

MATUS ROLAND – POÓR JÓZSEF

Külföldi kiküldöttek viszontagságai – japán expatok példái alapján

Mivel egy expat küldetésének befektetése, egy átlagos nemzetközi megbízás esetén meghaladja az 0,3-1 millió eurót, a munkáltató érdeke, hogy dolgozójának sikerét biztosítsa, valamint, hogy az első megbízás után a vállalatnál tudja tartani alkalmazottját. Sokan ugyanis úgy gondolják, hogy a külföldön szerzett tudásukat, tapasztalatukat más cégek esetleg méltányosabban jutalmaznának, így a visszaérkezésükkor kapott ajánlatokat sok esetben elfogadják. Ennek meggátolása érdekében, a vállalatok egyre több figyelmet szentelnek a visszatérés és „újrafelhasználás” stratégiájának részletes kidolgozására, a küldetést megelőző, felkészítő tanfolyamok bővítése, tökéletesítése, valamint a megbízás ideje alatti szolgáltatások, tájékoztatók és tanfolyamok skálájának szélesítése mellett. Egyre többen gondolják úgy, hogy a siker és a kudarc között nem a vállalat, hanem sokkal inkább az expat családja és háztartásbeli problémái állnak. Ez a cikk folytatása a lap 2005. évi 7-8. és a 9. számában megjelent „Nemzetköziesedés és globalizáció hatásai a személyzetbiztosításban” c. kétrészes cikkünknek. A jelen tanulmányunk négy ország (Mexikó, Lengyelország, Csehország és Magyarország), több mint 109 japán expat-jának interjújára alapozva, a japán kiküldöttek viszontagságait, nehézségeit kívánja feltárni.

A japán expatok

A japán statisztikai hivatal adatai szerint a 2004-ben külföldön dolgozó japánok száma meghaladta a 600 000-et, amely majdnem a duplája az 1994-es adatnak. A későn észbekapott ország, lemaradva a többi fejlett ország mögött, igyekszik ugyan felzárkózni a globalizációs versenyben, expat politikája mégis még gyerekcipőben jár. Egy expatnak két választási lehetősége van megérkezésekor a célország repülőterére: megpróbál beilleszkedni az adott ország életébe és együtt élni az új otthon adó környezetének megpróbáltatásaival. Vagy egy, az új életet feledtető, „expat buborékban” szándékozik leküzdeni a „száműzetés” éveit. Sajnos a japánok esetében legtöbbször a második lehetőséget választják. Ezzel kapcsolatban gondolhatnánk,

hogy egy bizonyos fokú védettség, biztonság- és kényelemérzetre hivatkozva a „külső” tényezőkkal szemben. Az igazság azon-

ban az, hogy legtöbbjüknek nincs más választása, amelynek bemutatása az esettanulmány egyik célja.

A vizsgált minta

Négy ország (Mexikó, Lengyelország, Csehország és Magyarország), 109 japán expat-jának interjújára alapozva vizsgáltuk a japán kiküldöttek problémáit. Az 1. táblázatból jól kiolvasható, hogy a mintában legnagyobb arányt a hazánkba érkezett kiküldöttek jelentették.

A vizsgált japán kiküldöttek legnagyobb többsége 31-39 év közötti volt, amely a japán szenyorítás (a cégnél eltöltött évek alapján elbíralt kereslet és pozíció) ideológiáját követve a középvezető beosztású, fiatal, nagyobb teherbíró képességű expatek számának jelentős többletével jár.

A 2. táblázatból egyértelműen kiolvasható, hogy az 1-2 éves időtartamú kiküldetések gyakoribbak

1. táblázat

Fogadó országok		
Ország	Gyakoriság	Gyakoriság %
Mexikó	8	7,3
Franciaország	11	10,1
Lengyelország	21	19,3
Csehország	26	23,9
Magyarország	43	39,4
Összesen	109	100,0

2. táblázat

Életkor és kiküldetési idő			
Életkor	Átlagos kiküldetési hossz (év)	Gyakoriság	Szórás
0-30	0,00	3	0,000
31-39	0,38	60	0,585
40-50	1,38	34	0,604
51	2,42	12	0,515
Összesen	0,91	109	0,908

Matus Roland HRD asszisztens a Denso, a Toyota és a Toshiba cégeknél.
Poór József ügyvezető igazgató (Mercer), egyetemi tanár (PTE).

voltak a 3-4 éves időtartamúaknál, köszönhetően a globalizációs versenybe későn belépő, „tapasztalatlan” japán expatok kezdeti kudarcainak, valamint a második világháború után kialakult éves „job rotation” rendszerének, amely a dolgozók motiválását, továbbá a rendszer egészének ismeretével a dolgozók versenyképességét hivatott serkenteni.

A kiküldöttek legnagyobb többsége (72,5%) nem vitte családját, feleségét magával a kiküldetés idejére. A kiküldöttek 16,5%-a családostól, míg 11 százalékuk csak a feleségével utazott külföldi állomáshelyére. Ebbe a döntésbe leginkább a szigorú japán oktatási rendszer játszik közre. Egy gyermek jövője Japánban, már szinte az általános iskolai beiratkozásnál eldől, hiszen egy elismert magán vagy állami iskolából a feljebbjutás, későbbi elhelyezkedés szinte biztosított – „aki magasan kezd, az még magasabban végez”. Ebben a tekintetben, az ebből a rendszerből kilépő diákok jövője könnyen darabokra hullhat, amelynek kockázatától tartva, a családfő, országon belüli, vagy külföldi munkája során, gyakran hagyja hátra családját.

A legtöbb japán kiküldött gyári munkásként (46%) és menedzserként (27%) érkezett a külföldi állomáshelyére.

Túlélés idegen környezetben

Felkészítés

A japán kiküldöttek, de számos esetben családjuk is, részt vesznek ugyan egy „gyorstalpaló kurzuson”, amely felkészítésüket hivatott betölteni kiutazásuk előtt, azonban egy ilyen kizárólag elméleti tudást biztosító tanfolyam tapasztalataink szerint nem elegendő a túléléshez a világ másik felén. A kétségbeesett újonnan érkezett japánok gyakran nem tudják mitévők legyenek. Ez a kiküldetés sikertelenségéhez vezethet, nem kis kárt okozva a vállalatnak, de mindenképp előtérbe kell hozni a kudarc fogal-

3. táblázat

Kiküldetés hossza

Kiküldetési idő (hó)	Gyakoriság	Gyakoriság%
1-3	44	40,4
4-12	37	33,9
13-35	22	20,2
36-	6	5,5
Összesen	109	100,0

4. táblázat

Kiküldött és családja

Expat család	Gyakoriság	Gyakoriság%
Nem vitte	79	72,5
feleség	12	11,0
egész család	18	16,5
Összesen	109	100,0

5. táblázat

Kiküldöttek beosztása

Beosztások	Gyakoriság	Gyakoriság%
gyári munkás	46	42,2
HR	12	11,0
fejlesztés	6	5,5
minőségbiztosítás	10	9,2
menedzser	15	13,8
középvezető	12	11,0
logisztika	5	4,6
tréning	3	2,8
Összes	109	100,0

mát nem ismerő japánok önbecsülésén is nagy sebet ejthet.

Idegesség érzete

Egy párnapos külföldi út során is érezhetjük, hogy mennyire „más” minden, mint otthon. Az étlapok olvashatatlanok, az emberek mindenre másképp reagálnak, más a testbeszédük, vadabban vezetnek, evés közben nem beszélnek, gyorsabbak a mozgólépcsők és a liftek, még a kutya sem érti, hogy mit mondok: „mindenhol jó, de legjobb otthon”.

Nyelvi nehézségek

Az elveszettség, gyakran kilátástalanság és depresszió érzése érthető lehet számunkra, ha belegondolunk, hogy mennyi problémát okozhat a helyi nyelv ismeretének hiánya.

- beszéd: barátkozás, egyeztetések, munka, hétköznapiak,
- vásárlás: tejföl helyett túró, ecet helyett olaj, sampon helyett naptej,
- feliratok: üzenetek, figyelmeztetők, táblák, jegyzetek, használati utasítások, leírások,
- hivatalok: bank, posta, tudakozók, névátírások, ügyintézők.

Természetesen a lista végtelen, ezek csupán a leginkább előforduló problémák, amelyek főként a nyelvi akadályoknak köszönhetőek.

A Japánból érkező expatok nagy része ugyan érkezésük előtt átesik egy 20 órás nyelvi képzésen, de ha végiggondoljuk az általános iskolai nyelvvóra okozta kellemetlenségeket, elképzelhetetlennek tűnik, hogy valaki egy párnapos tanfolyam elvégzése után kényelemben és biztonságban érezze magát egy új föld-részre érve.

A leírt, számunkra rutinnak, esetleg fel sem tűnő „feladatok”, egy japán számára komoly gondokat, kihívást és még több időt vehet igénybe, segítségül jobb híján csak az előttük érkezettek tanácsát, tapasztalatát veheti igénybe.

Tovább nehezíti helyzetüket, azaz „íratlan szabály”, amely szerint a japán expatok „el vannak tiltva” a helyiekkel való barátkozástól; indokolva ezt azzal, hogy a hasonló beosztású japán illetve helyi szakemberek között csak feszültséget okozna a japánok fizetéseinek, illetve juttatásainak – lakás és gépjármű támogatás stb. – láthatóan nagyobb mértéke. Ez talán már elegendő indok lehet arra, hogy a kiküldöttek az elzárkózást „az expat buborékot” részesítsék előnyben az asszimilációval szemben.

Asszimiláció

A beilleszkedést a befogadó országok sem könnyítik meg. A letelepedéshez és munkához elengedhetetlen engedélyek megszerzéséhez szükséges papírok kitöltése, benyújtása, valamint jóváhagyatása, leginkább a 20 az 1-hez „Adj király katonát!” játékhöz hasonlítható, ahol a bürokratakon áttörve szerezhetik meg a kiküldötteket fogadó cégek apránként a „győzelemhez” szükséges papírokat. Ez a „játék” évente megismétlődő. (Megjegyzés: Ez a játék nemcsak a japán cégekre kitalált bürokrata játék, hasonló nehézségekkel kell a hazai kiküldötteknek megküzdeniük külföldön.)

A papírok megszerzésével sem érnek véget megpróbáltatásaik. A sokszor kínaiakkal összekevert japánok gyakran kerülnek kellemetlen helyzetbe mindennapjaik során. Egy-egy bevásárlás, étkezés, esetleg mindennapos közlekedés esetén gyakran hallhatnak kellemetlen megjegyzéseket – amelyeket ugyan a legtöbb esetben nem értenek, de érzik ellenséges jellegét –, találkozhatnak származásukra utaló, modortalan viselkedéssel, szélhámos pincérekkel és eladókkal, továbbá kerülhetnek számos,

olyan kellemetlen helyzetbe, amelyek megnehezíthetik tartózkodásukat, vagy legalábbis sokként hathat rájuk.

Kulturális sokk

Két ország közötti kulturális eltérések valóban sokszerűen hathatnak, ha nincs rá valaki kellően felkészítve. Az interjúk során a megkérdezett helyiek leginkább két sokkoló tényezőt hoztak fel, amely talán túlzásnak tűnhet első hallásra, de gyakran valóban megnehezíti a munkahelyi összhang és harmónia kialakulását:

- a japánok szörcsögve esznek, a tésztát inkább szívva semmint kanalazva juttatják a szájukba,
- nem használnak nyilvános helyen papírzsebkendőt, inkább szipognak.

Hasonlóan, a japánokkal készített interjúk során is felmerültek a helyiekkel összefüggésben zavaró tényezők, amelyek szintén befolyásolhatják a helyiekkel való együttműködést:

- a helyi munkások nem figyelnek ránk beszélgetés közben,
- minden és mindenki késik.

Az étkezési és viselkedésbeli különbségeken kívül természetesen találkozhatunk más példákkal is az élet minden területén, azonban a kiragadott példák szembetűnően igazolják, hogy apró kulturális különbségek igenis feszültségeket okozhatnak egy cégen belül, amely csökkentheti a sikeres együttműködés lehetőségét, kihatva az egész vállalat sikerére. Ma-napság ugyan a cégek „interkulturális ismeretek” címmel, továbbképzés formájában igyekeznek ezt kiküszöbölni, azonban gyakran az emberek másságának elfogadása, semmint a másság ismeretének hiánya tűnik problémásnak.

A feleség

A tanulmány első részében utaltunk már rá, hogy a feleségek fontos szerepet tudnak játszani le a férj kiküldetésének sikerében. Úgy tartják, hogy a feleség közvet-

lenül befolyásolhatja a küldetés kimenetelét, mind pozitív és negatív irányban. (Briscoe-Schuler, 2004)

A japán házastársi kapcsolatok nagyban eltérnek az európai, vagy bármelyik „nyugati” országétól. A feleség szerepe a japán történelem során a férj maximális kiszolgálása, kényeztetése, a ház kényelmességének megteremtése és fenntartása volt, amelyet mind a mai napig helytállónak tartanak. Igazolja ezt az a tény is, hogy manapság a feleségek több mint 85%-a még mindig háztartásbeli, gondoskodva a férj munkabíró képességéről, amely valóban szükségesnek bizonyul a napi átlagos 10 órai munka mellett.

Az amerikai és az európai „domináns” feleségekkel szemben, a japán feleségeknek kevésbé, esetleg egyáltalán nincs beleszólásuk a döntésekbe, netán lehetőségük azok befolyásolására – „a legjobb feleség, aki nem beszél”. Egy esetleges konfliktus ugyanis, csak a férj munkabírásának, egészségének rovására válhat, ami megnehezítheti az egész háztartás helyzetét. Válás esetén pedig a férj munkaképzettségét – kellő családi háttér hiánya miatt –, a végzettség és „munkanélküli” feleségnek pedig megélhetésének komoly nehézségeit eredményezheti.

A japán feleségek sikeres beilleszkedésének és „hűségének” titka tehát egy évezredek hagyomány részének tudható le, amely valóban megkönnyíti egy expat életét, és fokozza ellenálló képességét a viszontagságokkal szemben.

A gyerekek

A gyermek iskoláztatása, jóléte és öröme a szülők életének egyik legfontosabb célja, amely megköveteli a szülők legnagyobb figyelmét, odaadását és szeretetét. Egy jó iskola kiválasztása, otthoni környezetben sem egyszerű feladat, tudván, hogy a döntés befolyásolhatja a gyerek lelkiállapotát és szellemi fejlődését, amely hatással lehet az egész család jövőjére nézve is.

Elhalasztott fogadóórák és szülői értekezletek, tanulmányi és magatartásbeli problémák, kihagyott versenyek és fesztiválok terhével a vállon, továbbra is küzdve a nyelvi nehézségekkel és a mindennapos gondokkal, egy expat gyerekének a sikere erősen kétségbe vonható.

Szerencsére a legtöbb ország manapság már legalább három választási lehetőséget kínál a külföldről érkező kiküldöttek gyermekeinek iskoláztatására – állami, magán és nemzetközi iskolák. A legtöbb nemzetközi iskolában az oktatás ugyan angolul folyik, de egyre több példát találhatunk arra, hogy a vendégmunkások számának növekedésének hatására – pl.: Magyarországon – japán iskola nyílt kifejezetten az expatok, illetve a hazánkban élő japánok gyermekeinek részére.

Sajnos azonban, gyakran egy jó iskola kiválasztása sem elegendő ahhoz, hogy a hazatérő japán diákok, a külföldön szerzett tudásukat, tanulmányaikat saját országuk iskolarendszerében is hasznosítani tudják, ugyanis a tanterv nagyban eltérő lehet a két ország között. Így például hazánkban a biológia, kémia és fizika tárgyait külön órákban tanítják, addig Japánban e tárgyakat összevonva, inkább ismeretető jelleggel veszik fel a tantervbe, helyette inkább a szociális kapcsolatok fejlesztésére szolgáló tárgyakra – „kreativitás”, szociológia és viselkedéstan – koncentrálnak. Ennek ismeretében nem kétséges, hogy a négy-öt éves távollét, nagy kiesést jelenthet egy japán fiatal számára, megnehezítve a visszailleszkedést illetve felzárkózást, amelynek következtében az expat gyermekek egy jelentős része hazájukba visszatérve is nemzetközi iskolákba kényszerül beiratkozni; leszűkítve a későbbi munkavállalási lehetőségeiket.

Hosszabb munkaidő

Egy külföldi munka különböző kihívásokkal állítja szembe az expatokat, de legtöbbjük nem is számol azzal a problémával, ame-

lyet az időeltolódás, az otthon és célország, között okozhat. Többen „panaszkodtak”, hogy a „kétzónás” időbeosztás csak meghosszabbítja munkaidejüket.

A nyári hét, valamint a téli időszámítás szerinti nyolc órás időeltolódás a japán anyacég és az európai leányvállalatok között gyakran okoz bosszúságot egy-egy határidős munka leadásánál, videokonferencia megszervezésénél, esetleg a mindennapos telefonok lebonyolításánál.

Az utóbbi időben ugyan bevezették az „egyeztetett tárgyalásokat” – melyekre leginkább a reggeli órákban kerül sor, európai idő szerint – és figyelembe veszik az időeltolódás adta nehézségeket, mégsem egyedi eset, hogy hajnalban csörög a telefon egy japán expat otthonában.

A hosszabb munkaidőt egy japán expat esetében sokszor nem az időeltolódás, inkább a túlbuzgóság, a teljesítés és bizonyítás vágya okozza. Az anyavállalat kockázatvállalásának és befektetésének mértékének tudatában, valamint a helyiekkel való versenyben, a japán expatok kötelességüknek érzik teljesítésük fokozását. Sajnálatos módon ez gyakorta vezet túlórázáshoz, a szabadságok elmulasztásához, hétvégi pihenés kihagyásához, ami nem egyszer egészségügyi problémákat okoz.

Kommunikáció és kapcsolatok

Sok országban, de kifejezetten Japánban az üzleti ebédek, munkahelyen kívüli találkozók, nem hivatalos megbeszélések üzletfelekkel, de még inkább munkatársakkal, egyaránt az üzleti élet alapja.

Az interjúk során sokan panaszkodtak arra, hogy Japánban oly megszokott közös ebédek és vacsorák a helyi kollégákkal, szinte „tiltottak” a fogadó országban, amely elszigeteltség sajnos tovább rontja a helyiekkel való kapcsolatot.

Kapcsolatok, munkahelyi ismeretek és barátságok nélkül nem csak hosszúnak, és magányosnak

tűnnek a hétköznapiak, de kevés esély adódik a munkabeli problémák megvitatására baráti körben, mely a japán menedzsment egyik erőssége.

Japánban, a baráti körökből kialakult QC – quality control – csoportok sok esetben hosszú, éjszakákba nyúló csevegésekbe, vitákba mélyednek bele, amelyek eredménye legtöbbször a munkaviszonyok, munkakörülmények továbbfejlesztése, tökéletesítése. Ezek hiánya csak további elidegenedést eredményezhet.

Természetesen nem csak a barátokkal, hanem a főnökkel valamint a beosztottakkal való kapcsolat, kommunikáció hiánya is sok esetben fokozza az expat-ok kétségbeesését. A japán gyárakban például anyagi juttatásokkal jutalmazták a dolgozók újító ötleteit, amelyek hozzájárulnak a termelés fokozásához, a dolgozók biztonságának, kényelmének fejlesztéséhez, különösebb befektetés nélkül. Ezeket az ötleteket a dolgozók a közvetlen felettesekkel, verbális formában vitatják meg, amelyek elfogadása után felterjesztésre kerül a felsőbb vezetésnek is. Egy ilyen szorosan együttműködő láncban, egy nem odaillő, laza láncszem az egész rendszer összeomlásához vezethet.

A visszatérés

Az első megbízatás lejártával, sok expat választja az újabb „száműzést”, semmint a visszatérést hazájukba, ami a külföldi munkájuk kezdetén még elsődleges céljuk volt. Köszönhető ez annak, hogy legtöbbször az anyacégnek nincs terve, az expatokkal hazatérniük után, ám sokszor az indokok ennél sokkal összetettebbek:

- ambivalens kétségek és érzelmek a hazatéréssel kapcsolatban,
- visszatérni egy olyan pozícióba, amely már esetleg nem kielégítő, nem jelent kihívást,
- elhidegülés, elidegenedés az otthoni barátoktól, ismerősöktől, környezettől,
- a külföldi munka jelentette kihívások méltánylása,

Nem kevés esetben azonban az indokok sokkal prózaibbak:

- nincs betöltendő pozíció az anyavállalatnál, amely értékelné a külföldi munka kapcsán szerzett új készségeket

- új készségek, amelyeket leginkább egy újabb megbízásban lehet hasznosítani

Számtalanszor tehát a feladatát teljesítő expat, hazatérés nélkül költözik egy újabb megbízás színhelyére, vállalja el a harmadik és negyedik külföldi megbízást is, amely egyre többször akár a nyugdíjazásig is elhúzódik.

Sokan úgy gondolják ugyanis, hogy egy sikeres kiküldetés után már rendelkeznek elegendő ismerettel, tudással és tapasztalattal ahhoz, hogy elvállalhassák a következő külföldi megbízást is. Gyakorta azonban a második, esetleg későbbi megbízások fuladnak kudarcba, sokszor az új térség sajátosságainak figyelmen kívül hagyása, esetleg a kihívások jellegének megváltozása miatt. „minden ugyan olyan, de mégis más”.

Zárszó helyett néhány japán bölcsesség:

Olasat japánul: Otoko wa iie wo tukuri Onnano wa katei wo tukuru *Fordítás:* A férfi a házat, a nő a családot

Olasat japánul: Keiken wa sairyō no satoru *Fordítás:* A tapasztalat a legjobb tudás

Olasat japánul: Nana korobi, ya oki *Fordítás:* Hét bukás, nyolc talpraállítás.

Olasat japánul: ichi jitsu san shu *Fordítás:* Egy nap, három ősz.

Forrás

1. Briscoe, D.R.–Schuler, R. (2004): International Human Resource Management. London: Routledge
2. Cerdin, J. L. (2002): L'expatriation. d'Organisation, Paris.
3. Cieri, H. D. – Dowling, P. J. – Taylor, K. F. (1991): The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners. International Journal of Human Resource Management, No. 3.
4. Dowling, P.J.–Welch, D. E. (2004): International Human Resource Management. Thomson, London.
5. Foster, N. (1994): The Forgotten Employees? The Experiences of Expatriate Staff Returning to the UK. International Journal of Human Resource Management, No. 2.
6. GMAC–GRS (2002): GMAC– Global Relocation Services, Global Relocation Trends. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.
7. Harzing, A.W. (1996): Environment, Strategy, Structure, Control Mechanism, and Human Resource Management in Multinational Companies. University Limburg, Limburg.
8. Inohara, H. (1990): Human Resource Development in Japanese Companies. Asian Productivity Inc., Tokyo.
9. Kanneth, H. G. (1999): A History of Japan: From Stone Age to Superpower. Palgrave Macmillan, London.
10. Keeley, T. D. (2001): International Human Resource Management in Japanese Firms : Their Greatest Challenge. Palgrave Macmillan, New York.
11. Murray, E.T.–Murray, A.H. (1986): Global Managers for Global Business. Sloan Management Review, No. 2.
12. Peng, M.W. (2006): Global Strategy. Thomson–South Western, Mason (OH).
13. Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January–February.
14. Poór J. (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
15. Simeon, R.–Fujio, K. (2000): Cross Cultural adjustment strategies of Japanese spouses in Silicon Valley. Employee Relations, No. 6.
16. Tung, R. L. (1994): International Journal of Human Resource Management, Issue 4.
17. Welch, J.–Byrne, J.A. (2001): Jack Str- ight from the Gut. Warner, New York