

SZALAY Györgyi

MAGYAROK NÉMET TÜKÖRBEN

A német-magyar együttműködést vizsgálva e cikk írója 2000-2001 között több mint 120 interjút rögzített Magyarországon tevékenykedő német-magyar munkacsoportok német és magyar tagjaival.

A kutatás eredményeit összefoglaló német és magyar nyelvű tanulmány 2002-ben „Munka és kommunikáció német-magyar teamekben” címmel jelent meg a Német-Magyar Ipari- és Kereskedelmi Kamara és a Goethe Institut Budapest gondozásában, azonban a téma iránt érdeklődő magyar olvasókhöz eddig csak igen korlátozott számban jutott el. E cikk tehát először ismerteti szélesebb körben magyar nyelven a 2000 és 2002 között folytatott kutatás eredményeit, összehasonlítva azokat az e területen párhuzamosan folytatott kulturstandard-kutatás (pl. Schroll-Machl, 2002; Topcu, 2005)¹ napjainkig publikált eredményeivel.

Cikkünk először röviden összefoglalja a kutatás elméleti háttérét képező kulturstandard-koncepció alapfeltevéseit, majd ismerteti a 2000–2002 között folytatott kutatás módszerét és annak egyes lépéseit.

Írásunk ezután bemutatja a 2000 és 2002 között folytatott kutatás eredményeit, összevetve azokat a kulturstandard-kutatás által feltárt német központi kulturstandardokkal (Schroll-Machl, 2002), valamint a magyar-osztrák interakciókban kirajzolódó viszonylagos magyar önképpel (Topcu, 2005).

Végül az eredmények oktatási célra történő felhasználásának szemszögéből vizsgáljuk meg azt a kérdést, hogy célszerű-e egyáltalán a kutatási eredmények összegzése alapján kirajzolódott viszonylagos német és viszonylagos magyar önképet német-magyar kulturstandard-párként értelmezni.

A kulturstandard-elmélet elhelyezése a kultúrákat összehasonlító kutatások összefüggésében

A kultúradimenziókon alapuló kultúra-összehasonlító kutatások hajnalán a kutatók csak egy-egy szempontot kiemelve kísérelték meg megragadni a különböző nemzeti kultúrák jellemzőit, és kimutatni² az egyes kultúrák közötti különbségeket. Bár pl. az időorientáció (lásd. Hall) az élet több területén is kifejti a hatását, mégsem lehetett a kultúrák összehasonlításá-

nak egydimenziós megközelítése révén magyarázatot találni valamennyi, a kultúrák közötti együttműködést és kommunikációt érintő kérdésre.

Hofstede „Cultures Consequences” (1980) című tanulmánya³ azért tekinthető méltán mérföldkőnek a kultúrák közötti kutatások történetében, mert először sikerült egy hatalmas adatbázis alapján öt olyan dimenziót kiszűrni, amelyek révén az egyes kultúrák közötti különbségek kimutathatóvá, tetten érhetővé váltak. A kutatók azon törekvése, hogy a kulturális különbségek minél több aspektusára kiterjedő magyarázatokat találjanak az egyes kultúrák tagjainak eltérő viselkedésmintáira, végül egyre több *kultúradimenzió* „kitermeléséhez” vezetett (Trompenaars⁴, GLOBE⁵).

A kultúra hofstedei⁶ definíciója alapján a „kultúradimenziók” egyfajta tájékozódási mátrixokat jelentenek, amelyek magukban foglalják az adott kultúrák uralkodó értékrendjét és viselkedésmintáit, és amelyek alapján pontosan meghatározható, hogy *milyen*, pl. a saját kultúránk egy adott másik kultúrához képest. Az egyes kultúradimenziókhöz társított pontértékekben kifejezésre jutó nemzeti sajátosságok ismerete azonban aligha nyújt elegendő támpontot egy konkrét bikulturális találkozás sikeres lebonyolításához⁷.

A bikulturális interakciók sikere ugyanis a másik kultúra képviselőinek ennél mélyebb megértésében rejlik. „Mélyebb megértés” alatt azt értem, hogy az egyes nemzeti kultúrák sajátosságainak ismerete mel-

lett (el)ismerjük a konkrét bikulturális interakciók résztvevőinek szubjektív igazságait is.⁸ A 2000–2002 között folytatott kutatás során ezért nem arra törekedtünk, hogy bizonyos – per se létező – kulturális különbségeket bizonyítsunk, hanem arra, hogy a konkrét német-magyar interakciókban kirajzolódó viszonylagos magyar és viszonylagos német önképet feltárjuk.⁹

E kutatási cél függvényében a kutatás módszere Alexander Thomas kulturális standardok koncepciójára (1991, 1996) épült, amely vizsgálatunk tárgyának kvalitatív, induktív és interpretatív megközelítését kínálta. A kutatás módszerének ismertetése előtt szükségesnek tűnik néhány szóban összefoglalni a kulturstandard-elmélet alapfeltevéseit¹⁰.

Thomas (1993:380) a kultúrát egy univerzális, ám a társadalom, a szervezetek és csoportok számára nagyon jellegzetes tájékozódási rendszerként definiálja. „E tájékozódási rendszer specifikus szimbólumokból áll és a mindenkori társadalomban továbböröklődik. A szimbólumok befolyásolják a társadalom tagjainak az érzékelését, gondolkodását, az értékítéletét és cselekedeteit, s ez által meghatározzák egy adott társadalomhoz való tartozásukat.” Közérthetőbben megfogalmazva: a kultúra általánosítja a helyzeteket és azok lehetséges megoldását. A kultúra meghatározza, hogy hogyan viselkedjünk, és hogyan értelmezzük mások cselekedeteit. A saját kultúraszocializációnk folyamán elsajátított tájékozódási elemeit azonban nem tudatosan alkalmazzuk, és csak egy másik kultúra tükrében válik nyilvánvalóvá, hogy az általunk magától értetődőnek vélt viselkedésminták csak a saját monokulturális közegünkben számítanak „normálisnak” és célravezetőnek.

A kulturstandard-elmélet abból indul ki, hogy két eltérő kulturális háttérrel rendelkező ember találkozása során a felek két különböző – kulturálisan determinált – tájékozódási rendszer szerint „működnek”, ezért a saját tájékozódási rendszerük alapján nem lesznek képesek helyesen értelmezni egymás reakcióit, s ennek okán gyakoribbá válnak az ún. kritikus interakciós helyzetek (critical incidents)¹¹. A kulturstandard-elmélet ebből következő alapfeltevése szerint a kultúrák közti interakciókban előforduló kritikus személyközi interakciók elemzése útján lehetővé válik a felek cselekedeteit irányító tájékozódási elemek feltárása.

Ezen a ponton már nem kerülhetjük meg a fentiekben vázolt elméletnek nevet adó „kulturstandard” fogalmát sem. Az ún. „kulturstandardok” Thomas nagy általánosságban egyfajta irányadó normaként definiálja. A „kulturstandardok” meghatározzák, hogy egy adott kultúra tagjai számára az észlelés, gondolkodás, értékelés és cselekvés mely formái tekinthetők elfogadhatónak, s melyek pedig nem (Thomas 1996:

114).¹² Thomas (1996) azokat a kulturstandardokat, amelyek az élet több területén, különböző helyzetekben is „cselekvési orientációként” szolgálnak az adott kultúra tagja számára „központi kulturstandardoknak” nevezi. A „központi kulturstandard” fogalmához kötődik az a feltételezés, amely szerint egy adott kultúra központi kulturstandardjai akár konkrét viszonyítási alaptól függetlenül is megfogalmazhatóak, amennyiben eleget tesznek annak a kritériumnak, hogy már több különböző bikulturális relációban is felszínre kerültek. Schroll-Machl (2002) ebből az alapfeltevésből kiindulva foglalta össze „Mi németek” című művében a kulturstandard-kutatás eredményei alapján a német „központi kulturstandardokat”¹³.

Ez azonban, véleményem szerint éppen ellentmond annak a ténynek, hogy a kulturstandard-módszer induktív, interpretatív jellegéből adódóan „csak” az interjúalanyok viszonylagos és szubjektív igazságainak a feltárásában képes hiteles – és az értékutatás megállapításaihoz képest új! – eredményekkel szolgálni. A kulturstandard-módszer nem azáltal nyújt többet a tudomány számára, hogy német központi kulturstandardként megfogalmazza, pl. az idő tudatos tervezését, vagy éppen az individualizmust, hiszen ezekre a német jellemzőkre már Hall (1985) és Hofstede (1980) kutatásai is fényt derítettek.

A kulturstandard-kutatás nyújtotta többlet éppen a viszonylagos és szubjektív szempontok feltárásában keresendő, tehát abban, ahogyan a konkrét bikulturális együttműködések résztvevői a másik féllel kapcsolatban szerzett konkrét interakciós tapasztalataik alapján a saját és az idegen kultúra sajátosságait észlelik és értelmezik. Más szavakkal: nem az a lényeges, hogy egy német számára fontos-e, pl. az idő tudatos tervezése, hanem az, hogy ez milyen hatást vált ki egy magyarban. Véltetően nem ugyan olyan hatást, mint egy amerikai vagy egy holland esetében.

A kutatás módszere

Az eredeti Thomas (1991; 1993) által leírt módszert a kulturstandard-kutatás nem egységesen alkalmazta (Thomas, A. – Schenk, E. (1996); Schroll – Machl, S., 2001; 2002), s az eredeti módszer jelen kutatás esetében is módosult. Írásunk kereteit szétfeszítené a különbségek részletes tárgyalása és indoklása, ezért csak az általunk alkalmazott módszer szűkszavú bemutatására törekszünk.¹⁴

Mintagyűjtés

Egy szervezett interjúorozat keretében hét reprezentatív német nagyvállalatnál 45 német nyelvű és 30 magyar nyelvű beszélgetést vettünk fel és jegyeztünk

le. Az interjúk résztvevői német vezetők és magyar munkatársaik voltak. Ezeken a szervezett interjúkon kívül még több mint ötven beszélgetést folytattunk olyan magyar alkalmazottakkal, akik kisebb – de Magyarországon tevékenykedő – német vállalatoknál dolgoztak. Az interjúkat túlnyomórészt budapesti székhelyű cégeknél vettük fel, de módunkban állt készíteni néhányat vidéken, elsősorban Nyugat- és Észak-Magyarországon is. A gazdasági ágazatokat illetően is sikerült széles spektrumban mozognunk. Az interjúsorozat résztvevői német vezetők és magyar munkatársaik voltak. A legtöbb esetben a németet nevezték meg a kommunikáció közös nyelvneként, azaz a németek többnyire az anyanyelvükön, míg a magyarok egy számkra idegen nyelven kommunikáltak a közös munka során. Abból indulhatunk tehát ki, hogy mind a németek, mind pedig a magyarok véleményét befolyásolhatta ez az aszimmetrikus, azaz egyenlőtlen szituáció.

Critical incident technique

Kutatásunk során – osztva a kulturstandard-elmélet előbbieken felvázolt alapfeltevéseit – abból indultunk ki, hogy a német és a magyar kultúra képviselőinek a másik féllel átélt kritikus interakciós élményei révén feltárhatóvá válnak azok a viselkedéssjegyek, amelyeket jellegzetesen a német, illetve jellegzetesen a magyar kultúra által befolyásolt viselkedéssjegyeknek tekinthetünk. A kritikus interakciós helyzetekről szóló beszámolókat azonban nem *narratív interjúk*¹⁵ során gyűjtöttük össze, hanem már az interjúsorozat előtt, a magyar-német munkacsoportok tagjaival történő munkánk során. A tréningek résztvevői által felelevenített, számukra meglepően kellemes vagy kellemetlen eseményeket elemeztük és tematikus hasonlóság szerint csoportosítottuk. Végül azokat az eseteket, amelyeket mindkét fél mint problémás interakciós helyzetként megélt eseményt említett, azokat egy-egy jellemző kulcsszó alatt foglaltuk össze (pl. Problémamegoldás).

Az „asszociatív” interjú tartalma és menete

Az interjúk irányítottak voltak, azaz egy egységes kérdéskatalógus alapján történtek. A kérdőív azokra a témákra összpontosított, amelyeket az interkulturális tréningek során mind a magyar, mind pedig a német résztvevők, mint kritikus interakciós helyzeteket említettek. Ennek alapján az alábbi témák képezték az asszociatív interjúk vezérfonalát:

- Munkahelyi viselkedés
- Problémamegoldás
- Önállóság
- Felelősségvállalás

- Teamkészség
- Vezetői stílus
- Pontosság és időgazdálkodás
- Udvariasság
- Nemi szerepek
- Kölcsönös elvárások
- Kommunikáció

Megkértük a beszélgetőpartnereinket, hogy mondják el, *mi jut az eszükbe* a kérdőív egyes témáinak említésekor. Kérdéseinket tehát úgy fogalmaztuk meg, hogy tág teret hagyjunk a szabad asszociációnak, és még véletlenül se sugalljunk kész válaszokat. Annak érdekében, hogy az elhangzott véleményeket a kérdező ne cáfolja, illetve erősítse meg, így befolyásolva az interjúalanyt, az interjúk során az úgynevezett „Aktív Figyelem” technikáját¹⁶ alkalmaztuk.

Az interjúalanyokkal kialakítandó bizalmi viszony érdekében, amely az előfeltétele az őszinte vélemények megfogalmazásának, az esetek többségében lehetővé tettük, hogy azonos kultúrájú és anyanyelvű legyen az interjú alanya és az interjúkat lefolytató személy.

Az interjúk elemzése és kiértékelése

Az interjúk szövegét leírtuk és kvalitatív tartalom-elemzés alá vontuk.¹⁷ A félreérthető vagy többféleképpen is érthető kijelentéseket az érintett interjúpartnerekkel pontosítottuk, és/vagy szakértői megbeszéléseken, csoportvitákban megvitattuk.

Eredmények

Először a kérdőív témáinak sorrendiségét követve számba vesszük azokat a különbségekre utaló jelenségeket, amelyeket az egyes témák (pl. problémamegoldás) kapcsán mind a német, mind pedig a magyar interjúalanyok megfogalmaztak, s amelyek vélhetően mindkét kultúra képviselőinek viselkedésére befolyást gyakoroltak. Zárójelben azt is feltüntetjük, hogy a megkérdezettek hány százaléka tett említést egy-egy szempontról vagy ellentét párról.

Ezek az induktív kategóriák képezik a továbbiakban az eredmények bemutatásának tárgyalási logikáját. Egy-egy kategória kapcsán először összefoglaljuk a németek magyarokra vonatkozó észleléseit, értelmezéseit és a magyar kultúra tükrében kirajzolódó önképet, majd ugyanezt tesszük a magyarok németekre és a német kultúra tükrében önmagukra tett jellemző kijelentéseivel¹⁸.

A kategóriák kialakítása

A munkahelyi viselkedés kapcsán a német megkérdezettek egyharmada (32%) vélte úgy, hogy a németek a problémákat analitikusabb módon közelítik meg, és rendszerezettebben dolgoznak, mint magyar kollégáik. Ugyancsak gyakran emelték ki a németek (31%) a magyarok kreativitását, improvizációs készségét, illetve rugalmasságát. A német interjúalanyok csaknem egyötöde (18%) gondolta azt, hogy a magyarok nagyobb hangsúlyt fektetnek a személyes kapcsolatokra.

A magyarok 63 százaléka úgy találta, hogy a németek munkájuk során precízebbek, lépésről-lépésre haladnak előre. A megkérdezettek több mint fele (60%) gyakorlatiasabbnak és teljesítményorientáltabbnak találta a német kollegákat, csaknem egyharmada (30%) pedig azon a véleményen volt, hogy a magyaroknak több fantáziájuk van, és kreatívabbak, mint a németek. A magyar megkérdezettek egyharmada (31%) egy, a németek által nem említett szempontot, az életszínvonalat is szóba hozta a munkahelyi viselkedés kapcsán.

A problémamegoldással összefüggésben a németek több mint kétharmada (69%) a „rendszerezettség vs. improvizáció, illetve kreativitás” ellentéppárra tért ki. A magyarok túlnyomó többsége (87%) is a legfontosabb különbséget – a németekhez hasonlóan – a „rendszerezettség vs. improvizáció” ellentéppárban látta.

Érdekes, hogy míg a kapcsolatok segítségével történő problémamegoldást a magyarok több mint egyharmada (35%) szóba hozta, addig ezt a szempontot csak egyetlenegy német interjúalany tematizálta. E téma kapcsán a magyarok további két olyan szempontra is utalást tettek, amelyek a németek számára nem tűntek relevánsnak: a magyarok csaknem egynegyede (23%) beszélt ebben az összefüggésben az érzelmek szerepéről, és csaknem fele (43%) tartotta fontosnak kiemelni azt a tényt, hogy a Németországban bevált módszerek Magyarországon nem mindig működnek.

Szembetűnő különbségre utal az a tény, hogy a németek túlnyomó többsége (85%) szerint a magyar munkatársak kevésbé önállóak, ugyanakkor a magyarok csaknem fele az önállóságot illetően semmilyen különbséget nem tapasztalt, és csak 57% volt azon a véleményen, hogy a németek esetleg több önállóságot várnának el magyar munkatársaiktól.

A német megkérdezettek több mint kétharmada (69%) volt azon a véleményen, hogy a felelősségvállalás készsége Magyarországon kevésbé jellemző, s ezt a magyar véleményalkotók csaknem fele (42%) is így vélte.

A német megkérdezettek kevesebb mint a felének (42%) az volt a véleménye, hogy Magyarországon a csapatok szociális szempontból nagyon jól működnek, ugyanakkor a magyar csapatok viselkedése a konfliktuskerülés, a megállapodások be nem tartása, és a hierarchikus gondolkodásmód tekintetében különbözik a német gyakorlattól. A magyar megkérdezettek csaknem fele (43%) is úgy vélte, hogy a magyarok nem tartják magukat olyan fegyelmezettnek a megbeszélésekhez, mint a németek, egyötödük (20%) pedig úgy találta, hogy a németek eltúlozzák a teammunkát.

A német interjúalanyok jelentős többsége, pontosabban 71% a magyar vezetői stílust patriarchálisnak vagy túlságosan tekintélyvelven alapulónak tartotta, és az volt a benyomása, hogy a felelősség átruházása és a célorientált vezetői stílus Magyarországon nem feltétlenül terjedt el.

A német vezetők csaknem egynegyede (23%) észrevételezte, hogy főnökükkel szemben a magyarok csak ritkán képesek kritikát gyakorolni. A német vezetők több mint egyharmada (36%) ugyanakkor úgy vélte, hogy a német munkatársak sokkal jobban hozzá vannak ahhoz szokva, hogy főnökeikkel partneri alapon állapodjanak meg az elérendő célokban. A németek csaknem egyharmada (31%) a német vezetői stílus és a magyar munkatársak elvárásai közötti ellentmondásról is beszélt.

A magyar megkérdezetteknek több mint a fele (60%) tartotta fontosnak megemlíteni, hogy a magyar vezetői stílusban sokkal nagyobb szerephez jutnak az érzelmek, s több mint egyharmaduk (37%) egy ehhez hasonló szempontot kiemelve a „távolságtartás vs. közelség” ellentéppárról beszélt a vezetői stílus kapcsán. E témával összefüggésben a magyarok csaknem fele (47%) fogalmazta meg azt a véleményt, hogy a Magyarországról negatívan nyilatkozó német vezetők hiába várják el, hogy munkatársaik „lelkesen” végezzék a feladatukat, és hogy elfogadják őket. A magyar interjúalanyok kétötöde (40%) annak az elvárásának adott hangot, hogy a német vezetők elmélyültebben foglalkozzanak a magyar sajátosságok megismerésével, egynegyedük (26%) pedig ebben a kontextusban a német vezetők szakmai hozzáértésével kapcsolatos hiányérzetét fogalmazta meg.

A pontosság és időgazdálkodás tekintetében a németeknek több mint a fele (58%) állapította meg, hogy Németországban nagyobb hangsúlyt fektetnek a pontosságra és az időgazdálkodásra, s a megkérdezett magyarok háromnegyede (77%) is ezt a nézetet képviselte.

A német interjúalanyok négyötöde (80%) a magyarokat udvariasabbnak találta, és ezt pozitívan értékelt.

te. Az udvariassággal kapcsolatban a németeknek csak egyötöde (20%), ugyanakkor csaknem minden magyar (92%) kitért a „közvetlenség-távolságtartás” ellentéppárra, s a magyaroknak több mint a fele (60%) érzékelte a németeket e tekintetben udvariasnak, formálisnak, de túlságosan is távolságtartónak: a magyar megkérdezettek csaknem a fele (47%) megemlíttette azt is, hogy a magyarok számára érzékelhetően fontosabb, hogy a partner családi és személyes háttéréről is megtudjon valamit.

A *nemek viszonyában* a német férfiak csaknem fele (46%) osztotta azt a véleményt, hogy Magyarországon a „tipikus macsó” magatartás sokkal elterjedtebb, mint Németországban. Ennek ellenére – vagy talán éppen ezért – a magyarok több mint egyötöde (23%) – különösen a hölgyek – hangsúlyozták, hogy a magyar férfiak lényegesen udvariasabbak, mint a németek. A magyarok egyötöde (20%) pedig arra helyezte a hangsúlyt, hogy Németországban a nők sokkal emancipáltabbak.

Az interjúk résztvevőit arról is megkérdeztük, hogy mit várnának el egymástól. A német megkérdezettek négyötöde (82%) nagyobb nyíltságot, több visszajelzést és fejlettebb kritikai érzéket várt el a magyar munkatársaktól.

A magyarok túlnyomó többsége (87%) a német partnertől azt várta volna el, hogy hajlandó legyen megismerni az országot és az itt élő embereket, kicsit több mint fele (53%) fontosnak tartotta, hogy német főnökei legalább néhány szót értsenek magyarul. A magyar megkérdezettek csaknem fele (40%) az elvárásait a „megelőlegezett bizalom” kifejezéssel írta le, ami a magyarok arra vonatkozó elvárását takarta, hogy a német vezetők döntéseiknél jobban bízzanak magyar munkatársaik véleményében.

Ez az utolsó pont egy kommunikációs problémára mutatott rá: a német vezetők túlnyomó többsége több visszajelzést szeretett volna kapni a magyar munkatársaktól. A magyarok csaknem fele viszont úgy tapasztalta, hogy a német vezetők nem kíváncsiak a véleményére. Ez az ellentmondás azért vált számunkra különösen érdekessé, mert nem egyedi jelenségről volt szó. Ez az ellentmondás – egyes esetben kevésbé, más esetekben pedig még élesebben – csaknem minden megvizsgált vállalatnál kimutatható volt.¹⁹

A *kommunikációval*, illetve a kommunikációs problémákkal kapcsolatban mind a németek, mind pedig a magyarok megemlíttették a nem közös anyanyelv okozta akadályokat, mint pl. a fordítási vagy tolmácsolási problémákat, valamint a nem-anyanyelvű fél nyelvi nehézségeit²⁰. Az interjúalanyok kulturális

különbségekre utaló megfigyelései a magyarok kritikával szemben tanúsított – német szemszögből – túlzott érzékenységet, valamint a német kommunikációs stílus²¹ direktségét érintették. A németek 89%-a, míg a magyarok 65%-a direkttebbnek ítélte a németek kifejezőmódját. A németek 75%-a ugyanakkor túl körülményesnek találta a magyarok, a magyarok fele pedig kifejezetten udvariatlannak a németek kommunikációs stílusát.²²

A németek és magyarok viszonylagos önképe

Az asszociatív interjúk annak ellenére, hogy egyfajta „tematikus mederbe” terelték az interjúpartnerek gondolatait, mégis tág teret engedtek a szabad képzetársításnak. Voltak, akiknek egy adott téma kapcsán saját kritikus interakciós élmény jutott az eszébe, mások elsősorban arról beszéltek, hogy milyennek látják önmagukat a másik félhez képest, vagy egyszerűen csak a másik fél viselkedését írták le, illetve minősítették. A másik kultúra tükrében kirajzolódó önkép gyakran éppen a másik fél magatartását minősítő, kommentáló megjegyzésekben manifesztálódott, s szinte minden interjúban egy gondolatmeneten belül keveredtek az önképre (Selbstbild), az idegenképre (Fremdbild) és/vagy a metaképre (Metabild) tett utalások. Az interjúk vezérfonalát képező témák kapcsán megfogalmazott sokféle vélemény azonban gyakran utalt a felek viszonylagos önképének egy és ugyanazon elemére.

A következő fejezetben megkíséreljük – a teljesség igénye nélkül – az interjúkból kirajzolódó markáns ellentéppárok mentén (pl. struktúra vs. improvizáció) a viszonylagos német és magyar önkép egyes elemeit rekonstruálni, s azok összefüggéseit ábrázolni. Olyan véleményeket idézünk, amelyek különösen híven tükrözik a megkérdezett németek és magyarok szemléletmódját.

A német interjúalanyok magyar összehasonlításban született önértelmezése

A német vezetők és magyar munkatársaik viszonyának német szempontú meghatározását fejezi ki az alábbi a munka és a magánélet elválasztására utaló – idézet:

„Itt az irodában persze vannak néhányan, akikkel olyan jól kijövök, hogy velük esténként is szívesen elmennék valahova. De nem tehetem, mert nem akarom a munkát összekeverni a magánélettel. Így aztán még gondolkodni is kár ezen.”

Holott sok német interjúalanyunk kifejezetten kellemesnek ítélte meg a magyar munkahelyek légkörét, többen osztották az alábbi – „udvariasság” kapcsán megfogalmazott – véleményt is:

„Nos, itt Magyarországon még számomra is meglepő volt, noha családi kötelékek fűznek ide, hogy a vállalatnál mindenki, a hierarchia bármely fokán is foglal helyet, tegeződik. Ez sok dolgot egyszerűvé tesz, ami a mindennapos kommunikációt illeti, ha a problémákról beszélünk stb. A döntéshozatalt azonban megnehezíti. Minél személyesebb kapcsolat fűz valakihez, annál nehezebb dönteni, annál nehezebb valakinek őszintén megmondani a véleményedet. Németországban mindenki magázódik, függetlenül attól, hogy milyen pozícióban van. Így sokkal könnyebb valakinek megmondani, hogy hibát követett el.”

A munkatársak és vezetők közötti tegeződés német szemszögű megítélésére remek példát nyújt egy fiatal német vezetőnek a magyar vezetői stílusra vonatkozó megállapítása:

„A főnök és minden munkatárs ‘haver’. Semmilyen következménnyel nem jár, ha valaki tényleg rosszul csinált valamit, és nem is vonják felelősségre, hanem valahogy kidumálják a dolgot. Talán azért, mert a magánéletben is olyan közel állnak egymáshoz, vagy sejtelmem sincs, hogy miért.. Nekem ez volt az érzésem. Ez tulajdonképpen nem helyes. A német vezetők, sokkal céltudatosabbak, nekik megadják, hogy mit kell elérniük, és megpróbálják a feladatot megoldani. Ők a munkatársaikkal úgy dolgoznak együtt, amennyire az a céljaik szempontjából szükséges. Ez azt jelenti, hogy mindenkivel szemben nyitottak, de nem mennek el olyan messzire, hogy baráti szálak szövődhessenek. Például túlságosan személyes környezetben találkozzanak”.

A magyarokra a munka világában is jellemző – személyesebb viszonyt sugalló – informális hangnem pozitív vagy negatív megítélésétől elvonatkoztatva több német interjúalanyunk is felismerte a magyar „kapcsolatorientáció” és a szakmai munka hatékonysága közötti összefüggést:

„(...) A kapcsolatrendszer, az egy óriási különbség. A kapcsolatok itt nagyon fontosak. Vagy része vagy német létedre ennek a kapcsolatrendszernek, ami csakis akkor működik, ha alkalmazkods a kultúrához és a nyelvhez, vagy még mindig a Német Ligában játszol, és soha nem fogsz úgy dolgozni (olyan hatékonyan), mintha magyar volnál.”

Valószínűleg több német vezető is osztotta, illetve osztja ezt a felismerést, a tapasztalat azonban mégis azt mutatja, hogy többségük magatartását ennek elle-

nére elsősorban a német kultúrában elsajátított viselkedési minták irányítják. Erre utal az alábbi idézet is:

„Még ma is nehezemre esik, neveltetéséből következően, hogy németként az emberek közötti távolságot nem tudom olyan gyorsan áthidalni, mint egy magyar. Ezen valószínűleg már nem lehet változtatni. Talán a magyarok elvárják, hogy mégis a német fél küzdje le ezt a távolságot. Ezt ő nem teszi meg, mert nem is tudja megtenni.”

A kulturális sajátosságok felismerése tehát még nem feltétlenül akadályozza meg a saját szocializáció során beidegződött reakciómechanizmusok „akcióba lépését”. Kutatásunk alapján a munka világának számos területét érintő német cselekvési orientáció a szakmai és privát szféra tudatos megkülönböztetésére, valamint a szakmai szférára jellemző formális személyközi viszony kialakítására irányuló törekvés. Tanulmányunkban (2002:68) e német magatartást közérthetőbben „távolságra törekvőnek” jellemeztük.

Schroll-Machl (2002) is az egyik központi német kulturstandardnak tekinti „a személyiség életben betöltött különböző szerepeinek éles elhatárolását” (Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen). Ennek megfelelően „a németek szigorúan elkülönítik, elhatárolják az életük különböző területeit. Magatartásukat egyrészt érezhetően a szerint differenciálják, hogy az élet mely területén van dolguk egy személlyel, másrészt a szerint is, hogy milyen közel állnak egy másik személyhez. Nem németeknek néha az a benyomása is támad, mintha nem ugyan azt a személyt látnák.” (2002: 136 f.). A munka világában ez Thomas (1996b:127) nyomán annyit jelent, hogy egy „békés és elviselhető személyközi viszony német szemszögből a magától értetődő következménye a megoldandó feladatok racionális és szakszerű kezelésének.” A jó kapcsolat német szemszögből tehát nem az előfeltétele, hanem a következménye az eredményes munkának.

A feladatok szakszerű és racionális kezelésének prioritása a személyközi kapcsolatok „ápolásával” szemben maga után vonja a tartalomra koncentrálni, minden köntörfalazást mellőző kommunikációs stílus előnyben részesítését. Erre több német interjúpartnerünk is utalt a „kommunikációval” vagy az „udvariassággal” összefüggésben:

„Mindenesetre van még valami, ami az udvariasságban zavaró. Nem lehet rögtön rátérni a lényegre. Tehát, ha valakinek azt szeretném mondani, hogy nem, nekem más a véleményem, akkor azt németül ki lehet fejezni egy mondattal. Ezt itt próbáltam is már néhányszor tolmáccsal lefordíttatni. Ekkor észrevet-

tem, hogy a tolmács azt az egy mondatot, amit mondtam, négy-öt mondatban mondja el. Érték egy kicsit magyarul, és ilyenkor mindig szólok, hogy én azt már egyáltalán nem is mondtam. Mindig megpróbálják udvariasan körülírni, ha valaki más véleményen van. Ez iszonyúan sok időbe kerül. Engem egyszerűen bosszant, mert rabolják az időmet.”

A németek számára irányadó cselekvési orientáció – a tartalomorientáció – a direkt, lényegre törő kommunikációban nyilvánul meg. Ha a másik fél nem e cselekvési orientációhoz igazítva fogalmazza meg a mondanivalóját, akkor mondanivalójának üzenete a német fél számára gyakran rejtve marad. Jól példázza ezt egyik német interjúalanyunk szemszögváltásról is tanúskodó megfigyelése:

„Nekem az tűnt fel, hogy a magyar kollegák mindig a kérés köntösébe öltöztetve fogalmazzák meg elvárásait. Soha nem mondják ki kerek-perec, hogy mit akarnak, hanem tele van a megfogalmazásuk feltételes móddal. Nagyon sok benne a ‘puhító’. Számomra ez a fő különbség. Ha egy német azt hallja, hogy „elképzeltető lenne talán, esetleg lehet róla szó”, akkor nem feltétlenül reagál rá. Mert ez úgy hangzik, mint egy lehetőség, egy lehetséges válasz, holott értelmét tekintve a magyar ezzel azt mondja el, hogy mit akar.”

Itt érdemes emlékeztetni arra az ellentmondásra, amely a német és a magyar fél egymással szemben megfogalmazott elvárásaiban mutatkozott meg. Míg a németek több visszajelzést, kritikát vártak volna el magyar munkatársaiktól, addig a magyarokban az a benyomás alakult ki, hogy a németek nem kíváncsiak a véleményükre. Ennek az ellentmondásnak az egyik lehetséges okára világít rá a fenti idézet.

E feltételezést Schroll-Machl (2002) is alátámasztja, aki az explicit, direkt (lényegre törő) kommunikációt az egyik központi német kulturstandardnak tekinti, és ugyancsak azt hangsúlyozza, hogy a német kommunikációs stílus nem hagy tág teret az interpretációnak. „A németek precízen, világosan, félreérthetetlenül akarják kifejezni magukat, ezért azt mondják, amit közölni akarnak. Fordítva: a németek egy üzenet értelmezésénél csak azt veszik figyelembe, amit a partner valóban mondott.” (Schroll-Machl, 2002:164-165)

Schroll-Machl (2002:34-35) a „tartalomorientációt” és a „direkt kommunikációt” külön-külön, önálló, központi, német kulturstandardnak tekinti. Véleményem szerint a direkt kommunikáció nem önálló kategória, hanem a tartalomorientációnak a kommunikáció szintjén történő megjelenési formája.

A „tartalomorientáció” nemcsak a kommunikációra, hanem az időgazdálkodásra is befolyást gyakorol. Erre az összefüggésre irányítja a figyelmet az alábbi megfigyelés:

„Ha az USA-ban vagy Németországban dolgozik valaki, akkor a kommunikáció a legmesszemenőbb tartalmi, szakmai síkon zajlik. Úgy is lehet valakivel telefonálni, hogy egyből azzal kezdem, hogy van egy problémám, és rátérek a tárgyra. Ez itt így nem igazán működik. A beszélgetést „csevegéssel” kell kezdeni, és olyan dolgokról szót ejteni, hogy mi újság a családban stb. Ez az időgazdálkodásnak egy teljesen más formája. És már nem vagyok olyan biztos benne, hogy végső soron melyik fajta időgazdálkodás eredményesebb.”

A feladatokra és a feladatok megoldásához szükséges szakmai, tartalmi szempontokra történő összpontosítás mellett szinte minden interjúalanyunk számára nagy jelentősége volt a feladatmegoldásra és időbeosztásra egyaránt vonatkozó szervezethez, rendszerezethez, strukturáltsághoz²⁵,

„Alapjában véve nem azt szeretném mondani, hogy minden német örülten rendszerezett a munkájában. De én nagyon rendszerezetten dolgozom. És emiatt gyakran kellemetlenül érint, hogy a magyarok munkájában nincs rendszer. Hogy nem tematikusan felépítve, pontról pontra haladnak, hanem egyből a harmadik ponttal kezdik, és aztán elkezdnek arról siránkozni, hogy az első kettőnek még nincs megoldása. Aminek persze semmi értelme nincs.”

Az is jellemző volt, hogy a németek, mint azt az alábbi idézet is szemlélteti, gyakran magyarították a rendszerezethez hiányával a magyarok időgazdálkodással kapcsolatos problémáit.²⁶

„Itt (az időgazdálkodás terén) is az a jellemző, hogy nem túl rendszerezetten dolgoznak, így aztán saját maguk miatt kerülnek időzavarba. Emiatt aztán fontos munkák közvetlenül a beadás határideje előtt vagy csak a határidő utolsó napjára készülnek el, így aztán tapasztalatom szerint nem úgy néznek ki, mint ahogyan ki kellene nézniük, nem olyan a minőségük. Itt nagyon gyakori az improvizáció.”

A fenti idézethez hasonlóan sok német interjúalanyunk tekintette az improvizációt az időzavar következményének, s az improvizációhoz ilyen értelemben inkább negatív jelentést tartalom társult (nem kidolgozott, nem alaposan átgondolt). Más interjúalanyaink viszont éppen azt hangsúlyozták, hogy ami a strukturált német munkastílus miatt veszendőbe megy, azt a magyarok nagyon jól ki tudják egészíteni:

„A magyarok improvizációs tehetsége hihetetlenül megkönnyíti a közös munkát. Ezt egy példával szemléltetném: Ha a kertben kerítést akarok építeni, akkor szükségem van drótra, kerítésdrótra. Aztán kellene még hozzá oszlopok, lécek. Ha mindez megvan, akkor elkezdhetem építeni a kerítést. Magyarországon ez másképp működik. Úgy épül a kerítés, hogy nincs kerítésdrót, nincsenek oszlopok, és előzőleg semmit sem szereznek be, hanem aztán egyszer csak ott áll a kerítés. Hogy ezt hogyan csinálják, azt szívesen megtanulnám. De ennek ugyanakkor sok hátránya is van, és néha konfliktusokhoz vezet, olyan helyzetekben, amikor a munkát az előírásoknak megfelelően kellene végezni.”

Ebben az idézetben, annak ellenére, hogy elsősorban a magyarok improvizációs készségének pozitív megítélésén van a hangsúly, kifejezésre jut a németek szemléletmódját és cselekedeteit erősen befolyásoló „erős szabálykövetési hajlandóság” és a magyar improvizáció trükközést és kiskapukeresést is magában foglaló gyakorlata közötti ellentmondás is. A Schroll-Machl (2002:34-35) által is német központi kulturstandardnak tekintett „szabálykövetést” a szocializációjuk során, mint normális, magától értetődő magatartást elsajátító németek gyakran fogalmaztak meg az alábbi idézetekhez hasonló ellenérzéseket. Az első idézet a strukturáltság-improvizáció ellentét következményeként értelmezi a magyarok szabálykerülő magatartását:

„Mint ahogyan mondtam, ez kellemes meglepetés volt számomra. Már mint az, hogy a problémák megoldásának ilyen kreatív lehetőségei is vannak. Ebben mindenesetre jobbak a magyarok. Tehát mint ahogyan mondtam: a hátránya viszont az, amikor is azt látom, hogy a magyarok mindig megpróbálják megkerülni a szabályokat. Ez nekünk, illetve nekem, mint németnek, problémát okoz. Vannak bizonyos szabályok, amelyekhez tartanunk kell magunkat. E tekintetben különböző véleményen vagyunk. Ez kulturális különbség. Ezzel kimondottan gondom van.”

Schroll-Machl (2002) is alátámasztja, hogy a német magatartásra egyik legjelentősebb befolyást gyakoroló cselekvési orientáció a „szabálykövetés, internalizált kontroll”, amely szerint vannak „világos, univerzális irányelvek (Richtlinien), amelyek mindenkire érvényesek és mindenki estében alkalmazásra kerülnek, tekintet nélkül a különböző emberi kapcsolatokra. (...) A német társadalom számos formális és informális szabállyal és törvénnyel leszabályozza, hogy mi 'jó' és mi 'rossz'. Végeredményben erre épül a német jogállam, és a számtalan szabályozás a munka világában és a hétköznapi életben” (Schroll-Machl, 2002:91).

Ezt a szemléletet tükrözi az alábbi idézet is, amelyben interjúalanyunk a „problémamegoldás” kapcsán a magyarok kapcsolatok mobilizálását előnyben részesítő problémamegoldására utal:

„Nem igazán tapasztaltam itt a strukturált eljárásmodot. Itt, úgy vélem, sok mindent intéznek el kapcsolatokon, ismeretségeken keresztül. Bizony, itt hol ezt, hol azt kérik meg valamire, vagy azt mondják, ismernek valakit, aki ezt nekem elintézné. Egyszerűen hiányolom a tiszta eljárásokat.”

Schroll-Machl-nél (2002:103) a szabálykövetéssel összefüggésben merül fel az önállóság és a felelősségvállalás kérdése: „Az internalizált kontroll logikájából fakad az ún. 'Bringschuld'. A német elvárás problémák esetén az, hogyha valaki a feladata teljesítése közben nehézségbe ütközik, akkor kötelessége felkérés nélkül magától értesíteni valamennyi érintettet (főnököt, beosztottat, kollégát, ügyfelet, üzletfelet.” Erre utal az alábbi „időgazdálkodás” kapcsán elhangzó vélemény is:

„Ez egy nagyon jó téma. Nagy különbségeket látok a németországi viszonyokhoz képest. Ha egy megadott időpontra valamit el kell intézni, akkor az Németországban elkészül, vagy előtte szólnak, hogy sajnos nem tudnak elkészülni vele, hogyan lehetne megoldani, hogy a határidőt eltoljuk. Itt pedig azt tapasztalom, hogy egyszerűen továbbdolgoznak (...) Ha aztán rákérdezek, akkor azt a választ kapom, hogy még nincs kész.. És ezt olyan lelki nyugalommal közlik velem, hogy néha feldühít.”

Schroll-Machl (2002) nem kezeli a „vitakultúrát” önálló német kulturstandardként, s az valóban tekinthető a „tartalomorientáció”, vagy a „szabálykövetés, internalizált kontroll” egyik folyamodványának. Magyar-német összehasonlításban azonban éppen a „vitakultúra” terén mutatkoztak olyan markáns különbségek, amelyek indokoltá teszik ennek a szempontnak a részletesebb tárgyalását. Az alábbi „vezetői stílus” kapcsán elhangzott vélemény az „internalizált kontroll” és a „vitakultúra” összefüggését szemlélteti:

„(...) az emberek ülnek és hallgatják, mit mond a főnök. Az a fajta civil kurázsí, hogy egy munkatárs a saját szakterületén kiáll az igazáért, holott jól tudja, hogy főnöke az adott pillanatban, a szóban forgó dolog teljesen másképp látja, nos ez rendkívül ritka.”

Az alábbi idézetből kitűnik a „vita” pozitív értelmezésének háttérében álló német szemlélet:

„A megbeszéléseken a magyar kollegák gyakran nagyon visszafogottak. Én, jóllehet tudom, hogy szakmailag igen kiválóak és nagyon sokat tudnak,

mégis úgy tűnik, mintha nem szeretnék a tudásukat közkinccsé tenni. Tehát nem mondanak semmit. Ezáltal kizárják magukat abból a lehetőségből, hogy konstruktív módon változtathassanak a folyamatokon (...) Én viszont úgy gondolom, hogy ez (mármint a hozzászólás) döntő jelentőségű. Még akkor is, ha valaki nem sokban tud hozzájárulni, élénkíti, továbbfejleszti a vitát, aztán még ötleteket is kaphat egy feladat megoldásához.”

Míg az előző idézet a munkatársak szemszögéből világít rá a „vitatkozó” magatartás előnyeire, a következő vélemény rendkívül jól példázza a német vezetőik vitával kapcsolatos álláspontját:

„Rendkívül ritkán fordul elő, hogy az emberek viszkérdenek. Egy német teamben azért hallani ellenvéleményt is, pláne vita közben. (...) A német teamekben még más javaslatok is elhangzanak, legalábbis én ezt Németországban úgy tapasztaltam. (...) Nem egyedül kell mindent átgondolni, hanem ott van a team többi tagja is, akik szintén érdemben elgondolkoznak a dolgon, és kiegészítéseket javasolnak. Itt, Magyarországon gyakran az elejétől a végéig nekem kell átgondolnom mindent, mert semmilyen visszajelzést nem kapok. Ez az egészben a legfárasztóbb.”

Az alábbi gondolatmenet a megállapodások be(nem)tartása és a vitakultúra közötti összefüggést írja le:

„Hiányzik a nyílt vitára való hajlandóság a teamen belül is. A magyarok visszafogottak, passzív ellenállást tanúsítanak. Tehát kerülnek a közvetlen vitát, úgy hogy közben jól kivitakoznák magukat, tehát nincs nyílt konfrontáció, nyílt konfliktusmegoldás.(...) A magyar kollegák látszólag egyetértenek, de aztán később kiderül, hogy mégsem annyira. Akkor aztán a németek csodálkoznak, hogy ezek szerint mégsem úgy gondolkodják, noha ezt már megbeszélték. Ugyanis sikerült látszólag megegyezésre jutniuk. Ám, amint mondtam, csak látszólag. Utólag aztán minden másképp néz ki.”

Ez az idézet ugyanakkor implicit módon magyarázatot is tartalmaz a németek erős szabálykövetési hajlandóságára. Amennyiben a szabályok elfogadását élénk (társadalmi) vita előzi meg, akkor az elfogadott szabályokat a felek a magukénak – és mindenkire kötelező érvényűnek – tekintik. Ezt a szemléletet fejezi ki az alábbi vélemény is:

„Visszatérve a kultúrához, amely azt is jelenti, hogy az emberek nagyon udvariasan és barátságosan bántanak egymással. De ez egyben akadálya is a nyílt vitakultúrának, amelyet itt Magyarországon még fejleszteni kellene. Mert csak igazi vita után születhet valódi konszenzus egy jó kompromisszum érdekében.”

A „vita” német szemszögű pozitív értelmezéséből fakad, hogy számos interjúalanyunk osztotta az alábbi tapasztalatot:

„Úgy gondolom, hogy egy német sokkal erősebben gyakorol kritikát, lényegesen erősebben, és a kritika elfogadásával is sokkal jobban boldogul.”

Jelentős különbségre utal, hogy ugyancsak sok német tapasztalt az alábbiakhoz hasonló magatartást a magyarok részéről:

„Nehéz feladat úgy kritikát gyakorolni, hogy azt el is fogadják. A női munkatársaknál azt tapasztaltam, hogy gyakran sirással reagálnak. Tehát azok, akiket kritizálnak, sírva fakadnak, ahelyett hogy az igazukat védenék vagy azt mondanák, hogy majd elgondolkodom rajta, szükségem van egy kis gondolkodási időre. De itt könnyek hullanak. Én magam ezzel nem tudok mit kezdeni. Ez azt jelenti, hogy nem mennek bele a vitába, és ez szerintem nem helyénvaló egy munkahelyen. Németországban soha nem láttam olyan sok síró embert, mint itt.”

Az alábbi, magyarokra vonatkozó minősítésből, amely igen gyakran hangzott el a németek részéről, következtethetünk azokra a köntörfalazás nélkül megfogalmazott kritika mellett szóló szempontokra, amelyek a németek számára prioritást élveznek a magyar értelemben vett udvariassággal szemben:

„Úgy látom, a magyar kollegáknak sokkal inkább nehezükre esik, valakinek visszajelzést adni, vagy adott esetben kritikát gyakorolni. Az a benyomásom róluk, hogy szeretnének jóban lenni egymással. És így nagyon-nagyon nehéz valakinek azt mondani, hogy elég volt, és ne tovább. A magyar megpróbál udvariasan fogalmazni, de megint csak nem világosan és érthetően. Ezek az udvarias megfogalmazások aztán újból félreértésekhez vezetnek. Vagy találgatásoknak engednek teret.”

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a német viszonylagos önkép több témánál vissza-visszatérő, központi elemeit képezték a távolságtartásra (munka és magánélet közötti differenciálásra) történő törekvés, a tartalomorientáció (szakmai szempontokra történő összpontosítás), a feladatmegoldásra és időbeosztásra egyaránt vonatkozó strukturáltság (szervezettség, rendszerezettség) iránti igény és az erős szabálykövetési hajlandóság. A tartalom- és a szabályorientáció következményének, illetve megnyilvánulásának tekintem a vitakultúra nagyra értékelését, amely német-magyar relációban igen hangsúlyos szerepet játszik.

A magyar interjúalanyok német összehasonlításban született önértelmezése

A magyar interjúalanyok viszonylagos önképének meghatározó, és minden témánál visszatérő eleme volt az erős kapcsolatorientáció.

„A németek teljesen a munkahelyi feladataikra koncentrálnak. Mi magyarok valamivel lazábbak vagyunk, a személyes dolgokról is beszélünk egymással. Nálunk valamivel több időt szentelnek egymásnak az emberek. Jónak találom, hogy mi még beszélgetünk egymással, és nem csak a munkahelyi dolgokról. A németeknél ez másképp van.”

A németek magatartását a magyarok túlnyomó többsége úgy élte meg, mint az alábbi interjúpartnerünk:

„Kapcsolatainkban korrektek, de sokat adnak a formáságokra és túlságosan távolságtartóak. A németeknél hiányolom lazaságot, a kicsit személyesebb kapcsolatot a kollégákkal.”

A személyes, informális kapcsolatok kialakítása a munka világában úgy tűnik magyar szemszögből egyenesen az előfeltétele a hatékony munkának. Az alábbi két idézet is erre utal:

„Mi gyakran építünk a személyes kapcsolatainkra, ha probléma merül fel. A jó kapcsolatok, a jó munkahelyi kapcsolatok gyakran segítségünkre vannak az egyszerűbb és hatékonyabb megoldásban. A németek inkább betartják a hivatalos utat.”

„Nálunk sokkal nagyobb jelentősége van a régi barátoknak és ismeretségeknek, amelyekből adott esetben tőkét kovácsolhatunk. Természetesen Németországban is történik ilyen jellegű információcsere, de a privát kapcsolatoknak nincs akkora jelentősége, mint nálunk.”

Magyar beszélgetőpartnereink kapcsolatorientált felfogását jól tükrözi az alábbi megfigyelés:

„A németek kompetenciái, hatáskörei sokkal jobban elkülönülnek egymástól. Ha egy ismerős német kollégát hívok fel olyan ügyben, ami nem az ő asztala, minden egyes esetben az illetékeshez irányít. Akkor is, ha gyorsan asztalnál ülnek, és talán egyszerűbb lenne, gyorsan megkérdeznie az illetékest, és továbbadni nekem a választ. Magamnál vagy a magyar kollégáim körében ezt a viselkedést még soha nem tapasztaltam.”

Az alábbi idézet azt a kérdést veti fel, hogy értelmezhetjük-e a „kapcsolatorientáció” vetületként a magyarok polikronikus időorientációját?

„Azt gondolom, hogy a magyarok azért kevésbé jól szervezettek a munkájukban, mert túl sokat vállalnak magukra. Igen, ez jellemző, hogy a magyarok túlvállalják magukat. Mert nem tudnak nemet mondani.”

Topcu (2005) is felveti, hogy az egyének közötti közvetlen viszony kialakítására irányuló magyar törekvés, azaz kapcsolatorientáció kulturstandardja és a „nem-et mondási képesség” hiánya között létezik összefüggés.

Egyik interjúalanyunk „vezetői stílus” kapcsán tett észrevételéből arra lehet következtetni, hogy a németek által oly gyakran nehezményezett magyarokra jellemző visszafogottság a kritikai megnyilvánulások terén, magyarázható a munkahelyen „normálisnak” tekintett személyközi viszony eltérő értelmezésével is.

„A magyarok hajlamosak arra, hogy személyes és üzleti dolgait összekeverjék, míg a németek ezeket szigorúan külön tudják választani. Ennek megvan az előnye és hátránya. Én személy szerint inkább akkor merek kritikai megjegyzéseket tenni, ha a főnök nem olyan hűvösen távolságtartó. A vállalatnál egymással mindenki tegeződik, csak a német főnökkel nem tegeződnek. Ez tényleg egyfajta falat emel közénk.”

A kapcsolatorientáció és a kapcsolatorientációra épülő kommunikációval történő problémamegoldás, valamint a tartalomorientáció és a tartalomorientációra épülő direkt kommunikációval történő problémamegoldás közötti konfliktuspotenciálra hívja fel a figyelmet az alábbi idézet:

„A németek azt hiszik, hogy egy probléma megoldásánál a hivatalos út a legrövidebb. Ezért aztán írnak egy levelet az illetékes hivatalnak, és csodálkoznak, ha nem sok minden történik az ügyükben. Vagy még rosszabb példa: Odamennek egy tolmáccsal, és kertelés nélkül megmondják, hogy ők, mint ‘nagybefektetők’ mit várnak el a hivataltól vagy a minisztériumtól. Ezzel aztán még az esélyét is elpuskazzák annak, hogy az általuk képviselt ügyet jóindulatúan kezeljék. A magyarok sokkal jobban bíznak a saját, nem hivatalos kapcsolatrendszerükben, amely régi barátokból és ismerősökből áll (...) Az emberek egyszerűen ismerik egymást. Segítenek egymásnak megtalálni a ‘kiskaput’. Ezen a nem hivatalos kapcsolatrendszeren keresztül gyorsabban el lehet érni a kívánt eredményt.”

A fenti idézet ugyanakkor arra is rávilágít, hogy szinte a kapcsolatorientáció melléktermékének tekinthetjük az egymásnak ‘kiskaput’ biztosító, „szabálykezelő” magatartást.

A magyarok önértelmezésére és helyzetértékelésére jelentős befolyást gyakorolt továbbá az emocionális szempontok jelentőségének hangsúlyozása.

„Német nézőpontból talán időpazarlásnak tűnhet, ha mi a megbeszéléseken időnként magándolgokról is beszélünk. De ez egyszerűen hozzátartozik.. A németeknek meg kell tanulniuk, hogy a magyarokat az érzelmeik erősen befolyásolják a döntéseik meghozatalában. Sokkal erősebben, mint ahogyan én azt a német kollegáimnál tapasztalom.”

A vezetői stílussal összefüggésben is gyakran hangzott el az alábbihoz hasonló vélemény: Topcu (2005) magyar interjúalanyai körében is közösen osztott önértelmezésnek tűnt saját maguk érzelmesnek, „szociális érzékenységűnek” titulálása.²⁸

„A magyarok nagyon tudnak lelkesedni, de ezt racionális úton nem lehet náluk elérni. Magyarországon a munkatársakat inkább személyes példával motiválják. A németek racionális módon érvelnek és elvárják, hogy ezt a többiek megértsék, és elfogadják.”

Több magyar interjúban is visszatérő motívum volt, hogy a magyar munkatárs egy utasítást csak akkor vesz „komolyan”, ha belátja, hogy az a másik félnek miért fontos, ami implicit módon a feladatmegoldás emocionális megközelítésére utal:

„Nemrég konfliktusba keveredtünk a főnökünkkel, mert egy munkával nem készültünk el a megbeszélte határidőre. Ilyesmi történt már máskor is, és valahogyan tolerálták is, de ebben az esetben jó nagy balhé lett a dologból. Mert a mi késésünk miatt a főnökünk sem tudott betartani egy határidőt. El kellett volna küldenie egy jelentést Németországba, és szüksége lett volna hozzá adatokra. Talán el kellett volna magyaráznia, hogy ebben a konkrét esetben miért is olyan fontos a számára a határidő betartása.”

A magyarok jelentős része azt a tapasztalatát, hogy a németek nem veszik figyelembe a véleményét, negatív emócióként úgy élte meg:

„Az a benyomásom, hogy a németek nem bíznak bennünk eléggé. Sokkal jobban hisznek a saját elképzeléseiknek, és hajlamosak arra, hogy javaslataimat mellőzzék, ignorálják. Rendszerint csak akkor jönnek hozzám, ha már jól elrontottak valamit. Ekkor rendszerint már túl késő, és nagyon nehéz, mindent rendbe hozni, különösen az emiatt tönkrement kapcsolatokat.”

Jóllehet a magyarok többsége ezt a jelenséget azzal magyarázta, hogy a németek nem bíznak meg benne, létezik egy talán másik lehetséges magyarázat is:

„Egyszer nagyon mérges voltam az egyik német kollegára, mert nagyon elszántan képviselt egy olyan véleményt, ami szakmai szempontból abszolút nem

állta meg a helyét. Ezt kerek-perec megmondtam neki. Azt vártam, hogy megsértődik, de legnagyobb meglepetésemre azonban egész nyugodtan reagált. Röviden átgondolta, végül közölte, hogy nekem van igazam.”

A fenti idézetből inkább arra következtethetünk, hogy a rendkívül explicit, direkt kommunikációs stílus értelmezéséhez szokott németek talán meg sem értik a magyarok indirektebben megfogalmazott közléseinek valós üzenetét. Mint ahogyan annak sincsenek tudatában, hogy kritikai észrevételeik milyen hatást váltanak ki a magyar munkatársakban:

„Azok a német vezetők, akik az országról és az itt élő emberekről negatívan nyilatkoznak, aligha várhatják el, hogy a munkatársak lelkesen végezzék a feladatukat, illetve, hogy elfogadják őket.”

A fentihez hasonló vélemény gyakran hangzott el a magyar munkatársak részéről. Szemléletváltás elsősorban csak azok esetében volt megfigyelhető, akik hosszabb időt, esetleg éveket töltöttek el Németországban. Az alábbi idézet egy ilyen „szemléletváltott” magyartól származik:

„Az első időkben nagyon kellemetlen meglepetés volt számomra, hogy milyen direkt, egyenesen mondják meg az embernek, amit akarnak. Idővel mégis úgy éreztem, hogy a német ‘udvariatlanság’ mégis udvariasabb, mert gyakran őszintébb.”

A magyar interjúk harmadik központi motívuma az interjúalanyok improvizációt és a kreatív megoldásokat előnyben részesítő attitűdje volt, s jellemzően ebből a szemszögből került megítélésre a németek struktúraorientált munkastílusa. A német struktúraorientált munkastílus vezetői magatartásra gyakorolt hatását a magyar munkatársak nagy része pozitívabbnak ítélte meg, mint az alábbi idézetben leírt magyar vezetői stílust:

„A német főnökeim világosan megfogalmazzák a munka célját, az arra fordítandó időt, és elvárják, hogy a problémát önállóan és határidőre oldjam meg. Csak akkor ellenőriznek, ha már megvan az eredmény. A magyarok, legalábbis azok, akikkel eddig dolgom volt, szerették menet közben is tudni, hogy éppen mit csinálok. Talán azért, mert menet közben meggondolták magukat, és az utasításukat is megváltoztatták.”

A saját magatartás tekintetében azonban kivétel nélkül minden magyar az improvizáció és a kreativitás pozitív megítélésére helyezte a hangsúlyt:

„A német kollegáim leülnek az asztalhoz, készítének egy Excel táblázatot, és nagy betűkkel felírják, hogy 'projekt ütemterv'. Aztán mindent e szerint a terv szerint tesz. És ha nem a terv szerint működnek a dolgok, akkor ott a probléma, és nagyon sok időt vesztegetnek el arra, hogy egy újabb tervet készítsenek. Én ezt nagyon körülményesnek tartom. Azt gondolom, hogy mi magyarok sokkal kreatívabbak és rugalmasabbak vagyunk. Ha nem úgy folynak a dolgok, mint ahogy eredetileg gondoltuk, akkor is adódik egy másik megoldás. A németek még akkor is kitaranak a 'bevált tervek' mellett, ha már nyilvánvaló, hogy másképp gyorsabban és kevésbé bonyolultan mennének a dolgok.”

Ebbe a felfogásba ugyanakkor „belefér” az is, hogy az eredeti – megállapodás szerinti – terv jelentősen módosuljon:

„A németek akkor is mereven ragaszkodnak az eredeti tervükhöz, ha a munka során kiderül, hogy létezik egy annál sokkal jobb megoldás is. A magyarok sokkal inkább kaphatók arra, hogy felrúgják az eredeti tervet.”

A fenti megfigyelés magyarázatként szolgálhat a németek által nehezményezett magyar „passzív ellenállásra”, valamint arra, hogy a magyarok miért nem tartják magukat a német elvárásnak megfelelően a határidőkhöz, megállapodásokhoz. Az alábbi – szintén gyakran visszatérő – vélemény is ezt látszik alátámasztani.

„A magyarok a feladatot tartják fontosnak, a németek a határidőt. A magyarok egy jó ötlet kedvéért akár fel is áldozzák a határidőt.”

Végül még egy példa arra, hogy egy német szemzőből egyértelműen elítélendő magatartás hogyan nyer magyar megvilágításban pozitív értelmezést:

„A németek tartják magukat a megállapodásokhoz és sokkal egységesebbek azok végrehajtásában. A magyarok szívesen improvizálnak, és képesek ugyanazt a dolgot elejétől fogva még egyszer megbeszélni, ha kiderül, hogy valami sokkal jobban működne másképpen, mint ahogy azt eredetileg megbeszélték.”

Míg a németek a tervek többszöri megváltoztatását általában negatív okokra, pl. átgondolatlanság, szervezetlenség vezetik vissza, a magyarok ezzel kapcsolatban inkább a rugalmasságot, azaz ugyan ennek a magatartásformának a pozitív jelentéstartalommal felruházott hajtóerejét emelik ki.

Összefoglalva megállapítható, hogy a magyarokkal folytatott interjúk alapján a viszonylagos magyar önkép legfontosabb összetevőinek tekinthetjük az erős

kapcsolatorientációt, az emocionális megközelítést, valamint az improvizáció és a kreatív megoldások előnyben részesítését. Kérdés, minek tekintjük a magyarok megállapodásokkal és szabályokkal szemben tanúsított közömbösségét? A magyar interjúalanyok erre vonatkozó utalásai alapján nem tekinthetjük egyértelműen önálló cselekvési orientációnak, inkább csak egy, a trükkös értelemben „kreatív” és/vagy kapcsolatorientált megoldásokkal alkalmanként együtt járó jelenségnek. Német összehasonlításban azonban a „szabályorientáció, internalizált kontroll” hiánya annyira szembeütő, hogy kézenfekvőnek tűnhet a „szabályorientáció” ellenpólusaként önálló kategóriát alkalmazni. Itt ismét érdekes párhuzamot figyelhetünk meg Topcu (2005:132 pp) megállapításaival, aki a kreativitás témáját a magyar interjúalanyok viszonylagos önképének egyik legmarkánsabb elemeként említi, ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a magyarok jellemző fogalmi meghatározása a kreatív „trükkösség” volt, ami a szabályok alóli kibúvók megtalálásának pozitívan értékelt képességét (is) jelenti, s ez által egyértelműen az egyének szabálykövetési magatartásához (is) kötődő fogalom.

Az eredmények értelmezési lehetőségei az oktatásban történő felhasználásukkal összefüggésben

Az idézetek mozaikdarabjaiból az olvasó számára összeállhat egy, a legjellemzőbb magatartásbeli különbségeket megjelenítő kép, amelyet a következő ellentéppárokkal szemléltethetünk:

1. Miközben a németek inkább távolságtartóak, a magyarok a hivatalos érintkezések során is közelségre (személyes kapcsolatokra) törekednek.
2. A németek számára a kommunikáció tartalmi, míg a magyarok számára annak kapcsolati (emocionális) összetevői a fontosabbak. Más szavakkal: a németek számára a tárgyilagosság, a magyarok számára az érzelmi szempontok a fontosabbak.
3. A németek a feladatokat elemző módon közelítik meg, és a rendszerezett megoldásokat részesítik előnyben. A magyarok inkább intuitív módon közelítik meg a problémát, és nem áll tőlük messze az sem, ha rögtönözniük kell.
4. A németekre inkább a monokronikus, míg a magyarokra inkább a polikronikus időorientáció jellemző.
5. Németországban a történelem során kialakult egy vitakultúra. Magyarországon többre értékelik a barátságos, közvetlen légkört. Ám ha betelik a pohár, a magyarok gyakran érzelmeiktől vezetve reagálnak.

6. Míg a német megközelítést a törvényekhez, szabályokhoz és előírásokhoz való fegyelmezett alkalmazkodás jellemzi, addig a magyarok inkább személyes „kapcsolatrendszerükre” támaszkodnak.

A fenti ellentétpárok a felszínen tapasztalható jelenségek alapján összegzik német és magyar interjúalanyaink egymásról szerzett tapasztalatait, ezért a 2002-ben publikált tanulmányban több okból sem törekedtünk arra, hogy a feltárt tendenciákat általános német, illetve magyar cselekvési orientációnak, röviden: kulturstandard-párnak tekintsük.

Egyrészt azért, mert nyitott kérdés volt, hogy egy bizonyos szubkultúra tagjainak (német érdekeltségű magyarországi vállalatok német és magyar, diplomás munkatársai) egy speciális kontextusban (szakmai kommunikáció magyar munkatársak és német vezetők között) egymásról szerzett tapasztalatai mennyire általánosíthatóak. Bár a viszonylagos német önkép összevetése Schroll-Machl (2002) központi német kulturstandardjaival, valamint a német-magyar interakciókban körvonalazódott viszonylagos magyar önkép összehasonlítása az osztrák-magyar interakciók viszonylagos magyar önképével (Topcu, 2005) megerősítette a 2002-es kutatás eredményeit, az összehasonlítás révén az is nyilvánvalóvá vált, hogy a konkrét összevetés a viszonylagos önkép egyes elemeit különböző intenzitással hívja elő.

Másrészt azért sem beszélhetünk „kulturstandard-párokról”, mert mint az elemzésünkéből is kiderült, más-más cselekvési orientáció (kulturstandard) állhat egy és ugyanazon „jellemző magatartás” háttérében, és nincs is minden egyes cselekvési orientációnak a másik kultúrában egy az egyben megfeleltethető „párja”. Ráadásul az egyes ellentétpárokat alkotó magatartásformák mögött egy kultúrán belül is különböző cselekvési orientáció(k) keresendők. (A magyar nemcsak azért polikronikus, mert a strukturált feladatmegoldás helyett improvizatív, kreatív megoldásokban gondolkodik, hanem azért is, mert kapcsolatorientált, így a kapcsolat prioritása nem teszi lehetővé a zavaró tényezők – pl. kollegiális kérés – sértődés nélkül történő kiküszöbölését.)

Végül vizsgáljuk meg az eredmények oktatási célra történő felhasználásának szemszögéből is, hogy *célszerű-e* egyáltalán német-magyar kulturstandard-párként értelmezni a kutatásunk során körvonalazódott viszonylagos német és viszonylagos magyar önképet. Véleményem szerint azért nem, mert a megállapított kulturálisan determinált cselekvési orientációk ellentétpárokként történő – lehetőleg táblázatos – összefoglalása veszélyes leegyszerűsítésre csábít, és kari-

katúrává torzítja a gazdagon árnyalt képet. Olyan karikatúrává, amely inkább a sztereotípiákat erősíti, ahelyett, hogy közelebb vinne a másik kultúra megértéséhez.

Egy másik kultúra, illetve az eltérő szocializációval rendelkező partner megértésében éppen annak a ténynek a felismerése segít, hogy egy-egy számunkra furcsa magatartás, vagy reakció háttérében sok különböző ok is állhat. Nézzük például a magyarok „hallgatását” a megbeszéléseken, ami sok német vezetőnek okoz problémát. Hiba lenne ezt a magatartást pusztán azzal magyarázni, hogy a kapcsolatorientált magyarok a csoportharmonia oltárán feláldozzák a vitakultúrát. Ennek a hallgatásnak egyik lehetséges oka lehet az is, hogy a magyar munkatárs számára túl nehéz feladatot jelent idegen nyelven minden részletében kifejtjenie az álláspontját, ezért inkább szóba se hozza a témát. Ugyancsak elképzelhető magyarázat, hogy a kommunikációs stílusok különbözősége okán, amelynek egyik fél sincs tudatában, eddigi próbálkozásait nem kísérte siker, s ezért a munkatárs inkább a „passzív ellenállást” választja.

Hall-al (1973: S. 37) egyetértésben mi is azt valljuk, hogy: „*if culture is learned, then this means that it can be taught*”. De mit jelent voltaképpen a kultúra elsajátítása? Az interkulturális tréningek megrendelői és résztvevői az interkulturális kommunikáció „grammatikája” helyett inkább minél rövidebb idő alatt, minél több *tény*t szeretnének megismerni a „másik” kultúráról. Hosszú távon azonban csak az teszi képessé a résztvevőket újabb és újabb szituációk megoldására, ha a tréner nem explicit módon, tényként számol be az adott kultúra (mind az értékkutatás, mind pedig a kulturstandard-kutatás által feltárt) jellemzőiről, hanem ezeket az ismereteket felhasználva olyan gyakorlatokat és feladatokat állít össze, amelyek megoldása során a résztvevők

- (fel)ismerik a kommunikációs stílus, az észlelés és az értelmezési minták kultúrafüggőségét, és
- (fel)ismerik saját kulturális jellegzetességeik hatását a másik kultúra tagjaira.

A kulturstandard-kutatás eredményeire épülő interkulturális tréningek, és interkulturális mediáció koncepciójának és módszereinek bemutatása azonban már egy következő publikáció témáját képezi.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. - Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Business 37/69-80

Beneke, J. (2000): Interkulturelles Training – Schlüssel zum Verstehen. kulturelle Unterschiede in der Kommunikation. In: Deutschland 2000/3. S.62-65.

Bolten, J. (1998): Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung. In: Interkulturelle Personalorganisation, S.157-179.

Brodbeck, F. (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. Journal of World Business 37/55-68

Derjanecz, A (2003): Kulturelle Unterschiede in der deutsch – ungarischen Wirtschaftskommunikation. Cuvellier Verlag, Göttingen, S. 71 vgl., 79, 79-92 vgl., 144.

Falkné, B. K. (2001): Kultúraközi kommunikáció: Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Püski Kiadó, Budapest

Hall, E. T. (1985): Verborgene Signale. Gruner und Jahr, Hamburg S.23, 27, 40, 37, 37 – 41 vgl.

Hall, E.T. (1991): Context and Meaning. Intercultural Communication. Belmont

Hofstede, G. (1980): Cultures Consequences, International Differences in Work-Related Values

Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. Berkshire

Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden

Hofstede, G. (2001): Lokales Denken, globales Handeln. Beck – Wirtschaftsberater. Deutscher Taschenbuchverlag. München

Knapp-Potthoff, A. (1994): Training interkultureller Kommunikationsbewusstheit. In: Bungarten, T. (Hg.): kommunikationstraining und – trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld. Tostedt, Attikon. S.160-177

Knapp-Potthoff, A. (1997): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten als Lernziel. Reihe Interkulturelle Kommunikation Bd.3

Kotthoff, H. (1989): Pro und kontra in der Fremdsprache. Pragmatische Defizite in interkulturellen Argumentationen. Lang. Frankfurt a. M.

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 1.: Methodologie, München: Psychologie Verlags Union

Müller-Jacquier, B. D. (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, J. (Hrsg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldsteinberg. S. 20-50.

Nagy, M. (2004): Grundlagen einer effektiven interkulturellen Interaktion im alltäglichen und geschäftlichen Umgang zwischen Deutschen und Ungarn. unveröffentlichte Magisterarbeit am Institut für Pädagogik der Ludwig Maximilians – Universität

Szabo, E., Brodbeck, F. (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. Journal of World Business 37/55-68

Schroll-Machl, S. (2001): Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen: kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels: Verl. Wiss. und Praxis

Schroll-Machl, S. (2002): Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Szalay, Gy. (1998): Interimsprachliche Defizite in Verhandlungen. Dissertation an der Ungarischen Akademie der Wissenschaften. (Veröffentlicht bei LINGUA an der Universität für Wirtschaftswissenschaften Budapest. Lehrstuhl Deutsch. Budapest.)

Szalay, Gy. (2002): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer & Goethe Institut Inter Nationes. Budapest

Szárász, E. (2004): Ungarische Manager mit den Augen ihrer Geschäftspartner. In: Kultúraközi, Szakmai és Szervezeti kom-

munikáció, (Hrsg.: Borgulya Istvánné), Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs

Thomas, A. (1989): Interkulturelles Handlungstraining in der Managerausbildung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 6. München

Thomas, A. (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken

Thomas, A. (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen

Thomas, A. (1994): Psychologie und multikulturelle Gesellschaft. Göttingen

Thomas, A. (Hg.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen

Thomas, A. – Schenk, E. (1996): Interkulturelles Orientierungstraining für chinesische Fach- und Führungskräfte zum Umgang mit deutschen Partnern. unveröffentlicht., Regensburg

Topcu, K. (2005): Kulturstandard-kutatás a magyar-osztrák menedzser-interakciókban. Egy magyar szempontú jellemzés (Arbeits-titel). Disszertáció. Corvinus Egyetem, Budapest

Trompenaars, F. (1995): Riding the Waves of Culture. London

Lábjegyzetek

¹ A tanulmány eredményei a Hofstede utáni értékkutatás (GLOBE, 2002, Derjanecz, 2003,) német és magyar vonatkozású megállapításaival összevetve is megerősítést nyertek. A cikk terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé a részletes összehasonlítást, illetve az értékkutatás eredményeinek értelmezését, információként azonban ide kívánkozik a fenti kutatások eredményeinek rövid, kommentár nélküli összefoglalása.

GLOBE-Dimenziók	Magyarország (Bakacsi et al., 2002:76)	Németország (E. Szabo et al., 2002:63)	
Bizonytalanságkerülés	3.12	5.22	5.16
Jövőorientáció	3.21	4.27	3.95
Hatalmi távolság	5.56	5.25	5.54
Intézményi kollektívizmus	3.53	3.79	3.56
Humánorientáció	3.35	3.18	3.40
Teljesítményorientáció	3.43	4.25	4.09
Csoportkollektívizmus	5.25	4.02	4.52
Nemi egyenlőség	4.08	3.10	3.06
Rámenőség-asszertivitás	3.23	4.55	4.73

(A kérdőív egyes változóinak értelmezéséről lásd Bakacsi et al., 2002:75 pp, és E. Szabo et al., 2002:62 pp)

Derjanecz (2003) Hofstede módszerével végzett vizsgálata során 300 német és magyar személyt kérdezett meg. Az adatok statisztikai elemzése a Hofstede dimenziók alapján a következő eredményt hozta:

Dimenziók	Németország	Magyarország
Hatalmi távolság ahttdistanz	37	73
Individualizmus	72	58
Cselekvés – létezés értékek	60	62
Bizonytalanságkerülés	61	57

(Derjanecz, 2003 79 – 92)

A deduktív kategóriák alapján történő összehasonlítás csak a „hatalmi távolság” és a „kollektívizmus-individualizmus” tekintetében mutatott ki jelentősebb különbséget. A „bizonytalanság kerülés” esetében a különbség elenyésző, Derjanecz kvalitatív interjúi azonban a egyértelműen kimutatták, hogy a szabálykövetés Németországban jelentősebb (Derjanecz, 2003:145).

- 2 Jól példázza a kultúra-összehasonlító kutatás egydimenziós megközelítését Edward Hall (1985, 1991) munkássága, aki először a kultúránként eltérő időorientációt (monokronikus vs. polikronikus) vizsgálta, későbbi munkáiban pedig az egyes kultúrák tagjainak a térhez, végül az információhoz való viszonyát kutatta. (high – context versus low context kulturen).
- 3 Hofstede (1980) 66 országra kiterjedően összesen 117 000 IBM alkalmazottat kérdezett meg többek között arról, hogy milyenek érzékelik saját munkahelyi helyzetüket, és melyek a számukra fontos értékek, s nagyszabású empirikus kutatásaira alapozva a kultúrák összehasonlításának öt dimenzióját különböztette meg:
- a) A hatalomhoz való viszonyulás.
 - b) Kollektívizmus – individualizmus.
 - c) Maszkulin jelleg – feminin jelleg.
 - d) Az élet hosszú távú tervezése – az élet rövid távú tervezése
 - e) A bizonytalanság elkerülése.
- 4 Fons Trompenaars hét kultúradimenziót különböztet meg:
- a) Universalizmus (szabályok uralma) vs. partikularizmus (körülmények, emberi kapcsolatok prioritása).
 - b) Individualizmus vs. kollektívizmus.
 - c) Neutrális (semleges) vs. affektív (emocionális).
 - d) Specifikus (elválasztja a társadalmi tevékenységet a saját privát/érzelmi élettől) vs. diffúz (nem választja el a társadalmi tevékenységet a saját privát/érzelmi élettől).
 - e) Az egyén teljesítmény vagy az egyéb körülmények által orientált.
 - f) Szekvenciális (Hall-nál monokronikus) vs. szinkronikus (Hall-nál polikronikus).
 - g) Belső irányítású (az ember uralja a természetet) vs. külső irányítású (az ember része a természetnek).
- Ellentétben Hofstede-el Trompenaars nem a kapott adatok ki-elemzése alapján fogalmazta meg a dimenzióit, hanem annak alapján, hogy számára mely különbségek tűntek relevánsnak és praktikusnak. Az adatbázis maga is mind minőségét (nem minden dokumentált), mind pedig mennyiségét tekintve messze elmarad a hofstedei mögött.
- 5 A GLOBE-kutatáshoz fűzhető az a remény, hogy aktualizálják Hofstede már több mint 30 éves adatait és hogy kiküszöbölik az akkori kutatás hiányosságait.
- 6 Hofstede (1991:5) a kultúra fogalmán a „szellem kollektív programozását” érti, „amely az emberek egy csoportjának vagy kategóriájának tagjait egy másik csoporttól megkülönbözteti.”
- 7 Brodbeck (2002) német GLOBE-kutató eredményei szerint Németország az ún. „Germanic Europe cluster” részeként „átlagos hatalmi távolsággal”, míg a Magyarországot is magában foglaló „Eastern European cluster” „nagy hatalmi távolsággal” (lásd Bakacsi, Takács, Karácsonyi, Imrek, 2002) jellemezhető. Lehet-e ebből arra következtetni, pl. egy német vezetőnek, hogy milyen vezetői stílus alkalmazása a legcélszerűbb Magyarországon? Sugallhatja-e ugyanakkor a fenti megállapítás azt is, hogy a Magyarországon bevált vezetői stílus a szintén „Eastern European cluster”-hez tartozó Albániában ugyan olyan eredményes lehet? Elegendő információt nyújthat-e egyáltalán a dimenziókon alapuló összehasonlítás az interkulturális kommunikáció komplex kihívásaira történő felkészüléshez?
- 8 Ezekre a szubjektív igazságokra – az egyes individuumok személyiségjegyei mellett – meghatározó befolyással bírhatnak a két adott kultúra közötti viszonyból táplálkozó sztereotípiák, a biculturális interakció szereplői között jellemzően leosztott szereposztásból adódó függőségek, illetve hatalmi viszonyok, valamint azok a nyelvi tényezők, amelyek megnehezíthetik a kommunikációt két eltérő anyanyelvvel és kulturális háttérrel rendelkező partner között. (Meghaladná e cikk – hát még egy láb-

jegyzet! – kereteit, ha megkísérelnék az interkulturális kommunikáció valamennyi speciálisan nyelvi aspektusára kitérni. Ezért csak két példát említenék: a kulturális determinált kommunikációs stílusok különbözőségét és a nem az anyanyelvén beszélő fél nyelvi hiányosságait. E tényezőket figyelembe véve okkal feltételezhető, hogy a cross-cultural irányultságú értékkutatás eredményeit új szempontokkal árnyalhatja egy biculturális irányultságú kutatási projekt, amely ezeknek a szubjektív igazságoknak a feltárására vállalkozik, és amelynek révén lehetővé válik az interkulturális interakciók speciális nyelvi problémáira is reflektálni.

- 9 A „viszonylagos önkép” fogalmán az egyén kulturális önértelmezését értem. Más szóval, hogyan látja és értelmezi önmagát és cselekedeteinek kulturális meghatározottságát az idegen kultúra tükrében.
- 10 Topcu Katalin (Vezetéstudomány, 2005) A kulturstandard módszer mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze” című írásában részletesen bemutatja a kulturstandard-elméletet- és módszert.
- 11 Thomas (1996) alapján a kritikus interakciós helyzetek fogalmán olyan interakciós helyzetet értünk, amely legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező fél között jött létre, s amelyben az interakció egyik (vagy valamennyi) résztvevője meglepőnek és nehezen értelmezhetőnek ítéli meg az eltérő kulturális háttérrel rendelkező partner viselkedését.
- 12 A 2002-ben megjelent, elsősorban nem az akadémiai köröknek szóló publikációban a kulturstandard kifejezést a közérthetőség kedvéért „kulturális normának” fordítottam (Szalay, 2002). A kulturstandard fogalma azonban a „normánál” egyszerűt tágabban (általános orientáció), másrészt pedig szűkebben (konkrét etiketszabályok) is értelmezhető (lásd Topcu, 2005).
- 13 A kulturstandard-kutatás által eddig feltárt német központi kulturstandardok Schroll-Machl (2002, S.34-35): alapján:
1. Tartalomorientáció
 2. Struktúrák és szabályok nagyra értékelése
 3. Szabályorientáció, internalizált kontroll, ellenőrzés (internalisierete kontrolle)
 4. Az idő tudatos tervezése (Zeitplanung).
 5. A személyiség életben betöltött különböző szerepeinek éles elhatárolása (Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen) szakmai-privát, racionális-emocionális, szerep-személy, formális-informális).
 6. Explicít, direkt (lényegretörő) kommunikáció.
 7. Individualizmus.
- 14 A módszer részletes leírása olvasható Topcu Katalin (2005:65 pp).
- 15 A narratív interjúkban egy bizonyos nemzeti kultúrán belüli szubkultúra képviselőinek egy idegen kultúra képviselőivel átélt kritikus interakciós élményeinek felelevenítése történik.
- 16 Aktív Figyelem technikájának egyik eszköze a parafrázálás, azaz a másik fél nyilatkozatainak saját szavainkkal történő összefoglalása.
- 17 Lamnek, S. (1995) Qualitative Sozialforschung, Band 1.: Methodologie.
- 18 Módszerünk részben hasonlítható a tükörcutatáshoz (Dunkel/ Mayrhofer 2001).
- 19 A német-magyar munkacsoportok számára tartott tréningeken is ez az egyike a résztvevők által leggyakrabban előforduló szempontoknak.
- 20 (a) A nem-anyanyelvű beszélő a kommunikáció tartalmi aspektusára koncentrálna, ami a kitűzött céljai között első helyen szerepel. Eközben lemond arról, hogy a kapcsolat aspektusát a nyelvi interakcióban megfelelő módon érvényesítse. (b) A partneri vonatkozás hiánya jut kifejezésre a Grice-féle elvek elhanya-

golásában is (Grice, 1993). A nem-anyanyelvű beszélők véte- nek a Grice-féle minőség-elv ellen (fogd hozzászólásodat a lehető legrövidebbre), és a módra vonatkozó elv ellen (fejezd ki magad világosan), valamint a relevancia ellen is (legyen a mon- danivalód releváns). (c) A nem-anyanyelvű tárgyalófél közlései funkcionális redukciót mutatnak: a funkcionális redukció által a nem-anyanyelvű tárgyalófél a megoldandó kommunikációs feladatot a saját kifejezési lehetőségeihez igazítja. Ennek követ- kezményeként kerül a „nehéz” kérdéseket és inkább lemond a közlési szándékról. (d) A nem anyanyelvi tárgyalófelek lénye- gesen kevesebb kérdést tesznek fel az interakció során, mint az anyanyelvükön tárgyalók (Kotthoff, 1989, Szalay, 1998).

- 21 Többek között Byrnes (1986), Knapp-Pothoff (1997) és Müller (1991) vizsgálatai is igazolták, hogy az interakcióban a konfliktusokat a felek gyakran nem kommunikációs problémaként azonosítják, holott a másik kultúrához tartozó beszélgetőpartner- nek tulajdonított jellemvonások az adott kultúrában preferált kommunikációs stílussal magyarázhatók.
- 22 Itt meg kell említeni, hogy a magyarok nagy része nem is azonosította be, hogy a németekkel kapcsolatos kellemetlen tapasztalatai az eltérő kommunikációs stílus okán adódtak, hanem

azokat a németekről kialakult sztereotípiákkal (arrogancia, „übertensch-mentalitás”) magyarázta!

- 23 Metakép: a magyaroknak a német fél magyarképére vonatkozó feltételezése, illetve a németeknek a magyar fél németképére vonatkozó feltételezése.
- 24 A szemszögváltás fogalmán azt értem, hogy az interjúpartner felvette a környezete értékeit, így az általa képviselt adaptív viselkedést tükröző látásmód már nem jellemezhető tipikusan magyaroknak, vagy németnek.
- 25 A strukturáltság kapcsán megemlíthetem saját tapasztalataimat is az interjúk készítése során: a megkérdezett németekkel lénye- gesen strukturáltabb interjúk készültek mint a magyarokkal.
- 26 Az „idő tudatos tervezését” tekinthetjük a „tartalomorientáció” és a „strukturáltság” egyik megnyilvánulásának.
- 27 Jog.: elviendő szolgáltatás.
- 28 Topcunál (2005:153 pp) ez a motívum a kapcsolatorinetáció kulturstandardjában végig nyomon követhető.
- 29 Az értékutatás (Trompenaars) terminológiája ezt az univerza- lizmus – partikularizmus ellentét párral fejezi ki.