

KULTÚRAÖSSZEHASO NLÍTÓ (CROSS-CULTURAL) ÉS INTERKULTURÁLIS (INTERCULTURAL) KUTATÁSI MODELLEK. ÖSSZEHASO NLÍTÓ ELEMZÉS

BEVEZETŐ

Mielőtt belefognánk a kultúrakutatási modellek elemzésébe, feltétlenül szükséges a két terminológia különválasztása és értelmezése. A kultúraösszehasonlító (cross-cultural) és interkulturális terminológiákat ugyanis gyakran tévesen szinonimaként használjuk, és ez félreértelmezésekhez vezethet.

A kultúraösszehasonlító, illetve az interkulturális menedzsement terén végzett kultúra-kutatások többségét kvantitatív módszerekre építő, étikus irányultságú, s a kultúrák összehasonlítását többségében kétpólusú kultúradimenziók mentén megcélzó kutatások alkotják (TOPCU 2006). Ezek a kutatások több kultúrát vizsgálnak azonos szempontok szerint, egymástól függetlenül, a nemzeti kultúra szintjén, kérdőíves megkérdezéssel, az egyének által vallott értékek feltárásán keresztül.

Ezzel szemben az interkulturális kutatások arra kíváncsiak, hogy mi történik akkor, ha különböző kultúrák találkoznak. A középpontban a két, vagy több kultúra találkozásakor létrejövő interakció, illetve az esetlegesen bekövetkező változási folyamatok megismerése áll, s ugyanakkor lehetővé válik a kulturális különbségek feltárása is. Ezen kutatások egyik feltételezése, hogy az interkulturális interakciók során a felek kulturális jellemzői alakulnak, mivel az új kontextus hatással van az interakciós partnerekre, ezzel az ilyen helyzetekben fennálló kulturális különbség egy új folyamat kezdete.

I. A KÉTPÓLUSÚ KULTURADIMENZIÓS GONDOLKODÁS - KULTÚRAÖSSZEHASO NLÍTÓ KUTATÁSOK

Amerikában a XX. század első felében alakult ki az a bizonyos nézet, mely szerint minden társadalom ugyanazon problémákkal kell, hogy megbirkózzon, csak a megoldások különbözőek (BENEDIKT és RUTH teóriája). A múlt század közepétől amerikai és európai antropológusok kísérleteket tettek arra, hogy meghatározzák azokat a dimenziókat, melyek segítségével a különböző kultúrákat meg lehet vizsgálni, és fel lehet térképezni.

1954: INKELES és LEVINSON a következő alapvető kulturális problémákat nevezték közösnek a világ minden részén:

- a tekintélyhez való viszonyulás,
- az egyén fogalma (a társadalom, valamint a maszkulinitás és feminitás viszonylatában),
- a konfliktusok, a bizonytalanság és az agresszió kezelése.

GERT HOFSTEDE: 60-as és 70-es években ezen tipológia alapján végezte először 40, majd több, mint 50 országra kiterjedő kutatását az IBM helyi képviselőiteinek alkalmazottai körében. HOFSTEDE kutatása az étikus irányzatot képviseli, mely szerint (INKELES és LEVINSON nyomán) léteznek olyan univerzális probléma-kategóriák, melyek segítségével az egyes kultúrákat fel lehet térképezni, és egymással össze lehet hasonlítani, illetve egymáshoz viszonyítani. HOFSTEDE a kul-

* BGF Külkereskedelmi Kar, Német tanszéki osztály, főiskolai adjunktus.

TÖRÖK J.: KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ (CROSS-CULTURAL)...

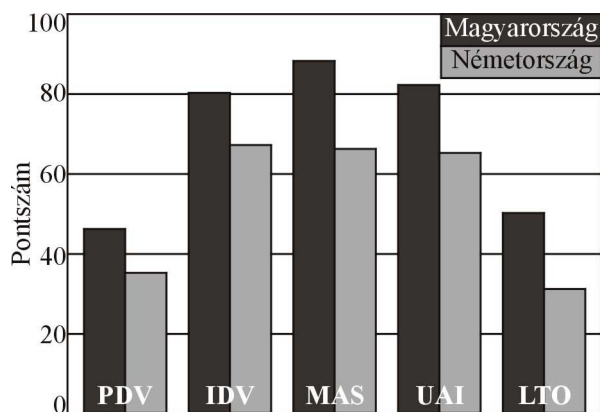
túrákat tehát egymástól elszigetelten, előre megfogalmazott dimenziók, azaz univerzálisak alapján vizsgálta, azt vallva, hogy ezeket az egyének az egész világon értelmezni tudják, s az ezen dimenzióknak megfelelően megfogalmazott kérdéseire az adatközlők jól összevethető válaszokat adnak. Kiindulópontja a szervezeti kultúra, illetve a kultúrák szervezeti kultúrára való hatása volt, s az egyes országok kulturális dimenziókon elért eredményeit az egész társadalomra kivetítve elemezte.

HOFSTEDE a következő kétpólusú dimenziókat határozta meg:

- kis, illetve nagy hatalmi távolság (PDI – *Power Distance Index*),
- individualizmus, kollektívizmus (IDV – *Individualism*),
- maszkulinitás, feminitás (MAS – *Masculinity*),
- kis, illetve nagy bizonytalanságkerülés (UAI – *Uncertainty Avoidance Index*).

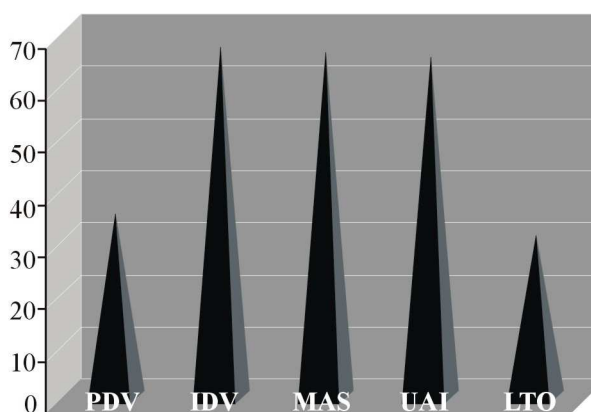
Létezik egy további dimenzió is, mely azt fejezi ki, hogy a társadalom hosszú, vagy rövid távú orientációjú-e (LTO – *Long-Term Orientation*), ezt HOFSTEDE akkor dolgozta ki, amikor kínaiak által szerkesztett kérdőíveket kezdtek használni a programban.

Hofstede ezen dimenziók alapján indexeket dolgozott ki, melyek relatív értékeket tükröznek.



1. ábra

Magyarország és Németország összehasonlítása a hofstedei indexek alapján



2. ábra

Németországra kivetített Hofstede-indexek

HOFSTEDE kutatása után még egész sor egyéb kutatás látott napvilágot, szintén előre megállapított kultúra-dimenziók alapján, melyek mind hozzá hasonlóan a kultúrák feltérképezését és egymással való összehasonlíthatóságát célozták meg.

Annak ellenére, hogy HOFSTEDE gigantikus méretű kutatásának jelentősége elvitathatatlan, munkáját több kritika is érte. Kritikusai leginkább azt vetették szemére, hogy ez a kutatás egy társadalomra vonatkoztatva nem egy reprezentatív minta. HOFSTEDE ezzel egyet is értett, viszont ezt a mintát ő jól egybevethető mintának (*well matched sample*) nevezte (FALKNÉ BÁNÓ). Állítása szerint az IBM, melynél kutatásait végezte, olyan cég, melynek alkalmazottai sok szempontból azonos típusú emberek, s így az általuk adott válaszok különbsége jól tükrözi a nemzeti kultúrák közti eltéréseket.

Nem hagyhatjuk azonban figyelmen kívül azt a tényt, hogy az IBM a különböző országokban különböző megítélés alá esik. Egyes országokban az IBM átlagos munkahelynek számít, máshol pedig igen nagy a presztízsértéke annak, ha valaki az IBM-nél dolgozhat.

A következő vitatható pont, hogy a különböző kultúrák a különböző dimenziókat másként értelmezik, így nem válik világossá, hogy például a kollektívizmus alatt mit ért például a japán, vagy az arab kultúra. Véleményünk szerint ez a pont a kultúrák közti kommunikáció legsarkalatosabb pontja, és egyben legnagyobb buktató is akkor, amikor kultúra-összehasonlító elemzéseket, vagy méréseket akarunk végezni. A kultúrák közötti különbség ugyanis a jelek különböző értelmezésében gyökerezik, és úgy, ahogyan különböző kultúrájú egyének különbözőképpen értelmeznek egy kézjelet, egy színt, vagy piktogramot, ugyanúgy különbözően interpretálnak egy előre meghatáro-

TÖRÖK J.: KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ (CROSS-CULTURAL)...

zott kultúradimenziót. A kutató első feladata a kutatás megkezdése előtt tisztázni, hogy a különböző kultúra képviselői mit értenek az adott dimenzió alatt, hogy a megkérdezettektől a lehető legmegbízhatóbb választ kapja.

Szintén fontos ellenérv, hogy HOFSTEDE nem határozza meg, hogy például egy társadalom tagjai milyen helyzetben viselkednek individualista, illetve kollektivisták módjára. Ha az USA-t vesszük górcső alá, megfigyelhetjük, hogy ennél az országnál a legmagasabb, mintegy 97 az individualizmus-index. Hogy fordulhat elő akkor, hogy például nagy természeti katasztrófák esetén az amerikaiak páratlan összefogásról tesznek tanúbizonyságot?

Feljebb említettem, hogy az IBM alkalmazottainak munkával kapcsolatos értékeit kutatta, azonban nem tett különbséget a preferált és követett értékek között.

Végül HOFSTEDE a nemzeti határokat a kultúra határaival egybeesőnek tekinti, figyelmen kívül hagyva az országokban jelen lévő multikulturalitást (Kanada, USA, Svájc), etnikai szubkultúrákat. A kulturális és szociálintropológia ugyanis három megközelítési módot ismer a kulturális különbségek magyarázatára: egyrészt időbeli dimenziók mentén (evolucionista szemlélet), másrészt térbelileg (ezt képviselik a kultúraösszehasonlító kutatások, amikor is a kulturális különbségek nemzeti hovatartozás szintjén artikulálódnak), harmadrészt pedig a társadalmi és etnikai hovatartozással magyarázza a kulturális különbségeket. Az evolúciós felfogással nem kívánunk foglalkozni, csupán a modern társadalmakon belül jelen lévő kulturális különbségekre hivatkozva hangsúlyozzuk a nemzeteken belül tapasztalható heterogenitást. A kultúraközi kommunikáció értelmezése attól függ, hogy hol húzzuk meg a kultúra határait. Egy nemzetben belül is beszélünk tehát interkulturális kommunikációról, hiszen a kultúra kiterjedését sokféleképpen meg lehet határozni. Létezik nem, politika, nyelv, vallás, korosztály, képzettség alapján értelmezett kultúra, egy nemzetben belül. Azaz a társadalmi, illetve etnikai hovatartozás egyben a kulturális hovatartozást, a kulturális tudást és a társadalmi gyakorlatot is jelentős mértékben befolyásolja (NIEDERMÜLLER 2001).

II. A KÉTPÓLUSÚ KULTÚRADIMENZIÓS GONDOLKODÁSTÓL VALÓ ELTÁVOLODÁS

OSLAND és BIRD egyenesen frusztrálónak ítélték meg a kultúrának ezt a vezetési és szervezési irodalmat döntő többségében jellemző kétpólusú kultúradimenziós felfogását. (TOPCU 2006). A HOFSTEDE-i kutatás legfőbb hibájaként említik, hogy a kultúra feltérképezését nem egy adott kontextusban végzi, az eredmények nem tükrözik, hogy egy társadalom tagjai milyen helyzetben viselkednek egy adott módon.

A GLOBE-kutatás szintén eltávolodik a kétpólusú kultúradimenziós gondolkodástól, bár a kutatás részben a hofstedei-i modellre épül, hiszen a hofstede-i dimenziókat, azok továbbfejlesztett változatát, valamint más kutatóktól átvett és módosított kategóriákat tartalmazza. HOFSTEDE-vel ellentétben azonban már nem csak kvantitatív, hanem kvalitatív módszereket is használ, és nem a szervezeti kultúra vizsgálata során tapasztalt eredményeket vetíti a nemzeti kultúrára, hanem azokat külön-külön kutatja, és egymásra gyakorolt hatásait is vizsgálja. A GLOBE HOFSTEDE-vel ellentétben külön kérdez rá az adott nemzetre ténylegesen jellemző, illetve kívánatosnak tartott értékekre.

Szintén a kétpólusú dimenzióktól történő eltávolodásként értékelhető FRONS TROMPENAARS munkássága.

TROMPENAARS KLUCKHOHN és STRODTBECK kategóriáiból kiindulva állította fel dimenzióit, melyek 6 alapvető kérdésre vonatkoznak, 3-3 választási lehetőséggel, ezzel szintén eltávolodva a hofstede-i kétpólusú dimenzióktól. TROMPENAARS az idő, a kapcsolat, a tér, a cselekvés, az embertermészet, és az emberi természet orientációt kutatta. Mindezekből kiindulva hét dimenziót állított fel, a társadalmak más emberekhez, az időhöz és a természethez való viszonyának különböző megoldásainak alapján (FALKNÉ BÁNÓ 2008). Ezek a következők:

- univerzalizmus, illetve partikularizmus (szabályokhoz való ragaszkodás, illetve a kapcsolatok dominanciája),
- individualizmus illetve kollektívizmus (mint HOFSTEDE-nél),

TÖRÖK J.: KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ (CROSS-CULTURAL)...

- neutrális illetve affektív kultúrák (hivatalos helyzetekben az egyén mennyire viselkedik érzelmesen, vagy érzelem-mentesen),
- specifikus, illetve diffúz (elválik-e egymástól az egyén társadalmi tevékenysége és érzelmi élete),
- teljesítmény, illetve egyéb körülmények által orientált kultúrák (az egyéni teljesítményen, vagy más tényezők [pl. kor, nem, státusz] van a hangsúly),
- szekvenciális, illetve szinkronikus (az események egymás után, vagy egyszerre zajlanak),
- belső irányítású, illetve külső irányítású kultúrák (az ember uralja a természetet vagy ellenkezőleg).

Elfordulva az érték-kutatástól, EDWARD T. HALL a cselekvésalapú megközelítéseket képviselte. Ő a kommunikációs helyzeteket a szituáció és a külső feltételek értelmezése alapján definiálta. HALL-nál a kontextus az az információ, mely egy eseményhez, történéshez kapcsolódik; az esemény jelentéséhez elválaszthatatlanul hozzátartozik (FALKNÉ BÁNÓ 2008). Az üzenet jelentéstartalma tehát a kontextustól függ. HALL a különböző kultúrák eltérő kontextus-rendszerét vizsgálta, így téve különbséget az alacsony, illetve magas kontextusú kultúrák között.

A magas kontextusú kultúrákban az emberek jól informáltak, kevés kódolt üzenetre van szükség. Az alacsony kontextusú kultúrákban az egyének nem jól informáltak, szakaszos gondolkodásmódúak, sok háttér-információra van szükségük.

HALL a kultúrák időkezelése szempontjából megkülönböztet monokronikus és polikronikus kultúrákat. „Sokféle időrendszer létezik a világon, de kettő nagyon fontos az üzleti élet szempontjából. Monokronikus és polikronikus időnek nevezzük őket (HALL, 1990).

A napjainkban folyó kutatások a fentebb leírt kultúra-dimenziókat nem egymástól elszigetelten, hanem egymást kiegészítve használják. Mindegyik jellemzője, hogy étikus kategória, azaz a különböző kultúrákat önmagukban, egymástól elszigetelve vizsgálja, és kvantitatív módszerrel, előre elkészített kérdőívekkel végez mérést. Mindezek alapján a fenti módszereket kultúra-összehasonlító módszerekként tartjuk számon.

III. A KULTURSTANDARD KUTATÁS

A kultúraközi kommunikáció fogalma és problémája nem szűkíthető le egyetlen kérdésfeltevésre. A fogalmat aligha lehet azáltal értelmezni, hogy megállapítjuk, a különböző csoportoknak, társadalmaknak eltérőek a viselkedési mintái, tapasztalatai, konfliktuskezelő eljárásai, s ebből következően a különböző kultúrájú individuumok és csoportok közötti kommunikáció nehézségekkel jár, s konfliktusokat okoz (NIEDERMÜLLER, 2001). Ennek megfelelően a kommunikáció fogalma sokkal inkább a kultúrák közötti érintkezésekre, interakciókra vonatkozik. Azokat a helyzeteket kell megvizsgálni, amelyeknek során a különböző kulturális kódokkal, készségekkel és képességekkel rendelkező emberek egymással kommunikálnak, illetve együttműködnek. A kultúraközi kommunikáció kutatása egy olyan kultúra-fogalommal dolgozik, amely a viselkedés megfigyelhető formáiból indul ki (NIEDERMÜLLER, 1994). A kultúraközi kommunikáció olyan egyének között valósul meg, akik egymástól eltérő kultúrákat képviselnek. Ugyanezen feltételezésből indul ki ALEXANDER THOMAS, akinek nevéhez a kulturstandard-kutatás fűződik. Nem egy merőben új kutatási megközelítést, hanem a fentebb taglalt étikus kategóriákhoz képest egy perspektívaváltást testesít meg. Az idegen kultúra e fajta szubjektív jellemzési módjára építő kulturstandard-módszer azt hangsúlyozza, hogy egy bizonyos kultúra igazán jó jellemzése énikus kategóriák révén lehetséges, s nem univerzális kategóriák segítségével (TOPCU 2006). THOMAS a kultúrakutatást új perspektívából közelíti meg, mert a kultúrákat nem elszigetelten, egymástól függetlenül kutatja, hanem egy bizonyos kultúrát egy másik kultúra nézőpontjából vizsgál. Szerinte a kulturstandard a kultúradimenziók ellentermológijája, elszakad tehát a konkrét dimenziók alapján történő kutatási módszertől, elveti az univerzális kategóriákat, s a kultúrákat énikus kategóriák segítségével írja le.

THOMAS a kulturstandardokat egyfajta viselkedési, észlelési, gondolkodási, értékelési és jelentéstársítási normaként fogja fel (idézi TOPCU 2006). THOMAS a kulturstandard kutatási módszert foglalkozási szubkultúrák kutatására dolgozta ki, mint például menedzserek, tanár-diák kapcsolat.

TÖRÖK J.: KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ (CROSS-CULTURAL)...

A kulturstandard-módszer elméleti háttere, hogy a kultúrát egyfajta orientációs rendszernek tekinti, mely észlelésünket és magatartásunkat meghatározza, az adott társadalom számára jellemző szimbólumokból áll, és a cselekvéseket ösztönzi, valamint az adott kultúrában való tájékozódást lehetővé teszi. E koncepció központjában a tudás áll, s az interkulturális kommunikáció szempontjából a kulturális tudás, illetve a kultúra, mint tudásrendszer a meghatározó. A kulturális tudás a kommunikációt segíti elő, azon ismereteket tartalmazza, melyek alapján az azonos kultúrában élők értik egymás viselkedését, hiszen a társadalmi létezés alapjául a cselekvést orientáló tudás szolgál (LUCKMANN, 1989). Az egyes kultúrákon belüli kommunikáció előfeltétele tehát közös az a tudás- és szabályrendszer, mely irányító, meghatározó és értelmező funkciót lát el a társadalmi cselekvések vonatkozásában. A közös kulturális tudást tehát úgy kell elképzelni, mint valamiféle metaforikus értelemben vett medencét, ahonnan a csoport, a társadalom minden tagja „meríthet” annak érdekében, hogy a többiekkel együtt tudjon működni (NIEDERMÜLLER, 2001). Saját kultúrában az interakciós partner reakciói, cselekedetei kiszámíthatóak, ám idegen kultúrába lépve számunkra ismeretlen szimbólumrendszerrel találkozunk, mely eligazodásunkat gátolja, hiszen továbbra is saját kultúránk orientációs rendszerére támaszkodunk. Közös kulturális tudás híján lehetetlen azonban előrejelezni az idegen kultúrából érkezett interakciós partner reakcióit, cselekvéseit. Interkulturális interakciós helyzetekben tehát legalább kétféle orientációs rendszer konfrontálódik egymással, melynek eredményeképp sűrűsödik a kritikus, részben konfliktusos személyközi interakciók száma (TOPCU, 2006). Ilyen szituációkban szükség van interkulturális kompetenciára, mely lehetővé teszi, hogy az interkulturális tanulás tartalmait egymáshoz illesszük. (BOLTEN).

A módszer cselekvésorientált jellege abban mutatkozik meg, hogy a módszer az egyéni cselekvéseknek, mint az emberi viselkedés speciális formájának tulajdonít kitérített figyelmet, s azoknak a magatartást alakító kulturális hatóerőknek a feltárását célozza meg, amelyek egy adott bikulturális interakció kimenetére befolyással vannak. Ezeket az erőket nevezi THOMAS kulturstandardoknak. A kulturstandard kutatás a cselekvéseket az idegen kultúrájú egyének cselekvésére vonatkoztatva is elemzi. A kutatási módszer kiindulópontja, hogy különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének, a köztük létrejött interakcióban szokatlanak ítélik meg a partner viselkedését. Ezeket a szituációkat kulturális átfedéssel rendelkező helyzeteknek mondjuk.

THOMAS szerint a kultúra, mint orientációs rendszer tehát konkrét elemekből épül fel, s ezeket egyfajta normaként kezeli. Ezek a standardok központi normából, valamint tolerancia-intervallumból állnak (TOPCU 2006), melyek bizonyos eltérést engednek meg a központi normától, s amelyek az interakciós partnerek előzetes elvárásától is függenek. THOMAS megkülönböztet továbbá központi és periférikus standardokat, attól függően, hogy azok a viselkedést több, vagy kevesebb szituációban befolyásolják.

A kulturstandard kutatás a kulturális jegyeket interkulturális/bikulturális vizsgálata révén írja le, ahol sűrűsödik a kritikus, részben konfliktusos személyközi interakciók száma (TOPCU, 2006). Az interakcióban a résztvevő felek eltérő kulturális háttérrel rendelkeznek, és az interakciós helyzet vagy egyikük, vagy mindkettőjük számára váratlan. Itt kell megjegyezni, hogy a kritikus nem feltétlenül negatív értelemben veendő, sokkal inkább a kirívó helyzeteket jellemezzük vele, hisz azokat a szituációkat is górcső alá veszi, amelyek váratlan pozitív élménnyel szolgálnak.

A kutatás fázisai:

- 1) Mintagyűjtés;
- 2) Narratív interjú-kritikus szituációk gyűjtése;
- 3) Az interjúalanyok saját helyzetértékeléseinek gyűjtése;
- 4) Standardizált kérdőív (a narratív interjút kiegészítendő);
- 5) Az interjúk szövegének elemzése;
- 6) Külső értelmezések gyűjtése;
- 7) A kívülálló helyzetértékelések elemzése;
- 8) Előzetes kulturstandardok megfogalmazása;
- 9) Az empirikusan levezetett kategóriák (kulturstandardok) összehasonlítása meglévő, vonatkozó irodalmakkal, kutatási beszámolókkal;
- 10) Végleges kategóriák (kulturstandardok) felállítása.

TÖRÖK J.: KULTÚRAÖSSZEHASONLÍTÓ (CROSS-CULTURAL)...

A kultúrstandard kutatás egy induktív forma, s a HOFSTEDE-i kutatással ellentétben a kvalitatív módszert alkalmazza, bikulturális helyzetekről szóló beszámolók elemzésével állítva fel az adott kultúrára jellemző jegyeket, a kultúrstandardokat melyek alapjául a narratív interjúk során feltárt visszaemlékezések szolgálnak.

A kultúrstandard kutatás mindig csak az egyik interakciós partner elbeszélésére koncentrál, ennélfogva az interkulturális különbségeket szubjektív módon írja le. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy egy bikulturális szituációban az eredeti kultúra-jegyek, standardok változnak, mert az interakció során új minőségű standardok is keletkeznek, melyeket a felek alakítanak ki. Ez a kutatás nem, vagy nem elsősorban az eredeti standardok leírására törekszik, hanem a partnerek egymásra hatása folytán megváltozott értelmezéseket írja le, tehát a kultúrstandardok szigorú értelemben az interakciós partnerek kultúráinak interkulturális viszonylatban változó aspektusait foglalják magukban (TOPCU 2006).

További fontos kutatási kérdés számomra, hogy miként írható le az a kölcsönhatás, illetve tanulási folyamat, amit a különböző kultúrákat képviselők interakciója elindít, valamint hogyan jellemezhető az ezen interakciók következményeként létrejövő új, közös tudás.

Összefoglalásképpen a cross-cultural és a kulturstandard-kutatás közötti különbségek:

Kultúradimenzió-kutatás

- Cross-cultural;
- Étikus kategória;
- A kultúrákat egymástól elszigetelten vizsgálja;
- Érték vagy cselekvés-orientált;
- Deduktív módszer;
- Konkrét, előre kialakított dimenziók alapján vizsgálódik;
- Kvantitatív kutatás, kérdőív segítségével.

Kultúrstandard-kutatás

- Interkulturális/bikulturális;
- Émikus kategória;
- A kultúrákat interakcióban vizsgálja,
- Cselekvésorientált;
- Induktív módszer;
- Elveti a dimenziókat, kultúrstandardokat/normákat ír le;
- Kvalitatív kutatás, narratív interjú, interpretatív módszer.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] FALKNÉ BÁNÓ KLÁRA: Kultúraközi kommunikáció. Perfekt, 2008.
- [2] HALL, E. T.: Rejtett dimenziók. Gondolat könyvkiadó, 1987.
- [3] HIDASI JUDIT: Interkulturális kommunikáció. Scolar, 2004.
- [4] HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J.: Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. McGraw-Hill, 2005 – VHE Kft, Pécs, 2008.
- [5] KONCZOS-SZOMBATHELYI MÁRTA: Kommunikáló kultúrák. L Harmattan, 2008.
- [6] THOMAS, A.: Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken, 1991.
- [7] TOPCU KATALIN: A kulturstandard-kutatás elmélete és gyakorlata magyar–osztrák menedzser-interakciókban. Egy magyar szempontú jellemzés. Budapest, 2006.
- [8] TROMPENAARS, F.: Business weltweit. Der Weg zum interkulturellen Management. Murnau Verlag, 2004.
- [9] http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=40&culture2=34
- [10] http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml