

# A NEMZETI ÉS SZERVEZETI KULTÚRÁK ILLESZKEDÉSE A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ALAPJÁN

*THE FIT OF NATIONAL AND ORGANISATIONAL CULTURES IN  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC LITERATURE*

**KERTAI-KISS ILDIKÓ PhD. hallgató**  
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

## ABSTRACT

Culture is a „frame-concept” that the different disciplines filled with various meanings. Therefore, a generally accepted definition is still to be created. In this age of globalization, owing to the very nature of the cross-cultural economies, certain elements and dimensions of organizational culture (eg. scale of values, priorities, knowledge-transfer, emotional factors, identity, etc.) appear with steady features across borders, creating a kind of global(ised) culture. At the same time, special factors promoting change receive more and more emphasis too, accentuating the importance of locally embedded decisions. This factors can contribute to, and enhance organizational functioning by conveying comparative and competitive advantages to participants of economic life.

## 1. Bevezetés

A kultúra helyének, szerepének pontosabb meghatározása, körülhatárolása, a legújabb kori gazdasági és szervezeti kontextusban, nemcsak a fogalom keretjellege, hanem a globális gazdasági rendszerek, hálózatok komplexitásából eredő, ok-okozati összefüggések korlátozott érvényessége miatt is nehézkes.

A kultúra fogalma a latin „colere” (művelni) igére vezethető vissza. Cicero (ie. 45) Tusculanae Disputationes c. művében használta először metaforikusan, amikor jelentését kiterjesztette a „lélek művelésére”. („Cultura animi philosophia est.” magyarul: A filozófia a lélek művelése.) A jelentésbővülés szimbolikus alapja, hogy a természetileg adott dolgok emberi beavatkozással történő átalakítása megjelenik a fogalom tartalmában és ezzel fokozatos távolodás figyelhető meg az alapértelmezéstől. (Wessely, 2003) A különböző szellemtörténeti előzmények, ideológiák, történelmi események, új gazdasági és kulturális paradigmák ma is tovább gazdagítják a fogalom differentia specifica-it. (Aristoteles, i.e. 384-322) A szervezet tudományok területén a kultúra jelentés tartománya nem tartalmaz

értékítéletet. A legújabb korszak vállalatainak vizsgálatai az emberi tényező kulcs-szerepére irányították a figyelmet. A kultúra szervezetekre gyakorolt formáló ereje szorosan kapcsolódik az emberi tényező, mint legfőbb értékhozó jelentőségének felismeréséhez. Az elmúlt évtizedek tudományos elemzése igazolták, hogy a humán faktor és az értékprioritások kérdése elválaszthatatlan egymástól. (Keller, Tóth, 2008)

A kultúra kutatások eredményei feltárták az emberi magatartás szervezeten belüli legfontosabb mozgatórugóit. Az általános kultúra modellek mindegyikében megjelennek az implicit faktorok: tudattalan normák, alapfelvetések és értékek, amelyek sorsdöntő módon befolyásolhatják a vállalat vezetőit, dolgozóit döntéseikben, viselkedésükben, gondolkodásukban. A gazdasági és kulturális paradigma-váltás, a fogalmak eddigiektől eltérő értelmezési keretének új rendszere döntően befolyásolja a vállalati folyamatokat. Az egyéni narratívákban megjelenő társadalmi kultúraelemek leképeződnek a szervezetben és a szervezet által. A társadalmi és a szervezeti kultúra dimenziói nemcsak illeszkednek egymáshoz, hanem erősen differenciált-integrált rendszert (Csíkszentmihályi, 2008) alkotnak. Napjainkban fokozottan nagy hangsúlyt kap a szervezeti magatartás tudományterülete, ezen belül a vállalat és az egyén identitásának, szakmai szerepeinek kérdései, egy szóval a szervezeti kultúra újabb jelentésekkel bővülő mibenléte.

A vállalati kultúrák egyre kevésbé tipizálhatók, ami hatással lehet a kutatási módszerekre, befolyásolja a tudományos megközelítések alakulását. Releváns kérdés lehet például, hogy modellezhetők-e, illetve hogyan a digitális korszak szervezeti? Hogyan változtak, fejlődtek a szervezeti modellek, teóriák a kultúra-kutatás kezdetei óta? Az említett szempontok alapján, jelen tanulmány célja, nemzeti és szervezeti modellek összehasonlítása.

## **2. Kultúra dimenziók alakulása**

A kultúra kutatások szakirodalma áttekinthetetlenül sokféle megközelítést tartalmaz, nincs egyetlen módszer a kultúra vizsgálatára. Másrészt a különböző dimenziók, jellemzők, tényezők feltárása, elemzése fogalmi, időbeli átfedéseket mutat az egyes dimenziók és a társadalmi, illetve szervezeti megközelítések összefonódásaiban. A legtöbb modell, elmélet empirikus módszerekkel és a vizsgálati eredmények validálásával jött létre, mint adott kontextusban leglényegesebb relevanciákat tartalmazó leírás.

Az általános kultúra elméletek megalkotói, pl. Brinkerhoff és White (1988), Schreyögg (1992), Goldman (1990), Bassis, Gelles, Levine (1991), Hofstede (1991), Trompenaars (2002), Rosengreen (2004), kutatásaiban a következő kultúra elemek jelennek meg összesítve: hiedelmek, értékek, normák, szimbólumok, rítusok, technika, nyelv, hősök, művészet, irodalom, politika, gazdaság, humán és természettudomány, gondolkodási minták, alapfelvetések. (Rudnák, 2010) A kultúra kutatások kronológiáját Scholz (1991) rendszerezte. A '60-as évek „kulturális

tudatlansága” (irrelevancia) után a kultúra gazdasági életre gyakorolt hatása egyre inkább előtérbe kerül. A történelmi és gazdasági változások más-más relevanciákat hívtak életre. Míg a ’70-es éveket megelőzően a leányvállalatok megjelenése, a nemzeti kultúrák jellemzői és a vállalatok sikerességének összefüggéseire irányította a figyelmet, addig az 1970-80-as évek krízisei és a stagnálás a vállalati kultúra mikro-szintű vizsgálatához és a különböző szervezelméleti modellek kialakulásához vezettek. A kultúrakutatások társadalmi szintjének kontextusából több szervezeti tipológia is származik. A nyolcvanas évektől a kultúra kutatások fókusza a szervezeti/vállalati kultúra nemzeti kultúrába való beágyazottságának problémaköre, hatásmechanizmusai. (Ouchi, 1981) Az ezzel foglalkozó szakirodalom egyik legismertebb csoportba rendezése (integrációs, differenciációs, fragmentációs) Martin és Meyerson (1987) nevéhez fűződik.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok bővülésével, a multikulturális vállalatok körében és a szervezeti magatartás területén végzett kutatások egyik irányzata a nemzeti kultúrák összehasonlító kutatásaihoz (Kovács, 2006), másik megközelítése a vállalati kultúra független, önmagában való tudományos vizsgálataihoz kapcsolható. (Losonci, Jenei, 2010) Az 1990-es évektől a kulturális integráció, a nemzeti és szervezeti kultúrák egymást kölcsönösen befolyásoló hatótényezői, makro-és mikro-szintű megközelítései kerültek előtérbe. Az időrendi csoportosítást továbbgondolva a kultúra kutatások szempontrendszeré és megközelítései tovább bővíthetnek a humán faktor és értékprioritások, valamint a kutatási módszerek összehasonlításával.

### **3. Nemzeti kultúra modellek**

A kultúra modellek fő célja, hogy az egyes elemeket összegyűjtse, amelyek alapján a vizsgált kultúrák összehasonlíthatók lehetnek. A kutatások gyökerei a modern kulturális antropológia tudomány területeihez, megközelítéseihez nyúlnak vissza.

#### **3.1. Kluckhohn nemzeti kultúra megközelítése**

A kezdeti alap kutatások közül Kluckhohn eredményei több későbbi kutató, elméletében is nyomon követhető. Kluckhohn és Strodtbeck (1961) az ’50-es években az Egyesült Államok D-NY-i részén élő öt közösséget vizsgáltak. Eredményeik alapján 6 szempontot állítottak fel:

- az ember alaptermészete,
- az ember természetéhez való viszonya,
- az ember viszonya más emberekhez,
- az emberi létezés, a munkához való viszony,
- az emberi tevékenység időhorizontja,
- az ember térfelfogása.

Az antropológia tudományterületéről származó kultúra dimenziók tovább bővültek pl. Hofstede (1994) elméletében, vagy beépültek Schein (1992, 1999) tudományos elgondolásaiba is.

### 3.2. Hofstede modelljei

Hofstede (1994) kultúrát szimbolizáló hagymamodellje, négy rétegből áll, amelyek közül kívülről befelé haladva az első három explicit, csak a negyedik, legbelső rész implicit:

- a kultúra tárgyi és tárgyiasult termékei (pl. irodalmi, zenei, képzőművészeti, építészeti alkotások). Ugyanakkor ide sorolhatók a mindennapi élet elemei is, pl. használati tárgyak, ételek, öltözködés, stb. (Ezt a külső, jól látható réteget, Hofstede szimbólumoknak nevezi.),
- valóságos, vagy képzelet szülte hősök, amelyek az adott kultúrában nagyra becsült tulajdonságokkal rendelkeznek, követendő magatartás modellek, ill. tükrözik az adott kultúra értékrendjét,
- rítusok, kollektív tevékenységek, viselkedési formák, amelyek a társadalom szempontjából fontosak, ez is közvetlenül érzékelhető,
- a kultúra lényegét, legbelső rétegét az értékek alkotják, általános tendenciák arra vonatkozóan, hogy mit tartunk jónak, ill. rossznak. Közvetlenül nem érzékelhető, olykor még a kultúra hordozói számára sem, ami azt jelenti, hogy csoport specifikus értékrendszer, tanult viselkedésformák együttese.

Az elmélet egyik alap gondolata, hogy a kultúra a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottsága un. „mental programming”, tehát kultúrák mentális beprogramozódása folytán képződik a különböző kultúrkörben élő emberek kollektív tudata (pl. nemzeti kulturális szint). Az ideális és az elfogadott értékek határozzák meg a szocializációt, viselkedést, attitűdöket, tanulást, személyiségjegyeket. Hofstede (1991) A kultúra következményei (Culture's Consequences) c. munkája a statisztikai elemzések, kérdőíves kutatás és személyes tapasztalatok összefoglalója. A vizsgálatok alapján kialakított négy dimenzió lehetővé tette a nemzeti kultúrák összehasonlító elemzését, kutatását. Ezeket az antropológiailag problémás területeket a különböző nemzeti társadalmak eltérően kezelnek.

Az eredeti elmélet négy dimenzió mentén, a kulturális értékeket elemezte:

- individualizmus-kollektívizmus: IDV,
- bizonytalanság elkerülése: UAI,
- hatalmi távolság (társadalmi hierarchia) index: PDI,
- férfiasság-nőiesség (feladatorientáció vs. személy-orientáció): MAS.

Hofstede (1990, 1991) nemzeti kultúra modelljének szervezeti kultúrára alkalmazott változatában a hatalmi távolság (HT) (kicsi/nagy) és a bizonytalanságkezelés (BK) (gyenge/erős) vertikális és horizontális síkjai által körülhatárolt négy területen jelenítette meg szervezet tipológiáját két szempont alapján: a szerve-

zés során ki, miben dönthet, ill. milyen szabályokat kell követni a kitűzött célok elérése érdekében:

- (falusi) piac (HT kicsi, BK gyenge: inkább egymás mellett dolgoznak, autonómia),
- család (HT nagy, BK gyenge: személyiség orientált, enyhén bürokratikus),
- piramis (HT nagy, BK erős: teljes bürokrácia, pozíció egyenlő hatalom, hierarchia),
- jól olajozott gépezet (HT kicsi, BK erős: folyamatorientált, kiszámítható, stabil környezetben működik).

A szervezeti kultúrák mélyen, a nemzeti kultúrák társadalmi értékrendjében gyökereznek. Hofstede elgondolása szerint minél egységesebb a kultúra, egy adott nemzeti közösségen belül, annál inkább valószínűsíthető, hogy értékei visszatükröződnek a szervezeti kultúrában is.

### 3.3. Trompenaars kultúra teóriája

Hasonló analógia fedezhető fel Trompenaars munkásságában. A *Riding of Waves of Culture* c. művében (1998) abból a meggyőződésből indult ki, hogy a kultúrákat megérteni nem tudjuk. Olyan módszer kidolgozására törekedett, amelynek célja, hogy a kultúrákat – elsősorban az üzleti világ szempontjából – feltérképezze, azért, hogy a vezetők és menedzserek gyakorlatias útmutatásokat, kapjanak nemzetközi környezetben végzett munkájukhoz. Kutatásai során saját elemzési rendszert állított fel, amelyben minden szempont(pár), dimenzió közvetlenül az üzleti gyakorlathoz kötődik. Trompenaars (1995) kultúra rétegződést bemutató teóriája Schein elméletéből indul ki (1985), a kultúra explicit, ill. implicit megnyilvánulási formáinak elkülönítésében pedig hasonlít Hofstede hagyománymodelljéhez.

Trompenaars 3 kultúra rétege kívülről befelé haladva:

- tárgyi, a mélyebb rétegek szimbólumai, (explicit szint),
- normák, értékek (explicit és implicit is lehet),
- axiómák, alapfelvetések, hatékony együttélés a környezettel (automatikus, tudattalan, csak implicit).

Elemzését 15 000 munkavállalóból álló mintára alapozta. A minta összeállítása során, több mint 50 országban keresett meg különböző iparágakban, eltérő méretű és profilú vállalatokat. Kutatási módszere kvalitatív volt: kérdőíveiben, egy rövid eset leírása után feltett kérdésre kellett válaszolni, saját vélemény alapján. Kutatásai eredményeként a nemzeti kultúra eltéréseit hét dimenzió mentén alakította ki, amelyek közül néhány magában foglalja a kezdeti antropológiai kutatások korábban ismerttetett szempontjait: univerzalizmus-partikularizmus, kollektivismus-individualizmus, semleges-érzelmes, konkrét-diffúz, státusz, idő, természet.

Trompenaars és Hampden-Turner (1998) feladat- és személyiség orientált dimenziók mentén alkották meg saját szervezeti modelljüket. Az alapfelvetés az volt, hogyan látják a dolgozók a szervezet rendeltetését, céljait, illetve saját, sze-

mélyes szerepüket benne. A modell négy szervezet típust ábrázol koordináta rendszerben. A függőleges tengely pozitív iránya az „egyenlőségre törekvés”, negatív iránya a „hierarchikus rend” mértékét mutatja. A vízszintes sík pozitív iránya a „feladat”, negatív iránya a „személy” kategóriái. A határolt területek metaforikus elnevezései: család, inkubátor, irányított rakéta, Eiffel-torony. Az egyes típusok több ponton analógiát mutatnak Hofstede szervezeti modelljeivel is. Egyedül az „inkubátor” kultúra kivétel, amelynek jellemzői többek között: fontosabbnak tartja az egyén teljesítményét a szervezeténél, innováció orientált, magas kockázatvállalás, informális kapcsolatok fontossága, nem hierarchikus, stb.

#### **4. Szervezeti kultúra modellek**

##### **Kultúra mátrix a '80-as, '90-es években**

Míg a 19. század második felétől, az iparosodással kialakuló, fejlődő modernizáció fő értékei a növekedés, gyarapodás, a teljesítményre való törekvés voltak, addig a legújabb, poszt-modern korszakot, az ún. poszt-materiális értékek előtérbe helyeződése jellemzi. Más szóval a társadalmi, gazdasági fejlettség magasabb szintjén a hangsúlyok többek között az önmagán túlmutató értékek, célok (érték-racionalitás), az élet minőségi voltának felértékelődése, magasabb szintű megbecsülése és a nagyfokú társadalmi bizalom felé tolódtak el. (Bakacsi, 2008) Az említett értékprioritások változása, elmozdulása, leképeződik a szervezeti kultúra által és kultúrában és új értelmezésekkel jelenik meg a szervezetek filozófiájában. Ezek a jelenségek többek között a társadalmi felelősségvállalás, vagy „a pénz, mint motivátor” (Mérő, 2007) fogalmi keretének újraértelmezésével hozhatók kapcsolatba.

##### **4.1. Deal és Kennedy modellje**

Deal és Kennedy (1984) a Corporate Cultures c. műben leírt modellje a kezdeti, leíró szervezet tipológiák egyike, tehát nem az előzőekben ismertetett rendszerező ('90-es évek) teóriák csoportjába tartozik. Felépítésében, egyes elemeiben azonban hasonló, ill. magában foglalja a későbbi tipológiák egyes elemeit is. A vízszintes sík a szervezet és a dolgozók kockázatvállalásának mértékét (alacsony, magas), a függőleges a saját munkájukkal kapcsolatos visszacsatolás gyorsaságát, ill. lassúságát mutatja. A kialakult négy kultúra típus:

- kenyér és játék (visszacsatolás gyors, kockázat alacsony): csapatmunka, összetartás,
- folyamat (visszacsatolás lassú, kockázat alacsony): hierarchikus, fő a biztonság, külső változásokra nehezen reagál,
- kockáztató (visszacsatolás lassú, kockázat magas): pl. kutató cégek,
- macho (visszacsatolás gyors, kockázat magas): a tekintély alapja a siker, hatalom.

## 4.2. Jéghegy modell, teóriák

Hofstede és Trompenaars korábban ismertetett modelljeihez hasonló rendszert állít fel pl. Bleicher (1994) és Schein (1992, 1999). Ezeknek a teóriáknak közös fókuszja az implicit és explicit szempontú csoportosítás, amely a Goldman jéghegy modell (1990) alap gondolata is.

Bleicher (1991) szervezeti kultúrára és Schein (1985) nemzeti kultúrára kidolgozott elméleteit összehasonlítva, megállapítható, hogy a három szinthez tartozó elemek szinte megegyeznek. A kultúra láthatatlan, tudattalan, magától értetődő, legbelső szintjének kategóriái Kluchohn antropológiai megközelítését tükrözik szervezeti és társadalmi kontextusban. A középső, értékek és normák rétegét mindkét kutató úgy jellemzi, mint részben tudatos (explicit, implicit közötti) terület. A látható (explicit) szint Bleicher szervezeti kultúra elméletében a vállalatban belül létező „mesterséges képződmények”: pl. gyártási eljárások, technológia, mesterségbeli tudás, emberi magatartás. Ugyanez a szint Schein elgondolásában, a kulturális „megnyilvánulások és alkotások” kategóriája, a társadalmi kultúrára vonatkoztatva: technika, művészet, látható, hallható viselkedési minták.

## 4.3. Quinn és Cameron szervezeti kultúra tipológiája

Quinn első modellje (1999) arra vonatkozik, hogy a vállalatok milyen értékek figyelembe vételével növelik hatékonyságukat. A mátrix vízszintes síkjai a „befelé, kifelé összpontosító”, függőleges síkjai a „rugalmasság, szoros kontroll”. A koordináták között ábrázolt szervezeti kultúra típusok és jellemzőik:

- szabály orientált: formalizáltság, hierarchia, legfőbb érték a stabilitás,
- támogató: kölcsönös bizalom, összetartó teamek, erős kohézió,
- innováció orientált: gyors reagálás a külső környezet hatásaira, rugalmasság, kockázatvállalás, kreativitás, növekedésorientált (ld. pl. inkubátor, kockázatos kultúrák),
- célorientált: racionális tervezés, centralizált, fő érték a profit és a teljesítmény.

A modell továbbgondolt második változata Quinn és Cameron (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture* c. művükben leírt és ábrázolt tipológia alapján, a mátrix vízszintesen elhelyezkedő dimenziói a „befelé összpontosítás” (azaz belső fókusz, vagy integrálás), és „kifelé összpontosítás” (azaz külső fókusz, vagy differenciálás). A függőleges koordináták végpontjai: „rugalmasság” (alkalmazkodásra, változásra képes, sokoldalú) és „stabilitás” (szoros kontroll, változatlan). A kapcsolódó négy szervezeti kultúra típus:

- hierarchia: kontrollált szabályok, személytelenség, racionalizált, standardok, „lepapírozás” gyakorlata, pl. közzsféra (ld. „Eiffel torony”, „piramis”),
- klán: kölcsönös bizalom, összetartozás tudat, lojalitás, a vezetők mentorok,

- adhokrácia: információs társadalmak innovatív szervezetei, kreativitás, új tudások, (ld. ” inkubátor” és ” irányított rakéta”).
- piac. célorientált, versengés, profitorientált (ld. ” jól olajozott gépezet”).

Cameron és Quinn tipológiája nagymértékű analógiát mutat pl. Ouchi (1981) Theory Z: How American Business Meet the Japanese challenge c. művében leírt szervezeti modelljével. (kategóriai: bürokratikus kontroll, klán kontroll, piaci kontroll) A különböző elméletek szervezeti kultúra típusai teljes egészében nem fedik egymást, csak a részelemek hasonlíthatók össze. Lényeges kritérium, hogy kizárólag a tipológiákban felsorolt jellemzőkkel rendelkező szervezet nincs. Általában többféle típus kombinációja ötvöződik, a valós szervezetek működéseiben.

### **Összefoglalás, következtetések**

Az alapvető, mélyen gyökerező értékpreferenciák jelenléte a nemzeti és szervezeti kultúrában és azok illeszkedése döntő jelentőségű lehet a gazdasági élet alakulásában. A nemzetközi és hazai kutatások során, a kulturális dimenziók vizsgálati eredményei, illetve társadalmi és szervezeti szinten megjelenő dominanciája, fő jellemzői, nemcsak pozitív, hanem negatív hatással is lehetnek az egyes vállalatok működésére, többek között az intézményekben dolgozók magatartására, a döntési folyamatok befolyásolhatóságára, a kooperatív stratégiák előtérbe helyeződésére. A nemzeti kultúrák jellemzőinek sajátosan egyedi kombinációja képessé teheti a szervezetek kompetitív és komparatív előnyeinek érvényesülését világgazdasági környezetben. A kultúrakutatásokból fakadó módszertanok által kapott eredmények gyakran nehezen összehasonlíthatók, így komplementer jellegük jobban előtérbe kerülhet.

### **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- Bakacsi, Gy.: Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján), Kutatási beszámoló, OTKA, 2008
- Bleicher, K.: Organisation: Strategiren-Stukturen-Kulturen, Gabler, Wiesbaden, 1991
- Csikszentmihályi, M.: A fejlődés útjai, A harmadik évezred pszichológiája, Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2008
- Deal, T.E. – Kennedy, A.A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporates, Perseus Books Publishing, L.L.C., US, 1984
- Hofstede, G.: Culture and Organizations: Software of the mind, McGraw-Hill, London, 1991
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Ohayv, D.D.– Sanders, G.: Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, Administrative Science Quarterly, 30, 1990
- Kluckhohn, C., : The study of culture, The Policy Studies, Larswell, Stanford, 1951
- Keller T.-Tóth I.Gy.: Magyarországi értéktérkép: normakövetés, egyéni teljesítmény, szolidaritás és öngondoskodás elfogadottsága a magyar társadalomban, Zárótanulmány TÁRKI Zrt., Budapest, 2008



- Kovács, Z.: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában, Pannon Egyetem, Gazdálkodás -és Szerveztudományok Doktori Iskola, Ph.D. értekezés, Veszprém, 2006
- Losonci, D.– Jenei, I.: Organisational culture researches in the area of organising the production processes – literature work, workshop study No TM 97, Competitiveness research Center of the BCE Corporate Economy Institute, 2010
- Martin, J. – Meyerson, D.: Cultural change : an integration of three different views, *Journal of Management Studies* , 24, 623-647 pp
- Mérő, L.: A pénz evolúciója, Tericum Kiadó, Budapest, 2007
- Ouchi, W.G.: *Theory Z.*, How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading , 1981
- Schein, E.: “Organizational culture and leadership”, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1985
- Scholz, C.: *Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grunlagen* 2. kiadás München 1991
- Quinn, R.E.-Cameron K. S.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture, -Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass , San Fransisco, 2006
- Rudnák, I.: A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatokvezetői körében, Doktori, Ph.D. értekezés, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szerveztudományi Doktori Iskola, Gödöllő, 2010
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C.: *Riding the Waves of Cultures, Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey publishing, 2002
- Wessely, A: *The sociology of culture*, Osiris, Budapest, 2003