi jelent számára nehézséget a japán kollégákkal angol nyelven folytatott kommunikációban, az egyik nyugati elektronikai cég marketing igazgatója így válaszolt: „Engem meglehetősen zavarnak az olyan mondatok mint például a „Talán azt gondolom, jó. Ön mit gondol?”.

A japán nyelv sokféle lehetőséget ad egy-egy kérdés vagy véleménynyilvánítás hatásának a lágyítására. Ebben a kollektív cselekvést, a közvetettséget és a gondos kapcsolatápolást nagyra értékelő kultúrában nem szabad túlzottan erős egyéni megnyilvánulással megzavarni az egyetértés légkörét. A „talán” és az „úgy gondolom” két példa arra, ahogyan az angolul beszélő japán anyanyelvűek megkísérik lefordítani a lágyítást célzó kifejezéseket. Ez egyáltalán nem jelenti a japán beszélő gyengeségét vagy határozatlanságát, hiszen könnyen elképzelhető, hogy puhatoló-dzó jelleggel kifejtett véleménye mellett éppenséggel nagyon határozottan kiáll.

Azzal is tisztában kell lenni, hogy amikor egy japán kikéri valakinek a véleményét, az nem saját véleményének a bizonytalanságát jelzi, hanem csupán egyfajta



alázatot mutat ismét csak arra utalva, hogy nem szeretné személyes véleményének túlzott hangoztatásával megbontani a harmóniát.

„Érti?” „Világos?”

A japánok gyakorta jönnek zavarba angoltudásuk miatt és mindig kínos gonddal próbálják magukat pontosan megértetni külföldi üzletfeleikkel. A szóhasználat aprócska módosításai miatt azonban ez az egyébként jó szándékkal feltett kérdés könnyen leereszkedő hangzásúvá válhat, mintha csak aziránt érdeklődnének, hogy „Elég intelligens Ön ahhoz, hogy megértse amit mondok?”.

„Az Ön számára nehéz lehet ugyan megérteni a japán kultúrát, de ...”

A fentiekhez hasonlóan, ezzel a felvezető megjegyzéssel sem a külföldiek intelligenciájának megkérdőjelezése a cél. Használatával a japánok csupán megerősítik az üzleti gyakorlatok és értékrendek terén fennálló óriási különbségeket és szinte ők kérnek elnézést emiatt.

„MIÉRT nem tart velünk?”

A hanglejtés apró módosulásával teljesen megváltozhat egy-egy üzenet hangneme. Ezzel magyarázható, hogy míg a "Miért nem hívja a FORgalmazót?" segítő szándékú javaslatként, míg a "MIÉRT nem hívja a forgalmazót?" inkább bírálatként hangzik. Ugyanilyen alapon a "Tehát mi is a CÉLkitűzés?" építő jellegű tisztázási szándékot, a "Tehát MI IS a cél?" pedig szintén bírálatot, illetve türelmetlenséget jelez. Az angolul megszólaló japán anyanyelvűek nem mindig vannak tisztában mondandójuk hangsúlyozásával.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ Amikor angol nyelven kommunikál japánokkal, jussanak eszébe a fent említett problémás területek, az esetlegesen elhangzó sértő vagy durva megjegyzéseket pedig ne vegye rögtön komolyan.
- ★ Tartózkodjon az azonnali negatív reagálástól és mindig alaposan értelmezze az elhangzottakat, hiszen azok a leggyakrabban minden szándékosságot nélkülöznek.

c. A japán angol

Az élő nyelvek állandóan fejlődnek, és ez alól a japán angol sem kivétel. A japánok idegen szavai úgy keletkeznek, hogy úgynevezett tükörszavakat vesznek át más nyelvekből (például a franciából és a németből), bizonyos angol szavakat máshonnan érkező angolul beszélők számára felismerhetetlen egyedi jelentésekkel ruháznak fel, illetve angol kifejezések rövidítéseiből jól csengő szavakat képeznek. A japán nyelvben ráadásul számos olyan fordulat található, amelyek szó szerinti angol fordítása rendszerint meghökkenést vált ki. Az alábbiakban az említett kategóriák néhány tipikus példája olvasható. A könnyebb érthetőség kedvéért a japán szavakat szótagolva írtuk le:

(Tükörszavak)

„Did you return the an-ke?” („Visszaküldte a kérdőívet?”)

Az an-ke a „kérdőív” jelentésű francia enquête tükörszava.

„He took a bite to help with expenses.” („Munkát vállalt, hogy beszálljon a költségekbe”)

A bai-to (az a-ru-bai-to rövidített formája) a „munka” jelentésű német arbeit tükörszava. A japán angolban az a-ru-bai-to jelentése „részmunkaidős tevékenység”.

„What is the tee-ma of your presentation?” („Mi a témája az előadásának?”)

A tee-ma a „téma” jelentésű német das thema tükörszava.

(Egyedi jelentések)

„She is very smart.” („A hölgy nagyon eszes/divatos”)

A "smart" szó eredeti jelentése helyett - "eszes" vagy "divatos" (például "divatos öltözködésű") - a japánok által gyakorta használt szu-maa-to jelentése a testalkatra utaló "karcsú" vagy "vékony".

„This is service.” („Ezért nem kell fizetni”)

A szaa-bi-szu jelentése "ingyenes" vagy "ajándék". Ha például egy vendéglőben a séf vagy a pincér azzal tesz egy ételt a vendég elé, hogy az "szaa-bi-szu", akkor ez azt jelenti, hogy az étel a ház ajándéka.

„We must appeal our product's quality.” („Fejlesztenünk kell a termékminőséget”)

A japán angol beszélők néha „hangsúlyoz” vagy „előmozdít” jelentéssel használják az ap-pii-ru szót.

(Rövidítések)

„He is waiting at the hotel front.” („A szállodai recepciónál várakozik”)

Ebben az esetben a fu-ron-to nem más mint a „front desk” (recepció) rövidített formája. Ezt a mondatot a külföldiek néha úgy értik, hogy „in front of the hotel” (kint a szálloda előtt). A japán szállodákban egyébként nagyon sok tábla jelzi a „front” (recepció) hollétét.

„They are concerned about sekuhara.” („Aggasztja őket a szekuhara”)

A sze-ku-ha-ra jó példa a hosszabb angol kifejezések lerövidítésével képzett jól csengő szavakra. A példában szereplő szót a "sexuál harass-ment" - "szexuális zaklatás" - kifejezés kezdő szótagjaiból képezték.



„How about your new paszokon?” („Hogy tetszik az új paszokon?”)

A *pa-szo-kon* a *paa-szo-na-ru kon-pjú-taa* (személyi számítógép) általánosan használt rövidítése. A japánok gyakori kérdésének jelentése a következő: "Mit szólsz az új PC-dhez?"

(Szó szerinti fordítás)

„You must work harder.” („Dolgozzon keményebben!”)

Egy ausztrál termelésirányító - aki bizonyos géphibák kijavítása érdekében éppen rengeteget túlórázott - igencsak dühbe gurult, amikor japán felettesétől a következőt hallotta: "Dolgozzon keményebben!". A japán ott követte el a hibát, hogy szó szerint fordította le magában a "Ganbatte kudaszai" kifejezést, amit mások biztatására szoktak használni és ami olyasvalamit jelent, hogy "Hajrá, mindent bele!".

„Please take care of me.” („Kérem, vigyázzon rám!”)

Az egyik brit vezető meglehetősen negatív benyomást szerzett arról a japán beosztottról, aki első találkozásuk alkalmával azt mondta neki: "Please take care of me" ("Kérem, vigyázzon rám!"). A beosztott nyilván az első találkozás alkalmával szokásos "Jorosiku onegai simasz" japán kifejezés megfelelőjét szerette volna angolul mondani, ami a jövőbeni jó kapcsolatra vonatkozó kívánságot jelent. Ezt a jelentést az angolban legjobban a "Nice to meet you" ("Örülök, hogy megismerem") vagy a "Looking forward to working with you" ("Nagyon örülök, hogy együtt fogunk dolgozni") kifejezés adja vissza.

d. Nyelvtan, szóhasználat, kiejtés

Egy marketing területen dolgozó amerikai mérnök éppen valamilyen probléma megoldásán dolgozott egy japán értékesítési vezetővel, és nagyon megsértődött, amikor a japán így szólt hozzá: „I think your engineers are limited” („Szerintem az Önök mérnökei korlátozottak”). Az értékesítési vezető valójában azt akarta mondani, hogy a szóban forgó mérnökök kevesen vannak és éppenséggel az elégtelen létszámmal kapcsolatos megértését kívánta tolmácsolni az amerikai felé.



Ez a fajta nyelvtani vagy szóhasználati hiba nagyon gyakran okoz félreértéseket. Az alábbiakban a japánok angol nyelvvel kapcsolatos, rendszeresen előforduló problémáinak néhány további példája szerepel:

„I will be in Kuala Lumpur by July 15th” („Július 15-ére Kuala Lumpurban leszek,„)

A japánok rendszeresen összekeverik a *by* (valamilyen időpontra) és az *until* (valamilyen időpontig) elöljárókat. Így ha – ennél a példánál maradva – a

beszélő valójában azt akarta mondani, hogy „I will be in Kuala Lumpur until July 15th” („Július 15-ig Kuala Lumpurban leszek,„), akkor sikerült jócskán megkavarnia a dátumokat. Az elöljárók tökéletes használatát igen nehéz elsajátítani, kétély esetén tehát mindenképpen érdemes tisztázni a helyzetet.

„I am confusing.” („Zavart okozok”)

Az *-ed* és a *-ing* végződések gyakorta használják helytelenül. A fenti mondat például helyesen így hangzik: „I am confused” („Zavarban vagyok”).

„They stopped to talk.” („Megálltak beszélgetni”)

A gerundiumok (*talking*) és a főnévi igenevek (*to talk*) gyakori helytelen használata a fenti mondat esetében mindenképpen félreértést eredményez akkor, ha a szándékolt mondanivaló az volt, hogy „Abbahagyták a beszélgetést”, aminek az angol megfelelője a „They stopped talking”.

„I am difficult to understand.” („Nehezen vagyok érthető”)

Gyakori hiba az is, amikor egy mondatban az alany hibásan vagy egyáltalán nem szerepel. Ebben az esetben például a beszélő azt akarta mondani, hogy „It is difficult for me to understand” („Számomra nehéz ennek a megértése”). A japán nyelvben azért marad el gyakran az alany, mert az a szövegkörnyezetből kikövetkeztethető.

Hangsúlyos szótagok

Míg a japán szavakat alkotó szótagokon nagyjából egyforma hangsúly van, addig az angol szavakban hangsúlyos és hangsúlytalan szótagok egyaránt előfordulnak. Az 1998. évi naganói olimpia idején például a világ megtanulta, hogy a város nevének a kiejtése nem *na-GA-no*. Amikor a japánok angolul beszélnek, előfordul hogy nem a megfelelő szótagra helyezik a hangsúlyt. Ez főleg más magánhangzó- és mássalhangzóbeli eltérésekkel kombinálódva okozhat zavarokat. Az „agree” („egyetért”) például néha úgy hangzik mint az „ugly” („csúnya”), amikor a beszélő a hangsúlyt - helytelenül - az első szótagra helyezi (*A-gu-rii*). Amikor tehát a külföldiek azt vélik hallani egy japántól, hogy „I ugly” („Csúnya vagyok”), akkor beszélgetőtársuk túlzott szerénysége helyett inkább a hibás hangsúlyozásra kell gyanakodniuk.

Írott és beszélt nyelv

A Japánban folyó angol nyelvoktatás hagyományosan az olvasásra, az írásra és a nyelvtani szabályok megértésére összpontosít. Ez a magyarázata annak, hogy a japánok sokszor anyanyelvük helyesírása alapján tanulják meg az angol szavak kiejtését. Ennek megfelelően a „vitamin” kiejtése például *bai-ta-min*.

„Katakana Eigo”

A japán nyelvben mindössze öt magánhangzó van, míg az angolban tizenöt. Ráadásul bizonyos mássalhangzók - például a *v* - nem is léteznek, és a mássalhangzók soha nem állnak egyedül, hanem szinte mindig magánhangzókhoz kapc-

solódnak. Amikor tehát japán anyanyelvűek angol szavakat ejtenek ki, akkor az eredmény leginkább a katakana eigo kifejezéssel írható le, ami körülbelül azt jelenti, hogy az angol szavak kiejtése a japán abc építőelemeinek gyöngyszerű felfűzésével történik. Így azután különböző angol szavak - a magánhangzó hosszának esetleges aprócska eltéréseitől eltekintve - teljesen egyforma hangzást kaphatnak. Például:

- "first" (első) és "fast" ("gyors") - mindkettő faa-szu-to hangzású lehet
- "bus" (autóbusz) és "bath" ("fürdő") - mindkettő ba-szu hangzású lehet

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ Tanuljon a tapasztalatokból és próbáljon hozzászokni az angolul beszélő japánok által vétett tipikus hibákhoz. Ha tehát japán kollégájától azt hallja, hogy „I will be in Peking by July 15th” („Július 15-ére Pekingben leszek”), akkor tisztázás végett mindenképpen kérdezzen vissza: „Tehát július 15-én érkeznek?” vagy „És mikor utazik vissza Japánba?”.
- ★ A japán nyelv fonetikájának ismerete mindenképpen segítségére lehet a katakana eigo értelmezésében.
- ★ Ne az esetleges rossz kiejtés miatt ismeretlennek tűnő egyes szavakra, hanem inkább az adott szövegkörnyezet egészére figyelve próbálja meg pontosan megérteni az elhangzottakat.

e. Nem verbális kommunikáció

A nem verbális kommunikáció előnyben részesítése a verbális kommunikációval szemben

A japán kultúrában nevelkedett emberek előszeretettel használnak verbális kommunikáció helyett nem verbális kommunikációt. Sokszor érzik ugyanis azt, hogy a túlzottan nehézkes vagy éppen indokolatlanul kézenfekvő verbális kommunikáció helyett szavak nélkül árnyaltabban és lényegre törőbben tudják kifejezni mondanivalójukat.

A japánok általában kerülnek a negatív üzenetek, válaszok vagy reakciók verbális kifejezését. A hallgatás és a tekintet elfordítása például nem verbális jelzés az éppen elhangzottak elutasítására.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ A nem japánok rendszerint úgy reagálnak a hallgatásra vagy a tekintet elfordítására, hogy megpróbálják még tovább részletezni az adott álláspontot vagy helyzetet. Az újabb beszéd azonban a japánok számára még inkább fokozhatja a helyzet kínosságát. Ha tehát hallgatást vagy elfordított tekintetet észlel, akkor érdemes Önnek is ugyanígy viselkednie és megvárnia a japán fél választát.

A nem verbális jelzések összekeverése

Nevetés

Egy amerikai számítástechnikai mérnök a következőket figyelte meg: "(...) a japánok (...) gyakran nevetnek amikor hirtelen a sajátjukétól eltérő állásponttal találják szemben magukat. Ez a nevetés ugyan meglepetést fejez ki, de először úgy tűnik, mintha a beszélőre vagy annak véleményére irányulna".

A japánoknak minden nevetésfajta külön kifejezésük van, az "aiszó-varai" aminek a fordítása lehet "udvarias nevetés", "diplomatikus nevetés" vagy akár "színelvett nevetés" is.

Az udvarias nevetés egyrészt azt jelenti, hogy az adott személy nem érti az angolul elhangzottakat. A nevetés tehát jelenthet zavart, de egyben reményt is arra vonatkozóan, hogy a beszélő pontosítja majd a mondandóját. Az "udvarias nevetés" másfelől azt jelenti, hogy az adott személy nem akar közvetlen elutasító választ adni a beszélő által elmondottakra. Más szóval tehát a "nem" vagy "nem értek vele egyet" nyílt kimondása helyett a japánok ugyanezt az üzenetet udvarias nevetésbe csomagolják.

Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ Várjon és hagyja, hogy a másik további információkkal szolgáljon.
- ★ Mondandóját egyszerűbb formában ismételve meg, anélkül hogy felhívná a figyelmet partnerének nyelvtudásbeli hiányosságaira. Néha célravezetőbb lehet, ha a körülírás – és a zavar fokozása – helyett egyszerűen újra elmond mindent lassan és érthetően.

Levegő beszívása a fogak között

Sokak állítják azt, hogy amikor egy japán üzletember a fogai között szívja be a levegőt, akkor ez a teljes egyet nem értés, illetve a rendíthetetlen „nem” jele. Ez a jelzés azonban inkább részleges egyet nem értést jelent, illetve annyit tesz: „Nem mondhatok igent”. Ilyenkor tehát arról van szó, hogy a japán valamivel nem ért egyet, vagy valamilyen oknál fogva nem mondhat igent.

Hallgatás

A külföldiek gyakran tartják negatív jelzésnek a japánok hallgatását. Szerintük a hallgatás érdeklődéshiányt, szórakozottságot, elkalandozást, zavart, bizalmatlanságot vagy intelligenciahiányt jelez. A hallgatás azonban ennél semlegesebb, vagy akár pozitív üzenetet is hordozhat:

- Most fordítom, illetve értelmezem magamban az imént elhangzott angol nyelvű mondatokat. (Kérem, várjon!)
- Éppen azon gondolkozom, hogy mit válaszoljak az Ön által elmondottakra. (Kérem, várjon!)
- Nem tudom, mitévő legyek. (Kérem, javasoljon valamit, hogy ne maradjak szegényben!)

- Nem értem az Ön mondandóját vagy gondolatmenetét. (Kérem, írja körül másképpen vagy fejtse ki részletesebben!)
- Mivel megbízom Önben, így pillanatnyilag nem kell semmi egyebet mondanunk egymásnak. (Kérem, maradjon csendben!)
- Nem értek teljesen egyet Önnel, de kerülni akarom a közvetlen konfrontációt. (Kérem, vizsgálja meg álláspontomat és vizsgálja felül saját álláspontját!)



Tanácsok külföldi üzletemberek számára

- ★ Ha az Ön által elmondottakra a japán partner válasza a „levegő fogak közötti beszívása”, akkor legjobb ha vár, vagy kipuhatolja a helyzet azon vonatkozásait, amelyek japán partnerét feszélyezik.
- ★ Felejtse el a hallgatás negatív jelzésként való értelmezését és inkább azt próbálja meg elképzelni, hogy a másik mire gondolhat vagy mit szeretne közölni Önnel. Szükség esetén tisztázza a helyzetet. Ne felejtse el, hogy a japánok értékelik a hallgatást, sőt mondásuk is van erre: „Hallgatni arany”.

5. A változó Japán: bővülő üzleti lehetőségek

A változások Japánt is elérték és mára szinte már mindennaposá váltak: dereguláció, az információs technológia terjedése, a rangidősségen alapuló fizetések képességeken alapuló fizetésekké való felváltása, a külső szállítók igénybevételeinek fokozódása, a vállalatok áramvonalasítása, valamint a globalizálódás egyre erőteljesebb beépülése a japán üzletemberek mentalitásába - hogy a számos változás közül csak néhányat említsünk.

Mindezt a japán piac, technológia és szakértelem adta előnyök kihasználására törekvő külföldi üzletemberek számára az üzleti lehetőségek bővülését jelenti. A világméretű verseny fokozódása és az országhatárokon átvívelő együttműködés iránti egyre nagyobb igény következtében a japán vállalatok lassan, de biztosan megnyílnak a külföldi cégekkel létesítendő üzleti kapcsolatok előtt. Ennek eredményeként egyre könnyebb piacokat találni, stratégiai szövetségekbe lépni, illetve kapcsolatokat kiépíteni a japán partnerekkel.

A japán vállalkozások és üzletemberek egyre erősebben támaszkodnak a külföldiek által biztosított termékekre, szolgáltatásokra és szaktudásra. Elmondható tehát, hogy a japánok - a világméretű versenytől sarkallva - folyamatosan erősödő ütemben hajlanak és törekednek arra, hogy globális partner válják belőlük.

Mivel a japánok egyre nyitottabbak lesznek, a külföldiek kapcsolatépítési erőfeszítései nyomán új kommunikációs minták fognak megjelenni. Reményeink szerint ez a füzetecske lehetővé teszi majd az olvasók számára azt, hogy - a kulturális különbségek ellenére - "egy nyelvet beszéljenek", segítve ezzel üzleti célkitűzéseik megvalósítását és a változó Japán által kínált tágabb lehetőségek kihasználását.

FÜGGELÉK: A japán üzleti nyelv tipikus szófordulatai

1. Vállalati és személyes kapcsolatokra vonatkozó kifejezések

立場を考える (*tacsiba o kangueru*): valaki vállalati pozíciójának vagy hatáskörének megfelelően viselkedik

立場がある (*tacsiba ga aru*): olyan helyzet, amelyben valaki nem hagyhatja figyelmen kívül vállalati pozícióját vagy hatáskörét

顔を立てる (*kao o tateru*): úgy cselekszik, hogy a másik megőrizze méltóságát

顔をつぶす (*kao o cubuszu*): úgy cselekszik, hogy a másik elveszítsen méltóságát

足並みがそろう (*asinami ga szorou*): olyan helyzet, amelyben az ugyanahhoz a csoporthoz vagy projekthez tartozók hasonló célokkal és módszerekkel dolgoznak egy feladaton

腹を割って話す (*hara o watte hanaszu*): őszintén beszél (szó szerint: nyitott gyomrral beszél)

同期 (*dóki*): azon munkatársak, akik ugyanabban az évben kerültek a vállalathoz

先輩 (*szenpai*): azon munkatársak, akik valaki előtt kerültek a vállalathoz

後輩 (*kóhai*): azon munkatársak, akik valaki után kerültek a vállalathoz

以心伝心 (*isin densin*): amikor valaki szavak nélkül fejezi ki mások számára azt, amit gondol

面子 (*mencu*): valaki becsülete vagy jó híre

2. Ügyfelekre/vevőkre és üzleti partnerekre vonatkozó kifejezések

お客様 (*o-tokui-szama*): rendkívül fontos ügyfél/vevő

お世話になっている (*o-szeva ni natteiru*): valaki kifejezi háláját és nagyrabecsülését vevője vagy üzleti partnere felé

カバン持ち (*kaban moci*): olyan segéd, aki a főnököt mindenhol elkíséri, de csak az a feladata, hogy vigye a főnök táskáját; ez a kifejezés akkor használatos, amikor valaki saját feladatáról beszél

3. Kétértelműségekre vonatkozó kifejezések

善処する (*zenso szuru*): a dolgokat megfelelő módon kezeli; ezt a kifejezést akkor is használják, ha a problémának nincs megoldása

物は言いよう (*mono va iijó*): egy adott dolog különbözőképpen fejezhető ki és a tálalástól függően akár fekete, akár fehér is lehet

前向き (*maemuki*): pozitív szemlélet, illetve hozzáállás (szó szerint: előretekintő)

不文律 (*fubunricu*): diszkrét megállapodáson alapuló szabályok

暗黙の了解 (*anmoku no rjokai*): olyan helyzet, amelyben a régóta fennálló kapcsolat vagy valamilyen egyéb lényeges ok miatt a két félnek nincs szüksége arra, hogy tételesen vizsgálja meg az ügyeket

(ということで) あとはよろしく (おねがいます) [(*to iukoto de*) *ato wa jorosiku* (*onegaisimasz*)]:

ez a kifejezés valamilyen feladat elvégzésének, illetve végrehajtásának kérésére szolgál, bár esetenként nem egészen világos, hogy mi is a teendő.

遺憾である (*ikande aru*): valamilyen probléma felmerülése esetén az illetékes személy által mondott nyilvános bocsánatkérés.

玉虫色 (*tamamusi iro*): amikor egy helyzet a nézőponttól függően különbözőképpen értelmezhető

4. Döntések elhalasztására szolgáló kifejezések

様子を見る (*jószu o miru*): vár és figyeli a dolgok alakulását

検討する (*kentó szuru*): egy bizonyos kérdést latolgat; ezt a kifejezést akkor használják, amikor valaki el akar halasztani egy döntést

考えておく (*kangaete oku*): szó szerint azt jelenti, hogy valaki egy ügyet bizonyos ideig latolgat, de gyakran utal arra, hogy valaki el kívánja halasztani a kérdés tanulmányozását

上の者と相談する (*ue no mono to szódan szuru*): azt jelenti, hogy a kapcsolattartó személy visszatér irodájába és konzultál a főnökével, ha nem rendelkezik saját döntési jogkörrel

5. Tárgyalások lezárására szolgáló kifejezések

すり合わせる (*szuriavaszeru*): az álláspontok eltérése esetén kompromisszumos lehetőséget keres

メドが立つ (*medo ga tacu*): a jövőbeni célok és tervek általános rögzítése

無理を言う (*muri o iu*): valamilyen nehezen végrehajtható dologgal kapcsolatos munkára kényszerít egy másik személyt

言った言わないの世界 (*illa ivanai no szekai*): valaki olyan meddő vitába kerül, amelyben „Ön akkor ezt és ezt mondta” típusú állítások és „Én ezt soha nem mondtam” típusú válaszok hangzanak el

手を打つ (*te o ucu*): hosszú tárgyalási folyamatot követően elfogadja a feltételeket

ダメ押しする (*dame osi szuru*): minden eshetőségre számítva nyugtáz vagy megerősít; valamin apró lépésekben haladva dolgozik és közben gondosan figyeli a dolgok alakulását

～ように努める／努力する (*-jóni cutomeru/dorjoku szuru*): erőfeszítéseket tesz a partner kívánságainak teljesülése érdekében.

6. A „nem” közvetett módon történő kimondására szolgáló kifejezések

厳しい (*kibisii*): arra utal, hogy nehéz kérést nehéz teljesíteni

～訳には行かない (*-vakeni va ikanai*): szó szerint azt jelenti, hogy „valaki nem képes valamit megtenni”, de gyakran arra is utal, hogy a beszélő milyennek ítéli meg saját képességeit

今回はちょっと (*konkai va csotto*): kerek elutasításra utaló kifejezés (bár az egy-szerű elutasításra nincs szó)

～しかねる (*-sikaneru*): szó szerint azt jelenti, hogy „nem lehetséges”, de olyan utalást tartalmaz, miszerint a helyzet külső tényezők (pl. a körülmények miatti nehézségek) eredménye

難色を示す (*nansoku o simeszu*): amikor valaki vonakodik jóváhagyni egy bizonyos kérdést

前例がない (*zenrei ga nai*): erre még nem volt precedens (így hát nem tudjuk megtenni)

7. A felelős személy elfedésére szolgáló kifejezések

余儀なくされる (*joginaku szareru*): ezt a kifejezést akkor használják, amikor az eredmények külső körülmények hatására térnek el valakinek a szándékától

仕方がない／致し方ない／止むを得ない (*sikataganai/itasikatanai/jamuoenai*): valószínűleg nincs más lehetőség, mint feladni

～ことになる (*-koto ni naru*): utal arra, hogy hová vezet majd a megbeszélés