

Primecz Henriett

## Kritikai interkulturális menedzsment

A kultúrák különbözősége, hatásuk a menedzsmentgyakorlatra, illetve a különböző kultúrákból érkező emberek együttműködése a nemzetközi kereskedelemben és a multinacionális vállalatokban igényt teremtett arra, hogy a menedzsment területén dolgozók, oktatók és kutatók az eltérő kultúrákat vizsgálják, és azonosítsák hatásukat a menedzsmentre. E probléma vizsgálatára és lehetséges megoldására született meg az interkulturális menedzsment diszciplínája, elsősorban Hofstede (1980) 1960-as és 1970-es években történt kutatásai alapján. Ma már a menedzsmenttudományon belül is közhelynek számít, hogy vannak kulturális különbségek (Primecz et al. 2016), olyannyira, hogy üzleti képzések során, sőt sok esetben a középiskolai képzés keretei között a fiatalok megismerkednek az interkulturális menedzsment néhány alapelméletével, pl. Hofstede (1980) és Trompenaars (1993) dimenzióival.

A mai globalizálódó világunkban, amikor az utazás és a kommunikáció lehetővé teszi, hogy eltérő kultúrákból érkező emberek együtt dolgozzanak, tanuljanak, interakcióba lépjenek, fontos tudnunk a kulturális különbségekről, hogy elkerüljük az interkulturális szituációkban fellépő félreértéseket és konfliktusokat. Ugyanakkor a dimenzióalapú elméletek problematikusak lehetnek, mert leegyszerűsítéshez vezetnek, s kontextusból kiragadva, gyakran sztereotípiákká degradálják a potenciális kulturális különbségeket. A kritikai interkulturális menedzsment arra világít rá, hogy a kulturális különbségeket és azok percepcióját az országok geopolitikai helyzete is befolyásolja, így érdemes a főáramú interkulturális menedzsmentelméletek mögé nézni, és leleplezni, miként erősítik meg a kedvezőtlen sztereotípiákat, és tartják fenn, esetleg erősítik meg a hatalmi aszimmetriát.

Ebben a rövid áttekintő cikkben először bemutatom az interkulturális menedzsment keretét adó szervezetelméletek főbb paradigmáit – a funkionalista, az interpretatív, a radikális humanista és a radikális strukturalista paradigmákat –, illetve ezek egymáshoz való viszonyát Burrell és Morgan (1979) mátrixa alapján. Majd a mátrix által azonosított paradigmák keretei között és ezek fogalmi készletével az ismert interkulturális elméleteket elhelyezem a funkionalista, interpretatív és kritikai paradigmák között. Bár Burrell és Morgan két olyan paradigmát definiált, melyek társadalomtudományi álláspontja kritikainak tekinthető, ezeket közösen mutatom be (Romani et al. 2018).

## Interkulturális menedzsment a szervezeti paradigmák tükrében

Az interkulturális menedzsment, mint szervezeti kérdésekkel foglalkozó diszciplína, a szervezetkutatások közé tartozik, így a szervezetelméletek megállapításai érvényesek rá. A szervezetelméletek egyik fontos kérdése, hogy a szervezetekkel kapcsolatos tudás mono-paradigmikus-e: vajon egyetlen paradigma a domináns, vagy inkább több paradigma érvényes és elfogadott egyszerre. A 80-as évek „paradigmavitája” (Jackson és Carter 1991, 1993; Pfeffer 1993; Willmott 1993), majd a 90-es évek „összeegyeztethetlenségi vitája” (Czarniawska 1998; Donaldson 1998; Scherer 1998; Scherer és Steinmann 1999) után az a konszenzus alakult ki, hogy több érvényes paradigma van a szervezetelméletek területén, és ezek legelfogadottabb – bár nem egyetlen – rendezője az 1979-ben született Burrell–Morgan-mátrix (Hassard és Cox 2013; Shepherd és Challenger 2013).

Burrell és Morgan két dimenzió segítségével négy paradigmába rendezte a szervezetekkel foglalkozó elméleteket. A két dimenzió fontos kérdésekben osztja szét az elméleteket, az első a tudomány, a második a társadalom természetére vonatkozik. Az első dimenzió, amit paradigmarendszerük vízszintes tengelyként ábrázoltak, azzal a kérdéskörrel foglalkozik, hogy mi a tudomány, azon belül az ontológia, az episztemológia, az emberi természet és a módszertan (Burrell és Morgan 1979: 3). Ez a dilemma már az ókori görögök óta kísérti a gondolkodókat, és a tudománnyal foglalkozók hol az egyik, hol a másik oldalon teszik le a voksukat. Burrell és Morgan (1979) a szervezetekről és társadalomról gondolkodókat helyezték vizsgálatuk középpontjába. Ez a vízszintes tengely a tudomány természetére vonatkozik, azaz ontológiai, episztemológiai, módszertani és az ember természetére vonatkozóan dönti el, hogy objektív vagy szubjektív tudományfilozófiára épít (Burrell és Morgan 1979: 3). Bár Burrellék hangsúlyozzák, hogy inkább egy kontinuumról van szó az objektív-szubjektív dimenzióban, de minden elméletéről eldönthető, hogy a szubjektív vagy az objektív félre esik-e. Hogy jobban hangsúlyozzuk a dimenzió folytonosságát, az eredeti objektív-szubjektív végpontok helyett „objektivistá”, illetve „szubjektivistá” oldalról beszélhetünk.

A függőleges tengely dilemmája a társadalmi konfliktus. Ennek egyik végpontja a társadalmi rend vagy *status quo*. Itt azok az elméletek kapnak helyet, amelyek nem feszegetnek társadalmi kérdéseket, elfogadják a fennálló társadalmi struktúrákat. Még ha kisebb változtatásokat kívánatosnak is tartanak, az alapbeállítottságot (jelen esetben a kapitalista fogyasztói társadalmat) nem kérdőjelezzik meg. A másik végpont a makrostruktúrák radikális megváltoztatását célzó szociológia. Itt található azok az elméletek, amelyek kibékíthetetlen társadalmi konfliktusok megnyilvánulásait látják a szervezetek életében (Burrell és Morgan 1979: 16–18).

Ez a két dimenzió meghatároz egy mátrixot, amely négy paradigmát ír le. A négy paradigma elhelyezkedését az 1. ábrán szemléltetem:

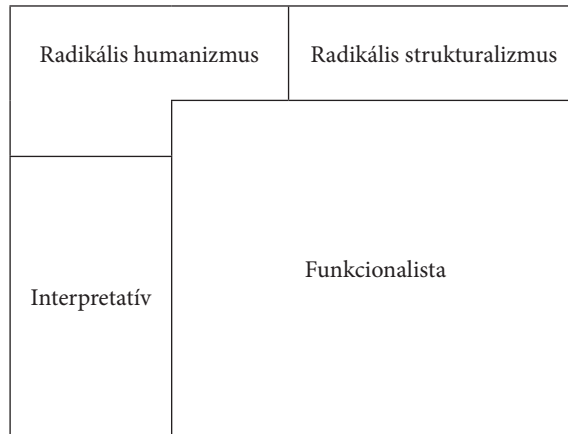
1. ábra: A Burrell–Morgan-mátrix dimenziói és paradigmái

		<i>a változás szociológiája</i>		
		radikális humanizmus	radikális strukturalizmus	
<i>szubjektivistá</i>		interpretatív szociológia	funkcionalista szociológia	<i>objektivistá</i>
			<i>a rend szociológiája</i>	

Forrás: Burrell és Morgan (1979: 22) alapján

Bár a paradigmák pluralizmusa megkérdőjelezhetetlen, nem hagyható figyelmen kívül az a tény, hogy a paradigmák nem egyforma súlyt képviselnek a szervezetelméletek és az interkulturális menedzsment területén. Gioia és Pitre (1990) nagy hatású cikkükben fogalmazták meg, hogy a szervezatkutatásokban a funkcionalista kutatások dominanciája érvényesül, míg az interpretatív paradigmában született kutatások lényegesen kisebb arányban vannak jelen, de a radikális humanista és a radikális strukturalista kutatások kifejezetten kisebb-ségben vannak. Az általuk bemutatott látványos ábrázolás még inkább hangsúlyozta ezt az egyenlőtlenséget (2. ábra):

2. ábra: A funkcionalista kutatások dominanciája a szervezatkutatások területén



Forrás: Gioia és Pitre (1990: 586)

A helyzet bonyolultabb az interkulturális menedzsment területén, mint a szervezetelméleteken belül általában, mert az ismert felosztások nem paradigmák alapján történtek. Sackmann és Philips (2004) az alábbiak szerint csoportosították a kutatásokat: (1) nemzetek közötti összehasonlítások; (2) interkulturális interakciók és (3) több kultúrát érintő kutatások. A nemzetek közötti összehasonlítás azzal az alapfeltételezéssel él, hogy a kultúra megegyezik, vagy legalábbis korrelál az országgal, ilyen pl. Hofstede (1980) kutatása és a GLOBE-kutatás (House et al. 2004). Az interkulturális interakciók kutatása nem egyszerűen összehasonlítja az eltérő kultúrákat, hanem ezek találkozására helyezi a hangsúlyt. Ezen kutatások esetében lehet a kultúra alapja a nemzet (Brannen 1994), de akár a szakmakultúrák is (Mahadevan 2011), vagy bármilyen csoport, amelynek eltérő értékrendje van és szükséges az együttműködés. A harmadik közelítés – a több kultúrát érintő összehasonlítások (*multiple culture perspectives*) – egyrészt feltételezi, hogy nincsenek homogén csoportok, minden tag komplex identitással rendelkezik, másrészt a csoportok dinamikusan változnak (Lee 2014; Sackmann 1997). Mindhárom típus elvileg szinte bármilyen paradigmában elképzelhető.<sup>1</sup>

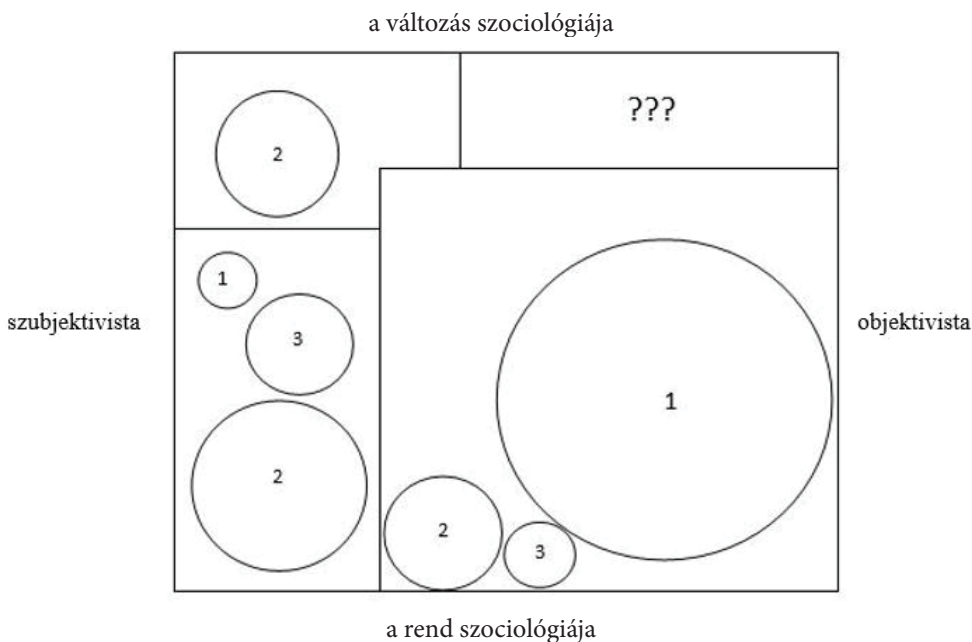
Az előbbi hármas felosztás kutatásai különbözőképpen jelennek meg a Burrell–Morgan-féle modellben, de mindegyik elhelyezhető a mátrix síknegyedeiben, azaz paradigmáiban. A legtöbb kutatás nemzetek közötti összehasonlítás, nagyon nagy részük funkcionalista (pl. Hofstede 1980; House et al. 2004; Primecz 1999; Primecz és Soós 2000; Schwartz 1994,

<sup>1</sup> 2009-es tanulmányunkban ezeket a csoportokat rendeztük a Burrell–Morgan-i (1979) keretben (Primecz et al. 2009).

1999, 2003; Trompenaars 1993), némelyikük interpretatív (pl. d'Iribarne 2009). Kritikai (radikális humanista és radikális strukturalista) nemzetek közötti összehasonlítás nem jelent meg. A kultúrakutatások területén Hatch és Yanow (2003) szerint az interpretatív megközelítés súlya különösen jelentős, még akár többségben is lehetnek. Ezen belül pedig az interkulturális interakciókkal kapcsolatos kutatások játszanak meghatározó szerepet (pl. Brannen és Salk 2000), de léteznek funkcionalista kutatások (pl. Maznevski és Choduba 2000), és kis számban kritikai kutatások is (pl. Ybema és Byun 2009). Utóbbiak főleg a posztkoloniális elméletekre építenek, pedig elképzelhető lenne más kritikai gondolat is ezen a téren. Végül, de nem utolsó sorban a több kultúrát érintő kutatások ritkán tartoznak a funkcionalista (pozitivistá) és interpretatív kutatások közé. A 3. ábra a két felosztást együttesen jeleníti meg.

A cikk további részében a radikális humanista és radikális strukturalista kutatásokat egy paradigmának, kritikai interkulturális menedzsmentnek tekintem, mivel a menedzsment-szakirodalomban a kritikai menedzsmentelméletek összefoglaló név elterjedtebb (Adler 2002), míg a radikális humanista és radikális strukturalista fogalmak csak Burrell és Morgan (1979) egyébként nagy hatású munkájában jelennek meg, illetve azokban a munkákban, amelyek közvetlenül építenek erre a modellre (pl. Hassard 1991).

3. ábra: Paradigmák és kutatási keretek az interkulturális menedzsmentben



- 1: összehasonlító kultúrakutatások,
- 2: interkulturális interakciók,
- 3: több kultúrát érintő kutatások

*Forrás:* Primecz et al. (2009: 270) alapján

## Funkcionalista (pozitivistá) kutatások az interkulturális menedzsment területén

A terület alapítóatyjaként számon tartott Hofstede (1980) hatása kiemelkedő és egyedülálló az interkulturális menedzsment területén. Ő fogalmazta meg, hogy bár mindig voltak intuitív sztereotípiáink a kulturális különbségekről, de igény jelentkezett arra, hogy szisztematikusan és jól definiált tudományos kategóriák alapján mérjük a különbségeket (l. Primecz 1999). Az általa felállított rendszer ugyan nem volt a legelső, hiszen Kluckhohn és Strodtbeck (1961), valamint Hall (1966) már őt megelőzően is kutatták a kulturális különbségeket, de Hofstede (1980) kutatása a 67 országgal messze szélesebb merítésű volt, mint a korábbiak, és jól definiált – eredetileg négy, majd ötre bővülő – dimenziói könnyen érthető és átlátható kategóriarendszert biztosítottak a kutatók és gyakorlati szakemberek számára (Primecz 1999).

Hofstede (1980) definiálta a hatalmi távolság dimenzióját, amely azt méri, hogy az adott kultúra milyen mértékben igyekszik csökkenteni a társadalmi és szervezeti egyenlőtlenségeket. Kicsi a hatalmi távolság, ha a szervezeti és társadalmi megoldások a kialakuló egyenlőtlenségek csökkentését célozzák (pl. magas adókkal és magas jóléti juttatásokkal csökkentik az eltérő társadalmi csoportok jövedelme közötti különbséget). Hofstede (1980) második dimenziója az individualizmus-kollektívizmus, amely arra irányul, hogy a szervezetek és társadalmak az egyént vagy a kiscsoportot helyezik-e előtérbe. Az individualista kultúrák az egyénre optimalizálnak, a kollektivisták a csoportra. Hofstede (1980) harmadik dimenziója a bizonytalanságkerülés, amely a jövő előreláthatatlanságából fakadó bizonytalanság eltérő kezelési módjait foglalja össze. A bizonytalanságot magas fokon csökkentő kultúrák tagjai igyekeznek felkészülni a jövőre, pl. tervekkel, törvényekkel, technológiával, míg a másik végponton található kultúrák nem törekszenek a jövő kontrollálására, rugalmasan várják annak bekövetkeztét. Végül a negyedik dimenzió a maskulinitás-femininitás dimenziója, amely a nők és a férfiak kultúrákon átívelő különbségeit foglalja magába. A maskulin kultúrákban a nők és a férfiak versengők, a sikert pénzben mérik, a fókusz a munkán és a karrieren van, a feminin kultúrákban pedig a minőségi életen, a munka-magánélet egyensúlyán, a gondoskodáson nagyobb a hangsúly. Míg a maskulin kultúrákban a nemi szerepek jobban szétválnak, addig a feminin kultúrákban azok átfedésben vannak. Hofstede és Bond 1988-ban egy újabb dimenzióval, a hosszú és rövid távú gondolkodással egészítették ki az eredeti modellt.<sup>2</sup>

A hofstedei modellt és konkrét kutatást számtalan kritika érte, amelyek egy részéről két korábbi írásomban is említést teszek (Primecz 1999, 2006). Itt most azt szükséges kiemelni, hogy a négydimenziós modell dimenziói nem függetlenek egymástól. Ezt bizonyítja az, hogy az individualizmus és a hatalmi távolság dimenzió adatai korrelálnak egymással – ami nem is véletlen, hiszen faktoranalízisben eredetileg ez egy dimenzió volt, és Hofstede (1980) elméleti megfontolásokból választotta szét. Másik fontos kritika az ún. „Kínai Érték Kutatásnál” merült fel (Hofstede és Bond 1988), amikor az új adatgyűjtés nem erősítette meg a bizonytalanságkerülés dimenzióját, Hofstede ennek ellenére nem vette ki a modelljéből. Végül, de nem utolsósorban a maskulinitás-femininitás dimenzióját érte számtalan kritika

---

2 Mára a hofstedei modell még egy további dimenzióval kiegészült, hatodik dimenzióként az engedékenység vs. önuralom (*indulgence vs. restraint*) fogalompárt definiálta, de ez már az eredeti kutatástól elszakadt, így ismertetését mellőzöm. Bővebben lásd <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>.

az elnevezés miatt, sőt alternatív elnevezést is javasoltak: karrier siker-orientáció vs. életmód-orientáció (pl. Adler és Gundersen 2008: 57–59), hiszen a konkrét tartalom független a nemektől, viszont megerősíti a nemi sztereotípiákat. Hofstede azonban ragaszkodott az elnevezéshez – mivel az eredeti adatgyűjtéskor a nők és a férfiak szisztematikusan különbözőképpen válaszoltak –, hozzá tette azonban, hogy maskulin kultúrákban (pl. angolszász, német stb.) nők és férfiak szisztematikusan maskulinabb értékeket vallanak, mint feminin kultúrákban (pl. svéd, dán) (Primecz 1999, 2006).

A korábbiakat két nagyon fontos további kritikai megjegyzéssel egészítem ki: McSweeney (2002) mutatott rá, hogy Hofstede (1980) néhány országban 10 fő alatti válaszadókkal dolgozott, és az amúgy sem reprezentatív és statisztikai értelemben problémásan alacsony mintából az egész kultúrára vonatkozó következtetéseket vont le. Ailon (2008) ugyanakkor szisztematikusan végiglemezte a Hofstede könyvében prezentált (1980) dimenziókat, és kimutatta, hogy a látszólag politikailag semleges eredmények mennyire értéktelítettek, és kedveznek a nyugati, ezen belül a szerző hazájának tekintett – holland – értékeknek. Ráadásul az adatok kifejezetten régiiek, elavulnak, és bár folyamatosan vannak új adatai Hofstedének, nem lehet nyomon követni a tényleges adatgyűjtést, továbbá nem egyértelmű, hogy a mintaválasztás (ami kvantitatív kutatásnál kulcsszempont) milyen módon történik. Ezt illusztrálja kiválóan az a magyar eset, amelyről Varga Károly (2008) a magyar nyelvű Hofstede-könyv előszavában ír: a nemzetközi publikációkban és Hofstede honlapján egy olyan magyarországi adatgyűjtés eredményei találhatóak, amely egy szűk – semmiképpen nem reprezentatív – debreceni egyetemi hallgatói mintán készült, s melynek eredményei három dimenzióban tökéletesen ellentétesek a reprezentatívnak tekinthető módon gyűjtött eredményekkel. Ha pedig nem csak Magyarország, hanem néhány más ország esetében is elfordulhat hasonló adatgyűjtési hiba, akkor az eredmények erőteljesen megkérdőjelezhetők.

Bár tudományos körökben Hofstedét számos kritika éri, a holland szociálpszichológus eredményei népszerűek azon gyakorló szakemberek, egyetemi hallgatók és más tudományágak kutatói körében, akik nemzetközi összehasonlítást akarnak végezni. Magunk is kerülünk már olyan helyzetbe, hogy a hofstedei adatokon kívül nem tudunk mást felhasználni, bármennyire szerettünk volna, mert több paradigmát bemutató elemzésünk példájaként megszületett témában (szolgáltatásorientáció) minden lényeges publikáció Hofstede alapján hasonlította össze a kultúrákat (Primecz et al. 2015) – felépítve egy kutatási keretet – ezzel egyúttal nyelvet is teremtve –, amely az összehasonlító kultúra-kutatások kiindulópontjává vált. Emellett azzal, hogy az individualizmus dimenziója egyértelműen korrelál a gazdasági jóléttel (a teljes nemzeti össztermék, GNP alapján mérve), Hofstede (1980) impliciten azt sugallja, hogy a kívánatos fejlődési irány az, hogy a kultúrák individualizálódnak: vagy mert ez elengedhetetlen következménye a gazdasági fejlődésnek, vagy mert előfeltétele.

Trompenaars (1993) és szerzőtársa, Hampden-Turner (1998) – először Hofstede (1980) követőjeként, majd az amerikai szociológus, Parsons elméleti modellje alapján – új interkulturális összehasonlító dimenziórendszer épített fel, amelyet empirikusan tesztelt és folyamatosan kiegészített, javított és továbbfejlesztett. A trompenaarsi modell ugyan népszerű lett a gyakorlati szakemberek körében és bekerült az interkulturális oktatásba is, a tudományos vitákban azonban kevésbé hivatkozott, mint a hofstedei modell. Ennek az is lehet az oka, hogy az adatgyűjtés még kevésbé átlátható, hiszen a mintavételt és a dimenziók adatait nem publikálják, csak az egy-egy kérdésre adott válaszokat rendezik a válaszadók nemzetisége szerint. Vagyis nem lehet tudni, hogy egy-egy nemzetiséghez hány válaszadó tartozik, és reprezentatív-e az adott kultúrára a minta (vö. Primecz és Soós 2000).

Ezeket a kritikákat először Schwartz (1994), majd a GLOBE- (House et al. 2004) kutatás oldotta meg. Mindkét kutatás jól ellenőrzött, világosan definiált módon gyűjt adatokat, modelljük maximálisan teljesíti a mai kvantitatív (funkcionalista, pozitivistá) elvárásokat, ahogy a legkiemelkedőbb funkcionáltsa (pozitivistá) szervezetkutató Donaldson (2003) definiálta. Schwartz (1994, 1999, 2003) mintáját tanárok és hallgatók alkotják, mert szerinte a kultúrát ez a csoport határozza meg leginkább. A GLOBE-kutatás középvezetőket kérdez meg minimum két iparágból, amely vagy a telekommunikációs, az élelmiszeripari vagy a bankszektor. Schwartz (1994, 1999, 2003) modellje hét összefüggő dimenziót mér, a GLOBE-kutatás kilencet, amelynek az összefüggéseit (együttmozgásait) ugyan méri, de ezek egy modellbe rendezése Bakacsi (2012) nevéhez fűződik (lásd még más modellekkel együtt: Primecz et al. 2013). Bakacsi vezetésével a kelet-európai klaszter adatgyűjtése is megvalósult, eredményei több publikációban is olvashatók (Bakacsi et al. 2002; House et al. 2004).

A funkcionáltsa (pozitivistá) modelleken túl meg kell említeni három másik modellt, amelyek nem a hagyományos kultúra-összehasonlító dimenzióális modellt követik. Fang (2012) yin és yang koncepciója, amivel azt hangsúlyozza, hogy egyszerre van jelen minden kultúrában minden dimenzió mindkét végpontja, azaz pl. a hagyományos kínai kultúrában ugyanúgy megtalálható az individualizmus és a kollektívizmus, még ha egy adott időszakra jellemzőbb is a kollektívizmus, és a nyugati világban is van a kultúrának individualista és kollektívista vetülete is egyidejűleg (Fang 2012). Ezen túl érdemes megemlíteni azt a funkcionáltsa (pozitivistá) modellt, amit Gannon és Audia (2000), illetve Gannon (2009) dolgozott ki. A kulturális metaforának elnevezett módszer egy kultúrában vizsgálódik, mélységében olyan metaforát keresve, amely jól jellemzi az adott kultúrát (részletesebben lásd Primecz 2006; Romani et al. 2014). Emellett említést kell tenni az ún. *Kulturstandard* módszerről, amely interkulturális interakciókra építi modelljét, azaz olyan kritikus esetekről gyűjt információt narratív interjúk keretei között, amikor az interjúalany huzamosabb ideig (min. 4 hónap, max. 5 év) él egy másik kultúrában, és a többségi kultúrával való interakcióban (cselekvés vagy kommunikáció) meglepetés éri – saját kultúrája alapján nem ilyen viselkedést vagy visszajelzést várt. Ezek a kritikus incidensek, amennyiben több interjúalany-nál előfordulnak, ismétlődnek, feltételezhetően a másik kultúrának a részét képezik. Annak ellenére, hogy egyaránt lehet pozitivistá (funkcionáltsa) és interpretatív módon végezni a Kulturstandard-kutatásokat (Romani et al. 2011; Topçu et al. 2007), a gyakorlatban a legtöbb kutató (Fink és Meierewert 2001; Schroll-Machl 2003; Thomas 1985; Thomas et al. 2003) pozitivistá módon használja a módszert. Ez alól kivétel Topçu (2005a, 2005b), aki az alábbiakban tárgyalt interpretatív paradigma megközelítését alkalmazza.

### Interpretatív kultúrakutatások

Az interpretatív kultúrakutatás alapját azok a felmerülő értelmezések képezik, amelyek valamilyen szinten közösek és elfogadottak az adott közösségben. Hatch és Yanow (2003) szerint a szervezeti kultúrakutatásokban az interpretatív paradigma domináns, mivel a kultúraértelmezések Clifford Geertz munkásságára (1973) vezethetők vissza, aki egyben az interpretatív módszertan megalapozója is. Geertz értelmezése szerint a kultúra az értelmezések hálója (*web of meanings*). Etnográfiai kiindulási pontjuknak megfelelően (I. van Maanen 1988, 2006; Mahadevan 2011) az interpretatív kutatások a gyakorlathoz közeli – kevésbé absztrakt – szinten ragadják meg a kultúrát, gyakran a résztvevők saját meglátásait – akár az ő saját meg-

fogalmazásukban – a kultúra leírásának részévé teszik (l. Primecz et al. 2011). Ezért a kutatásokban az általánosíthatóság felesleges elvárás, minden csak az adott helyen és szituációban érvényes, és inkább a reflexivitásra törekvés az elvárás (pl. Cunliffe 2003; Mahadevan 2011). Ezért az adott kutatónak kiemelkedő felelőssége van abban, hogy mit emel be a kultúraértelmezésébe, bár szakszerűen végrehajtott kutatás esetén jó eséllyel más – hasonló alapállású – kutató is hasonló eredményre jutna.

A résztvevők perspektívájának központba helyezésén túl az interpretatív kultúrakutatók arra helyezik a hangsúlyt, hogy ne előre definiált kategóriákat keressenek, hanem az összegyűjtött kutatási anyagból (interjúk, fókuszcsoportok, megfigyelések, dokumentum-elemzések) bontsák ki, hogy milyen témák bukkannak fel (*emerging*), és erre építsék fel a jellemzésüket. Emellett fontos a tereppel dialógusban lenni, azaz felfedni a résztvevők számára az értelmezéseket, de nem csak izoláltan (pl. a vezetőknek vagy az egyik kultúra résztvevőinek), hanem szélesebb körben, lehetőleg a résztvevők többségével érdemes interjút készíteni. Ugyanakkor látni kell, hogy ezzel erősen befolyásoljuk a helyi értelmezéseket, amiről Schwandt (1994), Hatch és Yanow (2003) is írtak, hiszen a társadalomtudományok tárgya emberek csoportja, akik nem úgy viszonyulnak a kutatási eredményekhez, mint valamilyen élettelen tárgy. Míg egy természettudománnyal foglalkozó kutató nem befolyásolja a kutatása tárgyát, pl. egy asztalt azzal, ha kutatja; egy társadalomtudós már a témafekevtéssel, legyen az interjú vagy kérdőív, a kutatása alanyában gondolatot ébreszt, nem lesz semleges. Ezt nem lehet elkerülni, ezért fontos az önreflexió a kutató részéről, azaz feltárni azt, hogy a témával kapcsolatban milyen előfeltevései vannak, és azok hogyan befolyásolják a kutatás folyamatát és eredményeit (Gelei 2002, 2006; Romani et al. 2011; Topçu 2005a).

Az interpretatív paradigmában az interkulturális interakció kutatása domináns, erre kiváló példa Brannen és Salk (2000) cikke, amelyben azt az alapgondolatot bontják ki, hogy a kultúra tárgyalás eredménye, példaként egy német–japán empirikus esetet felhasználva. Ennek megfelelően összehasonlító kultúrakutatások – amelyek a kultúra valamiféle esszenciális felfogását képviselik – kis számban találhatóak ebben a paradigmában. Ellenben kiváló példa lehet Topçu (2005a) osztrák–magyar *Kulturstandard* kutatása vagy d'Iribarne (2009) munkája, amelyben az amerikai és a francia kultúrát hasonlította össze, de nem a dimenziók, hanem a felmerült és kialakult értelmezések alapján.

Míg azonban a szervezet (azon belül a szervezeti egység) jól definiált céllal működik, és esetleg az emberek személyesen is ismerik egymást (legalábbis a szervezeti egységükben), addig a társadalmak és nemzetek olyan nagy egységek, amelyekben kevésbé találhatunk közösen definiált célokat, sőt az emberek sem ismerik személyesen egymást. Ezzel együtt, érvel Chevrier (2009), nem tekinthetjük a nemzetet érvénytelen kategóriának az interkulturális menedzsmentkutatásokban, mert az adott kultúra tagjai sokszor a nemzeti (kulturális) kategóriákhoz kötik az értelmezéseiket. Chevrier (2009) szerint vannak olyan konzisztens mintázatok, társas konstrukciók, amelyek rendszeresen előbukkannak, ha egy ország (vagy társadalom) kultúrájáról beszélnek a kultúra tagjai.

Azt azonban fontos leszögezni, hogy a nemzetalapú kulturális értelmezés nem mindig domináns, ahogy Mahadevan (2011) kiváló példával illusztrálja. Kutatása során indiai és német mérnökök egyaránt tiltakoztak az ellen, hogy interkulturális tréninggel készítsék fel őket a közös munkára, mivel nem tartották a nemzeti kultúrát relevánsnak. Az egyik interjúalanya így nyilatkozott: „Ő nem indiai. Négy éve ismerem Vinodot, a témájának szakértője, és csak egy kolléga, technikai kérdésekről szoktunk beszélgetni” (Mahadevan 2011: 93). Bár

a szerző a kutatása során azt a mintázatot tudta azonosítani, hogy a résztvevők számára a nemzeti kultúra irreleváns, ugyanakkor, amikor konfliktusos helyzet alakult ki, a nemzeti kultúra hivatkozási alappá vált. Ez azt jelenti, néhány esetben előfordul, hogy a nemzeti kultúra kategóriája is számít, azonban – ahogy interpretatív kutatók rámutatnak – ez nem egy objektíven adott kategória, hanem társas konstrukció eredménye. A kontextus lehet olyan, hogy a nemzeti kultúrának jelentősége van, de olyan is, hogy nincs. Hasonlóan Barinaga (2007) kutatásához, ahol a nemzeti kultúra hivatkozási alap (*excuse*), és ugyanazt a viselkedést (ez esetben a késést) egyik kultúra tagjától elfogadta a multikulturális csoport, míg a másik tagot ugyanezért negatív kritikával illették.

Az interpretatív kutatások hangsúlyt fektetnek a kialakult közös értelmezésre, legyen az több évszázados hagyomány vagy épp az adott szervezeti szituációban pár hónapja kialakult. Fontos ugyanakkor leszögezni, hogy a közös értelmezések nem feltétlenül jelentenek teljes konszenzust, hanem sokkal inkább azt, azonos kultúra tagjaként egyes kérdések kapcsán hasonló kategóriákban gondolkodunk, még ha nem is mindannyian ugyanazt válaszolnánk a kérdésekre hogy bizonyos kérdések és azokra adott – akár különböző – válaszok élnek az adott kultúra tagjainak fejében (Primecz 2002). Például Romani és munkatársai (Romani et al. 2011: 10; l. még Chevrier 2011) utalnak arra, hogy a franciák, amikor egy vezetőt kompetensnek tartanak, a következő kategóriákban gondolkodnak: autonómia, szabadság, a szabályok értelmezése (nem áthágása, de nem is mechanikus követése), felelősség, a feladat céljának teljesítése. Romani (2010) hasonlóképpen emellett érvel, hogy a svéd vezetőket – bármennyire is nyitottak más kultúrákra – nehezen lehetne meggyőzni arról, hogy hierarchikusabb formában vezessenek, mert úgy gondolják, hogy az a vezetés egy elavult formája. Kutatásában éppen ez okozott bizonytalanságot a svéd felettesek alatt dolgozó japán beosztottak körében – a vezetőt nem érezték vezetőnek a saját korábbi tapasztalataik és szocializációjuk alapján (l. Romani 2010; Romani et al. 2014).

A fentiekből is jól látható, hogy sem nemzeti szinten, sem adott szervezeten belül nem lehet egységes értelmezésről (*shared meaning*) beszélni, hanem inkább egy adott kultúrán belüli értelmezési rendszerekről (*meaning systems*). Ezek az értelmezések ráadásul dinamikusak, folyamatosan módosulnak, újabb értelmezési struktúrák kerülnek be, párhuzamosan, vagy az előzőeket felülírva. Ez nem azt jelenti, hogy az interpretatív kutatásokban a kultúra gyakorlatilag megragadhatatlan, hanem csak azt, hogy a különböző időpontokban más és más lehet, miközben fennmarad bizonyos kontinuitás az értelmezések között (Romani et al. 2011). Lássuk be, ez merőben más, mint amit Hofstede tart a kultúráról (azt gyakorlatilag változatlanak tekinti az évtizedek alatt).

### Kritikai kultúrakutatások

A kritikai szervezetkutatáshoz hasonlóan (Willmott, 2003; Hidegh et al. 2014) a kritikai interkulturális menedzsment középpontjában a hatalmi egyenlőtlenség, elnyomás, kizsákmányolás és igazságtalanság áll. Bár első ránézésre ezek a kérdések nem tartoznak a kultúrakutatások tárgyához, mégis egyre több, a témában publikált kutatás kerül napvilágra. A kritikai kultúrakutatások gerincét a posztkoloniális kutatások adják, amelyek a gyarmatosítás kulturális következményeit elemzik. Said (1978) rámutatott, hogy a „Nyugat” milyennek ábrázolja a „nem-Nyugat”-ot: elmaradottnak, olyannak, amelyik képtelen változtatni,

alacsonyabb rendű és feminizált (l. Özkazanc-Pan 2008). Said (1978) orientalizmusa azokra a bináris kategóriákra épít, amelyiken eleve a „Nyugat”-on kívüli világ szisztematikusan gyengébbnek van beállítva, mintegy legitimizálva a nyugati törekvést a világ többi részének dominálására. Nem nehéz észrevenni a párhuzamot a korábban tárgyalt főáramú (pozitivistá, funkcionalista) kultúrákutatók és az orientalista logika között (Jack et al. 2008). A nyugati kultúrák tipikusan a dimenziók egyik végén szerepelnek (pl. individualisták, alacsony hatalmi távolságuk, univerzalisták stb.), és a látszólag semleges leírások jobbnak tüntetik fel a nyugati pozíciót és kevésbé kedvezőnek azt, ahol a többiek találhatók (Primecz et al. 2015; Romani et al. 2018).

A kritikai interkulturális menedzsmenttanulmányok jelentős része posztkoloniális alapokon (Bhabha 1994; Said 1978; Spivak 1995) nyugszik, mint például Jack és Westwood (2009) vagy Prasad (2003) átfogó munkái. Ezekben az interkulturális menedzsmentet úgy értelmezik újra, hogy a kultúra nem egy semleges fogalom, hanem sokkal inkább a hatalmi viszonyokat elfedő ideológia, aminek a segítségével nemzetközi interakcióban a nem nyugati felet nem tekintik egyenrangúnak. A kritikai interkulturális menedzsmentkutató számára jól érzékelhető, hogy például a nemzetközi menedzsmenttankönyvek olyan fogalomkészlettel és stílusban írnak a nem nyugati kultúrákról, mint a korábbi gyarmattartók a gyarmatosított népekről. Fougère és Moulettes (2011) a nemzetközi menedzsmentkönyvek látszólag semleges és tipikus kijelentéseit dekonstruálták, amiből kirajzolódott az az ideológia, mely szerint a Nyugat központi szerepet tölt be, a világ többi része pedig elmaradott és segítségre szorul. A könyvek nagy része a nyugatról más országokba érkezőknek szól, és implicit módon feltételezi a helyiek tudatlanságát, ugyanakkor a könyvek ténylegesen a nyugatiak tudatlanságáról szólnak. Feltűnő az a hatalmi asszimmetria, amelyet éppen a foucault-i (1980) hatalom/tudás fogalmakkal lehet megragadni. Sajnos a hatalmas lehetőségek ellenére kevés ilyen elemzés született.

A kutatások közül Prasad (2009) például azt mutatja be szisztematikusan a foucault-i genealógiai szemüvegen keresztül, hogy a gyarmatosítás hogyan szolgálta a gyarmatok felszabadulása után és szolgálja jelenleg is a Nyugat hegemonikus törekvéseit. A Nyugat-központú világ feltételezi a kategóriák univerzalizitását, de éppen ez a feltételezés szorítja háttérbe a nem nyugati gondolkodást. Ezt továbbgondolva az interkulturális menedzsment, amely azt tűzte zászlajára, hogy nyitottan és előítéletek nélkül törekedjen más kultúrák megismerésére, a gyakorlatban fenntartja a hatalmi asszimetriát, mivel a ténylegesen kialakult megismerési módok (kutatási modellek, publikációs lehetőségek, tankönyvek, oktatási módok) esélyt sem adnak a tényleges megismerésre, csak a meglévő hatalmi asszimetriával terhelt látásmód megerősítésére.

Jack és Lorbiecki hasonló következtetésre jutottak empirikus tanulmányukban (2007), ahol egy brit szervezetet elemeztek a foucault-i szemüvegen keresztül, és a nemzeti identitást vizsgálták. Meglepődve tapasztalták, hogy nem csak a heterogenitás jelent meg a britséggel kapcsolatban, hanem a résztvevők személyes és kontextuális viszonya is a gyarmatosításhoz, illetve annak következményeihez. Ebben az esetben a diverzitásdiskurzus a szervezeti kontroll eszközzé vált, pontosan ellentétesen az eredeti céljával, ami szabadságot és autonómiát biztosít mindenkinek a kulturális háttértől függetlenül.

Más tanulmányok korábbi meghatározó kutatásokról mutatják ki, hogy mennyire tükrözik azt a gyarmati struktúrát, amiről egyébként hallgatnak (pl. Ailon 2008; Lowe 2001). Ailon (2008) kimutatta Hofstede (1980) eredeti könyvének elemzésével, hogy bár látszólag semlegesén írja le a különbségeket a kultúrák között, van egy normatív és ideológiával telített felhangja az egész kutatásnak: a nem nyugati kultúrák olyan értékeket „vallanak” magukénak, mint kollektívizmus, nagy hatalmi távolság, magas bizonytalanságkerülés és maszkulinitás. Ezek éppen ellentétesek a holland értékekkel, amelyeket egyébként Hofstede személyesen is kívánatosnak tart, ahogy a függelékben vall erről. Továbbá a dimenziók leírása is értéktelített számtalan esetben: impliciten kedveznek a nyugati értékeknek és nem kedveznek az ettől eltérőeknek. Lowe (2001) azt állítja, hogy az interkulturális menedzsmentet uraló funkcionalizmus és nyugati etnocentrizmus lehetetlenné teszi, hogy egyáltalán megértsék a kínai kultúrát és a kínai menedzsmentet: Hofstede és Schwartz kvantitatív módszere annyira megfosztja a kultúrát komplexitásától, hogy éppen a lényege veszik el, érthetlenné és értelmetlenné válik a dimenziók tükrében. Mindebből látható, hogy a kritikai kutatók vállaltan nem a kívülálló semleges pozíciójából viszonyulnak az általuk vizsgált kutatási témához, hanem aktivistaként, akinek nem csak az ismeretszerzés, de az a szándék, hogy a társadalmat jobbá tegyék is a céljai között szerepel (Hidegh et al. 2014).

Azok a kutatások, amelyek nem kifejezetten visszavezethetők a posztkoloniális elméleti keretekre, a hatalmi aszimmetriát vizsgálják a nemzetközi együttműködésekben (pl. Rittenhoffer 2011; Ybema és Byun 2009), felvásárlások és együttműködések részletes elemzése során mutatják ki a hatalmi aszimmetriát (Risberg et al. 2003; Tienari et al. 2005; Vaara 2002), vagy éppen a multinacionális vállalatok belső működésének hatalmi kérdéseit vizsgálják (Griffin és O’Toole 2010). Újabb kritikai interkulturális menedzsmentpublikációk azzal is foglalkoznak, hogy az expatrióták globális elitként hogyan viszonyulnak a helyi kultúrához (Goxe és Paris 2016; McKenna et al. 2015). Bár a globalizációval egymás után bukkannak fel olyan témák, amelyeket lehet(ne) kritikai szemmel vizsgálni, az ismert interkulturális menedzsmenttankönyvekbe még nem szivárgott be a téma, és kutatási aktivitásban is messze elmaradnak a lehetőségektől ezek a kritikai megközelítésmódok.

## Konklúzió

Az interkulturális menedzsment paradigmaticus sokszínűsége fontos. Érdekes megfigyelnünk, hogy a főáramú interkulturális menedzsmentelméletek látszólagos értéksemlegessége erősíti a fennálló hatalmi egyenlőtlenségeket. A kritikai interkulturális menedzsmentet leginkább a posztkoloniális elméletek uralják, mivel a világtörténelem ezen aktusa – a gyarmatosítás – erősen befolyásolta az egyes országok közötti hatalmi viszonyokat, és ennek eredményeképpen a kultúrák közötti kapcsolatokat is. Ezen túl azonban minden olyan interkulturális menedzsmentelméletet, amely aktívan elemezi az eltérő kultúrájú felek közötti hatalmi különbségeket és reflektál rájuk, illetve ezek természetesnek láttatására rámutat, megkérdőjelezi azt; a tudományterületet domináló funkcionalista megközelítések fényében a kritikai interkulturális elméletek közé lehet sorolni.

## Hivatkozott irodalom

- Adler, Nancy, J. és Gundersen, Allison (2008): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson/South-Western: Mason.
- Adler, Paul (2002): Critical in the Name of Whom and What? *Organization* 9(3): 387–395.
- Ailon, Galit (2008): Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of its Own Design. *Academy of Management Review* 33(4): 885–904. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421995>.
- Bakacsi, Gyula (2012): Globe-kutatás kultúráváltóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány* 13(4): 12–22. Interneten: [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/603/1/vt\\_2012n4p12.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/603/1/vt_2012n4p12.pdf).
- Bakacsi Gyula, Takács Sándor, Karácsonyi András és Imrek Viktor (2002): Eastern European Cluster: Tradition and transition. *Journal of World Business* 37(1): 69–80.
- Bakacsi Gyula és Primecz Henriett (2013): Individualism–Collectivism across Cultures. Are Community and Collectivism the Same? (Konferencia-előadás, APROS Conference, Tokyo, 2013. február 14–17.)
- Barinaga, Esther (2007): 'Cultural Diversity' at Work: 'National Culture' as a Discourse Organizing an International Project Group. *Human Relations* 60(2): 315–340. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0018726707075883>.
- Bhabha, Homi K. (1994): *The Location of Culture*. New York: Routledge.
- Brannen, Mary Y. és Jane E. Salk (2000): Partnering across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations* 52(4): 451–487. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0018726700534001>.
- Burrell, Gibson és Gareth Morgan (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life*. Worcester: Billing and Sons Ltd.
- Chevrier, Sylvie (2009): Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? The Case of Switzerland. *International Journal of Cross Cultural Management* 9: 169. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1470595809335723>.
- Chevrier, Sylvie (2011): Exploring the Cultural Context of Franco-Vietnamese Development Projects: Using an Interpretative Approach to Improve the Cooperation Process. In *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Primecz Henriett, Laurence Romani és Sonja Sackmann (szerk.). Cheltenham: Edward Elgar, 41–52.
- Chudoba, Katherine és Martha Maznevski (2000): Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science* 11(5): 473–492.
- Czarniawska, Barbara (1998): Who is afraid of incommensurability? *Organization* 5(2), 273–275. DOI: <https://doi.org/10.1177/135050849852008>.
- D'Iribarne, Philippe (2009): National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3): 309–321. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F14705958093346601>.
- Donaldson, Lex (1998): The Myth of Paradigm Incommensurability in Management Studies: Comments by an Integrationist. *Organization* 5(2): 267–272. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0170840699203006>.
- Donaldson, Lex (2003): Organization Theory as a Positive Science. In *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Christian Knudsen és Haridimos Tsoukas (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 39–62.
- Fang, Tony (2012): Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review* 8(1): 347–368. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>.
- Fink, Gerhard és Meierewert, Sylvia (szerk.) (2001): *Interkulturelles Management: Österreichische Perspektiven*. Vienna: Springer-Verlag.
- Foucault, Michel (1980): *Power/knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. New York: Pantheon.
- Fougère, Martin és Agneta Moulettes (2007): The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences. *Journal of Multicultural Discourses* 2(1): 1–19. DOI: <https://doi.org/10.2167/md051.0>.
- Gannon, Martin, J. és Audia, Pino G. (2000): The Cultural Metaphor: A Grounded Method for Analyzing National Cultures. In *Innovations and Cross-Cultural Management*. P. Christopher Early és Harbir Singh (szerk.). Thousand Oaks: Sage, 91–106. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452205502>.
- Gannon, Martin (2009): The Cultural Metaphoric Method: Description, Analysis, and Critique. *International Journal of Cross-Cultural Management* 9(3): 275–287. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1470595809346604>.
- Gelei András (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány* 38(különszám): 79–97.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Gioia, Dennis A. és Evelyn Pitre (1990): Multiparadigm Perspectives in Theory Building. *Academy of Management Review* 15(4): 584–602.
- Goxe, François és Maryolaine Paris (2016): Travelling through the Class Ceiling? Social Mobility of 'Traditional'

- and 'New' Expatriates. *International Journal of Cross Cultural Management* 16(2): 171–189. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1470595816660121>.
- Griffin, Ray és Thomas O'Toole (2010): On the Meanings of Structure in the International Business Discourse, *Critical Perspectives on International Business* 6(4): 237–255. DOI: <https://doi.org/10.1108/17422041011086832>.
- Hassard, John és Julie W. Cox (2013): Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-paradigm Times. *Organization Studies* 34(11): 1701–1728. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0170840613495019>.
- Hatch, Mary J. és Dvora Yanow (2003): Organization Theory as an Interpretive Science. In *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Christian Knudsen és Haridimos Tsoukas (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 63–87.
- Hidegh Anna, Gelei András és Primecz Henriett (2014): Mi a baj a modern szervezetekkel? Kritikai menedzsment elméletek – bevezetés. *Vezetéstudomány* 45(6): 2–13.
- Hofstede, Geert (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, Geert és Michael H. Bond (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics* 16(4): 4–21.
- House, Robert J., Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman és Vipin Gupta (2004): *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jack, Gavin A., Marta B. Calás, Stella M. Nkomo és Tuomo Peltonen (2008): Critique and International Management: an Uneasy Relationship? *Academy of Management Review* 33(4): 870–884. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421991>.
- Jack, Gavin és Lorbecki Anna (2007): National Identity, Globalization and the Discursive Construction of Organizational Identity. *British Journal of Management* 18: 79–94. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00527.x>.
- Jack, Gavin, és Robert Westwood (2009): *International and Cross-cultural Management Studies: A Postcolonial reading*. Palgrave Macmillan.
- Jackson, Norman és Pippa Carter (1991): In Defense of Paradigm Incommensurability. *Organization Studies* 12(1): 109–127. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F017084069101200107>.
- Jackson, Norman és Pippa Carter (1993): 'Paradigm Wars': A Response to Hugh Willmott. *Organization Studies* 14(5): 721–725. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069301400505>.
- Lee, Yeeh-Teen (2010): Home Versus Host – Identifying With Either, Both, or Neither? The Relationship between Dual Cultural Identities and Intercultural Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management* 10(1): 55–76. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595809359583>.
- Lowe Sid (2001): In the Kingdom of the Blind, the One-eyed Man is King. *International Journal of Cross-Cultural Management* 1(3): 313–332. DOI: <https://doi.org/10.1177/147059580113004>.
- Mahadevan, Jasmin (2011): Engineering Culture(s) across Sites: Implications for Cross-cultural Management of Emic Meanings. In *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Primecz Henriett, Laurence Romani és Sonja Sackmann (szerk.). Cheltenham: Edward Elgar, 89–100.
- McKenna, Steve, M. N. Ravishankar és David Weir (2015): Critical Perspectives on the Globally Mobile Professional and Managerial Class. *Critical Perspectives On International Business* 11(2): 118–121. DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-10-2014-0043>.
- McSweeney, Brendon (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations* 55(1): 89–118. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726702055001602>.
- Özkazanc-Pan, Banu (2008): International Management Research Meets "The Rest of the World". *Academy of Management Review* 33(4): 964–974. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34422014>.
- Pfeffer, Jeffrey (1993): Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review* 18(4): 599–620. DOI: <https://doi.org/10.2307/258592>.
- Prasad, Ajnesh (2009): Contesting Hegemony through Genealogy: Foucault and Cross-Cultural Management Research. *International Journal of Cross-Cultural Management* 9(3): 359–369. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595809346607>.
- Prasad, Ajnesh (2003): *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. New York: Palgrave.
- Primecz Henriett (1999): Hofstede – más szemmel. *Marketing és Menedzsment* (3–4): 111–115.
- Primecz Henriett (2002): Cross-Cultural Comparison between Hungarians and Expatriates. In *Critical Management Research in Eastern Europe Managing the Transition*. Mihaela Kelemen és Monika Kostera (szerk.). New York: Palgrave, 203–216.

- Primecz Henriett (2006): Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány* 37: 4–13.
- Primecz Henriett, Jasmin Mahadevan és Laurence Romani (2016): Why is Cross-cultural Management Scholarship Blind to Power Relations? Investigating Ethnicity, Language, Gender, and Religion in Power-laden Contexts. *International Journal of Cross-Cultural Management*. 16(2): 127–136. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595816666154>.
- Primecz Henriett, Laurence Romani és Sonja A. Sackmann (2009): Cross-Cultural Management Research: Contributions from Various Paradigms. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3): 267–274. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595809346603>.
- Primecz Henriett, Laurence Romani és Sonja Sackmann (szerk.) (2011): *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Northampton: Edward Elgar.
- Primecz Henriett, Laurence Romani és Katalin Topçu (2015) A Multi-paradigm Analysis of Cross-cultural Encounters. In *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*. Nigel Holden, Snežina Michailova és Susanne Tietze (szerk.). London: Routledge, 431–440.
- Primecz Henriett és Soós Árpád (2000): Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy Magyarországon működő magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekérdezés alapján. *Vezetéstudomány* 6: 35–48.
- Primecz Henriett, Katalin Topçu, Toarniczky Andrea és Bakacsi Gyula (2013): *Central-Eastern-Europe between East and West with Socialist Past. Example of Poland, the Czech Republic, and Hungary*. (Konferencia-előadás, BASEES European Congress, 2013. április 5–8.)
- Risberg, Annette, Janne Tienari és Ero Vaara (2003): Making sense of a Transnational Merger: Texts and the (Re)construction of Power Relations. *Culture and Organization* 9(2): 121–137. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759550302806>.
- Ritterhoffer, Iris (2011): Divorcing Globalization from Orientalism: Resembling Economies and Global Value Added. In *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Primecz Henriett, Laurence Romani és Sonja Sackmann (szerk.). Cheltenham: Edward Elgar, 125–138.
- Romani, Laurence (2010): *Relating to the Other: Paradigm Interplay for Cross-Cultural Management Research*. Saarbrücken: LAP Publishing.
- Romani, Laurence, Primecz Henriett és Roger Bell (2014): There is Nothing so Practical as Four Good Theories. In *Global Leadership Practices: A Cross-cultural Management Perspective*. Bettina Gehrke és Marie-Therese Claes (szerk.). Basingstok: Palgrave MacMillan, 13–47.
- Romani, Laurence, Primecz Henriett és Katalin Topçu (2011): Paradigm Interplay for Theory Development: A Methodological Example with the Kulturstandard Method. *Organizational Research Methods* 14(3): 432–455. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428109358270>.
- Romani, Laurence, Sonja Sackmann és Primecz Henriett (2011): Culture and Negotiated Meanings: The Value of Considering Meaning Systems and Power Imbalance for Cross-cultural Management. In *Cross-Cultural Management in Practice. Culture and Negotiated Meanings*. Henriett Primecz, Laurence Romani és Sonja Sackmann (szerk.). Cheltenham: Edward Elgar, 1–40.
- Romani, Laurence, Christoph Barmeyer, Primecz Henriett és Katharina Pilhofer (2018): Cross-cultural Management Studies: State of the Field in Four Research Paradigms. *International Studies of Management and Organization* 48(3): 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1480918>.
- Romani, Laurence, Primecz Henriett és Jasmin Mahadevan (2018): Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions. *International Studies of Management and Organization* 48(4): 403–418. DOI: <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1504473>.
- Sackmann, Sonja A. és Maggie E. Phillips (2004): Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. *International Journal of Cross Cultural Management* 4(3): 370–390. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595804047820>.
- Said, Edward (1978): *Orientalism*. New York: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Scherer, A. Georg (1998): Szervezetkritika vagy szervezett kritika? In *Szervezetelméletek*. Kieser Alfred (szerk.). Budapest: Aula, 4–36.
- Scherer, A. Georg és Horst Steinmann (1999): Some Remarks on the Problem of Incommensurability in Organization Studies. *Organization Studies* 20(3): 519–544. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840699203006>.
- Schroll-Machl, Sylvia (2003): *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schultz, Majken és Mary J. Hatch (1996): Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review* 21(2): 529–557. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060221>.

- Schwandt, T. Aandreas (1994): Constructivist, Interpretivist Approach to Human Inquiry. In *Handbook of Qualitative Research*. Norman K. Denzin és Yvonna Sessions Lincoln (szerk.). London: Sage.
- Schwartz, Salom H. (1994): Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Uichol Kim, Harry C. Triandis, Cigdem Kagitcibasi, Sang-Chin Choi és Gene Yoon (szerk.). Thousand Oaks: Sage, 85–119.
- Schwartz, Salom H. (1999): A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review* 48(1): 23–47.
- Schwartz, Salom H. (2003): Vannak-e egyetemes aspektusai az emberi értékek tartalmának és szerkezetének? In *Kultúra és pszichológia*. Nguyen Luu Lan Anh és Fülöp Márta (szerk.). Budapest: Osiris.
- Shepherd, Craig és Challenger, Rose (2013): Revisiting Paradigm(s) in Management Research: A Rhetorical Analysis of the Paradigm Wars. *International Journal of Management Reviews* 15: 225–244. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12004>.
- Spivak, Gayatri C. (1995): Can the Subaltern Speak? In *The Postcolonial Studies Reader*. Bill Ashcroft, Gareth Griffiths és Helene Tiffin (szerk.). Routledge: London.
- Thomas, Alexander (1985): *Interkultureller Austausch als interkulturelles Handeln*. Saarbrücken: Breitenbach.
- Thomas, Alexander, Eva-Ulrike Kinast és Sylvia Schroll-Machl (2003): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tienari, Janne, AnneMarie Sodeberg, Charlotte Holgersson és Eero Vaara (2005): Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context. *Gender, Work, and Organization* 12(3): 217–241. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00271.x>.
- Topçu, Katalin (2005a): *A kulturstandard kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser interakciókban: egy magyar szempontú elemzés*. (PhD-értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Program, Budapest.)
- Topçu, Katalin (2005b): A kulturstandard módszer, mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze. *Vezetéstudomány* 10: 2–16.
- Topçu, Katalin, Laurence Romani és Primecz Henriett (2007): Kulturstandard Research in Two Paradigms: The Possible Application of the Method in the Functionalist and Interpretive Paradigms. *Journal of Cross-Cultural Competence and Management* 5: 161–202.
- Trompenaars, Fons (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Trompenaars, Fons és Charles Hampden-Turner (1998): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Tsoukas, Haridimos és Christian Knudsen (szerk.) (2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press.
- Vaara, Eero. (2002): On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Postmerger Intergration. *Organization Studies* 23(2): 211–248. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840602232003>.
- Varga Károly (2008): Hofstede és a magyar szociológia. In Geert Hofstede és Gert Jan Hofstede: *Kultúrák és szervezetek*. Pécs: VHE Kft.
- Willmott, Hugh (1993): Breaking the Paradigm Mentality. *Organization Studies* 14(5): 681–720. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069301400504>.
- Willmott, Hugh (2003): Organization Theory as a Critical Science? In *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Christian Knudsen és Haridimos Tsoukas (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 88–112.
- Ybema, Sierk és Hyunghae Byun (2009): Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3): 339–358. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1470595809346600>.

Berger Viktor

# TÉRRÉ SZÓTT TÁRSADALMISÁG

A tér kategóriája a szociológiaelméletekben



L'Harmattan

KÖNYVPONT

---

megvásárolható  
[webshop.harmattan.hu](http://webshop.harmattan.hu)

---