

## GEERT HOFSTEDE (1928–2020)

Geert Hofstede, holland kultúrakutató, 2020. február 12-én elhunyt. Eredményei megkérdőjelezhetetlenek: létrehozott egy új tudományágat, az interkulturális menedzsmentet (angolul cross-cultural management), amely a legtöbb üzleti képzés kötelező törzstárgya, és hivatkozásai messze túlmutatnak a szakterületén, számtalan kulturális különbségeket érintő kutatás, legyen az marketing, vállalkozástan, pénzügy, számvitel, emberierőforrás-menedzsment, stratégiai menedzsment, diverzitás menedzsment stb. Hofstede dimenziói alapján veti össze a kultúrákat és von le következtetéseket. Ennek eredményeképpen Hofstede hivatkozásai napi szinten elérik egy jobb nemzetközi kutató egész életében elért hivatkozásszámát; csak a scholar.google-n 179004 hivatkozása van, személyes h-indexe 103.

Hofstede mérnökként kezdte a karrierjét, és doktorátusát szociálpszichológiából szerezte. Az áttörést számára az 1980-ban publikált könyve hozta (Hofstede, 1980a), amellyel egycsapásra világhírű lett és létrehozott egy új szakterületet. A „Culture’s consequences”-ben publikálta azt a nagyszabású kutatást, amelyet az IBM-nél végeztek, és a könyvben írt beszámoló szerint, Hofstede nagy csodálkozására a munkával kapcsolatos értékek kultúránként jelentősebb eltérést mutattak, mint bármelyik másik demográfiai tényező szerint. Ekkor egy négydimenziós modellt hozott létre és olyan fogalmakat honosított meg a vezetéstudomány területén, mint „hatalmi távolság”, „individualizmus és kollektívizmus”, „bizonytalanságkerülés” és „maszkulinitás és femininitás”.

Ezt a négydimenziós modellt Michel Bond segítségével egy újabb kutatásban kiegészítette egy ötödik dimenzióval a „hosszú távú gondolkodás”-sal, amely kutatásuk szerint a konfuciánus kultúrákra (értsd: Délkelet-Ázsia) jellemzőbbek (Hofstede & Bond, 1988). Az immár ötdimenziós modell a 80-as évek végétől megállíthatatlanul terjed az üzleti gondolkodásban, inentől Hofstede ontotta a publikációkat, és söpörte be a hivatkozásokat. Pedig nem volt tudományos előzmények nélkül a kutatása, hiszem már Kluckhohn és Strodtbeck (1961) is kimutatta tudományos módszerekkel, hogy a kultúrák között szisztematikus eltérések vannak. Hall (1969), amerikai kultúrakutató számtalan színes példával illusztrálta az üzleti életben felbukkanó kulturális különbségeket. Mégis Hofstedet tartjuk az interkulturális menedzsment alapító atyjának, mert az első nagyszabású szisztematikus kutatás az ő nevéhez fűződik.

Követői és kritikusi is akadtak. Trompenaars, szintén holland kultúrakutató, Hofstede feltétlen híveként kezdett a saját kutatásába, hogy majd a hírhedt vitájukban később meg kelljen védenie a saját modelljét (Hampden-Turner & Trompenaars, 1997), amelyet Hofstede erősen kritizált (1996). A következő nagy tisztelője, a GLOBE-kutatás csapata volt, akik nem egyszerűen újabb modellt hoztak létre, hanem részben Hofstede dimenzióit gondolták újra, ahol kellett dimenziót bontottak és letisztult kutatómódszertani háttérrel a Hofstedeinél is nagyobb adatbázist építettek (House et al., 2004). Hofstede ezt azzal „hálálta meg”, hogy ízekre szaggatta a modellt és lényegében bebizonyította, hogy semmi mást nem mérnek a GLOBE-kutatás dimenziói, csak azt, amit ő is mért (Hofstede, 2006), és különben is az ő modellje elegánsabb, mert egyszerűbb és átláthatóbb.

Ebben az időben már egyre több kritika érte a modelljét (McSweeney, 2002; Ailon, 2008), hogy alapvető kutatómódszertani hibák vannak az adatgyűjtésében és a modellalkotásában. Ezzel mit sem törődve újabb dimenzióval bővítette a modelljét (Milassin, 2019), és gyűjtötte az adatokat és tette elérhetővé a honlapján. Közben az idézettsége töretlenül nőtt, és még professzor emeritusként is járta a világot újabb kiadású könyvei bemutatóira és fogadta a hallgatókat, érdeklődő kutatókat; zseniális előadásokat és workshopokat tartott. Könyvének magyarra fordítása alkalmából Magyarországra is ellátogatott, Pécsre és Budapestre, és a Corvinus Egyetem IV-es előadóját csordulásig megtöltötte.

Történt ez annak ellenére, hogy a hibák a munkájában mind nyilvánvalóbbak voltak. Varga Károly, aki Hofstede kérdőívét lekérdezte Magyarországon, rámutatott, hogy az interneten elérhető adatbázisban és Hofstede számtalan angol nyelvű publikációjában a magyar adatok hibásan szerepelnek (Varga, 2008), és ma már közhelyszerűen ismert, hogy egyes országban úgy számította a dimenzió értékeit, hogy alig néhány válaszadója volt (McSweeney, 2002), állítólag Ausztriában tíznél is kevesebb; nem csoda, hogy furcsa eredmények jöttek ki az osztrákokról.

Pedig Hofstede mondása nagyot szólt, amikor feltette a kérdést, hogy az amerikai elméletek vajon mindenhol érvényesek-e a világban (Hofstede, 1980b). Talán ez az üzenet, ami a mai napig érvényes kérdés. Közben a világ megváltozott: a globális kommunikációnak és utazási lehetőségek egyszerűsödésének következtében egyre többet tudunk más kultúrákról, egyre többet érintkezünk más kultúrákból érkezett emberekkel munkánk és magánéletünk során. És egyre több olyan ember van, aki nem sorolható be valamelyik kultúra tagjai közé, mert több kultúrában merítkezett meg, több helyen élt, szocializációja több kulturális forrásból származik. Sokan úgy tartják, hogy mára nem érvényesek azok az állítások, amelyek létrehozták az interkulturális menedzsmentet. Megítélésem szerint a diszciplína nem avult el, csak Hofstede modellje már nem a mai világot tükrözi. Hofstede létrehozott egy szakterületet, amely már meghaladta őt.

Köszönjük munkáját! Nyugodjon békében!

## Felhasznált irodalom

- Ailon, G. (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. <http://10.5465/AMR.2008.34421995>
- Hall, E. T. (1966). *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1997). Response to Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149-159. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(96\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(96)00042-9)
- Hofstede, G. (1980a). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce. A test of Trompenaars' model of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00003-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00003-X)
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds, *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896. <http://10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21.
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in Culture Orientations*. New York: Elmsfort.
- McSweeney, B. (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. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Milassin, A. (2019). A szervezeti kultúra kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, 50(10), 39-50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.04>
- Varga Károly (2008). Hofstede és a magyar szociológia. In Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (Eds.), *Kultúrák és szervezetek*. Pécs: VHE Kft.
-