

NYILATKOZAT

Alulírott Szabó Anna büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. december 13.

Szabó Anna

s.k.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK
Nappali tagozat
Külgazdasági vállalkozások szakirány

AZ AMERIKAI ÉS DÉL-KOREAI MENEDZSMENT ÖSSZEVETÉSE

Belső konzulens: Marosán György

Készítette: Szabó Anna

Budapest, 2020

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK	4
KÉRDŐÍV	5
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	6
ELŐSZÓ.....	7
1. BEVEZETÉS.....	9
1.1 Az egyre szűkülő világ	9
1.2 A menedzsment és a benne rejlő és irányító menedzser	11
1.2.1 A menedzsment alapjai.....	11
1.3 A Kommunikáció Kora	16
1.3.1 A kultúra mint kommunikációs rendszer és eszköz	16
1.3.2 Interkulturális kommunikáció	19
1.3.3 A kultúra hagyomány modellje	23
1.4 Interkulturális és nemzetközi menedzsment	24
2. A HIT TÖRTÉNETE – A KONFUCIANIZMUS DÉL-KOREÁBAN	27
2.1 Konfuciusz működése és jelentősége	27
2.2 Konfucianizmus Dél-Koreában	28
3. HOFSTEDE NÉGYDIMENZIÓS MODELLJE	31
3.1 Bevezetés.....	31
3.2 Dél-Korea	32
4.3 Az Egyesült Államok	40
4. AZ IDŐ FONTOSSÁGA	43
5. A KOREAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE	45
5.1 A koreai menedzsmentet befolyásoló tényezők	45
5.2 A koreai menedzsment a gyakorlatban	46
6. AZ AMERIKAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE	51
6.1 Taylorizmus	51
6.2 Kiemelkedő paradigmák nyugaton.....	52
7. CSAPDÁK ÉS VESZÉLYEK - KONFLIKTUSOK KEZELÉSE ÉS MEGELŐZÉSE	55
7.1 Konfliktusok létrejöttének okai	55

8. GYAKORLATI ÜZLETI PÉLDA	60
8.1 Esettanulmány	60
8.1.1 Üzleti úton Dél-Koreába.....	60
8.2 Kérdőív elemzése	64
9. ÖSSZEGZÉS.....	73
9.1 A kultúra határai.....	73
IRODALOMJEGYZÉK.....	75
Könyvek	75
Szakdolgozat	76
Internet	77

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra	A kultúra rétegei: Hofstede hagyma modellje	23. oldal
2. ábra	A nemzetközi menedzsment modellje	26. oldal
3. ábra	Öngyilkossági ráta az egyes országokban	30. oldal
4. ábra	Dél-Korea kulturális dimenziói	32. oldal
5. ábra	Plasztikai műtétek aránya az egyes országokban	35. oldal
6. ábra	Alkohol fogyasztása az egyes országokban	37. oldal
7. ábra	Dohányzás az egyes országokban	37. oldal
8. ábra	A férfiak és a nők aránya Dél- Koreában	38. oldal
9. ábra	Amerikai Egyesült Államok kulturális dimenziói	40. oldal
10. ábra	Munkaidő száma az egyes országokban	48. oldal
11. ábra	Egyenlőtlenség a nemek között	65. oldal
12. ábra	Női karrier Dél-Koreában	66. oldal

KÉRDŐÍV

Kérdőív megtekintésére alkalmas link:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSctYKBNiFOFhjfMmjxZkbJhqiM0Tc4NG4y3XVQ7ZtxqhLfbMA/viewform>

Kérdőívben szereplő kérdések:

1. Kérem, adja meg a nemét!
2. Milyen tulajdonú cégnél dolgozik jelenleg?
3. 1–6-os skálán mennyire boldog a munkahelyén?
4. Milyen gyakran érzi úgy, hogy munkáját elismerik a munkahelyén?
5. Milyen gyakran kap elismerést felettesétől?
6. Formális vagy informális kommunikációt használ a felettesével?
7. 1–6-os skálán pontozza, mennyire érzi megfelelőnek a felettese kommunikációját az elvégzendő feladatok kapcsán!
8. 1–6-os skálán kérem pontozza, mennyire nyíltan mondhatja meg őszinte véleményét a felettesének.
9. 1-6-os skálán kérem, pontozza a projekt során felmerülő döntésekre való ráhatást!
10. Átláthatók és megmagyarázhatók-e a vezetői döntések?
11. Érezte-e magát túlterheltnek?
12. 1–6-os skálán kérem, pontozza mennyire értékeli a munka / magánélet egyensúlyát.
13. Mennyire tartja valószínűnek, hogy 12 hónap elteltével is a jelenlegi munkahelyén fog dolgozni?
14. Kérem, írjon a szöveges mezőbe szóközzel elválasztva három szót, amely Ön számára a vállalati kultúrát jelenti!

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönettel tartozom Marosán György Tanár Úr témavezetőmnek, valamint Osváth Gábor külső konzulensemnek a szakdolgozat megírása során adott jó tanácsoknak, ötleteknek és iránymutatásnak. Hálával tartozom nekik a sok segítségért.

ELŐSZÓ

A szakdolgozat az országok közötti menedzsment eljárások különbözőségeit, szélsőségeit kívánja bemutatni, amelyeket kérdőív mellett, üzleti példákon keresztül a gyakorlatban szemléltet. A választott két ország, amelyet a dolgozat megvizsgál, az Egyesült Államok és Dél-Korea.

A Budapesti Gazdasági Egyetemen töltött éveim alatt volt szerencsém megismerkedni a Távol-Kelet szépségeivel, jellegzetességeivel és egyediségeivel. Mindig is bennem volt a keleti kultúrák iránti szeretet, azonban sajnos lehetőség hiányában sosem volt rá alkalmam, hogy elkezdhessem komolyabban megismerni. Azonban ez megváltozott, miután bekerültem a BGE Külkereskedelmi Szakára. Választott szakmai idegen nyelvként megismerkedhettem a japán nyelvvel és kultúrával. Későbbi éveimben ÖTB keretein belül, ahol Távol-Keleti Interkulturális Menedzsmentet tanultam, beleláthattam a kínai és dél-koreai kultúrába és jellegzetességeibe is. Az érdeklődésem a Távol-Kelet iránt ezzel tovább fokozódott. Már itt felfedeztem, hogy a keleti kultúrák között is mekkora különbségek vannak, miközben mégis nagy befolyást gyakorolnak egymásra.

Szakmai gyakorlatomat a CBRE Kft-nél elkezdve bepillantottam egy tősgyökeres amerikai cég életébe és működésébe. Ezt követően a Cushman & Wakefield-nél folytattam és jelenleg is folytatom a szakmai tapasztalataimat, mely az előző munkahelyemhez hasonlóan ugyanúgy amerikai cég. Mivel előtte legfőképpen a távol-keleti világgal kerültem kapcsolatba, belecsöppenne egy egészen más környezetbe a jelentős különbségek miatt nagy kulturális sokkban volt részem. Európai szemszögből is értek meglepetések, de a keleti kultúrákról szerzett tapasztalataimnak köszönhetően még több összefüggésre derült fény.

Személyes érdeklődésem mellett azért is választottam ezt a témát, valamint külön ezt a két országot, mivel napjaink globalizált világában az üzleti kapcsolatok és az üzleti élet egyre több interakciót vesz igénybe különböző kultúrák között, így tisztában kell lennünk az egyes országok értékeivel és normáival.

Fel kell ismernünk, hogy mit lehet, és mit nem lehet tenni bizonyos országokban, eltérő szituációkban, legyen szó akár megérkezésről, üdvözlésről, köszönetről vagy a tárgyalások

alatti viselkedésről. Tudatában kell lennünk annak, hogyan kell helyesen reagálni bizonyos helyzetekben. Ezeket a kimondott és kimondatlan szabályokat be kell tartanunk ahhoz, hogy sikeresek és szimpatikusak legyünk az adott országból származó cégnél. Ez indokolja országok menedzsmentstílusának és kommunikációjának tanulmányozását, valamint mélyebbre hatolva a történelmének, kultúrájának és embereinek megismerését, vizsgálatát is. A mai gazdasági, kereskedelmi és kulturális kapcsolatok világában elengedhetetlen a továbbképzés. Az országok közötti kulturális különbségekben való elmélyülés fontossága csak nő az évek elteltével.

A menedzsment segítségével bepillantást nyerhetünk bizonyos kultúrákba és népek kommunikációjába. A kommunikáció az egyik legfontosabb mindennapokban alkalmazott eszközünk, mivel használjuk bevásárláskor, étteremben rendeléskor csakúgy, mint az üzleti életben. Meg kell tanulnunk, hogy mikor hogyan kell kommunikálnunk az adott szituációnak megfelelően. Ebben segít az interkulturális menedzsment elsajátítása.

Az Amerikai Egyesült Államok és Dél-Korea a kommunikáció szempontjából két szélső pontnak tekinthető. Földrajzi fekvés, éghajlat, nyelv, történelem, természeti viszonyok, kultúra, vallás, hit, szemléletmód, és még sorolhatnám mi minden tekintetben tér el a két ország egymástól. Mindazonáltal a történelem során a két nemzet számtalanszor kapcsolatba került egymással, kezdetben mint politikai ellenségek, később mint gazdasági partnerek.

Tanulmányom során Hofstede kulturális modellje segítségével bemutatom a két kultúra közötti eltéréseket, hasonlóságokat és azonosságokat. Ez a szisztéma alkalmas arra, hogy bemutassa az országok értékeit, identitását, szemléletmódját és mentalitását.

Szakedolgozatom célja, hogy lényegre törő, átfogó és bemutató képet adjon az amerikai, valamint a dél-koreai kultúráról.

1. BEVEZETÉS

1.1 Az egyre szűkülő világ

A mai felgyorsult világban az egyik legfontosabb jelenség, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni, a világpiacon. A globalizált üzleti világ a pénz, a hatalom körül forog. Minél nagyobb és verhetetlenebb egy nagyvállalat, annál erőteljesebben van jelen a nemzetközi piacon, ezért tisztában kell lennie a veszélyekkel.

A menedzsment különösen kimagasló szerepet játszik a világgazdaságban. A multinacionális vállalatok ki vannak téve a globalizációs folyamat hatásainak, hiszen világszinten megjelennek. Azonban ahhoz, hogy a versenyben fent is maradjanak, elengedhetetlen a jó vállalati arculat megteremtése. Ennek következtében tudniuk kell az adott kultúrák, társadalmak és cégek szokásait, értékeit és normáit.

A dolgozatomat az alapfogalmak tisztázásával kezdem. A legelső fejezetben a menedzsment alapjait ismertetem. Ezt a részt a menedzsment definíciójának jobb megértése és az életben betöltött jelentőségének bemutatása érdekében a kultúra fogalmának tisztázása követi. Kitérek arra, hogy mit jelent a kultúra nekünk, a társadalomnak, hétköznapi embereknek, hogy a kultúra miért kulcsfontosságú a kommunikáció számára. A kultúra definiálása után az interkulturális kommunikációt mutatom be. A Hofstede-féle hagyománymodell segítségével ábrázolom a kultúrák felépítésének módját és sokféleségét. Tovább haladva definiálom az interkulturális menedzsment fogalmát.

A folyamat könnyebb megértése érdekében két teljesen különálló országot vettem az elemzés alapjául, ezáltal példákkal bemutatva a menedzsment különböző attribútumait. Ezen országok keleti és nyugati kultúrákhoz való tartozása kiválóan illusztrálja a különbözőségeket.

A fogalmak áttekintése és megértése után a két ország történelmének bemutatása következik. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy megismerhessük azon kihívásokat, amelyek jelenlegi kapcsolatukhoz vezettek, s amelyek következtében az USA és Dél-Korea diplomáciai és gazdasági kapcsolatai számos egyedi vonással bírnak. Dolgozatomnak ebben a részében Dél-Korea konfuciózus filozófiáját is elemzem, hiszen ez a tanítás Korea üzleti

kultúrájának fejlődésére is nagy hatással volt. A konfuciánus hatást szembeállítom a Nyugaton jól ismert taylorizmus elmélettel.

A történelmi áttekintés után először Hofstede négydimenziós modelljével mutatom be, hogy mennyire különbözik Kelet és Nyugat, majd Hall idő-orientációjával folytatom. A következő szakaszban külön szemügyre veszem Amerika, majd Dél-Korea menedzsmentjének fejlődését az évek során.

Az utolsó fejezetben egy esettanulmánnyal illusztrálom, hogy milyen csapdák, illetve konfliktusok keletkezhetnek a bizonyos szituációkra való felkészületlenségből kifolyólag. Példaként egy üzleti szituációval szemléltetem az üzleti élet bonyolultságát és összetettségét, e két végletekkel rendelkező kultúrák között. Ezzel a példával is megerősítem, az odafigyelés és felkészültség fontosságát arra az esetre, amikor különböző kultúrák interakciójára kerül sor. Fontos, hogy az üzleti világban, mint ahogyan a mindennapi életben is, tisztában legyünk a kulturális különbségekből fakadó helyzetek kezelésével. Az esettanulmányt követően primer kutatásként kérdőíves felmérést végeztem az eltérő vállalati kultúrák dolgozói között, amelynek célja a cégen belüli különbözőségek és ebből fakadó konfliktusok felderítése és leírása volt. Összegzésként megállapítom, hogy általában milyen problémák fordulhatnak elő, és mit tehetünk annak érdekében, hogy ezek ne történjenek meg, vagy ha megtörténnek, hogyan reagáljunk megfelelően.

Dolgozatom témája nem új keletű, minden egyes részben a szakirodalom megállapításaira támaszkodom, de igyekszem saját megfigyeléseimmel hozzájárulni a téma kutatásához. Kvantitatív módszer segítségével a modell összefüggéseit új perspektívákból vizsgálom meg. Világunk gyors változása és fejlődése következtében mindennapi tapasztalataink is folyamatos változáson mennek keresztül, amely relevánssá teszi a témát, hiszem a társadalmi és kulturális interakciók kiemelkedő szerepet játszanak világunkban. Nemcsak a menedzsment vált nemzetközivé, hanem más területek is, mint például a piac, a működés területe, a pénzvilág és a termelés-szolgáltatás logisztikája is. A globalizált piacon nem elégedhetünk meg a saját piaci menedzsment tudásunkkal és ismeretünkkel. ¹

¹ Dr. Poór, Dr. Farkas, 2001.

1.2 A menedzsment és a benne rejlő és irányító menedzser

1.2.1 A menedzsment alapjai

Legelső lépésként tisztázni kell a menedzsment fogalmát, hogy tovább lehessen haladni, tudni kell, mit is jelent a kifejezés. Számos tudós igyekezett összefoglalni, mit is jelent a menedzsment fogalma, azonban ahogyan egyre többen és többféleképpen megfogalmazták a jelentését, az évek során kikristályosodott, hogy a konszenzuson alapuló definíció megfogalmazása szinte lehetetlen feladat. A következőkben a menedzsment különböző értelmezéseit és megközelítéseit szeretném bemutatni.

A multinacionális vállalatok elterjedésének következtében, valamint a „világfalu” kialakulásának hatására a vezetési módszerek egyre változatosabbá váltak. A menedzsment sokrétűsége magában foglal speciális képességeket és értékeket. Az évek alatt a menedzsment nemzeteket átívelő mértékben alakult át a világban.

A globalizáció eredménye képpen kitágult a világ, amely a fejlett és egyre jobban fejlődő országokból érkező növekvő mennyiségű információ feldolgozásának szükségességéhez vezetett. Ezek az információk a világ összes tájáról és különböző területekről érkeznek, azonban ezen információkat tekintve elsődleges prioritás az, hogy minél gazdaságosabban, gyorsabban és a leghatékonyabban módon juthassanak a cégek a számukra releváns adatokhoz.

A releváns információszerzés tehát középpontba került a mai gazdaságban. Felgyorsult világunkban ez egyre nehezebb, mivel ez egyre nagyobb fizikai és szellemi megterhelést is jelent. Ennek következtében megnőtt a nemzetközi vállalatok, üzletek, kapcsolatok és projektek száma. A nemzetköziesítés igénye megállás nélkül nő még a mai napig is. ²

A menedzsment kiemelt kultúrspecifikus területei a következők: ³

- szervezeti, menedzseri kontroll mértéke és módszerei
- a formalizáltság mértéke, területei és módjai
- az emberek motiválása

² Hidasi, 2004.

³ Dr. Simon, 2008.

- a projektek menedzselése
- az eredményes vezetői stílus
- személyzeti kiválasztás, személyzetfejlesztés, teljesítmény-értékelés, előléptetés, leváltás, elbocsátás szempontrendszere és módszerei
- a szervezeti és vezetői kommunikáció rendszere és módja
- értekezletek lefolytatása
- a tervezéshez való viszonyulás
- a döntéshozatali mechanizmus

A közös célok és problémák megoldása, valamint az együttműködés jellemzi a menedzsmentet. A menedzsment az emberek, szervezetek és csoportok irányítására irányuló folyamat. Az üzleti szervezet azonban jóval bonyolultabb és széleskörűbb. A vezetői, menedzseri munka egyre fontosabb és változatosabb a felgyorsult világban. Az üzleti szervezeti rendszerelméleti modellje ezt mutatja be társadalmi, gazdasági és technológia szemszögből egyaránt. Ezáltal tisztán látható, hogy a menedzsment elsősorban emberekkel és csoportokkal, valamint gépekkel és technológiával foglalkozik. E két csoport összefonódva és egymástól függve áll, és befolyást, hatást gyakorolnak egymásra. Ezáltal a menedzsment fő feladatai közé tartozik a szervezet hatékony működésének megteremtése, különböző tényezők figyelembevétele alapján, ezek a rendszeri elemek, szabályok, korlátok, külső környezetből érkező kihívások és korlátok. A szervezet hatékony működéséhez elengedhetetlen a két tényező zavartalan működtetése, ehhez azonban háromféle alapismereti és gyakorlati készségre van szükség. Elsősorban tudni kell vezetni, irányítani és foglalkozni az emberekkel, csoportokkal. Másodrészt gépeket kell irányítani, berendezéseket működtetni és anyagokat átvizsgálni. Harmadrészt az első kettő zökkenő mentes működtetése érdekében terveket készíteni, stratégiákat kidolgozni, elemzéseket végezni, amelynek során fogalmakkal szükséges manipulálni. ⁴

A menedzsment definíciója a vezetői feladatok végrehajtása más közreműködőkkel együtt. A menedzser irányítása alatt teljesülnek a kitűzött célok a szervezet és az egyének által. A vezetés egy folyamat, mellyel a vezető befolyásolni tudja a munkaerőt a célok elérése érdekében. A menedzsment részét képezik az emberek, azonban a definíció jóval többet jelent ennél, nem csak ennyiből áll. A menedzsment jelent előrejelzést, tervezést, szervezést,

⁴ <http://www.marosan.hu/konyv/menosszefogl.pdf> (Letöltve: 2020. október 10.)

utasítást, koordinálást, ellenőrzési funkciókat és tevékenységeket, azonban ki kell emelni, hogy a vezető és menedzser nem ugyanaz. Warren Bennis és Burt Naus fogalma alapján: ” A menedzserek jól csinálják a dolgukat, az igazi vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.”⁵

A kiválasztott vezető vagy menedzser legfőbb feladata, hogy biztosítsa az emberek érdekeit. Ugyanakkor nem az a cél, hogy mindent ő maga, egyedül valósítson meg, hanem az, hogy jó vezetéssel és irányítással a beosztottjaival együtt találják meg a sikerhez és eredményességhez vezető utat.

A vezetői tevékenység alapvetően három feladatkörre osztható:⁶

1. **Feladatok:** végső célok elérését biztosítják, rendszeres tevékenység.
2. **Problémák:** a feladatok során felmerülő akadályok, amelyek hátráltatják a végső cél elérését és valamilyen válaszra kényszerítenek.
3. **Emberek:** a vezető alá beosztott személyek, akikkel közösen kezelik a problémákat és keresik a legmegfelelőbb megoldást.

Menedzsmentnek négy alapvető funkciója van:⁷

1. **Tervezés:** célok meghatározása.
2. **Szervezés:** a feladatok, az eszközök és az emberek egymáshoz rendelése.
3. **Vezetés:** ösztönözni, segíteni, kényszeríteni, befolyásolni az embereket.
4. **Ellenőrzés:** folyamatosan összevetni a célokat a megvalósult eredményekkel, eltérés esetén megtenni a szükséges lépéseket a megvalósulás biztosítására vagy a célok újrafogalmazására.

A menedzser a legfontosabb feladatkört tölti be a nemzetközi érintkezés során. Ezeket a főbb területeket a menedzsernek kell mindennél célszerűbben és hasznosabban felhasználnia. Tudnia kell, hogy milyen erővel rendelkezik, milyen mértékben tud befolyást gyakorolni a munkaerőre a legjobb teljesítmény és eredmény elérése érdekében. Feladatai közé tartozik a termelékenység növelése, az értékesítés, a piaci részesedés bizonyos százalékkal történő

⁵ Dr. Roóz (2006.): 21. oldal

⁶ <http://www.marosan.hu/konyv/menosszefogl.pdf> (Letöltve: 2020. október 10.)

⁷ <http://www.marosan.hu/konyv/menosszefogl.pdf> (Letöltve: 2020. október 10.)

növelése. Egy menedzsernek fontos készsége, hogy tudja irányítani az embereit, motiválja őket és érezteti velük, hogy izgalmas munkával foglalkoznak és jó légkört alakít ki számukra⁸.

Ki kell emelni, hogy annyiféle menedzser létezik, ahány ország. Ennek következtében a menedzseri stílusok különbözőségei miatt jöhetnek létre konfliktusok, félreértések, megghiúsult üzletek.⁹

Simon Lenke szerint a leggyakoribb ütközőpontok a következők:¹⁰

- a szervezeti, menedzseri kontroll mértéke és módszerei
- a formalizáltság mértéke, területei és módjai
- az emberek motiválása
- a projektek menedzselése
- az eredményes vezetői stílus
- személyzet kiválasztása, személyzetfejlesztés, teljesítmény-értékelés, előépítés, leváltás, elbocsátás szempontrendszere és módja
- értekezletek lefolytatása
- a tervezéshez való viszonyulás
- döntéshozatali mechanizmus

A jövő menedzsere többféle jellemvonással szükséges rendelkeznie:¹¹

- globális gondolkodás
- politikai szélsőségektől való mentesség
- intenzív közösségi és szociális gondolkodás
- át kell alakítani a jelen kori gazdaságba ágyazott társadalmat mint meghatározó struktúrát, a társadalomba ágyazott gazdasággá
- széles látókörű, művelt emberként vezet

A kulturális ismeretekben való jártasság elengedhetetlen jellemzővé vált egy menedzser számára. Ahhoz, hogy valamilyen mértékben egy menedzser sikeresnek lehessen tekinteni,

⁸ Dr. Simon, 1993.

⁹ Dr. Simon, 1993.

¹⁰ Dr. Simon, 1993.

¹¹ Dr. Poór, Dr. Farkas (2001.): 398. oldal

tudnia kell az interkulturális és nemzetközi érintkezés szabályait, a kommunikáció alapfogalmait és a benne rejlő lehetőségeket és csapdákat.¹²

Rengeteg olyan eset található, ahol jelentős üzleti veszteségek és kudarcok következtek be a más kultúrával való interakció folyamán. Remek termékekkel rendelkező cégek buktak meg nemzetközi piacokon, mert megpróbálták a saját kultúrájukat ráhúzni a másokra. A különböző kultúrák találkozásakor meg kell ismernünk a saját és másik kultúrán belüli szervezetek és individuumaik sajátosságait, értékeit, normáit és viselkedését, valamint alapfelvetéseit az élet kulcsfontosságú összefüggéseiről.

A megismerés folyamata során a látókör egyre kiszélesedik, ezáltal toleránsabbá válik a nézőpont, a megnyilvánulások könnyebben értelmezhetővé válnak, és az előítéletek, félreértelmezések és félreértések elkerülhetővé válnak.¹³

A menedzsment óriási felelőséggel tartozik az egyének és csoportok vonatkozásában egyaránt. Emellett szervezeten belüli és kívüli vonatkozásokat is meg kell említeni. A legfőbb csoportok, amelyeknek a menedzsment felelősséggel tartozik a következők:¹⁴

- tulajdonosok – ebben az esetben beszélhetünk a tőkejövedelemről és a befektetések megtérüléséről, vagyis, hogy minél kedvezőbben, hatékonyabban és gazdaságosabban bonyolítsák le az üzletet, haszon keletkezzék
- alkalmazottak – az alkalmazottak oldaláról elvárt követelmény, hogy a munkahelyük stabil legyen, jó jövedelemmel rendelkezzenek, potenciális jövőképük legyen és morális elvárásokkal is rendelkezzenek
- vevők – elégedettség, szavatosság, minőség és választék
- szállítók- megbízhatóság, pontos fizetés
- társadalom - törvények betartása, adók megfizetése, környezetvédelem

A menedzsment széleskörűen használatos módszer, mely a globalizált világ tükrében nélkülözhetetlen. Azonban társadalomtól és helyzettől függve a jellemzők változnak.

¹² Hidas, 2004

¹³ Borgolya, 1996.

¹⁴ Dr. Roóz, 2006.

1.3 A kommunikáció kora

1.3.1 A kultúra, mint kommunikációs rendszer és eszköz

A kultúra rendkívül összetett fogalom; egységes és mindenki által elfogadott definíció nem létezik, mivel minden tudós más-más szemszögből vizsgálja a saját céljainak elérésére érdekében.

Általános fogalomként a kultúrát az adott ország, csoport által védett értékek, betartott normák, az általuk felállított szabályok és általuk létrehozott anyagi és szellemi javak összességének tekintjük. Szellemi terméknek tekinthető a tudomány, a művészet, a filozófia, az erkölcs, a vallás, az ideológiák és a társadalmi elvárások. A kultúra által valósul meg valójában a csoport tagjainak életmódja, kommunikációja és érintkezése.¹⁵

A kultúra kétféle módon van jelen az életünkben. Elsősorban a kultúra szemszögén keresztül szerezhető tapasztalat a világról, hiszen a kultúra különféle jelentéssel látja el a tapasztalatot, amely segít a világban való eligazodásban. Másfelől az emberi aktivitás manifesztációja, amely állandóan jelen van.

A kultúrát értelmezhető úgy, mint egy társadalom által alkotott folyamat, amely létrejön majd pedig később tovább öröklődik a következő generációnak. Ezek a folyamatok egy része 'látható', másik része pedig 'láthatatlan'. 'Láthatónak' nevezhetők például a nem verbális szimbólumok, amelyek érzékelhetőek külső szemmel is, mint például a gesztusok vagy a mimika. A kultúra lényegét azonban a felszínen nem érzékelhető és tapasztalható folyamatok adják vissza, ezek a 'nem látható' elemek. Ide tartoznak a térérzékeléshez és időérzékeléshez kötődő "szabályok", a döntéshozatal, a konfliktuskezelés, a verbális és nem verbális kommunikáció aránya és a belső normák. Ezek határozzák meg a gondolkodás- és értékrendet, lényegében ezek hálózzák be a társadalmat. Ezek a folyamatok nyújtanak magyarázatot arra, hogy mit, miért és hogyan csinálnak különböző társadalmak, azaz miért viselkednek úgy, habár ezeknek a folyamatoknak az ismerete hiányos. Ahhoz, hogy a másik kultúra, társadalom megismerhetővé váljon, figyelembe kell venni az adott kultúra 'láthatatlan' értékrendjét, amely közvetítőként szolgálhat a viselkedési sémák megértésében,

¹⁵ <http://www.mtt.org.rs/publikaciok/eloadasok/3kulturasubkultura.pdf> (Letöltve: 2020. október 10.)

illetve az előzetes elvárások megformálásában. A kultúra közötti sikeres kommunikáció ezen alapszik.¹⁶

Először elemezzük az amerikai társadalmat. Az amerikai társadalom elsődleges értékrendjébe tartozik az 'individualizmus', a 'teljesítményközpontúság', a 'lineáris időorientáltság' és a 'cselekvésközpontúság'. További jellemző még, hogy értékelik a megérdemelt pozíciót, hatalmat és erőt. Ennek következtében kiemelkedő helyet tölt be számukra az idő, ütemezés, gyorsaság, hatékonyság és a jövő. Ennek teljes ellentéte a 'keleti gondolkodás'. A Távol-Kelet országaiiban jellemző a csoportközpontúság, a harmónia és a holisztikus időorientáció. A két értékrend szöges ellentétei egymásnak. Az értékrendek különbözőségének nem ismerete okozhat különféle kellemetlenséget, valamint konfliktusokat is.¹⁷

A kultúra nem velünk született, hanem elsajátított és tanult rendszer. Minden kultúra egyedi és ennek következtében kulturális különbségek nagyok lehetnek. Az interkulturális kommunikáció a kultúrák közti különbségeket segít áthidalni, és teszi lehetővé a kommunikációt különböző kultúrák között. A multikulturalizmus korában szükséges nemzetköziesedés folyamatának elsajátítása, ami felerősíti az igényt a különböző társadalmak és kultúrák megismerésére.¹⁸

Összegezve a legfontosabb jellemzőit a kultúrának:¹⁹

- társadalmi termék
- a kultúra tanult ismeret, ami a körülöttünk lévő emberektől és helyektől szerzett tapasztalat alapján
- a kultúrában élőknek sokszor tudat alatt működik
- a folyamatos társadalmi változás következtében a kultúra is alkalmazkodik, adaptálja az adott környezetet
- adott társadalom megegyező értékeket, hiedelmeket és normákat képvisel
- minden kultúra más és más, egyedi és sajátos
- eltérő jelentésekkel bír különböző csoportoknál

¹⁶ Hidasi, 2004.

¹⁷ Hidasi, 2004.

¹⁸ Hidasi, 2004.

¹⁹ Malotta, Mitev, 2013.

- a kultúráknál nincsen hierarchia, valamint nincs helyes és rossz kultúra
- különböző szintjeit különböztetjük meg
 - nemzeti kultúra
 - regionális kultúra
 - vallási kultúra
 - társadalmi osztályhoz tartozó kultúra
 - vállalati-szervezeti kultúra
 - generációkra jellemző kultúra

A Poór József és Farkas Ferenc által megfogalmazott definíció alapján: "A kultúra egy emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet legalapvetőbb kérdéseire, továbbá az e viszonyuláson alapuló értékeinek és normáinak, viselkedésének, szokásainak, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott absztrakt és tárgyi produktumok összessége."²⁰

A kultúra létrejötte hosszas munka eredménye egy közösség által, tanulóval elsajátítható, generációról generációra tovább öröklődik és megváltoztatása nehézkes a múltban való gyökerezettsége miatt. A kultúra magában foglalja a közösség tagjai által alkotott és elfogadott szellemi, szociális és tárgyi értékeket. A kultúra fontos szerepet játszik a közösség tagjai számára, mivel segítségével jön létre a kapcsolat az egyének között.²¹

Néhány területen a kultúrák szembe kerülhetnek egymással:

- kulturális kötöttség
- közösséghez való tartozás (individualista vagy kollektivista)
- szabályokhoz való viszonyulás
- a természethez való viszonyulás
- az időhöz való viszonyulás
- értékek és normák
- sztereotípiák
- előítéletek

Hampden-Turner és Trompenaars a következőket állítják a kultúra és kommunikáció kapcsolatáról: „Gazdasági sikerességünk a jövőben azon fog múlni, hogy mennyire fogjuk

²⁰ Dr. Poór, Dr. Farkas (2001.): 46. oldal

²¹ Dr. Poór, Dr. Farkas, 2001.

megérteni üzleti partnerünk legmélyebb motivációját. Többről van itt szó, mint nyelvi készségekről és etikettórákról.”²²

Minden emberi tevékenység és megnyilvánulás kommunikációnak köszönhetően valósul meg, de a gazdasági sikeresség nem csak nyelvtudáson múlik, hanem a külföldi partner nemzeti és vállalati kultúrájának alapos ismeretén is.

1.3.2 Interkulturális kommunikáció

A kultúrával ellentétben az interkulturális kommunikáció definiálása egységes. Hidas Judit meghatározása szerint „az interkulturális kommunikáció nem más, mint eltérő kulturális csoportokhoz tartozó emberek interakciója”.²³

Malotta Erzsébet és Mitev Ariel elfogadott definíciója alapján: „az interkulturális kommunikáció olyan emberek közötti interakció, akiknek a kulturális észlelései és szimbólumrendszere olyan mértékben áll távol egymástól, hogy az már érdemben befolyásolja a kommunikációs eseményt”.²⁴

Összefoglalva, minden olyan interakciót interkulturális kommunikációnak nevezhetünk, amely olyan kommunikációt tartalmaz, amely két különböző kultúrával rendelkező fél között jön létre, és a különböző kultúrákat szembeállítja egymással. A különböző kultúrák között létrejött kommunikáció definiálható interkulturális kommunikációnak.²⁵

Ki kell emelni, hogy bizonyos helyzetekben teljesen el kell vonatkoztatni a saját kultúrától ahhoz, hogy az adaptáció lehetőségessé váljon. Ez az egyik legnehezebben elsajátítható képesség, hiszen a saját kultúrától származó, már beágyazott reakció megváltoztatását jelenti, amelyet egy új, más jelentéssel bíró reakcióval szükséges helyettesíteni a sikeres kommunikáció érdekében.²⁶

Az interkulturális kommunikáció során előfordulhat a 'küldői kudarc' is. A küldői kudarc akkor jön létre mikor egy jelenség vagy jelzés az egyik kultúra részét képezi, de ezzel

²² Dr. Poór, Dr. Farkas (2001.): 65. oldal

²³ Hidas (2004.): 33. oldal

²⁴ Malotta, Mitev (2013.): 159. oldal

²⁵ Borgolya, 1996.

²⁶ Hidas, 2004.

szemben a másik kultúrában nincs jelen. Ilyenkor az egyik kultúra hiába használ egy bizonyos verbális vagy nem verbális jelet, a másik oldal nem fogja megérteni, hogy a küldő mit is szándékozik közölni vele. Az utolsó lehetséges negatív jelenség, ami előfordulhat a 'fogadói kudarc'. A fogadói kudarc nem más, mint az a jelenség vagy jelzés, amely a küldői oldalon nem fordul elő, csak a fogadó oldalon.²⁷

Számos folyamat létezik, amely jelentős mértékben befolyásolja az interkulturális kommunikációt. A legjelentősebb közülük az alábbiak:²⁸

- a. új technológia és információs rendszerek
- b. a túlnépesedés negatív következményei
- c. globalizáció

A technológia fejlődésnek következtében a hétköznapiak is felgyorsultak, amely közelebb hozta a kultúrákat, embereket és kontinenseket egymáshoz. Ez azt jelenti, hogy pár óra alatt eljuthatunk a föld egyik részéről a másik részre. A személyes érintkezéseken felül a telekommunikációs eszközök fejlődésének köszönhetően a kapcsolattartás gyorsabb, mint valaha, illetve a vizuális érintkezés is lehetséges napjainkban.

A globalizáció két típusú folyamatot idéz elő. Az első egy közeledési folyamat, amely fogyasztási szokások, világnézet és tudás konvergenciáját jelenti. A második folyamat a lokalizáció, ami annyit jelent, hogy jobban összpontosítunk a lokális, nemzeti vagy etnikai jellemzőkre, a hagyományok és az individualitás megőrzése érdekében.

Az interkulturális kommunikáció szerepe és jelentősége ezáltal nagymértékben megnőtt. Ennek különböző okai vannak, ilyen például a modern kommunikációs technikák megjelenése, a tanulói és munkavállalói mobilitás megnövekedése, a bevándorlók, menekültek és számos más kisebbség integrációnak felerősödése. Az interkulturális kommunikáció elsajátítása rengeteg előnnyel jár, mint például a kulturális tudatosság felébresztése, kulturális félreértések csökkentése, kulturális előítéletek enyhítése, sztereotípiák eloszlatása, tehát segít a kommunikációban más kultúrákból származó emberekkel. Ez a kultúra, a kommunikáció és a nyelvhasználat szorosan összefonódását eredményezi. Ahhoz, hogy a kommunikációs csatornák megfelelően működjenek, szükség van a megfelelő nyelvi

²⁷ Hidasi, 2004.

²⁸ Malotta, Mitev, 2013.

és kulturális ismeretek, készségek elsajátítására. Az országismerethez és ezen belül a kultúrához rengeteg témakör tartozik, amelyek két fő témakörre bonthatók: ²⁹

- **civilizációs témakörök:** történelem, földrajz, hagyományok, szokások, intézmények, gazdaság, művészet, tudományos eredmények, irodalom, populáris kultúra, értékrendek, ünnepek, kulináris szokások, mindennapi tudnivalók, tabutémák, ügyintézés
- **viselkedés-kultúra:** viselkedésminta, beszédminta, nyelvi funkciók, üdvözlés, beszélgetés, kezdeményezés, búcsúzás, véleménykérés, véleménykifejtés, egyetértés, egyet nem értés, közbeszólás, kérés, visszautasítás, tanácskérés, tanácsadás, panaszkodás, kritika, társalgás, látogatás, telefonálás, pragmatikai jellemzők, testbeszéd, kulturális dimenziók

Ezeknek a témaköröknek az elsajátítása lehetőséget kínál a kultúra befogadására. A háttértudás más régiókról, országokról és kultúrákról biztosítja a kulturális különbségek megértését, továbbá lehetőség nyújt a különböző gondolkodásmódok és attitűdök megértésére. ³⁰

Az interkulturális kommunikáció fogalma szorosan összefügg a nyitott társadalom, a globalizáció és a multikulturalizmus egyik legfőbb termékével, ami nem más, mint a kultúrák és nyelvek együttélése. Minden egyén egy adott kultúrába születik, amely kultúrában szocializálódik, és amelynek a nyelvét tanulja meg. A rétegzett emberi háttértudás biztosítja a mindennapi kommunikáció zavartalanságát. A háttértudást számos külső hatás alakítja, ilyen például a nyelvi rendszer (szókincs, grammatikai, kiejtési és pragmatikai szabályok) valamint a kultúrától elvárt viselkedési normák. Azonban egy idegen kultúrából származó személlyel való interakció során nehézségek merülhetnek fel. A nyelvi kód transzformálása nehezíti a megértési problémák megoldását. Idegen nyelven a boldogulás csak úgy lehetséges, ha anyanyelvi kompetenciánkat idegen nyelvi kompetenciákkal bővítjük ki. Az interkulturális kommunikáció sikeressége érdekében azonban nem elég a nyelvi kompetencia elsajátítása, fontos, hogy a saját kultúrából eredő válaszreakciókat helyettesítsük a másik kultúra válaszreakcióival. ³¹

²⁹ Geccső -Sárdi, 2013.

³⁰ Geccső -Sárdi, 2013.

³¹ Geccső -Sárdi, 2013.

Interkulturális kommunikációt eredményesen lebonyolítani az képes, akinek birtokában többféle kompetencia, amelyeket Bothné három dimenzióval vezet le:³²

1. érzelmi dimenzió

- tolerancia
- stresszűrés
- rugalmasság
- empátia
- előítélet-mentesség
- más kultúrák tisztelete

2. kognitív dimenzió

- másfajta gondolkodás
- beállítódás, viselkedés megértése
- saját és idegen cselekvésszekvenciák megértése
- metakommunikációs képesség

3. gyakorlati dimenzió

- kommunikációs szándék
- kommunikációs képesség
- szociális kompetencia

Ezekon a dimenziókon keresztül láthatjuk, hogy az interkulturális kommunikációnak nemcsak kognitív összetevői vannak, hanem érzelmi is, ami által egyfajta személyiségfejlesztésről is beszélhetünk az az interkulturális kommunikációs készségek elsajátítása folyamán.

³² Gecső -Sárdi, 2013.

1.3.3 A kultúra hagyománymodellje ^{33, 34}

Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a kultúráról és a kultúrák közti különbségekről fontos megvizsgálni a G. Hofstede (1994.) által felállítottúgynevezett 'hagyománymodellt'.



1. ábra: Hofstede-féle hagyománymodell

Forrás: Falkné B., K. (2008) ³⁵

Hofstede a kultúra négy rétegét különbözteti meg. A kezdő külső és legszembevetőbb réteg képezi a szimbólumokat. Ebben a rétegben megkülönböztetjük a materiális és nem materiális csoportokat. A nem materiális csoportba soroljuk a metaforákat, szólásokat, közmondásokat és mítoszokat. Ilyen például a szabadság fogalma az amerikai kultúrában. A materiális szimbólumokhoz tartozik például a hajviselet, gesztusok, zászlók és státuszszimbólumok, amelyek folyamatos változásban vannak, továbbá más kultúrák által átvehetők. A szimbólumok minden kultúra tagjának más-más értékkel és jelentéssel bírnak. A következő réteg a hősök rétege, akik az adott kultúrában nagyra becsült és tiszteletre méltó tulajdonságokkal rendelkeznek. Ezek a hősök lehetnek kitalált személyek, meshősök, de akár élő vagy halott személyek is. A hősök pozitív tulajdonságokkal vannak felruházva, amelyek a kultúrát és a benne élő társadalmat segítik, illetve példát mutatnak a mindennapi emberek számára. Ide tartozik még a követendő magatartásmodell, a társadalmi konvenciók, illetve az adott értékrend, amit a társadalom követ. A modell következő rétege a rítusok, amelyek

³³<https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwilrZG GpavQAhUJtRQKHbhIA2MQFggkMAI&url=http%3A%2F%2Frs1.szif.hu%2F~szabor%2FHofstede.doc&usg=AFQjC NGLsK8-4sti2FaOSSp2tVXWnOEgDQ&sig2=10SjMMDAZfLY8WtHLSMWGw> (Letöltve: 2020. október 11.)

³⁴ Falkné Bánó, 2008.

³⁵ Falkné Bánó, 2008.

kollektív tevékenységeket és viselkedési formákat foglalnak magukba. Ezek a társadalom számára kiemelkedő szerepet játszanak, mivel ezek az önkifejezés fajtái. Ide tartozik például az üdvözlés, udvarlási formák, valamint az esküvői szokások, és mások. A rítusokat az azonos kultúrában élőknek be kell tartaniuk, így felelve meg a társadalmi elvárásoknak. Az első három réteg kívülről is érzékelhető és látható. A kultúra legfontosabb rétegét a legbelső réteg képezi, ez pedig nem más, mint az értékek. Ebben a rétegben az egyik legfontosabb tulajdonság, hogy a külső szemlélő számára ezen értékek láthatatlanok, nem érzékelhetők közvetlenül, és még a társadalomban élők számára sem mindig tudatos. Az értékek meghatározzák magát a kultúrát és irányelvet adnak a társadalomnak.³⁶

Hofstede modellje alapján látható, hogy a külső réteg a kívülálló szemlélő számára is látható, tapasztalható és tanulható, azonban a belső réteg nehezen elérhető. Ha ez számunkra is láthatóvá válik, akkor jobban megérthetjük a kultúrából fakadó cselekvések okait, mert ez növeli az empátiát és toleranciát.

1.4 Interkulturális és nemzetközi menedzsment³⁷

Az interkulturális menedzsment a munkakapcsolaton keresztüli interakciókra és megismerésre fókuszál. Az interkulturális menedzsment az alkalmazottak irányításával, valamint a munkával kapcsolatos magatartással foglalkozik, ami természetesen kultúráként változik. A másik kultúrával való táplálkozás előtt legelőször a saját kultúrájának szükséges tudatában lenni, hogy a különbségek felismerhetőek legyenek.

A nemzetközi vállalatoknál megfigyelhető a kulturális sokszínűség. A kulturális sokszínűség nemcsak a vállalatok közötti kapcsolatokat, hanem a vállalaton belüli kapcsolatokat is jellemzi. A globalizáció egyik hatása, hogy a vállalatokon belül is egyre több kultúrából, etnikumból származó ember dolgozik együtt.

A legfőbb kérdés az, hogy mi készíti az országokat, hogy kiterjesszék tevékenységüket a határokon kívülre, és hogy ezáltal a lokális cég nemzetközivé válik-e. Ezekre a kérdésekre kétféle magyarázat adható, egy tradicionális és egy új megközelítés.

³⁶Falkné Bánó (2008.):22-24

³⁷ Dr. Simon, 2008.

Hagyományos magyarázatként három ok emelhető ki:

1. elsősorban a nyersanyagforrás biztosítása (példa az olaj, üzemanyag és a gáz),
2. új piacok keresése
3. valamint nem utolsósorban a külföldön jelen lévő olcsó munkaerő.

Új okként megemlítendő:

1. az egyre növekvő gazdasági üzemmérték
2. K+F tevékenység csökkentése
3. termékek életciklusainak alakulása

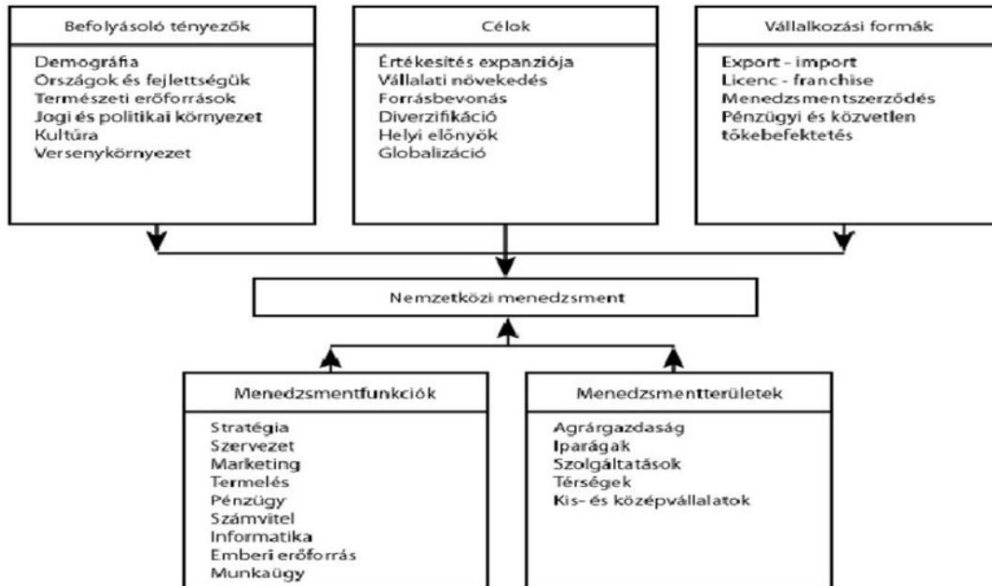
Ezek az okok mögött számos befolyásoló tényező játszik szerepet:

- a lokális országok számos előnnyel biztosítják a külföldön beruházó cégek és vállalatok kegyeit, mint például adóval, vámmal és beruházási kedvezményekkel
- nemzetközivé vált végek erősíthetik a belső működésüket
- megfelelő háttérpiac, erős hazai beszállító bázis szintén jól segítheti a külpiacok felé orientálódó cégeket
- az e-commerce új megoldásokat és lehetőségeket foglal magában

A menedzsment legfontosabb feladata az, hogy biztosítsa a munkavállalókat arról, hogy a vállalatban belüli multikulturalizmus nem rejt magában veszélyeket, mert a vállalat további fejlődése érdekében újfajta megközelítéseket és kreatív megoldásokat kell alkalmazni. A lehetőségek kihasználáshoz azonban az eltérő kultúrák jellemzőivel meg kell ismertetni a dolgozókat.

A nemzetközi menedzsment definiálja az alapvető és szükséges feladatokat, amelyek segítségével a vállalatok és cégek nemzetközivé válnak, valamint a nemzetközi környezetben való helytállásukat biztosítják. A nemzetközi cégeknél a menedzsment jelentősége és hatása nagyobb, mint a kisebb cégeknél, mivel a különböző kultúrák találkozásának az esélye jóval magasabb.

Nemzetközi menedzsment-modell



2. ábra: Nemzetközi menedzsment-modell

Forrás: Dr. Poór József, Dr. Farkas Ferenc: Nemzetközi menedzsment, 2001. 27. oldal ³⁸

Az interkulturális menedzsment mindazon funkciók és tevékenységek összessége, amelyek elősegítik a nemzetközi környezethez való alkalmazkodást és a hasznos működési cél érdekében figyelembe veszik a különféle kulturális tényezőket. A nemzetközi menedzsment modellje ábrázolja az összes befolyásoló tényezőt, amit szükséges figyelembe venni.

³⁸ Dr. Poór, Dr. Farkas, 2001, 27. oldal

2. A HIT TÖRTÉNETE – A KONFUCIANIZMUS DÉL-KOREÁBAN

2.1 Konfuciusz működése és jelentősége ³⁹

Kína a kezdetek óta nagy hatással és befolyással volt Koreára. A mai napig is fennmaradt érték, amit átvettek a koreaiak, a konfucianizmus, amely tartalmazza a kínai kultúra és filozófia legfontosabb értékeit. A konfucianizmus lényegében a régi kínai társadalmat, államrendszert és életformát mutatta be. A fő cél a kínai bölcsesség ősi hagyományait továbbítása az utókornak. A konfuciánus világszemlélet értékrendszer, filozófia és vallás egyben. A kutatók véleménye megoszlik, egyes kutatók úgy vélik, hogy valóban egy vallásról van szó, mivel az ősöknek bemutatott áldozatok, szertartások és rítusok is jelen vannak. Azonban a kutatók másik fele nem ért ezzel egyet, és úgy vélik, a konfucianizmus inkább az emberek közötti kapcsolatokat és viszonyokat írja le többféle aspektusból. Ezen tudósok arra hivatkoznak, hogy ez az eszme nem foglalkozik a halállal, valamint a túlvilággal, mint a többi vallás, ezért is különbözik a többitől.

A konfuciánus gondolkodás szerint kétféle embert különböztethetünk meg: vannak a "kis emberek" és a "nagy vagy nemes emberek". A második kategóriába tartozó emberekre jellemző a tökéletességre való törekvés, erényei között van az emberségesség, kötelességtudat, szertartásosság, bölcsesség és igazságosság. A filozófiában kiemelt szerepet képez, hogy mindenki, származási csoporttól függetlenül, válhat e kategória részévé, csupán állandó önművelés és az erkölcsi megfelelésre kell törekedni.

³⁹ http://birtalan.innerasia.hu/download/keleti-vallasok/2013-1/kosa_konfucianizmus_es_taoizmus.pdf (Letöltve: 2020. október 11.); <http://www.tarrdaniel.com/documents/Taoizmus/Kinaijegyzet.pdf> (Letöltve: 2020. október 10.); Vu, T.; H., 2009.

2.2 Konfucianizmus Dél-Koreában ⁴⁰

A konfucianizmus Dél-Koreában állami ideológiává a Csoszon-dinasztria idején (1392-1910) vált. A buddhizmus elvesztette a korábbi befolyását, a szerzetesek számát korlátozták.

A konfuciánus elmélet alapállítása, hogy minden emberi lény természetétől fogva jó és minden hibája és rossz cselekedete a belátás hiányából fakad. A konfucianizmus a családot tartja a legfontosabb értéknek, azon belül is a gyermeki szeretetet és az idősek tiszteletét. Az elmélet alapján a gyermek mindig gyermek marad a szülők szemében és addig gondoskodnak róla amíg képesek rá. A gyermekek ezzel szemben kötelesek addig "szolgálni" amíg élnek a szülők, ezzel is visszaadni és meghálálni mindazt, amit a szülők feláldoztak a gyermekek érdekében. Ezt a tanítást átültették az egész társadalomra, miszerint öt feltétel létezik: méltóság, nagylelkűség, őszinteség, szorgalom és jóság. A méltóság által tisztelet nyernek az emberek másoktól, a nagylelkűséggel támogatásra ösztönzően, az őszinteséggel mások bizalmát lehet megszerezni, a szorgalom sikereket vonz maga után, végül a jósággal irányítani tudja embertársait. Ehhez az általános helyesnek ítélt viselkedéshez a konfucianizmus egy általános érvényű alapszabályt fektetett le: ne tégy olyasmit másokkal, amit te nem szeretnél, ha veled is megtennék. A helyes humánus viselkedés lényegében a kölcsönösségen alapszik. ami megalapozza az értékrendet Dél-Koreában. Jelentése és hatása annyit tesz, hogy nem mindig a törvény áll mindenek felett. A konfucianizmusi elmélet mélyen gyökerezik a koreai kultúrában, amely generációról generációra öröklődik.

A koreaiak az elméletet sajátosan alkalmazták és szigorúan vették. A dinasztiák közül a Csoszon-dinasztria uralkodását tartják a Földön valaha létezett legideálisabb konfuciánus időszaknak. Az ideológia a Csoszon-dinasz (1392-1910) idején élte virágkorát, amikor is ténylegesen államvallássá nyilvánították.

A társadalmi harmónia fennmaradása érdekében az emberi kapcsolatokat szigorúan szabályozza, öt fő kapcsolatot emel ki: ⁴¹

- apa és fia közötti kapcsolat
- uralkodó és alattvaló közötti kapcsolat

⁴⁰ https://hu.wikipedia.org/wiki/Konfucianizmus_Kore%C3%A1ban (Letöltve: 2020.november 1.)

⁴¹ <http://wiki.konfuciuszintezet.hu/index.php/Konfucianizmus> (Letöltve: 2020.november 22.)

- férj és feleség közötti kapcsolat
- idősebb és fiatalabb fivér közötti kapcsolat
- barát-barát közötti kapcsolat

A felsorolásból is látszik, hogy a tan az egyik legfontosabb aspektusának a családi orientációt és kooperációt tartja. Az öt alapelvből három a családra irányul. A vállalati menedzsmentet is a család mintájára szervezik meg.

A konfuciánus tanítás értelmében mindenkinek behatárolható szerepe és pozíciója van a társadalomban, engedelmességre és tiszteletre tanít. Ez az életkor szerinti meghatározottság az egész társadalomra kiterjed, mind a családon belül mind a munkahelyen, mind barátok között egyaránt. Míg a fiatalabb személy tisztelettel tartozik az idősebb személy irányába, addig az idősebb személy irányt mutat, segít és tanácsokkal látja el a fiatalabbat.

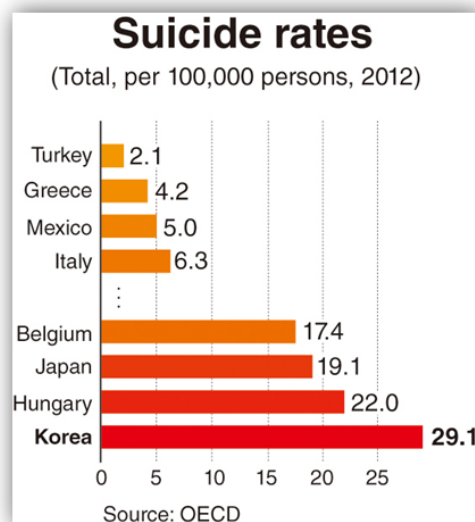
A hierarchikus rendben még ki kell emelni a vállalatoknál kialakult rangsort. A magasabb beosztással rendelkező alkalmazott jóval nagyobb befolyással és hatással van az alatta dolgozó munkaeőre, mint például a nyugati országokban. Ez a hatalmi távolság mértékében figyelhető meg a legjobban. A beosztott nem mond ellent a felettesének. Másik kiemelkedő példa, hogy a dolgozó sosem hagyja el a munkahelyét addig, amíg a főnöke is dolgozik, sohasem szól vissza neki, és sosem dohányzik előtte, amely a tiszteletnyilvánítás egyik formája. A vállalatok alkalmazottjai is egy családként tekintenek egymásra, és úgy is viszonyulnak egymáshoz. A társadalom összes rétegére kihatott az alá-fölérendeltségi viszony.

A konfucianizmus kiemelkedő szerepet játszott az oktatásban is. Az oktatás szerepe előtérbe került a társadalmi életben, a tanulás a vezetői pozícióba kerülés alapvető feltételévé vált. Az egyetemek között rangsor van, és a vállalatok a legnevesebb egyetem végzettjeit keresik elsősorban.

Az oktatásért magas presztízse még a kelet-ázsiai országok között is kiemelkedő, olyannyira, hogy sok esetben a fiatalok a tanuláson kívül szinte semmi mással nem foglalkoznak. Az állami iskola mellett különórákra járnak, és a diákok idejük nagy részét könyvtárakban töltik, ezzel is gyarapítva tudásukat. Dél-Koreában a három top egyetemre kíván mindenki bejutni, melyek a Seoul National University, a Yonsei University és a Koryo University). Természetesen nem tud mindenki bejutni, ami olykor és sajnos egyre gyakrabban

súlyos következményekkel jár. Az öngyilkosok száma egyre jobban nő, főleg a fiatalok körében.

Egy 2012-es OECD statisztika alapján Dél-Korea messze megelőz minden országot az öngyilkosságok terén. A legtöbb öngyilkosság a 10 és 39 év közötti korosztályban fordul elő. A diákok mellett, a legtöbb esetben munkavállaló férfiak vetnek véget az életüknek, mivel nem bírják a nagy terhet. Túl sok felelősség nyomasztja őket, amit nem tudnak teljesíteni, a munkától kezdve, a család eltartásán és a jólét biztosításán át.



3. ábra: Öngyilkossági ráta az egyes országokban

Forrás: Koreaherald ⁴²

A történelem során a többszöri megszállás következtében Korea nagy erőfeszítéseket tett a nemzeti függetlenség megtartása érdekében. Ezért is fontos a koreai társadalom számára a nemzethez való hűség, amely fontosabb aspektus életükben, mint például a saját érdekeik. A fejlődés felgyorsulásával legfőképpen ez a filozófia határozta meg az életüket, gondolkodásmódjukat és látásmódjukat. Ez a hazafias érzés ösztönözte a koreai menedzsmentet is, hogy létrehozzanak valami eredményeset, amelyről tudták, hogy csak kollektív munkával lehetséges.

⁴² <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20150830000310> (Letöltve: 2020.november 22.)

3. HOFSTEDE NÉGYDIMENZIÓS MODELLJE ⁴³

3.1 Bevezetés

Geert Hofstede holland kulturális antropológus újszerű látásmódot nyújt a nemzetekről való gondolkodásmódról, egy adott ország/nemzet szervezeti kultúrájának értelmezéséről. Az általa létrehozott öt dimenziós modell lehetőséget ad a különböző kultúrák jellemzésére, továbbá más kultúrával való összehasonlítására.

A Hofstede által alkotott öt dimenzió:

1. Hatalmi távolság
2. Individualizmus – Kollektívizmus
3. Maszkulinitás – Feminitás
4. Bizonytalanság-kerülés
5. Hosszú vagy rövid távú orientáció

1. A kis és nagy hatalmi távolság megmutatja, hogy a társadalomban a hatalomból kevésbé részesülők mennyire fogadják el az egyenlőtlen hatalomelosztása.

2. Az individualizmus/kollektívizmus dimenziója azt fejezi ki, hogy milyen arányban törődnek az egyének önmagukkal és szűk családjukkal. Az egyén és a közösség közötti kapcsolatot vizsgálja: hogyan viszonyulnak egymáshoz, milyen mértékben érezhető a támogatás, mennyire érznek felelősséget az adott csoport tagjaként. A csoport és a személy közötti kapcsolatot boncolja, illetve az egyén társadalmilag elfogadott normákhoz való kapcsolatát.

3. A maszkulin/feminin értékek a nemhez kötődő szerepmegosztásra és felelősségre irányul. Kultúránként ez jelentősen eltér: legyen szó karrierről, sikerről, pénzről, teljesítményről, szolidaritásról, környezetről, a természet védelméről és emberi kapcsolatokról.

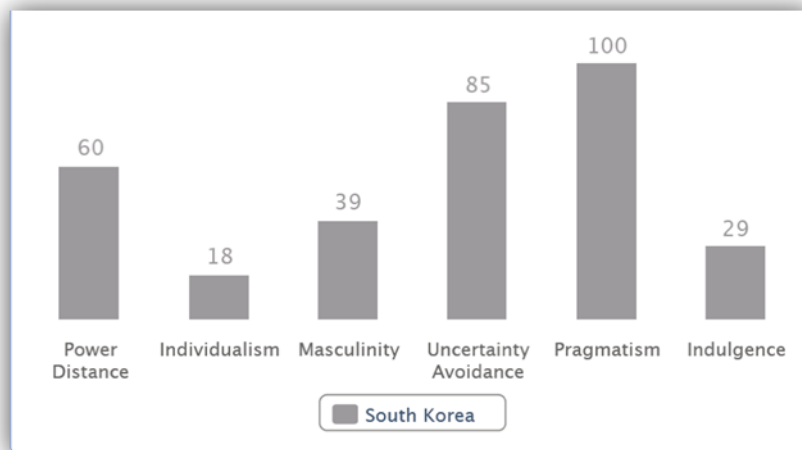
⁴³ <http://protokolljegyzetek.blogspot.com/2011/07/geert-hofstede-negydimenzios-modellje.html> (Letöltve: 2020.november 8.)

4. A bizonytalanság-kerülés minden emberi lényben jelen van valamilyen formában. Az ismeretlentől és az újdonságtól való félelem mértéke azonban meglehetősen különbözik országonként. A bizonytalanság lehet gyenge, illetve erős. Ez megmutatja, hogy egy adott társadalom tagjai mennyire képesek szembenézni a bizonytalansággal és merik-e vállalni a kockázatot. A szabályok betartása, a stressztűrés minden kultúrában más-más.

5. Rövid és hosszú távú orientáción az időszemléletet lehet érteni. Ez a kategória megmutatja, hogy egyes országokban milyen dimenzióban gondolkodnak, csak rövid távon vagy hosszabb távon is.

Az öt dimenziós modell lehetővé teszi a különböző kulturális eltérések mérését és összehasonlítását, mivel hozzárendelt egy 0-100 értékek közötti indexet, amely láthatóvá és mérhetővé teszi a különbségeket.

3.2 Dél-Korea⁴⁴



4. ábra: Dél-Korea kulturális dimenziói

Forrás: G. Hofstede (2016)⁴⁵

1. Hatalmi távolság

A koreaiaknál az életkor, valamint a társadalmi rang határozza meg, hogy a hierarchiában milyen szerepet töltenek be. Ezen információ utáni érdeklődést sokszor a nyugati társadalmak

⁴⁴ http://phd.lib.uni-corvinus.hu/1048/1/Milassin_Anda_Nora_dhu.pdf (Letöltve: 2020.november 22.)

⁴⁵ <https://fr.slideshare.net/frankcalberg/south-korea-47185473/4?smtNoRedir=1> 7. dia (Letöltve: 2020.november 1.)

tolakodásnak és túlzott kíváncsiságnak veszik, azonban a koreai társadalomban szimplán viszonyítási alapként szolgál, hogy az adott egyént hova helyezték el a hierarchiában, és milyen kommunikációt folytassanak vele. Dél-Koreában a hierarchia, alá-fölé rendeltség keretet ad a társadalomnak. Ezek segítségével képesek magukat rangjuk alapján elhelyezni, illetve ez határozza meg, hogy kivel hogyan kell viselkedni és kommunikálni.

Ez a hozzáállás a konfuciuszi „öt kapcsolat elméletéből” eredeztethető, amellyel a hatalmi távolságokat például lehet illusztrálni. Az elmélet átláthatóságot biztosít a társadalmi szerepek közti különbségek terén. Ezáltal a társadalom különböző szereplői tisztában vannak a saját felelőségeikkel és elvárásaikkal, a harmónia pedig fenntartják a jóindulattal, igazsággal, bölcsességgel, őszinteséggel és a szabályokkal.⁴⁶

Koreában nagyra tartott és évszázadok óta fennálló lojalitás, tisztelet és felelősség az idegenekre nézve nem kötelező, úgynevezett „arctalan egyénként” tartják őket számon. Szokásos tevékenység például, hogy a koreaiak becsukják az ajtót egymás orra előtt, amikor belépnek valahova. Sorban állás közben lökdösik egymást, tolakodnak, nem figyelnek egymásra tömegközlekedésben, ha véletlenül valaki rálép a másokra nem kérnek bocsánatot, így kifejezve a semleges érzelmenyilvánítást az idegenek felé. Azonban ki kell emelni, hogy a bajba jutott honfitársuknak azonnal segítséget nyújtanak. A külföldről érkező idegenekkel való kommunikáció azonban jelentősen eltér a koreai idegenekkel folytatott viselkedéstől. Míg az azonos nemzetiségűekkel távolságtartóak, addig a külföldiekkel igen közvetlenek. Ez azonban legfőképpen a fővárosra vonatkozik, mivel a legtöbb külföldi Szöul városát látogatják meg. A vidéki városokban a külföldiek jelenléte nem gyakori jelenség.

2. Kollektívizmus

Hofstede modellje az individualizmus-kollektívizmus variánsnál világít rá legjobban a különbözőségekre Kelet és Nyugat között. A Távol-Keleten, legfőképpen a kínaiaktól átvett konfucianus hatás miatt kollektivisták kultúráról beszélhetünk. Ahogyan azt a Hofstede által végzett indexérték is jól mutatja, hagyományosan kollektivisták kultúráról van szó Koreában is. Főbb jellemzői közé tartozik, hogy a csoportcélokat veszik előre, és az egyéni célok a háttérbe szorulnak. Kollektivisták kultúrákat másképpen „mi” kultúráknak is nevezik. A kínai hagyomány alapján az embert a közösség tagjaként említik, nem pedig mint egy különálló személyt.

⁴⁶ <http://wiki.konfuciuszintezet.hu/index.php/Konfucianizmus> (Letöltve: 2020.november 22.)

Ezáltal jellemző a közösség, csoportok favorizálása, amely egy kölcsönös függőségi rendszert hoz létre. A személyek lojálisak a közösséghez, csoportokhoz, ehhez cserébe pedig védelmet kapnak. Jellemző, hogy a szoros barátságok életük végéig is kitartanak, legyen szó gyerekkori barátokról, egyetemi évfolyamtársakról vagy munkatársakról. A közös gyökerek összetartó ereje kifogásolhatatlan és szilárd. Ezek az érzések egyfajta hovatartozást váltanak ki az emberből, amelyből erőt nyer, biztonságban érzi magát. A csoportélmény után való vágyakozás a koreai emberek számára nélkülözhetetlen.

Csoportcél kerül a középpontba, az egyéni érdek pedig háttérbe szorul. Nagyon gyakran önzőséggel azonosítják azokat, akik a közösség érdekeit figyelmen kívül hagyva cselekszenek. A társadalom számára ez egy negatív tulajdonság.

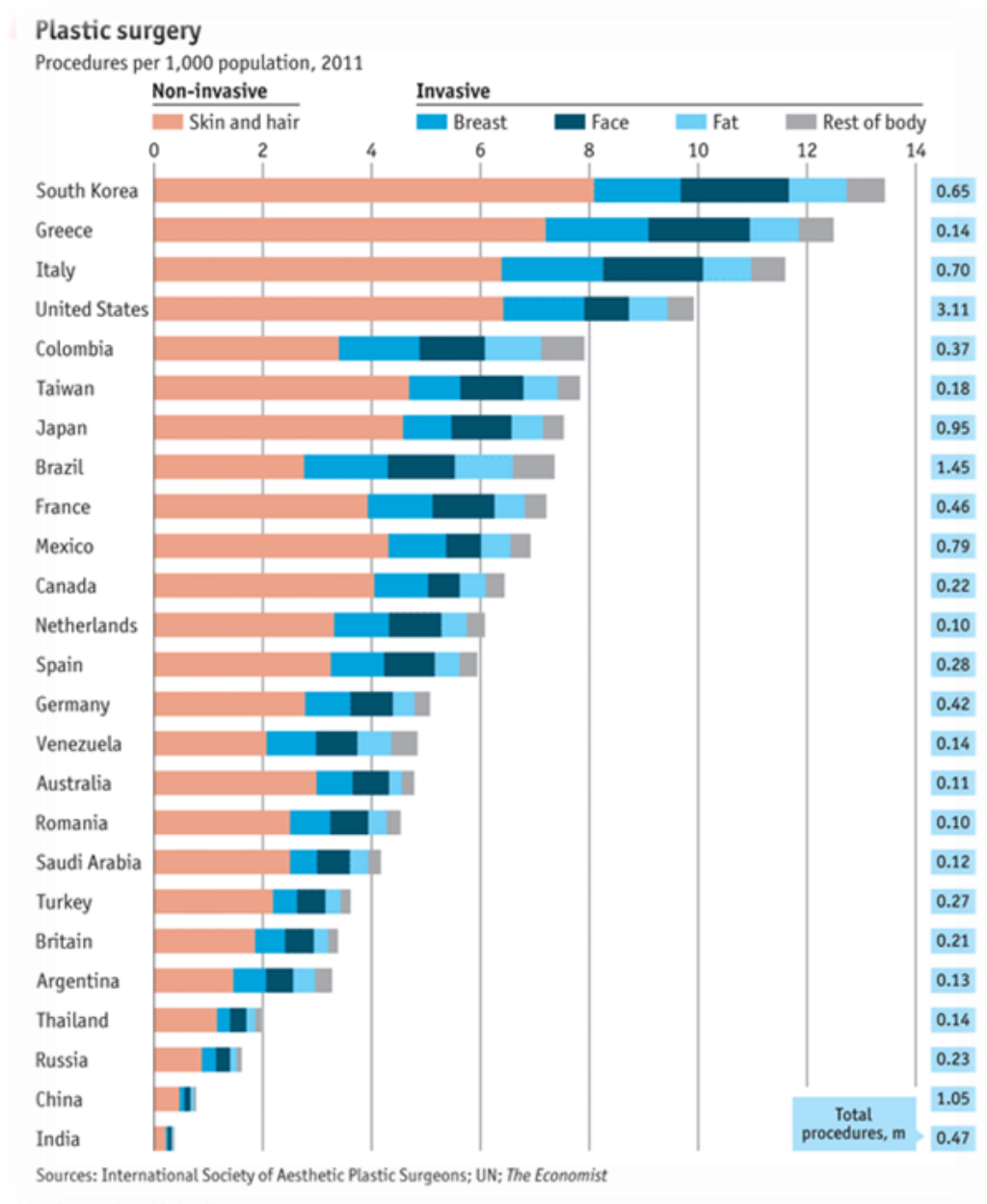
Meghatározó döntéseknél is a közösséget veszik alapul. Gyakran előfordul, hogy munkalehetőséget utasítanak vissza egy család tagjai, mivel túl messze van ahhoz, hogy közben gondoskodni tudjanak a családról. A kötelesség mindig első helyen áll. A csoportból való kiszakadás lehetősége megfélemlíti az embereket. Mindent együtt, kis csoportokban hajtanak végre, legyen szó kirándulásról, vagy éppen étkezésről egy étteremben. Egy vacsora elfogyasztása egyedül sajnálatot vált ki. A magány számukra egyenlő a depresszióval.

Természetesen a különböző csoportok között is fennáll egyfajta sorrend. Ez általában változik, függ a személytől, kortól, csoporttól és tapasztalattól. A legfőbb közösségi csoport élén a család, valamint a munkahely áll. A legtöbb idejét az ember a családjával, valamint a munkahelyén tölti, ezért is érzik azt, hogy ezek a csoportok előnyt élveznek.

A különböző csoportokban való viselkedés során a koreaiak a legtöbb esetben sosem adhatják önmagukat. Az adott szituációtól és az adott közösség által felállított szabályok alapján kell viselkedni és reagálnia. Ezáltal a különféle csoportok nagy hatással vannak a magatartásformák megformálásban egy-egy személy számára. Minden csoport más értékrendet alkalmaz. Az átlag koreai azonosul a csoporttal, értékrendjeit, szabályait és elvárásait betartja és az alapján cselekszik. A személy számára sokkal fontosabb, hogy a külső szemlélők mit gondolnak róla, mint hogy ő maga mit gondol saját magáról. Elsősorban arra törekszenek, hogy mások elfogadják őket, csak ez hoz megnyugvást számukra.

Egyik kiemelkedő példa erre a plasztikai műtétek száma. Sajnálatos módon Dél-Koreában az egyik legelterjedtebb módja annak, hogy megváltoztassák magukat a nők csakis annak érdekében, hogy mások elfogadják őket. Ahogy a grafikon is mutatja, Dél-Korea plasztikai

sebészeti beavatkozások száma jóval meghaladja más országokét. Statisztikák mutatják, hogy öt nőből hármon már végrehajtottak legalább egy plasztikai műtétet, míg ez az arány az Egyesült Államokban húsz nőből egy.



5. ábra: Plasztikai műtétek aránya az egyes országokban

Forrás: Economist ⁴⁷

⁴⁷ <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/01/daily-chart-22> (Letöltve: 2020. október 11.)

3. Maszkulinitás

A Hofstede által felállított index jól mutatja, hogy Korea kifejezetten a maszkulin társadalmakhoz tartozik. Korea főbb értékei közé tartozik, ami ebben a modellben is jól megmutatkozik, az anyagi siker, a jövőorientáció és a teljesítmény orientáció. Koreában jelentősen elkülönülnek a nemi szerepek. A társadalmat irányító szereplők a férfiak, a nők szerepe kimerül a háztartásban, fő feladatuk, hogy gondoskodjanak a családról, bár ez napjainkban változóban van.

Társaságokban is jellemzők a külön férfiaktól és külön nőktől álló csoportok. A különböző nemek közötti kapcsolat (társalgás, flört stb.) jóval kevésbé alkalmi, mint a nyugati kultúrában. A konfuciuszi szemléletmód alapján, a nő és férfi barátsága nem következhet be. Mindenkinek megvan a saját szerepe a világban, a férfiaké a család eltartása, az anyagi biztonság megteremtése, míg a nőé a gyerekszülés, nevelés, háztartás elvégzése és jó feleségnek lenni. A nőknek engedelmességgel kell végezniük munkájukat. Életük során három férfinak tartoznak kötelességgel, az apjuknak, férjüknek és legidősebb fiúgyermeküknek. A nők alá vannak rendelve férfi honfitársaiknak. Viszont ahogy ezt fentebb is írtam, ez a meglátás már változóban van napjainkban.

A konfucianus elméletet követve az anyagi siker nem hátrány, sőt inkább pozitív dologként értékelik. A koreaiak meggondolják, hogy mire költenek, spórolnak a jövőre gondolván. A jövőt veszik alapul mindennek, már gyerekkortól kezdve. A koreai tanulók kiemelkedő tevékenysége világhírű. Fiatal koruktól kezdve folyamatosan arra vannak nevelve, hogy a legjobban teljesítsenek, ők legyenek a legjobbak az osztályban, sportban. A legnagyobb fordulópont az egyetemekre való bejutás jelenti számukra. A teljesítménykényszer nagy feszültséggel, egészségkárosító hatással jár. Maszkulin kultúrákra jellemző megoldásként a stresszoldást az alkoholfogyasztásban és a dohányzásban látják.

A lenti táblázatok bemutatják, hogy Dél-Korea az egyik legnagyobb alkoholfogyasztó. A társadalmat egy folytonos bizonyítási kényszer jellemzi.



6. ábra: Alkohol fogyasztása az egyes országokban

Forrás: Wikipedia⁴⁸



7. ábra: Dohányzás az egyes országokban

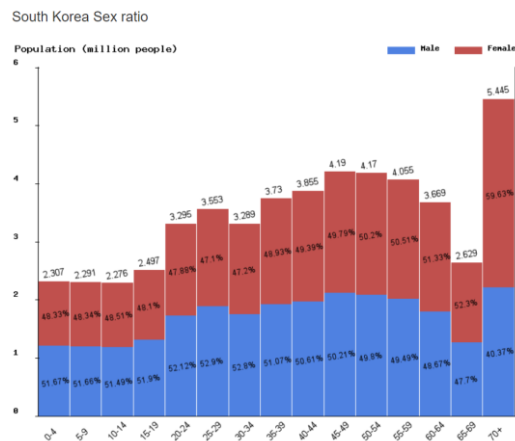
Forrás: Koreaherald⁴⁹

A koreai kultúra fontos vonása az elsőszülött fiúgyermek preferálása. Minden pár arra törekszik, hogy fiúgyermekük szülessen. Sokszor csalódás éri a férjet, ha lánygyermeket nemz. A válást adó hét bűn közé tartozott a feleséget illetően, ha nem született fiú a

⁴⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Health_in_South_Korea#/media/File:Hard_liquor_consumption.svg (Letöltve: 2020.november 14.)

⁴⁹ https://www.google.com/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fres.heraldm.com%2Fcontent%2Fimage%2F2012%2F09%2F10%2F20120910001247_0.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.koreaherald.com%2Fview.php%3Fud%3D20120910001051&tbnid=uJ2cne5kluldjM&vet=10CBAQxiAoAWoXChMIoLj71dCJ7AIVAAAAABOAAAAAEAc..i&docid=TArKMvuzZeYZbM&w=523&h=917&itg=1&q=oeed%20statistics%20south%20korea%20smoking%20ha&ved=0CBAQxiAoAWoXChMIoLj71dCJ7AIVAAAAABOAAAAAEAc (Letöltve: 2020.november 22.)

családban. A koreaiak számára csakis a fiúutód viszi tovább a családi vérvonalat. A mai napig ezért él a fiúgyermek utáni vágyakozás. A lenti statisztika alapján jól látszik a férfiak és nők aránya a társadalomban.



8. ábra: A férfiak és a nők aránya Dél-Koreában

Forrás: Livepopulation ⁵⁰

A Coszon-dinasztia idején a házasságkötést követő válást csakis a férj kezdeményezhette. Meghatározott esetekben alkalmazhatták csak ezt a módszert, amelyek lehettek:⁵¹

1. a férj szülei irányába mutatott engedelmesség megtagadása
2. a fiúgyermek hiánya
3. házasságtörés
4. féltékenység
5. gyógyíthatatlan betegség
6. pletykálkodás
7. lopás és tolvajlás

Ezek a cselekedetek csak a nő részéről számítottak bűnnek. A férj ezek közül a pontok közül bármelyiket alkalmazhatta a válóper elindítására. A poligámia is megengedett volt a férfiak körében. A válás után a nők számára az újrահázasodás gondolata fel sem merült, hiszen az esély erre egyenlő volt a nullával. A nő élete hátralévő részét a társadalom által kiközösítve és megbélyegezve kellett, hogy leélje. Azonban mára ez a gondolatmenet gyökeresen

⁵⁰ <https://www.livepopulation.com/country/south-korea.html> (Letöltve: 2020.november 22.)

⁵¹ http://www.epa.hu/02900/02940/00055/pdf/EPA02940_zmimuzsa_2014_3_017-032.pdf (Letöltve: 2020.november 22.)

megfordult. A nők jogai kiszélesedtek, sok területen megjelentek, több szerepet és szót kaptak. A nők most már esélyt kapnak sok téren, az oktatástól kezdve a karrierig.

4. Bizonytalanságkerülés

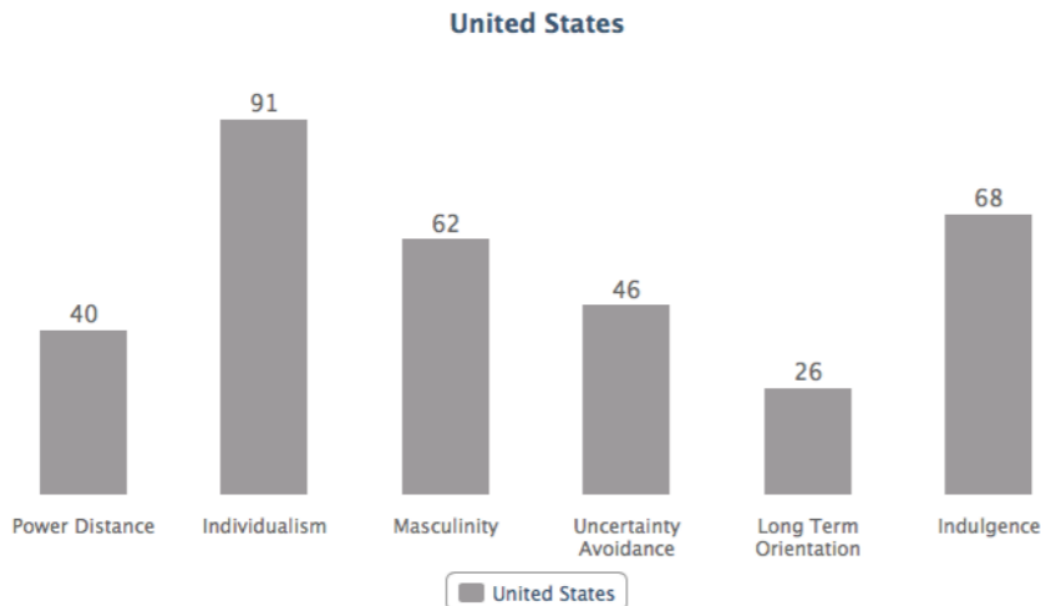
A bizonytalan jövő képe egyfajta beletörődést jelent a jövő irányításának lehetetlensége irányába. Ez egy tudatállapot, amelyben az egyén nem próbál meg hatással lenni a jövő alakulására, és amellyel háritja saját felelősségét a történések alakulásában. Hofstede mérése alapján is látható, hogy Dél-Korea amennyire bizonytalanságkerülő. Jellemző a magas stresszhatás, a merev szabályok és a megszokott rutin elvesztésétől való félelem. Elsődleges szempont a harmónia létrejötte, a szokások és a megszokott életvitel betartása. A szokatlantól való eltérés veszélyt jelent számukra. Ez a gondolkodásmód az élet összes területére kihat. Egyik ilyen kiemelkedő példa az öltözködés. Megfigyelhető Dél-Korea fővárosában, Szöulban, hogy a nők divatos és kifinomult ruhákat viselnek, azonban kitűnik, hogy rendszerint az öltözködésük igen megegyező. Kijelenthető, hogy egymásban „elvegyülnek”, ezáltal kerülni akarják a feltűnést, a kortársaktól való eltérést. A másik jellegzetes példa erre az oktatási rendszer.

5. Hosszú távú orientáció

Koreára tagadhatatlanul a hosszú távú orientáció jellemzi a maga 100 indexpontos összegével. Maga a társadalom gondolkodásmódjában és szemléletében is benne van a jövő fontossága. Szabályok és felelőségek keretein belül élik a mindennapjaikat. Generációról generációra örökítik az értékeiket, normáikat és szemléletmódjukat. Kiszámítható életük előre megírt. Kiskoruk óta sulykolják beléjük, hogy mit kell elérniük. Vállalatokra jellemző a stabilitás és a stagnálás, mivel inkább a későbbi siker a cél, nem pedig a gyors profitnövelés. Erős és stabil piaci növekedésben hisznek, amely hosszútávon jelen marad.

Történelmükből adódóan a nagyfokú megtakarítási hajlandóság is kiemelkedően fontos számukra. A jövőre gondolva a gyermekeik számára kezdetektől spórolnak, hogy a tanulmányaikat a legszínvonalasabb intézményekbe tudják folytatni.

4.3 Az Egyesült Államok



9. ábra: Az Amerikai Egyesült Államok kulturális dimenziói

Forrás: Dial ⁵²

1. Hatalmi távolságok

40 pontos, nem kiemelkedő indexével az Egyesült Államokban a hatalmi távolság nem nevezhető sem nagy, sem alacsonynak, de a jellemzői alapján inkább a kis hatalmi távolságok közé tartozik. Több oka van ennek. Elsősorban az USA mindig is támogatta és hirdette az esélyegyenlőséget. Ezek a értékek elsősorban a történelmi múltra vezethetők vissza, arra az időszakra mikor bevándorlók letelepedtek az USA területén. A szülők egyenjogúként tekintenek gyermekeikre, a tanárok a diákokat, a dolgozók a beosztottakat egyformán kezelik. A pártatlanság és a szabadság szemléletmódja minden amerikainál jelen van és előszeretettel alkalmazzák. Senki nincs alárendelve a másoknak. A vállalatokon belül jelen van egyfajta hierarchia, azonban ez csak praktikus célokat szolgál, egyáltalán nem szükséges a számukra és nincsenek is erre kényszerítve. Nincsen semmiféle korlát a magasabb és alacsonyabb beosztású dolgozók között, gyakori interakciók sorozatával osztják

⁵² https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A4011/datastream/PDF_04/view (Letöltve: 2020.november 14.)

meg egymással az ötleteket, véleményeket és gondolatokat. A felsőbb vezetők könnyedén megközelíthetők, és bármilyen kérdéssel fordulhatnak hozzájuk. A beszélgetések nem formálisak és hétköznapi beszédstílust alkalmaznak. A beosztottak el is várják, hogy megkérdezzék a véleményüket. A felettől elvárják, hogy karizmatikus, magabiztos legyen, feladatokat osszon ki és vezesse a csapatát. Valóban megmondják, hogy mit gondolnak bizonyos dolgokról, nem rejtik el véleményüket, hogy mit éreznek, még akkor is, ha tudni vélhető, hogy meg fogja bántani a másikat. Az őszinteség jellemző az egész országra.

2. Individualizmus

91 pontos indexével az Egyesült Államok az egyik legindividuálisabb ország. Jellemző, hogy mindent maguk végeznek, saját maguk érdekeit és céljait helyezik előtérbe a csoporthoz képest. El is várt, hogy a kapott feladatokat saját maguk oldják meg segítség és csapatmunka nélkül. Mindenki a saját munkájáért felelős. Ennek eredményeképpen Dél-Koreához képest a csapat tagjai közötti az érzelmi kötődés csekély. Dominál az önállóság, sokszínűség, énközpontúság és az individualista szemléletmód. A vállalat elvárja, hogy a beosztottak higgyenek a saját képességeiben. A feladat és annak eredménye fontosabb, mint az emberi kapcsolat. Saját magukat, illetve a család tagjait helyezik előtérbe.

3. Maszkulinitás

A nemhez kötött szerepmegosztása az Egyesült Államok 62 pontos indexel a középmezőnyben van. Az individuális szempont miatt ez nem is olyan meglepő. Az USA elsődleges céljai között van a siker elérése, fenntartása, versengés és a legjobbnak lenni minden területen. Domináns érték a pénz, a hatalom, a karrier. A kiemelkedésre és az eredményre összpontosítanak. Csalódásként és tragédiaként élik meg, ha valami nem úgy sikerül ahogy ők azt elképzelték, nem lehet olyan, amiben sikertelenek, ez számukra elképzelhetetlen. Gyakran dicsekednek a javaikkal, értékeikkel és az elért eredményeikkel. Azonban a konfliktusok és a félreértések száma is jóval nagyobb arányban figyelhető meg, ezáltal nagyobb stresszel is kell megbirkózniuk. Úgy vélik, bármit lehet jobban csinálni egy másik módszerrel vagy hozzáállással.

4. Bizonytalanságkerülés

46 ponttal az Egyesült Államokra kevésbé jellemző a bizonytalanságkerülés. Az amerikai polgár vállalja a kockázatot és nem fél előállni új ötletekkel, legyen szó jó mobiltelefonról,

ételről vagy divatról. Ami eltér, az különleges, más és érdekes. A másság teljes mértékben elfogadott. Mindig felvállalják önmagukat. Nem ijednek meg semmilyen váratlan eseménytől, nem esnek kétségbe azonnal egy ismeretlen szituációban. Ez nem meglepő, mivel az amerikaiak nyitott szemmel és elmével állnak mindenhez, mindent és mindenkit meghallgatnak és mérlegelik azt a döntés vagy lépés előtt.

5. Rövid távú orientáció

26 pontjával az Egyesült Államok a rövid távú orientációjú országok csoportjába sorolható, ami azt jelenti, hogy inkább a jelennek élnek, mint a jövőnek. Élvezik, amit éppen elnyertek. Ezért is jellemző az abortusz, a drogok és a kábítószeresek használata. Vállalati szinten az azonnali és gyors profitot és hasznot részesítik előnyben.

4. AZ IDŐ FONTOSSÁGA ⁵³

Az időhöz való viszonyulás is okozhat különbözőségeket a kultúrák között. Többnyire a múlt, jelen és jövőhöz való viszonyulást és kötődést veszik alapul, azonban döntően az időnek, mint értéktényezőnek a viszonyulását kell alapul venni. Értéknek kell tekinteni az időt, mivel a létet az idő határolja be, véges és ezért jól kell bánni vele. Azonban minden egyes kultúra és társadalom máshogy viszonyul az időhöz, más számára a fontos érték, norma, szemlélet és gondolkodás. A pontosság, időterv, teljesítmény, gyorsaság, eredmény, minden egyes fogalom más mértékben fontos, és kultúrától függően változik.

Hall által felállított monokronikus és polikronikus időrendszerű kultúrákat különböztetünk meg. A nemzetközi üzleti élet során ezek a tényezők figyelembevétele szükséges a pozitív gazdasági hatások érdekében.

A monokronikus rendszerben a tagok egyszerre csak egy dologra koncentrálnak, az események lineárisan történnek egymást követő szakaszon, melyeknél az idő betartása kiemelkedő szerepet tölt be. Tevékenység végzése közben a félbeszakítás a figyelem összpontosításának a végét jellemzi, amely számukra nem kedvelt. Alacsony-kontextusú kultúrához tartoznak. Bizonyos szituációknál, például a partnerekkel történő tárgyalás során, sok információra van szükségük. Munkájuk után elkötelezettek és a szabályokat, terveket lelkiismeretesen betartják és ragaszkodnak is hozzájuk. A rögtönzés és gyors cselekvést kedvelik. Kapcsolatukra inkább a rövidtáv jellemző.

A polikronikus rendszer alapján az emberek több dologra is tudnak figyelni egyszerre és a félbeszakítás számukra nem okoz gondot. A tárgyalás közben megszólaló telefon gondolkodás nélkül felveszik, ezzel megszakítva a tárgyalást. Időpontokat nem veszik annyira komolyan, de ha lehetséges, akkor betartják. Magas-kontextusú országok tartoznak ide, ott az emberek sok információval rendelkeznek, azonban nem minden esetben osztják meg ezeket a partnerükkel. Legtöbb esetben csak az általuk felállított lényegesebb adatokat osztják meg. Az alapinformációkat nem közlik, mivel úgy vélik, hogy ezzel a másik fél is tisztában van.

⁵³ http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/255/1/0601_04.pdf (Letöltve: 2020.november 14.)

Elkötelezettek a másik ember és az emberi kapcsolatok iránt. A tervek számukra csak irányt adnak, és ezeket könnyen és gyakran változtatják.

Az ázsiai és dél-amerikai országokat legtöbb esetben a polikronikus időrendszerbe sorolják. Ennek ellenére monokronikus jellemzőkkel is rendelkeznek. Dél-Korea munkamorálja felülmúlhatatlan, azonban a kapcsolati rendszerre jelentős figyelmet fordít, élete keretét a kapcsolatai jelentik.

Az idő kezelésével kapcsolatos jellemzők sok mindent árulnak el az adott országról és a benne élő emberekről.

5. A KOREAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE

5.1 A koreai menedzsmentet befolyásoló tényezők ⁵⁴

A koreai gazdaságot számos csapás érte az évek folyamán. Elsődleges, jelentős és mély befolyást a japán gyarmati uralom ideje alatt végrehajtott rendelkezések okoztak. Miután Japán gyarmati uralma megszűnt, nagy űrt okozott a gazdaságban és a vállalatoknál. A koreaiak még nem voltak készen átvenni az uralmat egy modern nemzetgazdaság vezetésében, mivel még nem rendelkeztek semmilyen tapasztalattal és ismerettel. Ennek következtében a koreai gazdaság kezdetben jelentős deficitet mutatott. A háborút követő évet az egész országban kaotikus állapotok jellemezték politikai és gazdasági téren egyaránt.

A japánok mellett más ország is nagy befolyásolt gyakorolt a koreai menedzsmentre, ez az USA volt, azon belül is az Egyesült Államok hadserege. 1948-at követően az amerikai hadsereg kivonult, majd Dél független állam lett. Azonban nem maradt békében sokáig, mivel 1950-ben Észak-Korea váratlanul megtámadta. Az ENSZ határozata értelmében a szenvedő Dél segítségére sietett 16 ország fegyveres ereje, melynek a vezetője az Egyesült Államok hadserege volt. A koreai háború 1953-ban fegyverszünettel ért véget, azonban a dél-koreai állam kérésére az amerikai hadsereg továbbra is jelen maradt, hogy megőrizze a biztonságot az országban.

1961-től a kudarcos polgári kormányzást katonai diktatúra váltotta fel, amelyet Pak Csung Hi vezetett. Ezzel a lépéssel az Egyesült Államok egyáltalán nem szimpatizált, ezért csökkenteni kezdte a segélyek mértékét. Ez a lépés rákényszerítette Dél-Koreát, hogy gazdasági intézkedéseket hozzon, mind az export, mind az import terén. Az eredményes gazdaságpolitika érdekében bevezették az ötéves tervek rendszerét. A húzóágazatnak ekkor elsődlegesen az exportot jelölték meg, mivel a belső piac ekkor még elég gyenge volt. Főbb területeik, amelyekre a legnagyobb hangsúlyt fektették, a külgazdaság súlyának növelése, takarékoság, oktatás és a hadseregfejlesztés, amelyek jótékony és tartós hatása a mai napig érezhető. A legnagyobb változást a zárt ajtók kinyitása eredményezte. Elkezdték beengedni a külföldi tőkét is, amely nagy lehetőségeket jelentett a fejlődni vágyó ország számára.

⁵⁴ https://hu.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9l-Korea_gazdas%C3%A1ga (Letöltve: 2020.november 15.)

Az évek során sorsdöntő eseményeket élt át Korea. Ezek közül is az Egyesült Államok jelenléte volt a legnagyobb hatással. A dél-koreai állam stabilizálódása érdekében a koreai háború alatt és után is kaptak amerikai támogatást; újjáépítési segélyt és általános fejlesztési segélyt. Egy másik fontos változást vezettek be, a második földreformot, amelynek során földeket újra szétosztották. Ez a változás hatalmas hatással volt a mezőgazdasági termelésre, mely pozitív irányt vett ekkor. A segélyek nagyban segítették ezt a fejlesztést. Ezek a segélyek legtöbb esetben vissza nem fizetendő tételek voltak, amelyeket főként nyersanyagok importálására szóló keményvaluta juttatásokra, adómentesítésre, kormányzati infrastrukturális projektekre használtak fel a koreai vállalatok. Ezek a kedvező szerződési feltételek nem voltak iparág-specifikusak, ezáltal arra sarkallták a koreai vállalkozókat és menedzsereket, hogy minden számukra előnyös üzleti lehetőséget ragadjanak meg. E módszer alapján megszületett a mai koreai nagyvállalatokat is jellemző stratégia, a diverzifikáció.

A hatékony amerikai menedzsment a két ország közötti szoros katonai, politikai és gazdasági kapcsolatok eredményeként a koreai menedzsment mércéjévé vált. Amerika lett az úticél mind a tanulás, mind a munka szempontjából. Azok az emberek, akiknek sikerült eljutni az Egyesült Államokba, később visszatérve a hazájukba magukkal hozták az ott megszerzett tudást.

5.2 A koreai menedzsment a gyakorlatban

A keleti elkülönültség, bezártság és szűkösség nagyban befolyásolta Korea fejlődését. Ezek a befolyásoló tényezők a gazdaság, állam, vállalati kapcsolatrendszer és vállalati menedzsment területén egyaránt megmutatkoznak,

Az értékrend határozza meg és írja le a gyakorlati menedzsment alapjait:

- természeti források megőrzése
- a csoport fontossága
- családi összetartó erő
- a munkavégzés fegyelmezetten és lelkiismeretesen történik
- presztízs az iskoláztatás, amely a jövőbeni anyagi jólét érdekében eszközölt beruházás
- a személy megítélésében a rang, életkor és pozíció a fontos
- a személyes konfliktusok, az „arcvesztés” kerülése minden esetben

- nemleges válasz körülírása
- kerülnek a nyílt bírálatot
- a szünet erősséget és bizalomérzetet jelent

A koreai menedzsmentről szólván fontos megemlíteni a csebolokat, amelyek lényegében megtestesítik a korai menedzsment alapját. A csebolok egy diverzifikált üzleti csoport, amely különböző vállalatokból áll, és egy-egy család birtokában van. A család élvezi a tulajdoni jogot, amely abban is megnyilvánul, hogy a menedzsment a család körül szerveződik. A nagy koreai csebolok közé tartozik a Samsung, LG, Hyundai és a Daewoo is.

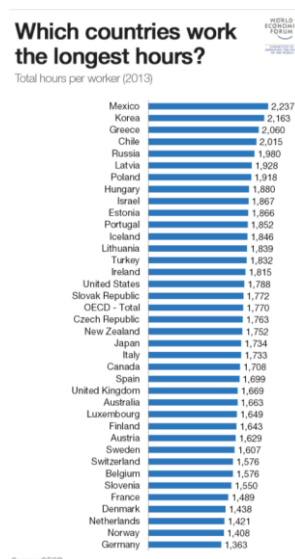
A koreai menedzsmentre jellemző a kockázatvállalás, amelyet az évek során több alkalommal is alkalmaztak, mind az ország, mind a vállalatok. A koreai nyelvben a krízis egyenlő a kockázattal. Ez az a fajta kockázat, amelyet, ha jól használunk életre szóló lehetőségekkel és esélyekkel kecsegtet. A legjobb példája az 1997-98-as pénzügyi válság, melynek keretein belül nemhogy fékeztek volna a termelést és próbáltak volna minél kevesebb áldozatot hozni, mint ahogy a világ más területin szokás, a koreaiak inkább elkezdtek terjeszkedni és befektetni. Ez a váratlan lépés eléggé kockázatos volt, azonban részükről bevált. A koreaiak elmondása szerint a krízis egy kihagyhatatlan lehetőség, amit meg kell ragadni. A krízist csak megfelelő módon kell alkalmazni és felhasználni, hogy haszonszerzés legyen a vége.

Az évek során átélt események következtében a koreaiak hozzászoktak a változásokhoz. Megtanulták ezeket számukra hasznosítani, rugalmassá váltak. A gyors alkalmazkodás lett az egyik legismertebb védjegyük. Múltbeli tragédiáik következtében értékrendjük jóval eltér a nyugati országoktól. Éveken át nyomorban éltek, szűkösség jellemezte az országot, és kevés volt az élelem a népesség számára. Ezáltal a társadalmi normák közé beékelődött a takarékoság. Ezzel a szorgos takarékosággal nemcsak a jelenre gondolnak, hanem a bizonytalan jövőt is biztosítani kívánják.

A koreai vállalati menedzsment rendkívül sajátos felépítéssel rendelkezik. Hierarchiában dolgoznak, tiszteletbe tartják a kort és a rangot. Még akkor is tisztelettel vannak a rangidős iránt, ha a fiatalabb több munkatapasztalattal rendelkezik. A rangidős kezd el először inni, és megy be először a terembe. A fiatalabbak tiszteletadásként meghajolnak találkozáskor.

A döntéshozatal centralizált, legtöbb esetben a felső vezetők hozzák meg a végső döntést. Fentről születik a döntés, azonban a végleges feladat végrehajtása mindenkire vonatkozik.

A lenti ábrán jól látható a koreaiak munkamorálja. Egyedül a mexikóiak értek el nagyobb óraszámot a 2013-as felmérés alapján. A jól ismert intelligenciájuk, akaraterejük, elkötelezettségük és a munkaszeretetük folytán igen magas az időmennyiség, melyet munkával töltenek el. A koreai átlag 2163 óra / fő a 2013-as mérés alapján, ez 354 órával több, mint a világotlag. Még mindig nagy százalékban dolgoznak több, mint 60 órában, valamint még mindig sokan nem veszik ki a fizetett szabadságukat.



10. ábra: Munkaidő száma az egyes országoknál

Forrás: Assets⁵⁵

Az üzleti tárgyalások másik kiemelkedő jelensége, amely főképpen csak a keleti kultúrákban fordul elő, leginkább Japánban és Dél-Koreában, az a beleegyezést elutasító *nem* szó használata. Verbálisan nem mondanak nemet, mert az nyílt tagadást, ellenkezést jelentene. Annak érdekében, hogy ez ne történjék meg, a verbális kommunikációt mellőzik, helyette nem verbális jeleket alkalmaznak: ilyenkor például a szemükkel kommunikálnak; a kommunikációnak ezt a módját *nuncsinak* hívják. A beszédpartner mimikájának, szemének figyelemmel kísérése és dekódolása elengedhetetlen számukra.

A csapatszellem és együttműködésre való hajlam teszi ki a menedzsment legfőbb feladatkörét. A döntéshozatal egyik jellegzetessége, ami nem minden cégnél jellemző, hogy a

⁵⁵ <https://assets.weforum.org/wp-content/uploads/2015/07/PaulsChart.png> (Letöltve: 2020.november 22.)

felettes kikéri a beosztottak véleményét és álláspontját. Ez támpontot ad a vezetőnek és segít a mérlegelő döntésben, valamint így a beosztott sem érzi azt, hogy nem törődnek vele. A döntéshozatal centralizált, azonban a végrehajtás és a felelősség decentralizált, vagyis a beosztottak is felelősek.

Jellemző a vezetési stílus kialakítása, ennek következtében a cégek a menedzsereiket különféle tréningeket, tanfolyamokat szerveznek, mivel többféle kvalitással kell, hogy rendelkezzen. Különböző feladatokat kell ellátnia:

- kohézió fenntartása
- kohézió erősítése
- motiváció
- irányítás
- vezetés
- jó példát kell mutatni

A jó vezetőnek jó nevelőnek kell lenni, jóindulatúnak, kedvesnek, szimpatikusnak, ezáltal a beosztottak odaadóak, elkötelezettek és szolgálatkészek lesznek. A felettes és beosztott közötti paternalizmus elvárt. Ez az úgynevezett 'apai szeretet', amelynek a lényege, hogy a cég különböző bónuszokkal és juttatásokkal látja el a dolgozóit. Ez lehet szó év végi plusz jövedelemről, temetkezésre kapott összegről vagy a gyermek tandíjának segítségével. Ez egy függőségi viszonyt eredményez.

A vezetőket minden koreai vállalatnál jellemzi a hűségérzet és lelkesedés. A karizmatikus vezető alapvető tulajdonságai közé tartozik a pozitív jövőalkotás képessége, valamint a hatékony kommunikáció. A példaképmutatás alapfeltétel a jó vezetőknél, azonban cserébe elvárják a munkásaiktól, hogy azok is teljes erőbedobással dolgozzanak. Jellemző, hogy jóval a munkaidő elteltével is még bent maradnak és dolgoznak, hogy elérjék a legjobb munkateljesítményt. Természetesen a lelkesedés alábbhagy, ha a vezető menedzser nem teljesíti megfelelően a feladatait.

A kapcsolatok fontossága nem csak a vállalaton belül, hanem azon kívül is jelentős. Inkább fizetnek többet egy ismerős beszállítónak, akit ismernek. Főleg, ha közös múlt áll mögöttük. Idegenekkel nagyon óvatosak és bizalmatlanok.

A koreai menedzsment legfontosabb jellemzői:

- vállalaton belüli szoros családi kapcsolat
- jóindulatú autoritarianizmus
- nagyfokú motiváció a dolgozók részéről
- munkaerkölcs
- takarékoság
- korrektség
- konfuciánus gondolkodás és értékek
- engedelmesség
- kemény munka
- harmónia
- csoport iránti elköteleződés
- bensőséges kapcsolat
- tiszteletadás
- lojalitás

A kulturális jellemzők nagyban befolyásolják a koreai gazdaságot, az üzleti szférát. A vállalatok működése, a menedzsment szokása az évek során módosult, alkalmazkodnak az egyre jelentősebb külföldi jelenlétükhöz. Mindemelllett a már generációk óta használatos értékeket és normákat ugyanúgy betartják és követik.

6. AZ AMERIKAI MENEDZSMENT FEJLŐDÉSE

6.1 Taylorizmus ⁵⁶

Az Egyesült Államok befolyásoló képessége határtalan, az egyik legnagyobb a világon. Amerika hallatán mindenki asszociál valamire, legyen szó a technikáról, emberekről, gondolkodásmódról.

Sikere, piaci hatalma, katonai ereje és egyre növekvő multinacionális vállalatai csak néhány példa az amerikai álomra. Az elsődleges cél a vállalatok fejlődése és terjesztése volt, a méretgazdaságosság lehetővé tette Amerika fellendülését. A nagyvállalatok kulcstényezői a technológia, a menedzsment, a tömegpiac és a terjeszkedés.

A történelmi események komoly kihívásokat jelentettek az ország számára. Az iparosodás lehetővé tette az olcsó termelést, munkaerőt és tömegeket toborzott és biztatott a munkára, azonban a csekély tapasztalat miatt a vezetés és szervezés akadályokba ütközött. Semmilyen elméleti és gyakorlati képzéssel nem rendelkeztek a menedzsment területén. Nem tudták, hogyan kell a tömegeket irányítani és megszervezni. Ekkor az amerikai népességnek nagy százaléka bevándorlókból állt, amely megnehezítette a feladat végrehajtását. A bevándorlók nagy része írástudatlan volt, és még angol tudással sem rendelkeztek. A hierarchiát különböző módszerekkel erősítették ekkor, mint a büntetés, jutalmazás, bónusz. Sok esetben vallási, illetve erkölcsi értékekkel kapcsolták össze a módszereket. A munkások egymást segítették és tanították, a termelés ezáltal nem volt tudatos. A munkásoknak nem voltak hosszú távú tervei, jövőképük, tartalékaik, a vezetés pedig nem volt tudatos. Ekkor úgy vélték, egy jó menedzser csak a személyiségen múlik.

A nagyvállalatok létrejötte és terjeszkedése megkívánta a tudatos és célzott menedzsment használatát, professzionálisabb vezetési módszereket igényelt. A cégek vezetői már nem voltak képesek saját maguk felügyelni a munkásokat. Ezután terjedt el az a vezetési stílus

⁵⁶ https://hu.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor (Letöltve: 2020.november 22.); https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdтан_scom/1_1_a_klasszikus_iranyzat_Vkn0nd5OuTn4gZkw.html (Letöltve: 2020.november 22.)

módszer, amelyet a mai napig a 'tudományos vezetés' és 'tudományos munkaszervezés' címszó alatt ismernek.

Az említett elvek alappillére a tudatosság, szervezettség és a szisztematikus menedzsment volt. Ez a módszer olyan lehetőséget biztosított a vállalatok számára, hogy a szakszervezetekbe tömörülő képzetlen munkaerőt tudták alkalmazni, a költséges és képzett munkaerő helyett úgy, hogy közben javult a termelékenység és csökkent a szervezeten belüli ellenállás.

Több éves kitartó munka és elemzés után létrejött egy olyan rendszer, amelynek alapja az időelemzés, a teljesítménynormák, a munkások kiválasztása a „megfelelő ember a megfelelő helyre” irányelv, a tervezés és a munkavégzési folyamat szétválasztása. A menedzserek ezen funkciók mestereivé váltak.

A módszert megalkotója Taylor után taylorizmusnak nevezték el. A taylorizmust sokan próbálták tökéletesíteni, ugyanakkor gyakran sikertelenségbe torkollott a népszerűsége ellenére, és nagy számban akadtak kritikussai is az elméletnek. Sokan megkérdőjelezték a taylorizmus által kiadott eredmények hitelességét, kifogásolták, hogy több esetben a dolgozók kizsákmányolásához vezetett, nem vették figyelembe a munkások emberi mivoltát.

Számos tudományos menedzsmentmódszert használtak fel a taylorizmus elveiből, annak érdekében, hogy a hatékonyság megnövekedjen. A módszer hosszú időszakot élt túl, és bár sokan kételkedtek a kedvező hatásában, sok elemét alkalmazzák ma is.

6.2 Kiemelkedő paradigmák nyugaton

A taylorizmus bevezetése és alkalmazása után rádöbbenek, hogy ez nem elég, mélyebbre kell hatolni a siker eléréséhez. Az új és hasznos paradigma az emberi kapcsolatokat vette alapul, melyet HR-nek neveztek. Az alapvető dilemma, amire választ kerestek az volt, hogy a feszült munkaügyi kapcsolatok ellenére hogyan lehet „soft” eszközökkel rábíni a munkásokat, hogy a termelékenység növelésével egyidejűleg az erőforrások használata csökkenjen. A termelékenységi hatékonyság lett a célpont.

Hatékony vezetői módszereket fejlesztettek ki a munkahelyi hiányzás, az elvándorlás és a sztrájkok okozta problémák leküzdése érdekében. A menedzsmentelvek az egyén és a csoport

motivációjára építettek, és megalkották a konstruktív konfliktus fogalmát. A hatalom kimutatása helyett előnyben részesítette a koordinációt, és a csoportdinamikát helyezték előtérbe a formális struktúra helyett. Rájöttek, hogy az elégedettségi szint növekedésével a termelékenységi szint is nő.

A vezetési problémák megoldására különféle módszereket kezdtek alkalmazni, a kommunikáció a beosztott és a vezető között megnőtt, meghallgatták a munkásaikat, a kommunikáció informális stílusban zajlott, bevonták a döntéshozatalba a munkásokat, véleményük és ötleteik után érdeklődtek, megteremtve ezzel a stresszmentes és bizalmas kapcsolatot.

Az amerikai menedzsmentre jellemzők:

- rövid távú gondolkozás
- individualizmus
- innovatív beállítottság
- előnyben részesítik a gyors és egyéni döntéshozatalt, mielőbbi siker elkönyvelése

Vállalati rendszer:

- egyéni felelősség
- alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba
- csapatok ideiglenesen tevékenykednek együtt
- a kapcsolatok csupán technikai
- a dolgozók munkáját rendszeresen értékeli
- a fizetést befolyásolja a munkaköri besorolás, valamint a munka piaci értéke
- az előrelépés kimagasló teljesítmény alapján történik
- a kommunikáció döntően fentről lefelé történik
- innovatív gondolkodás
- az információáramlás gyorsan és formálisan történik
- az értekezletek nagy része operatív célú
- a végső döntés a menedzsment kezében van
- a munkaköri leírás fontossága
- a kötelezettségek és felelőségek pontos leírása

- a vállalatokhoz való kötődés kis mértékű, jellemző a folyamatos munkahely változtatás

Az amerikai élettempó kifejezetten gyors, ezért is hangsúlyozzák mindig a pontosságot és a hatékonyságot. Már az első találkozáskor közvetlenek, barátságosak és barátoknak tekintik a partnert.

A kultúra alapján jellemző a fair-play elve, a tárgyalások során magabiztosak, karizmatikusak és célratörők, nem kertelnek, direkt módon kimondják a gondolataikat, meghatározó alapelv a célorientáltság és a teljesítményorientáltság. Ami a legjobban jellemzi az amerikaiakat, az a szabadságszeretet és az önbizalom, élettempójuk gyors, ezáltal a pontosság és hatékonyság élvez előnyt. A csapatmunkát fontosnak tartják, azonban a felelősség egyéni, ambiciózusak, és sok energiát fektetnek a munkájukba, a versenyszellem és a siker utáni vágyuk hatalmas és áthatja a mindennapi tevékenységüket. Individuálisak, és mások érzelmeit általában nem veszik figyelembe.

Az amerikai menedzserek célratörők, magabiztosak. Gondolkodásuk logikus, elsősorban azok az információk érdeklik őket, amelyekkel közelebb kerülnek a kívánt célhoz. Kiindulási pontjuk a fair-play. A partner érveire objektív érvekkel reagál. Üzleti kapcsolataikat nem életre szólóan tervezik. A tárgyalást mindig rövid beszéddel (small talk) nyitják, ezzel is oldva a feszültséget könnyedebb hangulatot teremtve. A tárgyalás során a gondolataikat világosan és tömören fejezik ki. Nem írják körül a tárgyat, beszédük lényegre törő. Egymás szemébe néznek miközben tárgyalnak, őszinték, nyíltak és szókimondók. Ritkán vágnak a másik szavába, végig hallgatják a tárgyalópartnert.

A nyugati országok dolgozói jóval nagyobb szabadsággal és lehetőséggel rendelkeznek, mint a keleti társadalmakban dolgozók. Ugyanakkor a kötődés a cégekhez csekély, és a munkáltatók és a beosztottak közötti kapcsolat is elhanyagolható. A családot nem teszik egyenlővé a vállalattal. A fő motívumok között a tőke, siker, hatalom, gyorsaság és profit áll.

8. CSAPDÁK ÉS VESZÉLYEK.

KONFLIKTUSOK KEZELÉSE ÉS MEGELŐZÉSE

7.1 A konfliktusok létrejöttének okai

A globalizáció és a mai gyorsan fejlődő világ eredményeként az üzleti világ is felgyorsult. Ahhoz, hogy növekedést érjen el egy vállalat, terjeszkednie kell, bizalmas kapcsolatokat kell kiépítenie azon országokban, amelyekben jelen van. A nemzetközi vállalatok száma gyarapodik, egyre többen beszélnek több nyelven, és többen járnak külföldi üzleti útra. Nem új keletű a külföldi beosztottak felvétele sem, azonban tudni kell kezelni őket. A tudatos és előre egyeztetett információk nélkülözhetetlenek a mai gazdasági világban. Legyen szó az munkavállalók irányításáról és vezetéséről vagy külföldi partnerekkel folytatott tárgyalásokról. A tapasztalati és elméleti tudás hiányában a kultúrák közti kommunikáció csapdába ütközhet, akár konfliktusokba is torkollhat, ami veszélyezteti az sikeres üzletkötést.

Az első lépés a sikeres üzletkötés felé a megfelelő kommunikáció használata. Sok esetben egy adott kultúrán belül is találkozhatunk zavartkeltő tényezőkkel, de ha különböző kultúrák találkozásáról van szó, akkor ezen tényezők száma jelentősen megnövekedik. Az egyik legáltalánosabb zavar az információ torzulása, melynek okai lehetnek a nyelvi félrehallástól kezdve az üzenet félreértése, a hír szándékos manipulálása és minden, a megértést hátráltató tényező. További ok lehet az információ egy részének elhagyása, amely kultúrától függően változik. Az üzenet küldője szándékosan szűri meg az információt, csak az általa vett fontos híreket adja tovább, ami nehezítheti a megértést. Nem minden részletet gondolnak azonos mértékben fontosnak és elengedhetetlennek, ez a másik fél számára nehezítheti a kapott információ feldolgozását. A kommunikációt zavarhatja a túl sok információ is. Sok idő és munka szükséges az adatok feldolgozásához. Az időzítés is okozhat veszélyt, például, ha túl hamar kapnak értesítést valamilyen eseményről, amely ezért feledésbe merülhet. Megértésbeli zavarok is keletkezhetnek, ha szemantikai hiba jön létre, vagy olyan zsargon kerül a kommunikációba, amit nem tudnak dekódolni. Ha hiány áll fent a kommunikációs készégben,

ha rossz kommunikációs csatornát választanak a tárgyalópartnerek, vagy ha a kommunikáció túl hosszú vagy rövid, az mind az üzlet sikerességét veszélyezteti.

Összefoglalva a kommunikációs zavart több tényező is okozhatja a küldőn, vevőn és környezeten keresztül:⁵⁷

- küldéskor
- vételkor
- megértés folyamatakor
- elfogadásban
- feldolgozás során

A kultúrák közötti számtalan különbözőséget különféle kulturális orientáción és sajátosságokon jelenik meg: ⁵⁸

- társas kapcsolatok természete
- az önszemlélet
- a természet és társadalmi környezetről alkotott világnézet jellemzői
- a teendőkhöz való viszonyulás
- az időképzés
- az időhöz való viszonyulás
- a kommunikáció
- a bizalom szintje
- a nemek szerepe

A gondolkodás keretein belül van, hogy a társadalom/közösség mire fektet hangsúlyt, minek tulajdonít nagyobb jelentőséget, mi alapján rangsorol, mi számára az elsődleges. Ilyen jelenségek az emberi cél, eszmei cél, a cselekvés célja és a folyamat célja. Ez minden kultúrában eltér. Ilyen például az amerikai eszmében a cselekvés, ami elsődlegesnek számít, nem pedig az egyén által elért eredmény, míg Dél-Koreában az elért eredmény a fontos, az oda vezető út és a próbálkozás nem képezi lényegi részét a sikernek. Az Egyesült Államokban az alapján rangsorolják az embereket, hogy az életük során mit értek el, míg Dél-Koreában a

⁵⁷

https://ugyvitel.weebly.com/uploads/4/7/4/3/47432693/ugyvitel_13_tetel_kommunik%C3%A1ci%C3%B3.pdf
(Letöltve: 2020.november 22.)

⁵⁸ Dr. Simon, 2008.

rangot az életkor és élettapasztalat alapján állítják fel. Más-más elemeket helyeznek a kommunikáció során is előterébe. Az amerikai kommunikációt az *én-*, a dél-koreait a *mi-*központúság jellemzi. Ezáltal az eszmei- és cselekvés-dominanciájú kultúrák közötti csapdák száma jelentősen megnövekedik. A jelentés sikeres közvetítését rengeteg elem befolyásolja, az elvásoktól kezdve az előítéletek, a világszemlélet, az értékrend, a státusz a tapasztalat. A helyes kommunikációt rengeteg tényező alakítja, az egyén és kultúra kommunikációja elválaszthatatlan.

A különböző kultúrában társalgó egyének között gyakoriak az ütközések, torzulások, félreértések és félrehallások. Ahhoz, hogy valamilyen kommunikáció létrejöjjön a felek között egy közös rendszer kialakítása elengedhetetlen.

A különböző kultúrájú egyének közötti kommunikáció legproblematisabb szakaszai:

- magas és alacsony kontextusú kommunikáció
- direkt és indirekt stílus
- a kommunikáció érzelmi telítettsége
- a szünet és a hangszín
- célirányos vagy átfogó kapcsolat
- verbális és nem verbális kommunikáció
- személyes tér

Keleti és nyugati perspektívák bemutatása során lehet látni mennyi különbség és akadály jöhet létre a kultúrák között. Ezeknek a csapdáknak az ismerete nélkül a konfliktusok és félreértések száma nő.

A keleti perspektívák:

1. Az ember és a természet egy és ugyanaz
2. A szellemi és fizikai lét azonos
3. A test és lélek egy és azonos.
4. Az embereknek el kell fogadniuk, hogy a természet részét képezik ahelyett, hogy uralmuk alá hajtsák és leigáznák azt.
5. A világegyetemben minden összefügg mindennel.
6. A tudomány és a technológia előrehaladás a fejlődés látszatát keltik.
7. A megvilágosodás a világegyetemmel való eggyé válást jelenti.

8. A megvilágosodás a meditáció révén érhető el.

A nyugati perspektívák:

1. Az ember lény rendelkezik bizonyos vonásokkal, melyek megkülönböztetik a természettől és a természetfelettől.
2. Az emberi lény test, elme és lélek.
3. Az emberi létet beárnyékolja a személyes isten létezése.
4. A túlélés érdekében az embernek birtokba kell vennie a természetet.
5. Az embernek racionálisan kell gondolkodnia.
6. A tudomány és technológia a fejlődés és a jólét alapja.
7. Az embereknek meg kell jutalmazniuk cselekedeteiket és a versengő szellemet.

A perspektívákból látni mennyi különbözőség jelenik meg a két világ között, legyen szó a társas kapcsolatok természetéről, szemléletmódról, a természeti és társadalmi környezetről alkotott világról, a feladatokhoz való hozzáállásról, az időképről vagy a kommunikációról.

7.2 A zavarok kiküszöbölése

Az zavartalan érintkezés létrejöttéhez szükséges a tanulás, a gyakorlat és a tapasztalatszerzés. Tisztában kell lenni azzal, hogy egy másik kultúra megismerése rengeteg időt vesz igénybe, türelmesnek kell lenni a folyamat során. Viselkedésben a rugalmasság és kezdeményező képesség hasznos, a kultúra könnyebb befogadása érdekében, ugyanakkor az előítéletek hátráltatják a befogadást. Tudatosítanunk kell, hogy nem csak egy aspektusa van a dolgoknak, ugyanazt az eseményt többféleképpen lehet értelmezni.

A sikeres kommunikáció alapfeltétele a saját kultúránk ismerete. Tisztában kell lennünk az értékeivel, normáival, viselkedési szokásaival, szemléletmódjával és gondolkodás menetével. Tudnunk kell az értékrendszerünket, hogyan viszonyulunk a munkához, környezethez, időhöz, közösségekhez, más egyénekhez, mi az elsődleges a számukra: a hatalom, a siker, a gazdagság, a versengés, a szabadság, a biztonság, a harmónia, a hűség, az őszinteség, az önzetlenség, a nagylelkűség. A másik kultúra érzékelése az ismeretektől függ. A cél a perspektívák tisztázása és megértése.

Fel kell készülni tudatosan a más kultúrával való találkozás előtt:

- adott országról, közösségéről és kultúrájáról

- tisztában lenni az értékrendjével és normáival
- elvárások
- kommunikációs szokások
- nem verbális jelzések fontossága
- stratégia és taktika tárgyalás során
- idegen nyelvi készség fejlesztése
- befogadóképesség fejlesztése
- visszajelzés a partnernek, hogy követed és tisztában vagy a beszéd fonalával
- ellenőrzés, hogy a hallottak értelmezése megfelelő (összefoglalás az eddig hallottakról)
- másik szavába vágása és sürgetés tilos
- előítéletek félretétele
- türelmesség
- a szavak mögötti és ki nem mondott tartalom értéke
- objektivitás
- tárgyyszerű összegzés
- figyelni és kérdések hosszára és gyakoriságára
- jegyzetelés

Az Egyesült Államok és Dél-Korea között jóval több az eltérés, mint a hasonlóság, ennek következtében a kommunikáció bonyolultabb. Azonban kis erőfeszítéssel a kritikus állapot is pozitívvá formálható.

Természetesen az ilyen ellentétek, melyek konfliktusokat rejtenek, megoldása közös erőfeszítéseken is múlik. Ha az egyik fél nem vesz részt ebben, a siker esélye csökken.

8. GYAKORLATI ÜZLETI PÉLDA

8.1 Esettanulmány

8.1.1 Üzleti úton Dél-Koreába

Az Egyesült Államok és Dél-Korea mindenképpen a vezető országok közé sorolható, mindkét ország jelentős piaci befolyással rendelkezik. Dél-Korea földrajzi elhelyezkedése előnyt jelent, mivel Kína és Japán szomszédságában fekszik. Dél-Korea kezdetben kicsi és gyenge ország volt, azonban nyitottsága és munkamorálja eredménnyel járt, és az egyik legelmaradottabb országból a legnagyobbak közé nőtte ki magát. 2014-es adatok alapján Dél-Korea gazdasága a világ 12. helyén áll.⁵⁹

Az Amerika Egyesült Államok óriási területet foglal el, ami nem csak gazdaságilag, de geopolitikai szempontokból is meghatározóvá teszi. Az Egyesült Államok néhány évszázados fejlődése során a legversenyképesebb államok egyikévé vált, és kultúrája, amely sok sajátosságot és érdekességet rejt, nagy hatással van a világ minden tájára.

Az üzleti tárgyalás során az Egyesült Államok és Dél-Korea között létrejövő üzleti kapcsolatot elemzem, és a megjelenő különbségeket, melyekből konfliktusok és félreértések jöhetnek létre.

A személyes találkozó során a hangsúlyt az amerikaiak inkább az üzlet tárgyára helyezik és a minél gyorsabb eredményre jutás a cél, míg Keleten az emberi kapcsolatokat a fontosak: a bizalom és a partnerek ismerete, Koreában az üzleti kapcsolatok alapjául szolgálnak. A bizalomhiány az üzlet megszűnéséhez vezethet, még akkor is, ha a gazdasági előnyök egyértelműek. A személyes kontaktus Dél-Koreában elengedhetetlen, a partner, üzletfél alapos ismerete szükséges ahhoz, hogy az üzleti kapcsolat megvalósuljon.

A magánéleti és szakmai kapcsolatok sok esetben összefonódnak. Gyakori a koreai kultúrában az, hogy munkavégzés után is kollektív tevékenységet végeznek, azaz együtt

⁵⁹ https://hu.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9l-Korea_gazdas%C3%A1ga (Letöltve: 2020.november 15.)

esznek, iszogatnak vagy kareokéznek. Ezek az események lehetőséget biztosítanak arra, hogy az üzleti életen kívül közelebb kerüljenek egymáshoz. A koreai kollektív szellem megjelenik életük minden területén. Az ismeretlen és a bizonytalanság érzete megfélemlíti őket. Az ismerős megbízható, így előnyös míg az ismeretlen kiszámíthatatlan.

A rangsor és hierarchia betartása a Távol-Keleten elengedhetetlen, a jelenség biztonságérzetet nyújt számukra és átláthatóvá és egyértelművé teszi a különböző feladatokat a különböző társadalmi réteghez tartozó személyek számára. A hierarchiát a szenioritás elve határozza meg: az évek, tapasztalat és az évek száma a vállalatnál. Míg nyugaton az elért teljesítmény és eredmény határozza meg, hogy ki áll a ranglétra legfelső fokán, az USA-ban ez nem érzékelhető, egyfajta kimondatlan konvenció létezik, amellyel a társadalom tagjai tisztában vannak. Az Egyesült Államokban az egyenjogúság és szabadság elve meghatározó, míg Koreában ugyan különböző próbálkozások észlelhetők ennek megteremtésére, a társadalmi különbségek még mindig nagyon jelentősek és a nők helyzete sem nevezhető egyenjogúnak.

Találkozáskor a koreaiak meghajlással üdvözlik a partnert, amely tiszteletet sugároz, míg az amerikaiak kézfogással üdvözlik egymást. Habár a gyorsan fejlődő Keleten is kezd elterjedni ez a köszöntési forma, a meghajlás még mindig gyakoribb. A külföldi partner részéről a koreai szokások betartása azt mutatja, hogy tiszteletben tartja a szokásaikat, amely a keleti kultúra számára nagyon pozitív jelzés. A koreai nyelv tudása nehézkes a nyugati és más ország lakosainak a bonyolult kiejtése és írásrendszer miatt, azonban nagyra értékelik a koreaiak, ha nem is folyékonyan, de pár szóval is anyanyelvükön igyekeznek megszólítani partnerüket.

A kezdeti üdvözlést követi a névjegykártyák cseréje. Az amerikaiak szimpla cselekedetként kezelik az eseményt, átadják a sajátjukat, a partnerét pedig elteszik anélkül, hogy megnéznék. Ez keleten tiszteletlenségnek számít. A névjegyeket két kézzel, írással a partnernek fordítva kell kis meghajlással átadni. A partner a névjegykártyát megnézi, megvizsgálja és tanulmányozás után az asztalra helyezi. Ez nem csak rituálé, de segít is a tárgyalás során, hiszen így be tudják azonosítani a személyeket és pozíciójukat.

Az első találkozáskor, valamint ünnepek alkalmával illendő valamilyen ajándékkal kedveskedni a partner számára. A névjegykártyához hasonlóan ezt is két kézzel adják át. Koreában csak többszörös rábeszélés után fogadják el az ajándékokat, mivel úgy vélik,

hogya nem kínálják többször, akkor nem is szívből adják. A nyugati módszer alapján az átadás után rögtön megnézik az ajándékot, azonban keleten nem, mivel az ajándékozó előtt nem illendő kibontani. Olyan kifejezéseket használni, mint a „Remélem, hogy tetszeni fog és örül neki”, rossz benyomást kelt számukra. Koreában az ajándék nem hordoz magában semmilyen jelentést, míg nyugaton sok esetben a megvesztegetés jele. Koreában ezzel ellentétben inkább a figyelmesség és kedvesség kifejezésének szánják.

A tárgyalás során a jegyzetelés a Koreaiak számára pozitív jelenség, mivel úgy vélik, hogy a partner figyel rájuk és figyelembe veszi a gondolatmenetüket és szemléletüket.

A keleti társadalmakban folyamatos bólogatással és „igen, igen”-nel jelzik, hogy figyelnek a partnerre. Ezt nem lehet összetéveszteni azzal, hogy valójában nemet vagy igent mondanak egy ajánlatra, csak tudatják a partnerrel, hogy folyamatos figyelmük fennáll. A másik érdekesség a levegő fogakon történő visszaszívás, amely az „igen, gondolkodom” kifejezést jelenti számukra, míg nyugaton inkább a habozásra, nemleges választ fejezi ki. Kommunikációs jelenséget jelenthet, hogy a negatív (tagadást tartalmazó) kérdésre is „igen”-nel válaszolnak: „Nincs ellenvetésük, nem okoz problémát?” Ha a válasz „igen”, akkor nincs ellenvetésükml és nem okoz problémát. Nem szívesen utasítják el határozott „nem”-mel a partner ajánlatát, ilyen esetben véleményüket udvarias formában fejezik ki: „Még visszatérünk a témára később.” „Megkérdezzük a cég vezetését.” Az amerikaiak ezzel szemben nyíltan, kimondják, hogy mit gondolnak, még ha ezzel meg is bántja a partnert. A „nem” számukra nem hat negatívan. Ez sok félreértéshez vezethet.

A másik jelenség, amire figyelni kell keleten a titokzatosnak vélt keleti mosoly. A mosoly nem csupán boldogságot és örömet jelent számukra, sok esetben álcát, ami mögé könnyedén elrejtetik valós érzéseiket. A keleti ember akkor is mosolyog, ha valami kellemetlenség történt vele, vagy ha rossz hírt kell átadnia.

A folyamatos szemkontaktus nem jellemző keleten. Jellemző módon a nyakkendőre fókuszálják tekintetüket, nem a partner arcára. Ez furcsa lehet a nyugati társadalomban élők számára, hiszen ott a szembe nézés a nyíltságot és őszinteséget jelzi.

A tárgyalás során csak az alappillérek megbeszélése folyik, mivel a részletes megállapodást a felek később dolgozzák ki. Ígéreteket sem tesznek egymásnak, mivel a keleti társadalom számára ezek be nem tartása presztízs veszítéssel jár, amelyet minden módon próbálnak elkerülni.

„Az idő pénz” elmélete alapján nyugaton a pontosság jellemzi az embert, amely a koreaiak életére is vonatkozik. A távol-keleti idő értelmezése alapján általában egy időpont körüli időt határoznak meg, amely a keletiek számára nyugodt készülődést jelent. Az amerikai időhiány negatív benyomást kelt a keleti partner számára, azonban az amerikai fél számára a konkrét időpont meg nem jelölése problémásan hathat. Ugyanakkor, ha tiszteletben tartják, akkor a koreaiak úgy érzik, hogy az amerikaiak nem sűrgetik őket és nem kell kapkodniuk.

Az amerikaiak teljesítményre, sikerre és gyorsaságra törekszenek. A döntéseket gyorsan hozzák meg, még akkor is, ha nem rendelkeznek az összes információval, számukra a lényeges adatok a relevánsak. Dél-Koreaiak az összes információ tudatában döntenek, azt is mérlegelve és az összes valós eseményt felsorakoztatva. Tudatosan a jövőre koncentrálnak, a jelen sikeressége másodlagos számukra.

Az üzleti tárgyalást követően több esetben viszik a partnereket étterembe, ebéddel vagy vacsorával látják vendégül őket, amellyel az emberi kapcsolatokat kívánják mélyíteni. Elutasítása a bizalom elvesztéséhez és megsértéshez vezet. Dél-Koreában az etikett fontosabb szabályainak tudása nélkülözhetetlen. A hagyományos koreai éttermekben a vendégek a földön ülnek, ezért belépéskor a cipőket le kell venni. Az asztal körül elhelyezett párnákon foglalnak helyet a vendégek, az idősebbtől kezdve ülnek le sorba. A partnerek segítése érdekében a koreaiak rendelnek ételt a megkérdezésük nélkül, ennek fő oka, a vendégek járatlansága a koreai gasztronómiában. Az evőpálcika használata hagyomány. A globalizációt követően azonban rengeteg étterem már rendelkezik evőeszközökkel is. Az ételek fogyasztásakor nincsen sorrendiség, tehát bármivel lehet kezdeni az étkezést, nincsen megszabott sorrend. Másik ki nem mondott szabály az étkezés közbeni kommunikáció. A koreaiak számára ez illetlenség. Továbbá a kiszedett ételek elfogyasztása kötelező. A múltjuknak köszönhetően a szerénység és szegénység még mindig jelen van a kultúrájukban, ezért mindent megesznek és sosem hagynak maradékot, nem dobnak ki semmit. A jó étvágy, finom étel és elégedettség kifejezése érdekében a szürcsölés, büfögés és hangok kiadása nem minősül illetlenségnek.

Az alkohol fogyasztása sem újkeletű a keletiek számára. Gyakran hívják meg partnerüket egy pohár italra. Az alkohol fogyasztása a közösségi szellem szimbolikája. Fizetésnél a meghívást kezdeményező fizet. A Nyugaton megszokott borralalót Koreában nem ismerik. A

borravalóként adott összeget mindig visszaadják, de nem veszik sértésnek, csak nem fogadják el. Minden meghívást illik és elvárt viszonzni.

A tárgyalás utána közösen eltöltött idő, amely a hivatali idő lejárta után történik, a személyes kapcsolatok alapozásához vezet, megnöveli a bizalmat. Bármilyen hivatali munka utáni időtöltés lemondása illetlenségre utal, valamint, hogy a külföldi partner nem kívánja megismerni.

8.2 Kérdőív elemzése

A szakdolgozatom alapvető céljaként kitűztem, hogy minél teljesebben mutassam be a menedzsment különbözőségeket a két választott ország között. Annak érdekében, hogy ez minden szempontból megvalósuljon, egy anonim online kérdőív segítségével megvizsgáltam a két különböző nemzetiségű cég alkalmazottainak visszajelzéseit.

Már a kérdőívek kiküldésénél kaptam egy figyelemre méltó választ, mégpedig, hogy az amerikai cégnél dolgozók készséggel, gyorsan és jó szívvél küldték vissza a kitöltött kérdőívet, míg a másik cég dolgozóinál sajnálatos módon az első jó pár napban semmilyen választ nem kaptam, pedig számos céget megkerestem, de sajnos figyelmen kívül hagyták a kitöltést. Ennek ellenére, természetesen, nem adtam fel és végül ismerős segítségével is, de bejutottam egy dél-koreai céghez, ahonnan még ha fele annyi visszajelzést is kaptam, mint például az amerikai cégek esetében, de így a kérdőívem teljeskörű elemzését ki tudom fejteni.

A kérdőívem 14 kérdésből áll, melyet próbáltam változatosabban felépíteni, így szerepel benne személyre vonatkozó kérdések, skálán meghatározott válaszadások, valamint nyitott kérdések is. A kérdésekre adott válaszokat elemzem, mind az amerikai, mind pedig a koreai szemszögből.

Az első kérdésem a válaszadók nemi megoszlására vonatkozott. A teljes válaszadók 60,5 százaléka férfi volt, míg a maradék 39,5 százaléka nő volt. Szembetűnő volt, hogy míg az amerikai cégnél fele-fele arányban töltötték ki a kérdőívet, addig a koreai cégnél a válaszadók 84,62 százaléka férfi, és csupán a 15,38 százaléka nő. Ez azért is szembetűnő, mivel az amerikai cégek ügyelnek a nemek közötti egyelőségre, a keleti cégeknél még mindig inkább a férfi alkalmazottak vannak többen. A szervezeti kultúrához tartozó jellegzetesség szilárd lábakon áll, viszont manapság egyre jobban vehető észre a változás.

Az OECD 2011-es adatai alapján a legnagyobb egyenlőtlenség a nemek között Dél-Koreában van, melyet Japán követ. ⁶⁰



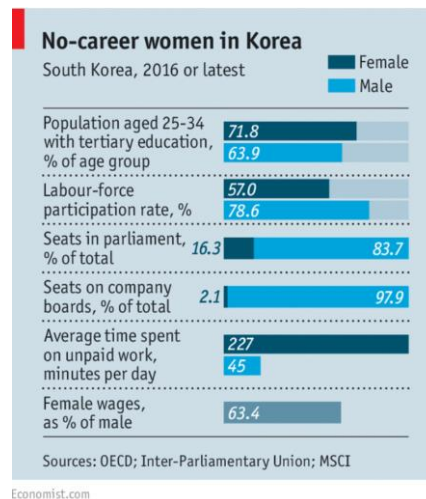
11. ábra: Egyenlőtlenség a nemek között

Forrás: Economist

Az egyenlőtlenség több helyen is megmutatkozik; felsőoktatási lehetőség, munkalehetőség, fizetés, teljes munkaidős foglalkoztatás, valamint a felsőbb vezetői állás lehetősége. Munkakeresés során a nőknél jóval nehezebb a kiválasztás, mivel semmilyen magasabb rangú beosztást nem kívánnak odaadni nekik, és tisztában vannak azzal, hogy a jövőben, még ha nem is mindig tervezett, de gyermeket vállalhatnak. Ez kockázatot és bizonytalanságot hordoz magában. Elkerülése érdekében inkább csak olyan beosztást kapnak, amelyben könnyen helyettesíthetőek. A menedzsment területén ezért is figyelhető meg, hogy a nők száma igen csekély. ⁶¹

⁶⁰ https://www.economist.com/sites/default/files/images/2013/03/blogs/graphic-detail/20130309_gdc194.png (Letöltve: 2020.november 22.)

⁶¹ https://www.economist.com/sites/default/files/images/print-edition/20160611_ASC505.png (Letöltve: 2020.november 22.)



12. ábra: Női karrier Dél-Koreában

Forrás: Economist

A második kérdés a cég nemzetiségére irányult, melyben szembetűnő, hogy a válaszadók 65,78 százaléka amerikai alkalmazott, a maradék 34,21 százaléka pedig koreai cégnél dolgozik. Ez a visszajelzés is visszaigazolást nyert, hogy az ázsiai vállalatnál dolgozók bizonytalanságkerülők, az ismeretlentől pedig teljesen elzárkóznak.

A harmadik kérdés a munkahelyen töltött időre vonatkozott, hogy mennyire boldog az adott munkahelyén. Míg a koreai cégnél elég vegyes visszajelzést kaptam, addig az amerikai cégnél eléggé egyöntetű választ érkezett. Az amerikai munkavállalók 20 százaléka rendkívül boldog, 6-as értéket jelölte meg, vagy pedig az alatta lévő 5-ös értéket, addig a koreaiak 46 százaléka 4-est jelölte meg, 30,76 százaléka az 5-öst, míg a 6-os, 3-as és 1-es értékelést 7,69-7,69-7,69 százaléka választotta. Az eredményen érződik, hogy az amerikai munkavállalók több mint fele boldogon jár be dolgozni és elégedett a munkahelyével és annak körülményeivel, addig a koreai munkavállalók kevesebb mint a fele van megelégedve.

A negyedik kérdés a munkahelyen történő elismerésre vonatkozott: Milyen gyakran érzi úgy, hogy munkáját elismerik a munkahelyén?

Az amerikai munkavállalók visszajelzése alapján 52 százaléka legtöbbször kap visszajelzést, 40 százaléka mindig kap, míg csupán 4-4 százaléka kap soha, valamint néha bármilyen visszaigazolást. A másik nemzetiségű cég dolgozóinak visszajelzése alapján megfigyelhető a kulturális különbségek. A koreai cégnél leginkább a néha, valamint a legtöbbször kapott visszajelzést választották a legtöbben, mindkettő 46,15 százalékot kapott, mindösszesen 7,69 százaléka választotta, hogy soha nem kap semmilyen fajta visszajelzést. Ezek a válaszadók

is jól mutatják, hogy míg az egyes nemzetnél a visszajelzések, visszacsatolás, értékelés és minősítés magas szerepet tölt be, addig a másik társadalomnál ez kisebb értékkel bír és kevésbé tartják fontosnak.

Az ötödik kérdés: Milyen gyakran kap elismerést felettesétől?

Az előző válaszadások ennél a kérdésnél is igazolást nyertek. A koreai dolgozók nagy százaléka, 84,46 százaléka válaszolta, hogy néha kap elismerést, míg 15,38 százaléka soha nem kap semmilyen visszacsatolást. Az amerikai cégnél dolgozók válaszai mást mutatnak: 36 százaléka állítja, hogy mindig kapnak visszajelzést, 56 százaléka legtöbb esetben kap, és mindössze 8 százaléka kap csak néha visszajelzést.

A hatodik kérdés a kommunikációra vonatkozott: Formális vagy informális kommunikációt használ a felettesével?

A nyugati cégnél dolgozók 100 százaléka válaszolta, hogy informális kommunikációt folytatnak a felettesükkel, míg a keleti cégnél lévő munkavállalók 84,61 százaléka válaszolta, hogy formális a kommunikáció és pusztán 15,38 százaléka jelölte be, hogy informális a kommunikáció a feljebbvalójával. Az amerikai cégnél jellemző, hogy hétköznapi beszédstílust alkalmaznak, egyenjogúság jellemzi a kultúrát és mindenki könnyen megközelíthető. A koreai cégnél a beosztás, a rang határozza meg, hogy a hierarchiában hol helyezkedik el, hogy a termelés során milyen szerepet tölt be. Ez határozza meg, hogy kivel hogyan kell viselkednie és kommunikálnia. Az egész kultúrát áthatja a tisztelet, a megbecsülés, az alázat és a tekintély. Ezek az ismertetőjegyek figyelhetőek meg nemcsak a mindennapokban, hanem a munka világában is.

A hetedik kérdés is a kommunikációra irányult: 1–6-os skálán kellett értékelniük, hogy mennyire érzik megfelelőnek a felettesük kommunikációját az elvégzendő feladatok kapcsán.

A koreai cégnél dolgozók elég vegyes visszajelzést adtak, viszont a másik oldalról elég egyöntetű válasz érkezett. Az amerikai cég alkalmazottainak 60 százaléka választotta, hogy teljesen megfelelő a felettese kommunikációja az elvégzendő feladatok kapcsán. Ezt követően 36 százaléka választotta a majdnem tökéletes kommunikációt, az 5-ös értékelést, addig csupán 4 százalék választotta az alacsonyabb 3-as értékelést. Az elemzés során is megfigyelhető, hogy a vezetőktől elvárják, hogy karizmatikusak, magabiztosak legyenek, feladatokat osszon ki a csapaton belül és mindenkit lényegre törően tájékoztasson, ezen felül elvárt, hogy vezesse

a céltudatosan a csapatát. Míg a keleti oldalon elég vegyes visszajelzés érkezett, a legöbben a 4-es értéket jelölték, 53,84 százaléka, ezt követi a 2-es és a 6-os érték 15,38-15,38 százalékkal, végezetül a 3-as és az 5-ös érték 7,69-7,69 százalékkal.

A nyolcadik kérdés: 1–6-os skálán kérem pontozza, mennyire mennyire nyíltan mondhatja meg őszinte véleményét a felettesének.

Míg a nyugaton jellemző, hogy a munkahelyen belül jelen van egyfajta hierarchia, viszont ez csak praktikus célokat szolgál, egyáltalán nem veszik olyan mértékben figyelembe, mint Keleten, és nincsenek is erre ráerőltetve. Nincsen limit a magasabb és alacsonyabb beosztású dolgozók között, rendszeres kommunikáció sorozatával osztják meg egymással az elképzeléseiket, felvetéseiket és nézeteiket. Az egész országra hatással van az egyenesség, ténylegesen a szemébe mondják a másoknak, hogy mi a meglátásuk, legyen szó dolgokról, emberekről, eseményről stb. Ez mutatkozik meg a válaszadók visszajelzésében is. 88 százaléka választotta, hogy teljes mértékben hajlandó őszinte és nyílt visszajelzést adni a felettesének, összesen 12 százalékuk jelölte meg a 3-as értéket és 4 százalék az 5-ös értéket. Ezzel szemben a keleti országokban a hierarchia és a csoporthoz való tartozás áll a középpontban. Mindent megtesz annak érdekében, hogy a csoport szabályait és elvárásait betartsa, ezáltal a cselekvései erre alapozza. A személy számára sokkal fontosabb, hogy a külső szemlélők mit gondolnak róla, mint hogy ő maga mit gondol saját magáról. Elsősorban arra törekszenek, hogy mások elfogadják őket. Ezáltal Keleten sokkal óvatosabbak a szabad véleménynyilvánítást illetően, mint a nyugati országokban. Ez a komfortérzet jelenik meg a válaszadóknál is, 46,15 százalékuk választotta a 2-es értéket a skálán, 30,76 százalékuk a 3-as értéket, 15,38 százalékuk a 4-est és összesen 7,69 százalék választotta az 5-ös értéket.

A kilencedik kérdés: 1-6-os skálán kérem pontozza a projekt során felmerülő döntésekre való dolgozói ráhatást.

A nyolcadik kérdés után a kilencedik kérdésnél is látható, hogy míg az amerikai cégnél elvárt, hogy mindenki véleménye számít, addig a koreai munkavállalónál inkább a vezetőé a végső döntés. A nyugati cégnél dolgozók többsége az 5-ös, valamint a 6-os értéket jelölte meg, 52 százalékkal és 36 százalékkal, alig 8 százalékuk jelölte meg a 4-est és 4 százalékuk a 3-as értéket. Ezzel szemben a keleti ország egyik cégénél dolgozók nagy része, 84,61 százalékuk a 3-as értéket jelölte meg, és csupán 7,69-7,69 százaléka jelölte be a 4-es és a 2-es

értéket. Ezzel is azt demonstrálták, hogy a csoport az első, de végső soron a csoporton belül a hierarchia élén lévő személy szava számít igazán.

A tizedik kérdés: Átláthatóak és megmagyarázhatók-e a vezetői döntések?

Az átláthatóságra is ugyanaz vonatkozik, mint a hetedik kérdésben lévő kommunikációra. A dél-koreai oldalon nagyon vegyes válasz érkezett, az 5-ös, 4-es és 3-as értékeket egységesen 30,76 százalékként jelölte, míg a 2-es értéket 7,69 százalék. Ezzel ellentétben az amerikai oldalon a 6-os, tehát teljes mértékben átlátható és megmagyarázható, értéket 60 százaléka jelölte meg, az 5-ös értéket 32 %-éknak, míg a 4-es és 3-as értéket egyenlően 4-4 százalék jelölte. A válaszokon itt is lehet látni, hogy a kommunikáció a cégek között eltérő és más-más stratégiát használnak.

A tizenegyedik kérdés: Érezte-e magát túlterheltnek?

A teljesítményorientáltság és a munkaorientáltság jellemzi a koreai társadalmat. Ezt a jellemzőt örökíti a kultúrájuk, és ez meg is jelenik a válaszadók visszajelzésében. A megkérdezettek 100 százalék jelölte meg, hogy érezte már magát túlterheltnek, míg a másik oldalon lévő kitöltők csupán 16 százaléka jelölte meg az igen választ, a többi 84 százalék a nemmel válaszolt. Fontos számukra a munka, az tölti ki az idejük nagy részét, viszont a munkaidő lejártával abbahagyják vagy félbehagyják a munkát. Nem a munka áll az életük középpontjában, nem ez a legfontosabb számukra. Míg a másik oldalon egy munka-orientált társadalomról van szó, kiskoruktól kezdve dolgoznak, legyen szó tanulásról, magánórákról, sportról vagy pedig túlóráról. Aktivitásuk példátlan. Fiatalkoruktól kezdve szüntelenül arra vannak nevelve és szoktatva, hogy legjobban teljesítsenek, bármi ára is legyen annak.

Tizenkettedik kérdés: 1–6-os skálán pontozza, mennyire értékeli a munka / magánélet egyensúlyát.

A munkával és a szabadidővel töltött arány is egy érdekes kérdés. Míg a keleti országoknál a társadalom nagy részét a munkával töltik, valamint a munka utáni közös kötelező időtöltéssel, így a további magánéleti programok egyensúlya kifejezett nehézséget okoz. Kiemelendő, hogy bármilyen hivatali munka utáni időtöltés lemondása illetlenségre utal, valamint, hogy a kolléga nem kívánja megismerni a feletttest és a csapatot/csoportot. A lemondásnak súlyos következménye is lehet: kirekesztés a csoportból, elmagányosodás. Jelen kérdőívemben a legtöbben a 4-es értéket jelölték meg, 84,61 százaléka, összesen 7,69-7,69 százalékuk jelölte

meg az 1-es és a 6-os értéket. Ennek ellentéte az amerikai oldal, ahol a többség, 84 százalék jelölte meg a 6-os értéket, mely szerint tökéletes egyensúlyban van a munkája és a magánélete. 8 százaléka jelölte meg a 4-es értéket, 4-4 százalék pedig a 3-as és az 5-ös értéket választotta. Az amerikai gondolkodásmódra jellemző a célorientáltság, ők nem járkák körbe többszörösen az adott kérdéssort, hanem céltudatosan mennek előre. Ezáltal nekik kevesebb időt is vesz igénybe egy adott feladat elvégzése, valamint könnyebben el tudják engedni az adott kérdést/feladatot munkaidő lejárta esetében, és másnap ugyanonnan tudják folytatni, míg a keleti országokban addig túlóráznak, amíg tökéletesen, többszörös átnézést követően tökéletesen kész nincsen az adott feladat.

Tizenharmadik kérdés: Mennyire tartja valószínűnek, hogy 12 hónap elteltével is a jelenlegi munkahelyén fog dolgozni?

Az amerikai cégnél dolgozók többsége a 6-os és az 5-ös értéket jelölte meg, melyeknél teljesen biztosan, hogy a következő 12 hónap elteltével is a jelenlegi munkahelyükön fognak dolgozni. Ez az arány 68 százalék és 24 százalék volt, a maradék 4-4 százalék a 2-es és a 3-as értéket jelölte meg. Ezzel szemben a koreai cégnél dolgozók legnagyobb része, 53,84 százaléka választotta az 5-ös értéket, míg egységesen 15,38 százaléka jelölte a 6-os és 4-es értéket. A legalacsonyabb értékeket, az 1-es és a 3-as jelölést 7,69-7,69 százaléka igazolta vissza. Ezeken a visszajelzéseken is látszik, hogy az amerikai cégnél dolgozók többsége rendkívül elégedett és szeret ebben a környezetben dolgozni, míg a koreai cégnél dolgozók vegyesebb visszajelzést adtak, itt nem mindenki érzi, hogy megtalálta a munkahelyét, ahol hosszú távon el tudja magát képzelni. A koreai cégeknél a nyomás és az elvárás jóval magasabb.

Tizennegyedik kérdés: Kérem írjon a szöveges mezőbe szóközzel elválasztva három szót, amely Ön számára a vállalati kultúrát jelenti.

A vállalati kultúrával kapcsolatosan kiválasztottam 8-8 jellemzőt, melyet a legtöbben írtak.

Koreai cégnél dolgozók válaszai:

- Lojalitás
- Családbarát
- Barátságos
- Megbecsülés

- Minőség
- Környezettudatos
- Közös célok
- Professzionális

Amerikai cégnél dolgozók válaszai:

- Rugalmasság
- Gyorsaság
- Ügyfélközpontúság
- Nemzetközi
- Önközpontúság
- Piacközpontúság
- Versenyközpontúság
- Lényegre törés

A választott és megadott szavak kitűnően jellemzik, hogy a vállalati kultúra említésekor, mi jut rögtön az eszünkbe. Míg a koreai cégnél főképpen az emberek közötti kapcsolatot írták le, például a lojalitással, melyet közel az összes résztvevő leírt. A lojalitás szó ezek szerint a koreai társadalom alapértékei közé tartozik. A család változatlanul a társadalom alapvető egysége, ahol nemcsak a vérszerinti rokonokat tartják családnak, hanem a nap mint nap velük együtt dolgozó munkatársakat, az különféle csoportokat, amelyek a közös szülőföld, a közös iskola mentén szerveződnek. A koreaiak többnyire hajlamosak arra, hogy mindenre "családi" nézőpontból reagáljanak, nem igazán különítik el a magán- és a közösségi érdekeket és szempontokat. A vállalatvezetés gyakran szervez közös programot a dolgozók számára. A közös gyökerek összetartó ereje kifogásolhatatlan és szilárd. A kollektíva védőernyője alatt az egyén biztonságban érzi magát, erőt nyer belőle.

Ezzel szemben az amerikai oldalon az érzelmi kötődés csekély. Az elsődleges cél a siker elérése, a hatalom és a karrier. Az Egyesült Államokra jellemző tulajdonságokat írták le a válaszadók. Az individualista országban mindent maguk hajtanak végre, saját érdekeiket és céljaikat helyezik előtérbe, a csoport csak másodlagos. Dominál az önállóság, sokszínűség, én-központúság és az individualista szemléletmód.

Az USA elsődleges céljai között van a siker elérése, fenntartása, versengés és a legjobbnak lenni minden területen. Domináns érték a pénz, a hatalom, a karrier. A kiemelkedésre és az eredményre összpontosítanak.

9. ÖSSZEGZÉS

9.1 A kultúra határai

A menedzsmenttel foglalkozó tanulmányok száma az elmúlt években folyamatosan növekedett. Ennek fő oka a különböző vállalatok érdeklődése a külföldi partnerek és piac iránt.

Az elmúlt évek globalizációs fejlődése rákényszeríti a vezetőkre a kulturális tudás elsajátítását. Ahhoz, hogy a terjeszkedés létrejöhessen, a cégeknek közvetlen módon meg kell jelenniük a különböző nemzeti piacokon. A Nyugat és a Kelet közös érdeke, hogy eredményes gazdasági kooperáció jöjjön létre, amelyhez elengedhetetlen a kulturális konvenciókat tiszteletben tartó kommunikáció használata.

A kommunikációhoz nem elég csupán a nyelv ismerete, az üzenetek befogadásához egyfajta hozzáállás kialakítása szükséges. A közös nyelv használata különböző kultúrájú partnerek között nem elegendő, mivel a megértéshez szükséges a másik ember, az üzleti partner kultúrájára jellemző szokások, a hit, a normák, szemléletmódok, gesztusok ismerete is, amely elősegíti a verbális és nem verbális kommunikációt egyaránt. Ahhoz, hogy a kultúra határait át lehessen lépni szükség van a megfelelő menedzsment kialakítására. A menedzsment elengedhetetlen az üzleti életben. A megfelelő módszerek segítségével a kapacitás és teljesítmény megnövelhető, míg a nem megfelelő menedzsment használata súlyos következményekkel is járhat.

A globalizáció megszüntette a kultúra határait az üzleti világban. A nemzetközi cégeknél nem csak hazai munkások és beosztottak dolgoznak, hanem a világ más részéről érkező dolgozók is. Ez azonban különböző kimondott és kimondatlan szabályok betartását követel meg. Fontos, hogy a különböző kultúrával és társadalmi szabályrendszerrel rendelkező személyek tisztában legyenek a viselkedési normákkal, amelyek segítségével a beilleszkedés könnyebb, illetve a beosztottak teljesítménye is növelhető.

A nemzetköziesedés és globalizáció következtében az országok közötti üzleti kapcsolatok jelentősége egyre nő. Annak érdekében, hogy egy multinacionális cég fent tudjon maradni és

versenyképes legyen, pozitív termékimázst kell kialakítania, és a mennyiségi és minőségi növekedés érdekében meg kell jelennie a nemzetközi piacokon.

A különböző kulturális háttérű üzleti kapcsolatok az adott kultúra ismeretének hiányában rengeteg csapdát és konfliktust rejtnek magukban, azonban az eddigi gyakorlat során leszűrt tanulságok tanulmányozása segít ezen problémák kiküszöbölésében.

Az általam választott nyugati és keleti társadalom megfelelően reprezentálja ezt a problémát, és például szolgál arra, hogy a sikeres üzleti kapcsolatok eléréséhez nagy mértékű befektetett energia szükséges.

A gördülékenyebb együttműködés érdekében a feleknek együtt kell dolgozniuk, tolerálniuk kell egymást. Ha mindkét fél ismeri a másik fél kultúráját, annak sajátosságait és felfedezi azt, amivel azonosulni tud a másik kultúrában, a kulturális sokk csökken. A jó munkaköri légkör kialakításához nélkülözhetetlenek az interkulturális ismeretek. Ez növeli a termelékenységet, és ugyanakkor segít elkerülni a vállalaton belüli vagy a vállalatok közti konfliktusokat.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

Andor K. – Anwar M. – Balogh K. – Bodolay L. – Dannerer M. – Donga Gy. – Faludi P. – Faludy K. – Hidasi J. – Nagy B. – Nagy S. – Nanoveszky Gy. – Szurovszky K. – Viziné S. E. – Völgyes Gy. (1998): *Szavak, jelek, szokások*, Windsor Kiadó.

Borgulya Istvánné (1996): *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.

Dr. Poór J. – Dr. Farkas F. (2001): *Nemzetközi menedzsment*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.

Dr. Roóz József (2006): *A menedzsment alapjai*, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Sanoma company, Budapest.

Dr. Simon Lenke (1993): *Interkulturális menedzsment*, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest.

Falkné Bánó Klára (2008): *Kultúraközi Kommunikáció: Az interkulturális menedzsment aspektusai*, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság a Sanoma company, Budapest.

Gecső T. – Sárdi Cs. (2013): *Az interkulturális kommunikáció elmélete és gyakorlata*, Kodolányi Főiskola, Székesfehérvár Tinta Könyvkiadó, Budapest.

Hidasi Judit (2004): *Interkulturális kommunikáció*, Scholar Kiadó, Budapest.

Malotta E. – Mitev A. (2013): *Kultúrák találkozása*, Alinea Kiadó, Budapest.

Marosi Miklós (1997): *Távol-Keleti menedzsment: Japán, Dél-Korea, a tengerentúli Kína, a Kínai Népköztársaság*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Roger F. – Scott B. (1989): *Kapcsolatépítés a tárgyalások során*, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.

Szakdolgozat

Bognár Adrienn (1998): *A kulturális különbségek hatása az üzleti kapcsolatokra*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Davalovszky Csilla (2003): *A koreai kultúra és a verbális kommunikáció, valamint ezek interkulturális aspektusai*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Duczon Eszter (2015): *A dél-koreai menedzsment múltja, jelene és jövőbeli perspektívái a globalizált világban*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Folk Szonja Florina (2009): *A konfucianizmus és a távol-keleti gazdasági csoda*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Mójszis Vera (2009): *A japán menedzsment sajátosságainak bemutatása egy japán kisvállalkozás példáján keresztül*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Tokár Zsuzsa (2003): – *Menedzsment-stílus Dél-Koreában és az Európai Unióban* – összehasonlító elemzés, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Varga Marcell (2012): *Száz év menedzsment – Amerikai paradigmák és a japánvállalatvezetés alakulása*, Budapest Corvinus Egyetem.

Vaszkun Balázs (2012) – *Száz év menedzsment – Amerikai paradigmák és a japánvállalatvezetés alakulása (2012)*, Budapest Corvinus Egyetem: Forrás: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/701/2/Vaszkun_Balazs_dhu.pdf (letöltve: 2020.november 22.)

Vu, T., H. (2009) : *A konfucianizmus társadalomképe és a vállalati menedzsment*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.

Szekér Bernadett (2013): *Interkulturális sajátosságok vizsgálata egy globális vállalat és magyarországi képviselete vonatkozásában*. Forrás: https://www.google.com/search?q=2010-0029_kotet_32_135_32.pdf&rlz=1C1GCEB_enHU877HU877&oq=2010-0029_kotet_32_135_32.pdf&aqs=chrome..69i57j69i58.6037j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (letöltve: 2020. október 10.)

Internet

Kultúra és szubkultúra. Forrás: <http://www.mtt.org.rs/publikaciok/eloadasok/3kulturasubkultura.pdf> (letöltve: 2020. október 10.)

Marosán György: Menedzsment összefoglalás. Forrás: <http://www.marosan.hu/konyv/menosszefogl.pdf> (letöltve: 2020. október 10.)

Dr. Héjjas István: Ókori Kínai filozófiák. Forrás: <http://www.tarrdaniel.com/documents/Taoizmus/Kinaijegyzet.pdf> (letöltve: 2020. október 10.)

Wikipedia: Országok népesség szerinti listája. Forrás: https://hu.wikipedia.org/wiki/Orsz%C3%A1gok_n%C3%A9pess%C3%A9g_szerinti_list%C3%A1ja (letöltve: 2020. október 10.)

A nemzeti kultúrák különbségei. Forrás: <https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiIrZGGpavQAhUJtRQKHbIA2MQFggqMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.xn--klker-kva.hu%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F03%2F2kulturakozijegyzetekkel.ppt&usg=AFQjCNGdbIqrCkvgB21U0rfQmObiMIqzXw&sig2=L7mnaTpAm6OuLhfgG2wE6Q> (letöltve: 2020. október 11.)

OECD: Dolgozott órák száma. Forrás: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> (letöltve: 2020. október 11.)

Geert Hofstede. Forrás: <https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiIrZGGpavQAhUJtRQKHbIA2MQFggkMAI&url=http%3A%2F%2Frs1.szif.hu%2F~szabor%2FHofstede.doc&usg=AFQjCNGLsK8-4sti2FaOSSp2tVXWnOEGDQ&sig2=10SjMMDAZfLY8WtHLsMWGw> (letöltve: 2020. október 11.)

Kósa Gábor: Konfucianizmus és Taoizmus. Forrás: http://birtalan.innerasia.hu/download/keleti-vallasok/2013-1/kosa_konfucianizmus_es_taoizmus.pdf (letöltve: 2020. október 11.)

Asian Century Institute: South Korea's plastic surgery obsession (Dél-Korea plasztikai sebészeti megszállottsága) (2014). Forrás: <http://www.asiancenturyinstitute.com/society/272-south-korea-s-plastic-surgery-obsession> (letöltve: 2020. október 11.)

Economist: Where is most plastic surgery performed? (Hol van a legtöbb plasztikai műtét?) (2013). Forrás: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/01/daily-chart-22> (letöltve: 2020. október 11.)

Stephan Evans: Korea's hidden problem: Suicidal defectors (Korea rejtett problémája: öngyilkosság) (2015). Forrás: <http://www.bbc.com/news/magazine-34710403> (letöltve: 2020. október 11.)

Darcie Draudt: The Struggles of South Korea's Working Women (A dél-koreai dolgozó nők küzdelmei) (2016). Forrás: <http://thediplomat.com/2016/08/the-struggles-of-south-koreas-working-women/> (letöltve: 2020. október 11.)

Economist: Of careers and carers (Karrierék és gondozók) (2016). Forrás: <http://www.economist.com/news/asia/21700461-conservative-workplaces-are-holding-south-korean-women-back-careers-and-carers> (letöltve: 2020. október 11.)

Geert Hofstede. Forrás: <http://www.geerthofstede.nl/> (letöltve: 2020. október 17.)

Hofstede Insights. Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/> (letöltve: 2020. október 17.)

Hofstede Insights. Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea/> (letöltve: 2020. október 17.)

Hofstede Insights. Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea,the-usa/> (letöltve: 2020. október 17.)

Darányi Mónika és Galla Tímea: Japán és Amerika szervezeti kultúrája. Forrás: <http://slideplayer.hu/slide/2107060/> (letöltve: 2020. október 17.)

Frank Calberg Services: South Korea (Dél-Korea) 2015). Forrás: <https://fr.slideshare.net/frankcalberg/south-korea-47185473/4?smtNoRedir=1> (letöltve: 2020.november 1.)

Wikipedia: Konfucianizmus Koreában. Forrás: https://hu.wikipedia.org/wiki/Konfucianizmus_Kore%C3%A1ban (letöltve: 2020.november 1.)

The Academy of Korean Studies: Korea a világban. Forrás: https://intl.ikorea.ac.kr:40666/korean/UserFiles/Korea_in_the_World_hun.pdf (letöltve: 2020.november 1.)

Kőrösi Nikolett: A konfucianus eszmék jelentősége a Koreai-félszigeten a 14-15. században (2018). Forrás: https://www.academia.edu/36929868/A_konfucius%C3%A1nus_eszm%C3%A9k_jelent%C5%91s%C3%A9ge_a_Koreai_f%C3%A9lszigeten_a_14_15_sz%C3%A1zadban (letöltve: 2020.november 7.)

Osváth Gábor: A koreai verbális és nem verbális

kommunikáció néhány sajátossága. Forrás: http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/472/1/tek_2001_34.pdf (letöltve: 2020.november 7.)

Dr. Balogh László: Hofstede nemzeti kultúra modellje. Forrás: http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/sportkultura/hofstede_nemzeti_kultra_modellje.html (letöltve: 2020.november 8.)

Protokoll tételek: Geert Hofstede négydimenziós modellje (2011). Forrás: <http://protokolljegyzetek.blogspot.com/2011/07/geert-hofstede-negydimenzios-modellje.html> (letöltve: 2020.november 8.)

Tankönyvtár: Vezetési és szervezési elméletek. Forrás: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-04-1.1.Vezetesi_es_szervezesi_e.scorml (letöltve: 2020.november 8.)

Ers-est. org: Taylorizmus. Forrás: <https://hu.erf-est.org/8475-taylorismo.html> (letöltve: 2020.november 8.)

Falkné Dr. Bánó Klára: Interkulturális útmutató nemzetközi cégek és projektek vezetői és tagjai számára. Forrás: http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/255/1/0601_04.pdf (letöltve: 2020.november 14.)

Wikipedia: Health in South Korea (Egészségügy Dél-Koreában). Forrás: https://en.wikipedia.org/wiki/Health_in_South_Korea#/media/File:Hard_liquor_consumption.svg (letöltve: 2020.november 14.)

Hofstede's cultural analysis - What about the USA? (Hofstede kulturális elemzése - Mi a helyzet az USA-val?). Forrás: https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A4011/datastream/PDF_04/view (letöltve: 2020.november 14.)

Wikipedia: Dél-Korea gazdasága. Forrás: https://hu.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9l-Korea_gazdas%C3%A1ga (letöltve: 2020.november 15.)

Economist: No-career women in Korea (Karrier nélküli nők Koreában). Forrás: https://www.economist.com/sites/default/files/images/print-edition/20160611_ASC505.png (letöltve: 2020.november 22.)

Magyar Szilvia: A negatív transzfer mint zaj az interkulturális kommunikáció különböző szintjein/Egy kérdőíves CLI kutatás eredményei (2017.). Forrás: <https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/33990/MSzdissz.pdf?sequence=1> (letöltve: 2020.november 22.)

Vizgazz.hu: A kultúraközi komm. fogalma, típusai. A nemzeten (országon) belüli eltérések, sajátosságok főbb jellemzői. Forrás: https://vizgazz.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=1081:17tetel&catid=45&Itemid=221 (letöltve: 2020.november 22.)

Modern nyelvoktatás: A Magyar Alkalmazott Nyelvészek és Nyelvtanárok Egyesületének folyóirata. Forrás: http://www.tintakiado.hu/book_detail.php?id=519 (letöltve: 2020.november 22.)

Wikipedia: Konfucianizmus. Forrás: <http://wiki.konfuciuszintezet.hu/index.php/Konfucianizmus> (letöltve: 2020.november 22.)

Kövér Laura: A koreai családmódel változása a 20. században. Forrás: http://www.epa.hu/02900/02940/00055/pdf/EPA02940_zmimuzsa_2014_3_017-032.pdf

(letöltve: 2020.november 22.)

Lázár Imre: Kultúraközi kompetencia (2011). Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/17063549/>

(letöltve: 2020.november 22.)

Interkulturális kommunikáció I. Forrás: <https://docplayer.hu/7421149-I-interkulturalis-kommunikacio-ii.html> (letöltve: 2020.november 22.)

Milassin Anda Nóra: Az interkulturális interakciók során megtapasztalt kulturális eltérések értelmezése a dél-koreai kultúrában - magyar szemmel (2018). Forrás: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/1048/1/Milassin_Anda_Nora_dhu.pdf (letöltve: 2020.november 22.)

Korea in Hungary: Individualizmus és kollektívizmus (2019.). Forrás:

https://koreainhungary.blog.hu/2019/05/10/individualizmus_es_kollektivizmus (letöltve: 2020.november 22.)

Tétel. Forrás:

https://ugyvitel.weebly.com/uploads/4/7/4/3/47432693/ugyvitel_13_tetel_kommunik%C3%A1ci%C3%B3.pdf (letöltve: 2020.november 22.)

The Korea Herald: Yoon Min-sik: South Korea still has top OECD suicide rate (2015.) (Dél-Koreában továbbra is a legmagasabb a öngyilkossági arány az OECD-ben) Forrás:

<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20150830000310> (letöltve: 2020.november 22.)

The Korea Herald, Kim Young-won: Korea has cheapest tobacco, 2nd-highest smoking rate in OECD (2015.) (Koreában a legolcsóbb a dohányzás, az OECD-ben a 2. legmagasabb a dohányzási arány) : Forrás:

https://www.google.com/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fres.heraldm.com%2Fcontent%2Fimage%2F2012%2F09%2F10%2F20120910001247_0.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.koreaherald.com%2Fview.php%3Fud%3D20120910001051&tbnid=uJ2cne5kluldjM&vet=10CBAQxiAoAWoXChMIoLj71dCJ7AIVAAAAAB0AAAAAEAc..i&docid=TArKMvuzZeYZbM&w=523&h=917&itg=1&q=oeed%20statistics%20south%20korea%20smoking%20habit&ved=0CBAQxiAoAWoXChMIoLj71dCJ7AIVAAAAAB0AAAAAEAc (letöltve:

2020.november 22.)

Live Population: South Korea Sex ratio (A férfiak és a nők aránya Dél-Koreában) Forrás:

<https://www.livepopulation.com/country/south-korea.html> (letöltve: 2020.november 22.)

Assets WeForum. Forrás: [https://assets.weforum.org/wp-](https://assets.weforum.org/wp-content/uploads/2015/07/PaulsChart.png)

[content/uploads/2015/07/PaulsChart.png](https://assets.weforum.org/wp-content/uploads/2015/07/PaulsChart.png) (letöltve: 2020.november 22.)

Wikipedia: Frederick Winslow Taylor Forrás:

https://hu.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor (letöltve: 2020.november 22.)

Régi Tankönyvtár.hu: Dr. Roóz József, Dr. Heidrich Balázs: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai: (2013.). Forrás: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/1_1_a_klasszikus_iranyzat_Vkn0ndSOuTn4gZkw.html (letöltve: 2020.november 22.)

Bongsoo Jung: Understanding Cultural Differences at Work Between Korea and the West (2014.). (A kulturális különbségek megértése Korea és a Nyugat közötti munkahelyi kulturális különbségek esetében) Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/20141202002506-93646902-understanding-cultural-differences-at-work-between-korea-and-the-west/> (letöltve: 2020.november 22.)

The Korea Herald: Ock Hyun-ju: Koreans' average work hours still second-longest in OECD (2015.) (A koreaiak átlagos munkaideje továbbra is a második leghosszabb az OECD-ben) Forrás: <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20151102001240> (Letöltve: 2020.november 22.)

Economist: Glass-ceiling index. Forrás: https://www.economist.com/sites/default/files/images/2013/03/blogs/graphic-detail/20130309_gdc194.png (Letöltve: 2020.november 22.)

Falkné Bánó Klára: Kommunikációs kultúra – kulturális/interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia; az interkulturális kompetenciafejlesztésének módszerei. Forrás: <https://docplayer.hu/17966113-Falkne-bano-klara-1-kultura-es-kommunikacio-kommunikacios-kultura.html> (Letöltve: 2020.november 22.)

Falkné dr. Bánó Klára: Kultúraközi kommunikáció (2015.). Forrás: <https://prezi.com/cx3al8q5yjs4/falkne-dr-bano-klara-kulturakozi-kommunikacio/> (Letöltve: 2020.november 22.)