

Hofstede

- más szemmel

Geert Hofstede, holland kultúrakutató, a legnagyobb hatású kutató a kulturális különbségek területén. Mindenki, aki kultúrával foglalkozik, hivatkozik rá. Van, aki szereti, és a kutatási eredményeit objektív tényként fogadja el. Van, aki nem szereti, és kritikusan tekinti az eredményeit. Mindenesetre kikerülni nem lehet. Én ebben a cikkben szeretném megvizsgálni mindkét oldalt: mit mond Hofstede, és mit mondanak a kritikusai.

Hofstede kutatása és eredményei

Hofstede 1967 és 1971 között több, mint 116000 IBM-alkalmazottat kérdezett meg az attitűdjeikről és értékeikről. A kutatás célja egy általánosan elfogadott, empirikusan alátámasztott terminológia kialakítása volt a kultúrák leírása végett. Sztenderdizált önkítöltős kérdőívet használtak a több, mint 40¹ különböző ország-beli dolgozó megkérdezésekor. Gyakorlatilag a szervezet minden szintjén dolgozó alkalmazottakat megkérdezték, a képzetlen munkástól kezdve a magasán kvalifikált kutatókig. A kutatás során az lebegett a szemük előtt, hogy szisztematikusan gyűjtött adatokkal támasszák alá a már benyomásokból ismert létező különbségeket. (Hofstede, 1983, 77.)

Hofstede négy dimenziót rögzített a kutatás eredményeként, amely kérdésekben a kultúrákat skálákra helyezte. A négy dimenzió² a következők:

- individualizmus/kollektívizmus
- nagy/kicsi hatalmi távolság
- erős/gyenge bizonytalanságkerülés
- férfiasság/nőiesség

1 A végső eredmények 53 országra és régióra vonatkoznak.

2 Az IBM-kutatás eredményeinek faktoranalízises elemzése három jól körülhatárolható faktort eredményezett: az első faktor magába foglalta a később individualizmus/kollektívizmusnak és hatalmi távolságnak nevezett dimenziókat, a második a férfiasság/nőiesség dimenziót, és a harmadik a bizonytalanságkerülés dimenziót. Azt a döntést, hogy az első faktort két dimenzióra bontsák, nem indokolta semmilyen statisztikai jelenség, kizárólag elméleti megfontolások vezették a kutatókat. (Hofstede, 1980, 83-84.) A két dimenzió nem véletlenül korrelál erősen egymással, hiszen egy faktor mesterséges szétválasztásának eredményei.

Majd a Kínai Érték Kutatás³ eredményeképp egy további dimenzióval bővítette az előbbi négyet:

- hosszú-/rövidtávú gondolkodás

- Az *individualizmus* olyan társadalmakra jellemző, ahol az egyének összekötő kapcsolatai gyengék. A társadalom tagjainak maguknak kell gondoskodniuk saját magukról. Ugyanakkor lehetőség van az önmegvalósításra és a szabadságra. A *kollektívizmus* azokra társadalmakra jellemző, ahol az egyén szerepe eltörpül a csoporté mögött, az egyén a csoport érdekében létezik és ténykedik, ugyanakkor a csoport gondoskodik azon tagjairól, akik erre rászorulnak. Az individualista társadalomban az egyénnek joga és igénye van a saját élethez és véleményéhez, addig a kollektivisták társadalmak stabil társadalmi struktúrát nyújtanak a tagjaiknak, és megvédik az egyént a kiszolgáltatottságtól, ami nagyon jellemző az individualista társadalmakra. A legindividualisabb társadalom az Egyesült Államokban van, de a többi angolszász ország is szorosan követi a skálán. A skála másik végén ázsiai és latin-amerikai országok vannak. Hofstede kapcsolatot lát a nemzeti össztermék és az individualizmus között, azonban hangsúlyozza, hogy nem az individualizmus okozza a magasabb GDP-t, hanem a ma-

3 A Kínai Érték Kutatásra az IBM-kutatástól függetlenül került sor. Ennek a kutatásnak az volt a célja, hogy olyan univerzális kategóriákban mérjék a kulturális értékeket, amik lehetőleg mentes a nyugati (és a keleti) gondolkodásmód ferdítő hatásától. Ezt úgy próbálták megoldani, hogy Michael Bond, aki kanadai, de 1971 óta a Távolságon él, megkért néhány Hong Kongban és Taivanon élő kínai társadalomtudóst, hogy írják össze a kínai emberek 10 legalapvetőbb értékét. Bond a listát kiegészítette a saját (nyugati gondolkodásával fontosnak tűnő) megfigyelésén alapuló kínai értékekkel. Ezekből a listából összeállítottak egy 40 kérdéses kérdőívet. Az így összeállított kérdőívet 100 egyetemistától (50 férfitől és 50 nőtől) kérdezték le. A 100 diák 23 különböző országból jött. A kutatás eredményei - bár teljesen más kérdőívet használtak, mint az IBM-kutatásban - részben összhangban voltak Hofstede korábbi eredményeivel. Egy dimenzió erősen korrelált a hatalmi távolsággal (és kissé az individualizmus indexszel), egy másik dimenzió erősen korrelált az individualizmus indexszel (és kissé a hatalmi távolsággal), egy a férfiasság/nőiesség dimenziójával, azonban a bizonytalanságkerüléssel nem korrelált semmi, és kijött egy olyan dimenzió, amely egyik előző dimenzióval sem mutatott kapcsolatot. (Hofstede, 1994a, 161-162.)

gasabb GDP hatása az individualizálódás. (Hofstede, 1983, 79–81., Hofstede, 1994a, 49–78.)

- A *hatalmi távolság* dimenziója arra tényre épül, hogy mi, emberek különböző képességekkel rendelkezünk, mind fizikai, mind szellemi értelemben. Bizonyos társadalmak ezeket a különbségeket próbálják csökkenteni vagy kompenzálni, míg más társadalmak az egyenlőtlenségeket meghagyják, sőt ezek anyagi vagy hatalmi egyenlőtlenséggé transzformálását sem akadályozzák meg, így ezek az egyenlőtlenségek újratermelődhetnek, és örökletessé válnak. A *kis hatalmi távolsággal* rendelkező társadalmak igyekeznek az egyenlőtlenségek kialakulásának elejét venni, egyenlő esélyt biztosítani mindenki számára. A *nagy hatalmi távolsággal* rendelkező társadalmak tagjainak a hatalmi hierarchia biztosít eligazodást a társadalomban, mindenkinek megvan a helye, és nincs nagy kitörési lehetősége. A *hatalmi távolság* dimenziójának egyenlősítő (kis hatalmi távolság) végén Ausztria, Izrael és Dánia található, míg a másik végén ázsiai és latin-amerikai országok találhatók. (Hofstede, 1983, 81., Hofstede, 1994a, 23–48.)
- A harmadik dimenzió a *bizonytalanságkerülés* különböző fokát méri. Ez azzal a ténnyel van összefüggésben, hogy a jövő előre jelezhetetlen, kockázat lehetősége van benne. Bizonyos kultúrák egyszerűen és problémamentesen tudnak reagálni a megváltozott körülményekre, új kihívásokra, más kultúrák szeretnek tervezni, és mindent bebiztosítanak, hogy a terveknek megfelelően menjen a munka. A *bizonytalanságkerülő* társadalmak különbözőféleképpen védekeznek a veszélyek ellen: technológiával igyekeznek magukat a természet és a háborúk ellen megvédeni, törvénnyel az előre jelezhetetlen emberi viselkedéssel szemben, vagy vallással és ideológiával próbálnak biztonságérzetet kelteni. A *kevésbé bizonytalanságkerülő* társadalmakban az egyének rugalmasan és könnyen változtatnak az életükön. A skála kockázatot könnyebben viselő végén található Szingapúr, Jamaica, Dánia és Svédország. Itt található még az angolszász országok, néhány ázsiai ország, mint Malajzia, India, Hong Kong és a Fülöp-szigetek. A tipikusan kockázatkerülő országok Görögország, Portugália, Guatemala, Uruguay, Belgium, Salvador és Japán. (Hofstede, 1983, 81–83., Hofstede, 1994a, 109–138.)
- A negyedik dimenzió a *férfiasság/nőiesség*, amely a társadalom fő értékeit a tradicionális női illetve férfi értékekhez rendeli.⁴ A tradicionális férfi értékek az

4 A dimenzió névválasztását az motiválta, hogy ez a dimenzió volt az egyetlen, amiben a férfiak és a nők konzisztensen különbözően válaszoltak, kivéve a skála nőies végén szereplő országok válaszadóit. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy míg a nőies társadalmakban a nők és a férfiak szerepei között gyakorlatilag nincs szisztematikus különbség, addig a férfias társadalmakban a nők és a férfiak különböző társadalmi szerepet töltenek be, bár mind a női mind a férfi válaszadók férfiasabbnak tekinthetők, mint a nőies társadalmakban élők. (Hofstede, 1994a, 82.)

eredményorientáltság, az erő, a felvágás, a pénzben és más materiális javakban mérhető eredmény, míg a hagyományos női értékek a gondoskodás, a kapcsolatok és az érzelmek ápolása, segítőkészség, szerénység. A *férfiasság* társadalmakban a felsorolt értékek vannak jelen, így a legtöbb nő marad a női szerepben, vagy ha ki akar törni, akkor a férfias viselkedést kell magáévá tennie. Ezekben a társadalmakban a férfiaknak és a nőknek különböző lehetőségeik vannak. A *nőiesség* társadalmakban mind a nők, mind a férfiak a tradicionális női elveket vallják, így nincs is komoly megkülönböztetés nő és férfi között. A legférfiasabb társadalom a japán, de számos európai ország is ezen a végén van skálának, mind például az angolszász országok (köztük az Egyesült Államok), a németül beszélő országok és Olaszország is. A skála másik végén található a skandináv országok (Finnország is) és Hollandia. (Hofstede 1983, 83–85., Hofstede, 1994a, 79–108.)

Az ötödik dimenzió, amely nem az IBM-kutatás, hanem az 1979-ben végzett Kínai Érték Kutatás eredményeképp került a modellbe, a konfuciuszi dinamizmus, azaz a rövid-, illetve hosszútávú gondolkodás. Konfuciuszi dinamizmusnak nevezték el ezt a dimenziót, mert már Konfuciusz tanításaiban is szerepeltek azok a tanácsok, amelyek a hosszútávú gondolkodással vannak összhangban. E gondolkodást a takarékoskodás, kitartás jellemzi. Hosszú távon gondolkodó egyének képesek a tradíciókat összeegyeztetni a modern eredményekkel, és hajlandók alárendelni magukat a céloknak. Ezzel szemben a rövidtávú gondolkodásra jellemző a fogyasztás, a költségek, akár lehetőségeken felül. A rövidtáv-orientált társadalmakban alacsony a megtakarítási arány, tisztelik a tradíciókat, és gyors eredményeket várnak. A hosszútávú gondolkodás oldalán van Kína, Hong Kong, Taiwan, Japán, Dél-Korea, míg a rövidtávú gondolkodás oldalán Pakisztán, Nigéria, Fülöp-szigetek, Kanada, Zimbabwe, Nagy Britania, USA, Új-Zéland, Ausztrália és Németország. Hofstede rámutat, hogy lehetséges a gazdasági növekedés és a hosszú távú gondolkodás között kapcsolat, bár ez eddig nem bizonyított. (Hofstede, 1994a, 159–174., Hofstede, 1988.)

Kritika

A kutatás egyedülálló a maga nemében, hiszen lehetőséget biztosít olyan adatok összehasonlítására, amelyek azelőtt nem léteztek. Azonban a kutatást számtalan kritika érte, és jó néhány kritika nem alaptalan. Ezeket nem lehet figyelmen kívül hagyni. Az első kritikával Hofstede is tisztában volt: ő és kutatótársai kizárólag IBM-es dolgozókat kérdeztek meg, és egész társadal-

makra vonatkozó következtetéseket vontak le. Hofstede azzal érvel, hogy az eredmények magukért beszélnek: viszonylag erős vállalati kultúra ellenére óriási nemzeti kulturális különbségek jöttek ki. Igazából nem ez a probléma a mintával, hanem az, hogy az IBM-dolgozókat a legnagyobb jóindulattal sem tekinthetjük a társadalmakat jól reprezentáló csoportnak. Ha egyszerűen csak arra gondolunk, hogy egy amerikainak vagy egy hollandnak IBM-nél dolgozni átlagos munka lehet, de például egy indiainak vagy egy pakisztáninak nem feltétlenül az.⁵ Schwartz azt emeli ki, hogy a kutatók nem vizsgálták a minta robusztusságát, azaz azt, hogy vajon más minta ugyanazokat a dimenziókat⁶ eredményezte volna-e. (Schwartz, 1994, 89-90.)

Másrészt a kutatás az 1960-as évek végén, a 70-es évek elején zajlott. Hofstede ugyan amellel érvel, hogy a kultúra viszonylag változatlan az idők során, sőt az ókorban örökletesnek is tekintették a viszonylagos stabilitása miatt. Kimondja, hogy a kultúra tanult (Hofstede, 1994a, 6.), azonban nem hoz fel komoly érveket amellel, hogy miért feltételezi a kultúrák változatlanságát. Feltétlenül érdemes lenne empirikus kutatást végezni ebben a témában, mert Hofstede-en kívül számos kutató rámutat a kultúrák változására, elsősorban gazdasági és politikai változások hatására.⁷ Gyakori példa a gazdaságilag gyorsan növekedő ázsiai vagy a kelet-európai országok,⁸ ahol szinte kizárt, hogy nem történt kultúraváltás az utóbbi évtized(ek)ben. (Pl. Schwartz, 1994, 91., Smith, 1997, 93.)

Itt érdemes kitérni egy olyan problémára, amit Hofstede is szívesen megoldott volna, ha teheti: bár 53 ország (és régió) nem kevés, mégis számos ország, ahol nem volt IBM-vállalat, kimaradt a kutatásból, így például a kelet-európai országok és a volt Szovjetunió. Itt említem meg, hogy egyetlen kelet-európai ország dolgozói részt vettek a kutatásban, Jugoszlávia,⁹ természetesen egy országgént, kultúraként kezelve az akkori államközösséget.

Ez irányítja a figyelmünket egy további problémára, amivel Hofstede tisztában volt. Az eredményekben

egy kultúrának tekintették az olyan országokat is, ahol egyértelműen és jól elkülöníthetően különböző kultúrák élnek egymás mellett, például a flamandok és a vallonok Belgiumban. Hofstede ezt úgy fogalmazza meg, hogy vannak kultúrák, amelyek kevésbé integráltak, mint mások. (Hofstede, 1994a, 19.) Ezt a tényt azonban nem bontja ki, s ezen megjegyzésén kívül gyakorlatilag ezt figyelmen kívül hagyja. Ráadásul azzal sem foglalkozik, hogy esetleg a kulturális határok nem a nemzeti határok mentén vannak, például nem derül ki a kutatásból, hogy a malajziai kínaiak a maláj átlaghoz vagy a kínai átlaghoz vannak-e közelebb. Ez is egy olyan érdekes probléma, amiről Hofstede nem ír.

A következő probléma nem is annyira probléma, hanem a társadalomtudományok logikájából következő tény, amit nehezen lehet feloldani. Hofstede a mentális programnak¹⁰ három szintjét tekinti: emberi természet, kultúra, személyiség. Az emberi természetet univerzálisnak és öröklöttnek tekinti. Ez az, ami megkülönbözteti az embert az állatoktól. A kultúrát tanultnak és valamilyen csoportra vagy kategóriára jellemzőnek tekinti. A személyiség azonban az egyénre jellemző, egyrészt öröklött másrészt tanult. (1. ábra) Ezek között a szintek között azonban Hofstede szinte önkényesen ugrál. Azt állítja, hogy az általa leírt dimenziók problémafelvetése univerzális. A kérdőívvel azt feltételezi, hogy ezekre az univerzális kérdésekre adott válaszok, amelyek egy adott kultúrára jellemzőek, az egyének válaszain keresztül elérhetők. (Schwartz, 1994, 92.) A társadalomtudományoknak ez az egyik legnagyobb dilemmája, hogy az egyéni válaszok összege vagy átlaga adja-e a társadalom „választát”: vajon nem több vagy minőségileg más a társadalom, mint egyszerű aggregátumok? Ha ezen a kérdésen túltesszük magunkat, akkor is van még egy kérdés, amire ugyan Hofstede is kitér, azonban maga is gyakran elköveti azt a hibát, amire figyelmeztet. Ez pedig a sztereotípiák problémája: amikor a kollektív (második: kulturális) szintről következtetünk az egyénre. Az egyéni különbségeket nem szabad figyelmen kívül hagyni, mert az egyéni különbségek negligálása sértheti az egyént. Az egyéni különbségek teszik a csoportot színessé, érdekessé. (Hofstede, 1994a, 253.) A kultúra ismeretéből még nem lehet az egyén viselkedésére következtetni. (Smith, 1997, 93.) Hofstede azonban számos példát hoz a könyvében, amelyek pont ezt a problémát nem veszik figyelembe.

Végül elérkeztünk a legizgalmasabb – és legnagyobb – problémához: vajon Hofstede dimenziói tényleg univerzálisak-e, csak ezek az univerzális dimenziók vannak-e, illetve mindegyik univerzális dimenziót

5 Schwartz ezt úgy fogalmazza meg, hogy a mintában szereplő alkalmazottak kétségtelenül különböztek a nemzeti populációtól: ezek az emberek érdeklődtek a tudomány és technika iránt, nyilván némileg elkötelezettebbek voltak a modernizációnak. Ami még problémásabbá teszi a mintavételt az az, hogy valószínűleg a minta különböző mértékben tért el a nemzeti populációtól, például a harmadik világ országaiban nyilván nagyobbak voltak a különbségek, mint az iparosodott országokban. (Schwartz, 1994, 90-91.)

6 A Kínai Érték Kutatás rámutatott, hogy nem ugyanazokat a dimenziókat eredményezi más lekérdezés.

7 Hofstede is azt állítja például, hogy az individualizmus a gazdasági jólét eredménye. (Hofstede, 1994a, 75.)

8 Hofstede az eredeti IBM-kutatásban nem kérdezett meg kelet-európai alkalmazottakat, csak jugoszláv válaszadók voltak, azonban ők nem IBM-dolgozók voltak. (Hofstede, 1996, 149.)

9 Ld. előző lábjegyzet.

10 Hofstede a kultúrát mentális programnak vagy a gondolkodás szoftverének tekinti. (Hofstede, 1994a, 4.)

sikerült-e számba venni? A válasz az utóbbi két kérdésre egyértelműen: nem. Maga Hofstede látta be a Kínai Érték Kutatás kapcsán, hogy a bizonytalanságkerülés dimenziója nem releváns a kínaiak számára, a dimenzió által felvetett probléma értelmetlen és tartalmatlan számukra. Ezen felül bejött a kutatásba egy olyan dimenzió, amellyel azelőtt nem számoltak: a hosszú- illetve rövidtávú gondolkodás. Nehéz lenne megmondani ezek után, hogy mi legyen a döntő kritérium, hogy egy dimenzió (vagy értékorientáció) univerzális-e vagy sem. Gerry Darlington összeállított egy táblázatot, amelyben a legismertebb kutatók kulturális dimenzióit próbálja összehangba hozni, összevetni. Vizsgáljuk meg most ezt. (1. tábla)

Koncentráljunk most csak Hofstede dimenzióira. A bizonytalanságkerülés dimenzióját a Kínai Érték Kutatás kapcsán már Hofstede is megkérdőjelezte: úgy tűnik, a kínai értékek közé nem illeszthető be, nem értelmezhető. Gerry Darlington is gondban van: nem tudja, hogy hova illessze be a létező más dimenziók közé: az ember alaptermészetéhez kapcsolódik-e vagy a természethez való viszonyhoz. Igazából egyikhez sem, és mint a Kínai Érték Kutatás rámutatott: van, ahol nem is értelmezhető.

A másik problémás dimenzió a férfias/nőies értékek. A táblázatban a férfias/nőies dimenzió együtt szerepel a szerzett vs. öröklött státusz trompenaarsi dimenzióval és a cselekvés/létezés dimenziókkal. Már felületes vizsgálatra is kiderül, hogy egyáltalán nem ugyanarról a problémáról van szó. Például mind szélsőségesen férfias kultúrák (pl. USA) és szélsőségesen nőies kultúrák (pl. Svédország) egyaránt lehetnek a szerzett pozíció oldalán. Ha ugyanazt mérné a két dimenzió, akkor a kultúrák hasonló eredményeket mutatnának mindkét dimenzió mentén, akár több különböző felmérés eredményeképp. Nincs kizárva, hogy ez a dimenzió univerzális értéket mér, azonban más kutatók ilyen jellegű kérdést nem tettek fel.

Egy kérdés merül fel minden kutatónál: a hatalmi távolság (egyenlőség vagy hierarchia) és az individualizmus. Azért is izgalmas e két dimenzió együttkezelése, mert – mint már tudjuk – Hofstede faktoranalízisében egyetlen faktort képzett ez a későbbi két dimenzió. A két dimenzió erősen korrelál egymással. Egyetlen dologban lehetünk tehát biztosak: a kultúrák ezen kombinált dimenzió¹¹ mentén eltérnek egymástól. Ez lehangoló kép, főleg ha figyelembe vesszük és elfogadjuk azt, hogy az individualizmus a gazdasági jólét eredménye Hofstede érvei szerint. A kulturális diverzítás ilyen bántóan leegyszerűsítő képe: „Mondd meg

a GDP-det, megmondom milyen vagy”, számomra ahhoz a konklúzióhoz vezet, hogy az a törekvés, hogy a kultúrákat dimenziók skálái mentén mérjük össze, nem nyújt olyan pontos és elméletileg megalapozott módszert, mint ahogy azt ígérik a kutatók (pl. Hofstede). Ráadásul ezen dimenzió sem olyan egyértelmű és ellentmondásmentes, mint azt a dimenziókban gondolkodó kultúrakutatók állítják. Vizsgáljuk meg ezt a dimenziót egy pillanatra, és próbáljuk meg az általa nyújtott képet kissé árnyalni.

Az első dolog, amire Romani és szerzőtársai felhívják a figyelmet, hogy az individualizmus/kollektívizmus mérésekor a kutatók nem foglalkoztak azzal a ténnyel, hogy a megkérdezettek választott vagy nem választott csoportban viselkednek-e individuálisan. (Romani et al. 1998, 14.) Magától értetődik, hogy az egyén az általa választott csoportban sokkal hajlandóbb a csoportnak alávetni magát, hiszen maximálisan azonosul a csoport céljaival és értékeivel, ezért is választotta az adott csoportot. Ugyanaz az ember viselkedhet nagyon individuálisan egy munkahelyen (nem választott csoport), ugyanakkor nagyon kollektivistán egy önszegélyező szervezetben, amihez önkéntesen csatlakozott. Ráadásul az egyén ugyanazon a csoporton belül is viselkedhet különböző szituációkban kollektivistaként (a csoport érdekeinek alárendelve magát), vagy individualistaként (csak a saját érdekeitől vezérelve). A kérdőívek, amelyek ezt a dimenziót mérik, ilyen szituációkat írtak le, és az individualista és kollektivistá válaszok arányának megfelelően rangsorolták az egyéneket, és az egyének átlagaként a kultúrákat. Azonban arra nincsen semmilyen garancia, hogy a kérdőív kérdései jól reprezentálják a valós szituációkat, sőt arra sem adnak egyértelmű támpontot, hogy teljesen új szituációkban is hasonló tendenciákkal lennének individualisták vagy kollektivisták az egyének, pláne a kultúrák. A sok kritika után nézzük meg, milyen konklúziót vonhatunk le az eddigiekből.

Konklúzió

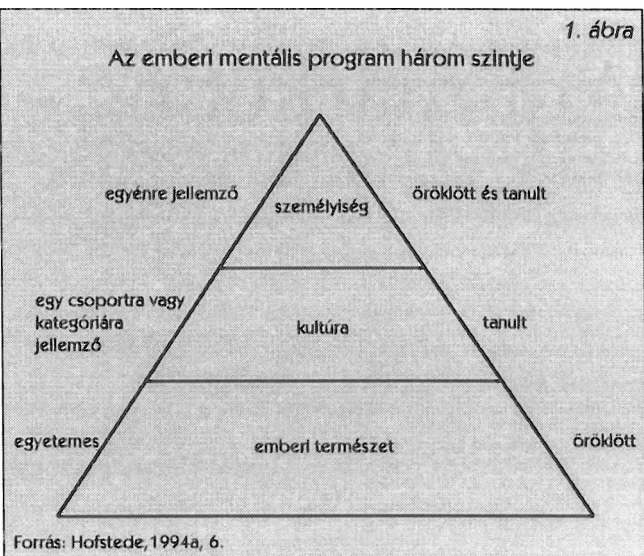
Minden hiányossága ellenére Hofstede kutatása az eddigi legalaposabb, és legszélesebb körben gyűjtött. Ezek a kutatási eredmények a menedzsment-szakirodalomban teljesen elfogadottak, mintegy objektív adatokként kezeltek. Sokan kritika nélkül hivatkoznak a kutatási eredményekre. Hofstede dimenziói kétségtelenül jó vezérvonalként szolgálnak a kulturális diverzítás megértéséhez. Azonban a kategóriái nem használhatók a kutatás kritikáinak figyelembevételére nélkül. Végül nem várhatjuk el semmilyen társadalomtudományban használt fogalomrendszertől, hogy egyénre vonatkozó előrejelzést adjon, így Hofstede di-

¹¹ Érdekes adalék, hogy Triandis, a kultúrák közötti pszichológia legismertebb teoretikusa, az individualizmus/kollektívizmust tartja az egyetlen releváns dimenziónak, ami mentén a kultúrák eltérnek egymástól. (Triandis, 1980, 2.)

menziói sem adnak pontos, egyénre vonatkozó előrejelzéseket.

Felhasznált Irodalom

- Darlington, G. (1996): *Culture: a theoretical review*, In: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London.
- Hofstede (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1983): *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, *Journal of International Business Studies*, Fall.
- Hofstede, G., Bond H. M. (1988): *The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth*, *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21.
- Hofstede, G. (1994a): *Cultures and Organizations*, *Software of the Mind*, Harper Collins Business, London.
- Hofstede, G. (1994b): *The Business of International Business is Culture*, *International Business Review*, Vol. 3, No. 1., 1-14.
- Hofstede (1996): *Images of Europe: Past present and future*, In: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London.
- Romani, L., Zander, L., Sjögren, A. (1998): *Individualism and Collectivism: The Use of an Integrative*



Approach in International Management, 14th EGOS Colloquium, Maastricht, July 9/11.

- Triandis, H. C. (1980): *Introduction to Handbook of Cross-Cultural Psychology*, In: *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1. eds.: Triandis, H. C., Lambert, W. W., Allyn and Bacon Inc., London, 1-14.
- Schwartz, H. S. (1994): *Beyond Individualism/Collectivism. New Cultural Dimensions of Values*, In: *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, eds.: Kim et al., SAGE Publications, 85-119.
- Smith, P. B. (1996): *National cultures and the values of organizational employees: time for an other look*, In: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt, P., Warner, M. International Thomson Business Press, London.

	Kluckhohn és Stodbeck (1961)	Hall (1960, 66, 73), Hall és Hall (1987)	Hofstede (1984...1991)	Trompenaars (1984...1993)	Trompenaars és Hampden-Turner (1994)	Maznevskij (1994)
Az emberi természet	Jó, rossz, semleges, kevert Változó, változatlan	Megegyezések	Bizonytalanság-kerülés	Univerzalizmus: partikularizmus	Univerzalizmus: partikularizmus	Jó/rossz: változó
A természethez való viszony	Alávetés, harmónia, irányítás		Bizonytalanság-kerülés	Külső és belső környezeti kontroll	Külső és belső környezeti kontroll	Alávetés, harmónia, irányítás
Cselekvés-orientáció	Csinálni, lenni, valamivé válni	Monokronikus, polikronikus (nem független az individualizmustól)	Férfias/nőies	Szerzett vagy öröklött pozíció	Szerzett vagy öröklött pozíció, Anallzáció, Integráció	Csinálni, lenni, Tartalmazni és kontrollálni (gondolkodni)
Emberi kapcsolatok	Individuális, kollektív, hierarchikus	Terület méret, tulajdon, barátság, kommunikáció	Hatalmi távolság, Individualizmus Index	Egyenlőség: hierarchia, Individualizmus: kollektívizmus, Semleges: emocionális	Egyenlőség: hierarchia, Individualizmus: kollektívizmus	Individuális, kollektív, hierarchikus
Az időhöz való viszony	Múlt, jelen, jövő	Múlt, jövő	Hosszú-táv orientáció	Szekvenciális, párhuzamos, Múlt, jelen, jövő	Szekvenciális, párhuzamos	
Hely-orientáció	Nyilvános, privát, kevert	Nyilvános, privát				

Forrás: Darlington, 1996, 38.

1. tábla