

Egy Leonardo-projekt bemutatása és tanulságai

Bevezetés

Napjainkban, az üzleti élet egyre inkább globalizálódó világában a legtöbb vállalat számára a sikeresség egyik legfontosabb tényezője a nemzetközi üzleti életben való részvétel. Nem csak a nagy multinacionális cégek, ma már a kis és a középvállalatok számára is alapvető követelmény, hogy termékeikkel, illetve szolgáltatásaikkal megjelenjenek a nemzetközi piacokon, ha meg kívánják őrizni versenyképességüket.

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy ezek a kitágult üzleti horizontok, kibővült lehetőségek számos kockázati tényezőt is rejtnek magukban. Ezek egyik legjelentősebb aspektusa a még szomszédos országok esetében is fellelhető eltérések az üzleti kulturális sajátosságok területén.

A neves amerikai japán társadalomkutató, FRANCIS FUKUYAMA szerint „...akár összeütközéshez, akár alkalmazkodáshoz és haladáshoz vezet a kultúrák találkozása, életbevágóan fontossá vált, hogy jobban megértsük, mi teszi a kultúrákat sajátossá és hatékonná, mivel a nemzetközi versennyel kapcsolatos kérdések, legyenek bár politikaiak vagy gazdaságiak, egyre inkább kulturális formát öltenek.”²

¹ BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar Nemzetközi Kommunikáció Intézet, intézetvezető főiskolai tanár.

² Fukuyama [1997], 17. old.

A legtöbb vállalat – sok esetben saját sikertelenségéből okulva – ráébred arra, mennyire fontos megismerni azoknak az országoknak a szokásait, viselkedésformáit, tárgyalási stílusát, üzleti kommunikációs sajátosságait, és nem utolsósorban legalább alapszinten a nyelvét, amelyekkel üzleti tevékenységet kíván folytatni. Azt is számos esetben tapasztalják, hogy komoly üzleteket veszíthetnek el, ha nem fordítanak kellő figyelmet a kulturális különbségekre, és más kultúrák érzékenységét, vagy társadalmi, illetve üzleti gyakorlati normáit megsértik. Például számos országban a személyiség megismerése előfeltétele az üzletkötésnek.

TROMPENAARS említ egy esetet, ahol egy észak-amerikai cég elvesztett egy komoly üzletet, mivel nem figyelt oda a dél-amerikai kulturális sajátosságokra. Az amerikai cég kitűnő, átgondolt termékprezentációt tartott, és versenyképes árat ajánlott. A versenytárs svéd cég egy hétig mindenről beszélgetett a dél-amerikai vevővel, csak a termékről nem. Lehetőséget adott a vevőnek, hogy megismerje a svéd eladót. Az utolsó napon a terméket is bemutatták. Talán kevésbé volt vonzó ez a termék, és az ára is kissé magasabb volt, mégis a svédek szerezték meg az üzletet, mert ismerték, és tekintetbe vették a dél-amerikai üzleti kultúrát.¹

Úgy tűnik, hogy az ilyen típusú problémák megoldása a vállalati vezetők és az alkalmazottak kulturális érzékenységének, illetve tudatosságának kialakításában és az interkulturális tudatosság fokozásában rejlik.

Ebből következik, hogy az interkulturális kommunikáció kihívásainak csak abban az esetben tudunk megfelelni, ha fejlesztjük a vállalati vezetők és alkalmazottak:

- kulturális különbségek iránti fogékonyságát, nyitottságát és tudatosságát;
- interkulturális ismereteit a kulturális eltérések megértésének céljából;
- készségeit a hatékonyabb interkulturális viselkedési stratégiák elsajátítására és alkalmazására.

Pontosan ez volt a célkitűzése az előadásom témájaként megjelölt, a Külkereskedelmi Főiskola által 1999-ben, finn, belga, ír és észt partnerekkel sikeresen megpályázott, tizennyolc hónapos Leonardo-projektnek, amelynek munkája 1999. december 15-én indult, és 2001. június 15-én sikeresen be is fejeződött.

A Leonardo-projekt címe: *„EOROBUS – Building Enterprise Competence through Learning European Business Cultures”*, azaz: *„EUROBUS – a vállalati kompetencia fejlesztése az európai üzleti kultúrák tanulmányozása útján”*.

A finn szerződő fél és koordinátor a University of Jyväskylä, Continuing Education Centre volt. A Külkereskedelmi Főiskola, majd 2000. január 1-től a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kara a belga, ír és észt intézményekhez hasonlóan partneri státusban vett részt a projekt munkájában. A főiskola vezetésétől azt a feladatot kaptam, hogy a főiskola, majd a főiskolai kar képviselőjében a magyar partnerre háruló feladatokat koordináljam és a munka jelentős részét elvégezzem.

¹ Trompenaars [1995], 9. old.

EuroBus – öt országot felölelő nemzetközi interkulturális üzleti kommunikáció továbbképzési projekt

A projekt fő célkitűzése az volt, hogy a résztvevő országok kis és középvállalatait segítse nemzetközi üzleti tevékenységük fokozása érdekében kifejtett tevékenységükben, munkájuk interkulturális kommunikációval kapcsolatos területén. A célkitűzés megvalósítása az öt résztvevő partner: Belgium, Észtország, Finnország, Írország és Magyarország kommunikációs és üzleti kulturális sajátosságait bemutató, internetre alkalmazott távoktatási modulok kidolgozásán keresztül történt.

A kultúraspecifikus távoktatási csomagokat minden résztvevő országban minimum öt kis vagy középvállalat alkalmazottaival a gyakorlatban is kipróbáltuk, illetve kipróbáltattuk a projekt utolsó fázisában, a 2001. februártól május elejéig terjedő időszakban. Ilyen módon minimum huszonöt vállalat értékelését, véleményét vehettük figyelembe a módosítások, javítások időszakában.

A program koordinátora, amint már utaltunk rá, állami felsőoktatási intézmény, a finnországi Jyväskylä Egyetem Továbbképzési Oktatási Központja volt. A másik négy országot két üzleti vállalkozás, a brüsszeli Business Language and Communication Centre és a dublini Hibernia Learning Partnership, valamint két szintén állami felsőoktatási intézmény, az észtországi Business College of Tallinn Technical University és a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kara képviselte a projektben.

A magyar partner képviselőjeként alkalmam nyílt a program fejlődését, a partnerek együttműködését és a projektmunka teljes folyamatát végigkísérni, illetve aktív résztvevőként bizonyos mértékig lehetőségem volt mindezeket alakítani, formálni is. Ez hasznos, érdekes és tartalmas munkát, és interkulturális kommunikáció szempontjából komoly kihívást jelentett számomra.

A résztvevő intézmények eltérő jellegére fontos rámutatni, mert nemcsak a nemzeti kulturális különbségek mutatkoztak meg a projekt valamennyi fázisában, hanem az üzleti vállalkozások, illetve az állami oktatási intézmények közötti szervezeti kulturális különbségek, főként a feladatok megközelítési, attitűdbeli eltérései is jelentős szerepet játszottak.

Jellemző példaként említhetjük az öt projekt-találkozó tárgyalásait, amelyek a munka különböző fázisaiban, minden résztvevő ország helyszínén egy alkalommal kerültek megrendezésre. Minden találkozón, Brüsszelben, Tallinnban, Jyväskylában, Dublinban, és az utolsón, 2001 májusában Budapesten, a nagyon aktív és izgalmas viták során mindannyian sokat tanultunk egymás kulturális sajátosságairól és a vállalkozások, illetve az állami oktatási intézmények eltérő szempontjairól.

Ez utóbbi különösen megmutatkozott a kis- és középvállalatok programunkba való bevonásának pénzügyi aspektusairól szóló megbeszélés során. A belga és az ír partner, mindkettő üzleti vállalkozás képviseletében, de még a finn koordinátor is, akinek képviselt állami egyeteme részben vállalkozásként működik, azon az állásponton volt, hogy a projekttermék gyakorlati kipróbálásába bevont kis- és középvállalatoknak fizetni kell a távoktatási kurzusban való részvételért, az

interkulturális ismeretek elsajátításáért. A három említett partner számára ez volt a természetes eljárás.

Az észrt és a magyar partner számára, akik állami felsőoktatási intézményeket képviseltünk, ez meglepő és nem követendő lépésnek tűnt. Mi úgy gondoltuk, hogy egy Leonardo pénzügyi forrásokból támogatott projektben nem kérhetünk a projekttermék tesztelési periódusában részvételi díjat a gyakorlati kipróbálásért a kis és középvállalatoktól.

Arra is rá kell mutatni azonban, hogy a Leonardo-támogatás a költségvetés 59,58 százalékát fedezte, és a fennmaradó összeget saját pénzügyi alapokból kellett biztosítani. Az üzleti vállalkozások képviselői jó bevételi forrásnak gondolták a résztvevő vállalatok részvételi díját a projektben.

Végül egyik partner sem kért részvételi díjat a vállalatoktól, mivel nem volt elegendő időnk tréningkurzusok tartására, így a projekt képviselőjében a finn koordinátor módosítási jóváhagyást kért a finn Leonardo Irodától. Ennek értelmében nem vittük végig a résztvevő kis- és középvállalatok kijelölt alkalmazottait az eredetileg tervezett háromhónapos interkulturális kommunikáció és üzleti kultúra kurzuson, hanem az alkalmazottak áttanulmányozták az internetre adaptált távoktatási modulokat, minden alkalmazott saját vállalata üzleti tevékenységének célországai anyagait és a hazai kulturális modulokat. Ezt követően egy értékelési űrlapot töltöttek ki a célországra, illetve a hazai modulokra vonatkozóan, és elküldték a célországi, illetve a hazai projektpartnernek. Ezzel a módszerrel rövidebb idő alatt tudtuk a projekt célcsoportja, a kis- és középvállalati felhasználók ötletei, javaslatai alapján javítani, vagy kiegészíteni a távoktatási anyagokat. Megjegyzendő, hogy eredetileg a pályázat hároméves periódusra készült, de csak tizennyolc hónapra és erősen lecsökkentett Leonardo pénzügyi támogatással nyertük el.

A Leonardo Irodától való módosítási kérelmet illetően említeni kell a másik változtatási kérelem benyújtását és jóváhagyását is a projekt első fázisának végén, a program hatodik hónapjában.

A finn koordinátor igényfelmérést készített a finn kis- és középvállalatok körében, amelynek eredményeként azt a javaslatot terjesztette elő, hogy az anyagok internetes feldolgozása ne csak kiegészítő oktatási anyag legyen, ahogyan az eredeti tervezetben szerepelt, hanem az egyetlen, alaposan kidolgozott projekttermék. Ezt minden partner megszavazta a második projekttalálkozón, azzal az indoklással, hogy a nyomtatásban megjelenő távoktatási anyagok ma már nem olyan mértékben felelnek meg a modern üzleti élet követelményeinek, mint egy eleve internetes távoktatásra elkészített anyag, és hogy a későbbiekben esetleg értékesítésre is kerülő közös projekttermékkel így jobb piaci pozíció érhető el. Ennek megfelelően a finn koordinátor jóváhagyást kért, és kapott a finn Leonardo Irodától a módosításra.

Ezzel kapcsolatosan felmerült egy probléma, nevezetesen az, hogy mivel a második projekttalálkozóra a partnereknek el kellett készíteni az országspecifikus modulokat, majdnem újra kellett kezdeni a munkát, és át kellett dolgozni az anyagokat internetes alkalmazásra, kiegészítő hang- és képanyagokkal, két és fél hónap alatt, a harmadik projekttalálkozóra. Ennek az volt a következménye, hogy minden partnernek webmesterekkel kellett együtt dolgoznia heteken keresztül, és az adott időszakban ez azt is jelentette, hogy egyik partner és a webmesterek

sem mentek szabadságra 2000 nyarán. A tizennyolc hónapra lecsökkentett projektidőszak igen feszes tempót diktált. Az is elmondható, hogy szerencsésebb lett volna korábban, a nyomtatott anyagok elkészítése előtt elkészíteni az igényfelmérést a kis- és középvállalatok körében. Azt is szeretném hangsúlyozni, hogy talán alkalmasabb lett volna mind az öt országban elkészíteni az igényfelmérést.

Például Magyarországon, de Észtországban is úgy tűnt, a vállalatok jobban örültek volna kinyomtatott anyagnak. A belga és az ír partner is panaszkodott a későbbiekben, hogy nem elég elkötelezettek a vállalati alkalmazottak, nincs idejük a modulok átnézésére. Legalábbis a magyarországi tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy több esetben a vonakodás hátterében az állt, hogy az alkalmazott vagy vezető, különösen a negyvenöt-ötven év felettiiek számára még nem olyan természetes az internet használata. Az egyik magyar vállalati vezető végül kért egy kinyomtatott változatot is, amely egyáltalán nem azt a tapasztalatot jelentette számára, mint amit a világháló adta lehetőségek nyújtottak volna.

A projekttermék

A projekt elkészített terméke egy internetes távoktatási tréning programcsomag angol nyelven, amely elsősorban a résztvevő öt ország kis- és középvállalatai nemzetközi tevékenységének segítésére készült, de felsőoktatási intézmények interkulturális kommunikáció kurzusain is használható a hallgatók önálló munkájának fokozására.

A programcsomag az érintett öt ország kommunikációs stílusát és üzleti kulturális sajátosságait, valamint a gazdasági élet üzleti gyakorlati oldalát mutatja be öt modulcsomag segítségével.

A magyar modulokat DR. TERNOVSZKY FERENC főiskolai tanárral készítettük el, ő a gazdasági élet területét dolgozta ki magyar nyelven, majd ezt POLYÁK ILDIKÓ, az Angol Nyelvi Tanszék adjunktusa fordította angolra.

A web címlapon Európa térképe található az EuroBus logóval és egy rövid bevezetés az interkulturális kommunikáció tanulmányozásának fontosságát illetően üzletemberek számára (*1. kép*).

Az érintett öt ország neve is szerepel a címdalton, az EU zászlóval, bár két ország, Magyarország és Észtország társult országok, jelenleg még tagjelöltek, nem tagok. Ha bármely országot kijelöljük, az illető ország térképe élénkebben látható, és a két fő modulcím, Kommunikáció és Üzleti élet, megjelenik. Ahhoz, hogy bármelyik országmodulba bejussunk, a felhasználói név és a jelszó ismerete szükséges.

Ha bejutottunk, tanácsos először a képernyő jobboldalán megjelenő menüből a Használati Útmutatót (Study Guide) és az Általános Interkulturális Ismeretek (Culture General) részt megnézni, amelyek ugyanazok mind az öt modulcsomagban.

Az Útmutató fontos információt tartalmaz arra nézve, hogy hogyan kell az EuroBus tanulmányokat folytatni, mik a fő lépései a tanulási folyamatnak, és hogy mit jelent az önmagunk által irányított tanulási folyamat a célország kulturális sajátosságait ismerő oktató segítségével. Az oktatási folyamat főként elektronikus üzenetváltásokon keresztül történik.

Az Általános Interkulturális Ismeretek rész a kurzus elméleti hátterét mutatja be, olyan almenü pontokkal, mint: kultúra meghatározások, verbális és nem ver-

bális kommunikáció, a kommunikáció kontextusa, a HOFSTEDE-dimenziók, az interkulturális kompetencia természete, az interkulturális kommunikáció fő csapdái stb.



1. kép

Az országspecifikus modulok hasonló szerkezetűek: gazdaság, üzleti élet és üzleti kommunikáció részből állnak. A modulok stílusa és tartalma számottevő eltéréseket mutat, tükrözi a nemzeti kulturális sajátosságokat és a modul íróinak egyéni stílusát, preferenciáit is.

Az 1. táblázatban bemutatjuk a magyar üzleti élet és üzleti kommunikáció modul tartalomjegyzékét. A fő menüpontok a képernyő bal oldalán jelennek meg, a tartalomjegyzék részei menü pontokként a képernyő felső részén láthatók, ezeknek is almenü pontjai vannak a képernyő felső második sorában. Például a Kommunikáció modul egyik menüpontja az Üzleti kommunikáció, ennek almenü pontjai pl. tárgyalási stílus, gyakorlati tanácsok, nem-verbális kommunikáció, üzleti nyelv stb.

1. táblázat
A magyar üzleti élet és üzleti kommunikáció modul tartalomjegyzéke

<i>Economy</i>	<i>Cultural Dimensions</i>	<i>Business Communication</i>	<i>Doing Business</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Economic Situation • Investments • Business Organizations • Branches & Trade Representations • Taxation 	<ul style="list-style-type: none"> • Research on the Hungarian (Business) Culture Characteristics • Particularist & Emotional • Power Distance • Individualism-Collectivism • Time Orientation • Masculinity-Femininity • Language • Research Findings and Advice to Expats 	<ul style="list-style-type: none"> • Language of Business • Non-verbal Communication • Time Orientation • Negotiations • Practical Tips 	<ul style="list-style-type: none"> • Hungarians' Attitude Towards EU • Top Companies • Important Contacts • Hungary's SWOT Analysis

Az országmodulok ugyanazokat az oktatási segédanyagokat, feladatokat tartalmazzák, így a kurzus résztvevője ellenőrizni tudja, hogyan halad az anyag elsajátításában. Például olyan kérdésekre kell választ adnia, mint:

- Mit gondol, mik a legjellemzőbb különbségek az ön és az ön által tanulmányozott célország üzleti kulturális sajátosságai között?
- Mit gondol, mik a legjellemzőbb különbségek az ön és az ön által tanulmányozott célország tárgyalási stílusa között?

Terveztük a kis- és középvállalati alkalmazottak nemzetközi üzleti utazásainak előkészítését, majd a tapasztalatok feldolgozását segítő egyfajta napló, ún. *logbook* bevezetését is, de egyelőre úgy tűnik, erre nem nagyon jut idejük az alkalmazottaknak.

A kurzus végén a résztvevők értékelési űrlapot töltenek ki, amely segíti az anyagok továbbfejlesztésének munkáját. A kérdőíven az oktató csomag részeinek tartalmi és a gyakorlati alkalmazás során felmerülő használati kérdéseire vonatkozó információk szerepelnek.

A kitöltött kérdőívek alapján elmondható, hogy a kis és középvállalatok pozitív visszajelzéseket küldtek az anyagok hasznosságát és tartalmát illetően. Ugyanakkor mind az öt országban jellemző volt a kezdeti lelkesedés, majd az elfoglaltságra való hivatkozással a nagyon nehezen beinduló oktatási modul tanulmányozási folyamat. Ezek persze reális panaszok, az alkalmazottaknak és a vezetőknek is szinte minden perce be van osztva, különösen a kis- és középvállalatok esetében, és úgy látszik minden résztvevő országban hasonló a helyzet.

Minden projekt sikerességének egyik legfőbb tényezője az eredmények terjesztése, közkinccsé tétele, a disszeminációs tevékenység. Ezt projektünk esetében nemcsak a kis- és középvállalatok számára lehetővé tett kurzusok biztosítják, hanem a résztvevő intézményekben elvégzett trénerképzési munka is, amelynek eredményeként minden partner intézményében két-három a projekt keretén belül kiképzett oktató részt vesz a hallgatók vagy a vállalati alkalmazottak interkulturális továbbképzésében.

Örvendetes, hogy több kitöltött kérdőívben szerepelt: hasznos lenne hasonló oktatási anyagok elkészítése más európai országok, pl. Németország, Franciaország, Olaszország üzleti kulturális sajátosságaira vonatkoztatva is. Ez jó kezdeményezés volna, de már egy új projektben, német, francia, olasz stb. résztvevő partnerekkel kellene megvalósítani.

Irodalom

FUKUYAMA, F.: Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése. Budapest, Európa Kiadó, 1997.

TROMPENAARS, F.: Riding the Waves of Culture. London, Nicholas Brealey Publishing, 1995.

www.eurobustraining.com