

КЛАССИКА ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Т. Е. Андреева

РОЛЬ И МЕСТО КОНЦЕПЦИИ КУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ Г. ХОФШТЕДЕ В СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ (предисловие к разделу)

Казалось бы, для современного исследователя в сфере управления голландский ученый Гирирт Хофштеде не нуждается в дополнительном представлении. Его концепция кросс-культурных различий широко используется в различных областях управленческой науки — в управлении персоналом, маркетинге, финансах, разработке стратегий, построении организационных структур, управлении инновациями, этике бизнеса (см., напр.: [Dwyer, Messak, Hsu, 2005; Ding, Jeanjean, Stolowy, 2005; Gerhart, Fang, 2005; Kustin, 2004; Beekun, Stedham, Yamamura, 2003; van Everdingen, Waarts, 2003; Rauch, Frese, Sonnentag, 2000; Salter, Niswander, 1995] и др.). И в нашей стране за последнее десятилетие появился целый ряд работ, анализирующих современную русскую культуру и проблемы отечественного управления с использованием методики Хофштеде [Наумов, 1996; Латова, Латов, 2001; Струкова, Пушных, 2004].

Несмотря на широкую популярность и уже более чем 25-летнюю историю, предложенная ученым модель измерений национальной культуры до сих пор вызывает жаркие дебаты и подвергается серьезной критике (см., напр.: [Baskerville-Morley, 2005; Holden, 2002; McSweeney, 2002]). Возможно, популярность концепции сыграла с ней в некотором смысле злую шутку, поскольку широкое использование практически всегда влечет за собой упрощение для массового читателя, абсолютизацию выводов, невнимание к нюансам и т. д., — что, в свою очередь, только «подливает масла» в огонь научных споров. Так, сам Хофштеде пишет, что основная проблема заключается не в сути его теории, а в том, как ее используют [Hofstede,

2001, p. 73]. К сожалению, невзирая на ее активное использование в России, большинство российских читателей знакомы с идеями этого ученого в «кратком пересказе» различных учебников, что, несомненно, также препятствует корректному и критическому восприятию предложенной концепции. Для того чтобы восполнить данный пробел, в настоящей рубрике «Классика теории менеджмента» мы представляем классическую статью Г. Хофштеде 1980 г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории за рубежом?» [Hofstede, 1980]. Здесь же попробуем обозначить место теории Хофштеде среди современных исследований по кросс-культурной проблематике и обсудить наиболее важные критические замечания к ней.

Пятое измерение. В публикуемой статье Г. Хофштеде обсуждаются четыре базовых измерения культуры — *дистанция власти*, *стремление избежать неопределенности*, *индивидуализм/коллективизм* и *мужественность/женственность*, однако представление о модели Хофштеде будет неполным без еще одного, пятого измерения, введенного позднее [Hofstede, Bond, 1988]. История «открытия» этого измерения такова: после первых публикаций Хофштеде возник вопрос о том, насколько национальная культура исследователей предопределяет результаты исследования? Ведь анкеты для IBM разрабатывала группа из американских, английских, французских, голландских и скандинавских ученых, а все они принадлежат к западной культуре. Возможно, некоторые вопросы, предложенные такой командой, не имеют особого смысла в культурах, принципиально отличающихся от западной? Тогда по инициативе и при поддержке М. Бонда (M. Bond), преподававшего в то время в Китайском Университете Гонконга, группой китайских ученых был создан вопросник, направленный на изучение китайских ценностей (Chinese Value Survey, CVS). Идея заключалась в том, чтобы, не опираясь ни на какие западные наработки, составить перечень ценностей, значимых в китайском обществе, подготовить на его базе анкету, а затем перевести ее на различные языки, в том числе и на западноевропейские. В итоге было опрошено 100 студентов из 22 стран.

Результаты анализа собранных данных показали, что три измерения культуры, выявленные на основе CVS, совпали с измерениями, обнаруженными Хофштеде, — *дистанция власти*, *индивидуализм/коллективизм* и *мужественность/женственность*. По Хофштеде, эти три измерения отражают три базовых аспекта поведения в обществе — по отношению к старшим/младшим, по отношению к группе и по отношению к другому полу — и поэтому не удивительно, что они были обнаружены в самых разных обществах и с использованием совершенно различных инструментов.

Удивительное же открытие состояло в том, что измерение *стремление избежать неопределенности* оказалось не актуальным для ряда восточных стран. Хофштеде и Бонд соотносят это измерение с отношением к Истине [Hofstede, Bond, 1988, p. 11], так как общества с высоким избеганием неопределенности верят, что существует единственная Истина «в последней инстанции», тогда как для обществ с противоположными характеристиками по этому измерению свойственны терпимость и релятивизм¹. Итак, исследование Бонда показало, что эта проблема не имеет особого значения в ряде обществ. При этом было обнаружено другое измерение, которое никак не упоминалось в исследованиях на базе анкет, разработанных западными учеными. Оно было названо сначала «конфуцианский динамизм», поскольку отраженные в нем ценности обсуждаются в работах Конфуция, а позднее переименовано в «долгосрочную/краткосрочную ориентацию». Долгосрочной ориентации соответствуют такие ценности, как бережливость и упорство, а краткосрочной — уважение к традиции, выполнение обязательств перед обществом и «сохранение лица» (face-saving). В табл. 1 представлены его краткие характеристики.

Таблица 1

Ценности, связанные с конфуцианским динамизмом

Относительно важны	Относительно не важны
Упорство (настойчивость)	Личная уравновешенность и твердость
Упорядочивание отношений по статусу и следование этому порядку	«Сохранение лица» (face-saving)
Бережливость	Уважение к традиции
Обладание чувством стыда	Взаимный обмен приветствиями, любезностями и подарками

И с т о ч н и к: [Hofstede, Bond, 1988, p. 17].

По мнению Хофштеде и Бонда, это измерение отражает отношение к Добродетели, вне зависимости от поиска Истины. Восточная религия и философия предполагают, что ни одно человеческое существо не может знать

¹ Кстати, интересен тот факт, что два выдающихся ученых второй половины XX в., внесших огромный вклад в развитие теории культурных различий, — Г. Хофштеде и Ф. Тромпенаарс — принадлежат к голландской культуре, представители которой гордятся своей терпимостью к инакомыслию, другому взгляду на мир — т. е. в терминах Хофштеде, признают существование разных Истин (низкий уровень *стремления избежать неопределенности*).

Истину, так как любое человеческое знание — неполно. Следовательно, поиск Истины не имеет никакого смысла. Чего человек может достичь в своей жизни, так это — Добродетели.

Таким образом, по Хофштеде, три из пяти измерений являются универсальными — в том смысле, что они отражают базовые проблемы-дилеммы, актуальные для всего мира, а два других измерения — специфичными: одно — для Запада, другое — для Востока.

Модель Хофштеде в общей системе моделей сравнения культур. Представляя эти пять измерений, важно понимать, как они соотносятся с другими характеристиками культурного анализа — ведь Хофштеде является не первым и не единственным автором, предложившим свою модель сравнения различных культур. В табл. 2 приведено сравнение его «культурных измерений» с концепциями других авторов.

Как видно из табл. 2, измерение, связанное с индивидуализмом и коллективизмом, встречается во всех, кроме одной, самой ранней концепции сравнения культур Е. Холла. Также во всех моделях присутствует аспект, связанный с восприятием времени в разных культурах, — однако говорить о полном совпадении было бы не совсем корректно. В остальном же модели существенно отличаются, хотя мы можем найти в них некоторые «отголоски» друг друга. Так, «дистанция власти», по Хофштеде, отчасти перекликается с такими измерениями в других моделях, как «природа статуса» (приписанный или достигнутый) и «универсализм», поскольку в обществах с высокой дистанцией власти статус во многом определяется ролью, данной человеку, и правилами, определяющие деятельность власть имущих и остальных членов общества, будут отличаться. Измерение «диффузность/специфичность» культуры, которое в том числе отражает возможную степень вторжения внешних лиц в личную жизнь индивида, на наш взгляд, находит некоторый отклик у Хофштеде в измерении *индивидуализм/коллективизм*. *Мужественность/женственность* отчасти отражают измерения «отношение к природе», «отношение к внешней среде» (близки друг к другу, речь идет о доминировании или подчинении среде) и «фокус деятельности (действие/существование)», так как мужественной культуре будут свойственны достаточно агрессивное отношение к внешней среде и ориентация на активные действия для достижения результата. В описании измерения *стремление избежать неопределенности* Хофштеде упоминает легитимность публичного выражения эмоций, что перекликается с соответствующим измерением у Тромпенаарса и Хампден-Тюрнера. Подытоживая этот сравнительный анализ, можно отметить, что три измерения других моделей практически не затронуты в модели Хофштеде, а именно: контекст коммуникаций, представление о природе человека и концепция пространства.

Сравнение модели культурных измерений Г. Хофштеде с моделями других авторов

Автор концепции	Культурные измерения, предложенные другими авторами	Культурные измерения Г. Хофштеде					
		Критерий сравнения культур	Дистанция власти	Индивидуализм/Коллективизм	Мужественность/Женственность	Стремление избежать неопределенности	Долгосрочная/краткосрочная ориентация
Е. Холл	Контекст коммуникаций (высокий/низкий)						
	Время					?	?
Ф. Тромпенаарс и К. Хампден-Тюрнер	Универсализм/Партикуляризм		?	?			
	Эмоциональность/Нейтральность					?	
	Индивидуализм/Коллективизм			+			
	Диффузная/Специфическая			?			
	Статус: достижение/приписывание		?				
	Отношение к времени						?
Ф. Клакхон и Ф. Стродбек	Отношение к внешней среде				?		
	Отношение к природе				?		
	Вид деятельности (действия/существование)				?		
	Природа человека (злой/добрый)						
	Взаимоотношения с людьми (индивид/группа)			+			
	Концепция времени					?	
	Концепция пространства						

Составлено по: [Hall, 1959; 1969; Kluckhohn, Stroedbeck, 1961; Trompenaars, Hampden-Turner, 1997].

Примечание: «+» — практически полное совпадение измерений, «?» — имеется некоторая взаимосвязь между измерениями.

Критика концепции Хофштеде. Как отмечалось выше, концепция культурных измерений Г. Хофштеде не раз подвергалась серьезной критике — как вскоре после первых публикаций (см., напр.: [Goodstein, 1981; Hunt, 1981; Robinson, 1983] и др.), так и в последние годы (см., напр.: [Baskerville-Morley, 2003; 2005; Holden, 2002; McSweeney, 2002] и др.). Для более комплексной оценки предложенной концепции и корректного ее применения важно иметь представление о критических замечаниях в ее адрес, поэтому обсудим их более подробно. На наш взгляд, основные «претензии», предъявляемые Хофштеде, можно разделить на три группы, связанные: 1) с методикой эмпирического исследования, результаты которого стали основой для разработки «культурных измерений»; 2) с теоретической логикой исследования; 3) с пределами/ограниченностью его применения. Рассмотрим их по отдельности².

Наибольшее количество вопросов у других ученых вызывает *методика исследования* (наиболее подробное изложение см.: [McSweeney, 2002]), в том числе:

- ♦ состав выборки, который включал в себя работников *только одной* (1) *американской* (2) компании (и ее зарубежных подразделений), работающей в высокотехнологичной отрасли — *нетипичной* (3) сфере занятости для эпохи, в которую проводилось исследование, и использующей достаточно *специфические* (4) инструменты управления (например, найм преимущественно «среднего класса» и интенсивное международное обучение сотрудников). Эти четыре характеристики выборки ставят под сомнение, насколько полученные ответы можно использовать как характеризующие культуры, разделяемые большинством представителей какой-либо нации;
- ♦ размеры выборки, которые, несмотря на огромный массив данных в целом, по ряду стран были не так уж велики: так, только в 6 странах из 40 национальная выборка составила более 1 тыс. респондентов, а в 15 странах в нее вошли менее 200 человек [McSweeney, 2002, p. 95];
- ♦ процедура исследования, так как работники компании заранее знали о том, что на основе результатов опроса руководством компании будут предприниматься определенные корректирующие меры, что, возможно, могло повлиять на ответы анкеты;
- ♦ инструмент исследования (анкета с закрытыми вопросами) вызывает сомнение в том, насколько он является адекватным и доста-

² Данные критические замечания в разных комбинациях встречаются во многих проанализированных нами работах, поэтому, чтобы не загромождать изложение, мы оставили ссылки только в тех случаях, где в одной из работ есть подробное рассмотрение поставленного вопроса.

точным инструментом для изучения такого сложного феномена, как культура — например, можно ли утверждать, что ценности, выбранные респондентами, являются реальными, а не желаемыми (идеальными). Кроме того, анкета содержала целый ряд прямых и «прозрачных» для респондентов вопросов³, и с учетом предыдущего замечания о процедуре исследования, можно предположить, что респондентам было понятно, какие ответы могут быть желательны для них в конкретной политической ситуации в организации;

- ♦ недостаток сопутствующих данных. Поскольку исследование изначально планировалось для иных целей, то в его рамках не была собрана информация о дополнительных характеристиках каждого из обследованных подразделений (например, об их организационной структуре), которые позволили бы более полно оценить полученные от респондентов ответы в контексте конкретной ситуации [Tayeb, 1994].

Теоретические построения исследования вызывают следующие замечания, касающиеся:

- ♦ рассмотрения культуры в рамках государственных национальных границ. По сути, Хофштеде приравнивает понятия культурной группы и группы людей, проживающих на территории одного государства. Многие критики отмечают, что такой выбор единицы культурного анализа не совсем корректен, поскольку решения о государственных границах являются в первую очередь политически, а не культурно обусловленными [Baskerville-Morley, 2003]. Эта проблема особенно остро стоит в современном мире с интенсифицирующимся кросс-культурным взаимодействием;
- ♦ нечеткости определения «общности» культуры. Концептуально определяя это ключевое для своей концепции понятие, Хофштеде описывает его как ценности, разделяемые *всеми* членами группы, вне зависимости от других факторов (возраста, профессии и т. д.), и вводит понятие «совместных ценностей», «общих черт представителей данной нации» [Hofstede, 1991, p. 3]. Однако, переходя на практический уровень, он определяет эти общие ценности как статистический средний показатель, полученный на основе индивиду-

³ С анкетой исследования можно познакомиться на сайте Г. Хофштеде: www.geert-hofstede.com, где представлены анкеты на английском, французском, немецком и испанском языках, а в личной переписке можно запросить у ученого и анкеты на некоторых других языках (в том числе и на русском). Правда, здесь необходимо оговориться: представленные на сайте анкеты являются не точной копией анкет, использовавшихся в первоначальном исследовании в IBM, а обновленным и доработанным в последующих исследованиях вариантом, датированным 1994 г.

альных индексов, — поясняя, что практически нет такого индивида, ответы которого соответствовали бы культурному профилю нации в целом [McSweeney, 2002, p. 93]. Как можно заметить, эти утверждения противоречат друг другу;

- ♦ упрощения культурных измерений как биполярного явления. По Хофштеде, общество должно быть более склонно к одному из «полюсов» по культурным измерениям, а поведение, не соответствующее «культурной норме», будет являться индивидуальным отклонением. Однако опыт показывает, что в разных сферах деятельности одного и того же общества мы можем наблюдать, казалось бы, противоположные модели поведения (см., напр.: [Osland, Bird, 2000]) — так, ряд исследований демонстрирует, что индивидуализм и коллективизм могут сосуществовать в одной культуре [Gelfrand, Triandis, Chan, 1997];
- ♦ того, что модель базируется на представлении о независимости друг от друга различных ценностей в целом и выведенных измерений культуры — в частности, что также не соответствует комплексной природе культуры как феномена с тесно взаимосвязанными элементами;
- ♦ выводов о культуре, которые в целом сделаны на основе информации о ценностных предпочтениях индивидов в сфере, связанной с работой. Рабочая среда может диктовать модели поведения, существенно отличающиеся от принятых в семье и личной жизни, и с этой точки зрения выводы, сделанные Хофштеде, не могут быть распространены на всю культуру нации [Trompenaars, Hampden-Turner, 1997].

И последняя, третья группа «претензий» к Хофштеде затрагивает *проблемы пределов применимости и ограниченности* в целом его концепции:

- ♦ мир изменился за несколько десятилетий, прошедших с момента исследования, и потому рассчитанные Хофштеде индексы измерений устарели [Sondergaard, 1994; Holden, 2002]. Если соглашаться с тем, что культура изменяется медленнее всех других общественных институтов и Хофштеде действительно удалось измерить именно базовые ценностные установки, то аргумент более чем спорный, но тем не менее часто упоминаемый;
- ♦ модель не может полностью характеризовать культуру, так как четырех (или пяти) измерений недостаточно для ее полноценного описания. Культура является гораздо более комплексным феноменом, чем модель Хофштеде, и, возможно, «открытие» именно этих измерений обусловлено тем, что конкретно пытался искать исследователь. Введение пятого измерения, по сути, является примером к (или ответом на) этому замечанию.

Хофштеде не раз отвечал на многие из сделанных критических замечаний — как в отдельных статьях, так и в обновленном издании своей книги [Hofstede, 1981; 2001; 2002; 2003]. Резюме наиболее часто используемых им ответов таково [Hofstede, 2001, p. 73]:

- ♦ анкета, несомненно, не должна являться единственным способом изучения и измерения культурных различий;
- ♦ нация действительно не выступает лучшей единицей для изучения культуры, однако, к сожалению, обычно она — единственно доступная для изучения, и это лучше, чем ничего;
- ♦ изучение ценностей сотрудников одной компании позволило сформировать наилучшим образом сопоставимые друг с другом подвыборки респондентов разных наций (по полу, возрасту, профессии, позиции в организации), работающих в рамках одной корпоративной культуры, и, таким образом, единственным фактором, объясняющим различия в ответах респондентов, является именно национальная культура;
- ♦ так как ценности культуры изменяются очень медленно, в течение столетий, соответственно, данные, полученные в исследовании несколько десятилетий назад, никак не могли устареть. Кроме того, эти данные подтверждаются более поздними исследованиями, проводившимися не только Г. Хофштеде, но и многими другими авторами;
- ♦ новые измерения культуры должны быть независимы от уже выявленных, в том числе не коррелировать с ними статистически. Предложения по новым измерениям, удовлетворяющим этому критерию, приветствуются.

Выводы и размышления. Означает ли перечисленная критика, что концепция Хофштеде совершенно не применима? На наш взгляд, нет. Все зависит от того, как мы будем ею пользоваться. В предлагаемой статье основной акцент сделан не на измерениях культуры самих по себе, а на одном вопросе, вынесенном в название: применимы ли американские теории за рубежом? Или в более общей постановке вопроса: универсальны ли концепции управления, показавшие свою эффективность в какой-либо культуре? Удивительно, что и четверть века спустя после публикации этого материала, вызвавшего такой резонанс среди ученых и практиков, многие из них нередко не задумываются над этим вопросом, по сути, предполагая один и тот же ответ: «Да, лучшие практики универсальны». За последние десятилетия организациям был предложен целый ряд инструментов управления: например, реинжиниринг бизнес-процессов, управление всеобщим качеством, сбалансированная система показателей и т. д., — которые должны были повысить их эффективность. Как предполагалось, это должно

было «сработать» во всех организациях по всему миру. К сожалению, вслед за «бумом» практически всегда следовала череда разочарований. Возможно, одно из объяснений этих неудач как раз состоит в том, что все лучшие практики отчасти относительно и требуют определенной адаптации к каждой новой ситуации. Примеры, предложенные Г. Хофштеде в данной классической статье, являются яркой иллюстрацией этого.

Особо важно, что для размышлений о необходимости адаптации тех или иных инструментов управления к новой культурной среде, нам не так уже необходимы точные значения показателей, — это в некотором смысле снимает с них требования к точности расчетов, абсолютной репрезентативности выборки, по которой они рассчитаны, и т. д. Более того, Хофштеде сам предупреждает, что знание индексов страны по какому-либо измерению отнюдь не означает, что это все, что нам нужно знать об особенностях и структуре отношений в данной стране. «Это абстракция, которая не должна использоваться за пределами ее полезности» (Хофштеде, цит. по: [Osland, Bird, 2000, p. 68]).

Немаловажно, что концепция Хофштеде применима не для абсолютной характеристики какой-либо культуры, а для сравнительного анализа разных культур. Действительно, как отмечалось выше, культура является понятием комплексным и многогранным, в результате чего встает вопрос вообще о возможности его полноценного описания. Как же быть исследователю в таком случае? Здесь можно использовать метафору с градусником — абсолютные значения температуры объекта дают очень однобокое представление об этом объекте и, более того, несут мало информации, если мы не знаем деталей шкалы измерения. Однако какую бы шкалу температур мы ни использовали — по Цельсию, по Фаренгейту или какую-нибудь свою собственную, — градусник позволит с большей точностью, нежели «на глаз», сравнивать температуры разных объектов. Так и модель Хофштеде, не претендуя на абсолютное комплексное описание какой-либо культуры, может позволить определенным образом сравнивать разные культуры при помощи неких условных показателей. Кроме того, в этом смысле из целого ряда моделей сравнения культуры, разработанных на данный момент, методика Хофштеде является, возможно, самой проработанной с прикладной точки зрения и может быть использована другими исследователями в широком спектре проектов, т. е. является наиболее удобным из всех имеющихся «градусников», каждый из которых не совершенен. Если при этом любой исследователь, берущийся за методику Хофштеде, будет знать о критических замечаниях в ее адрес и прикладывать усилия, чтобы их преодолеть в собственной работе, — то, несомненно, нас ждут новые интересные научные и практические результаты.

Таким образом, основной вклад Г. Хофштеде состоит в привнесении в науку об управлении идеи о культурной относительности различных теорий и инструментов и в разработке прикладной модели и методики сравнительного культурного анализа. Обе эти идеи оказали сильное влияние на развитие многих областей менеджмента, и популярность концепции Г. Хофштеде как среди исследователей, так и среди бизнесменов, бесспорно, свидетельствует о ее праве на существование [Bing, 2004; Triandis, 2004].

Литература

- Латова Н. В., Латов Ю. В.* Российская экономическая ментальность на мировом фоне // *Общественные науки и современность*. 2001. № 4. С. 31–43.
- Наумов А. Н.* Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // *Менеджмент*. 1996. № 3. С. 70–104.
- Струкова О. С., Пушкиных В. А.* Деловая культура России: измерение по Г. Хофстиду // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2004. № 2. С. 71–78.
- Baskerville-Morley R. F.* Hofstede Never Studied Culture // *Accounting, Organizations & Society*. 2003. Vol. 28. N 1. P. 1–14.
- Baskerville-Morley R. F.* A Research Note: The Unfinished Business of Culture // *Accounting, Organizations & Society*. 2005. Vol. 30. N 4. P. 389–391.
- Beekun R. I., Stedham Y., Yamamura J. H.* Business Ethics in Brazil and the U. S.: A Comparative Investigation // *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 42. N 3/1. P. 267–279.
- Bing J. W.* Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices // *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. N 1. P. 80–87.
- Ding Y., Jeanjean T., Stolowy H.* Why Do National GAAP Differ from IAS? The Role of Culture // *International Journal of Accounting*. 2005. Vol. 40. N 4. P. 325–350.
- Dwyer S., Mesak H., Hsu M.* An Exploratory Examination of the Influence of National Culture on Cross-National Product Diffusion // *Journal of International Marketing*. 2005. Vol. 13. N 2. P. 1–27.
- Gelfrand M., Triandis H., Chan D.* Individualism Versus Collectivism or Versus Authoritarianism? // *European Journal of Social Psychology*. 1997. Vol. 26. P. 397–410.
- Gerhart B., Fang M.* National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence // *International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16. N 6. P. 971–986.
- Goodstein L.* Commentary: Do American Theories Apply Abroad? // *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10. N 1. P. 49–54.
- Hall E. T.* *The Silent Language*. N. Y.: Double Day, 1959.
- Hall E. T.* *The Hidden Dimension. Man's Use of Space in Public and Private*. London: Bodley Head, 1969.
- Hofstede G.* Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? // *Organizational Dynamics*. 1980. Vol. 9. Summer. N 1. P. 42–63. (Рус. пер.: Хофштеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2006. Вып. 4. С. 134–162.)

- Hofstede G.* Do American Theories Apply Abroad? A Reply to Goodstein and Hunt // *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10. N 1. P. 63–68.
- Hofstede G.* *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London; N. Y.: McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede G.* *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Hofstede G.* Dimensions Do not Exist: A Reply to Brendan McSweeney // *Human Relations*. 2002. Vol. 55. N 1. P. 1355–1361.
- Hofstede G.* What is Culture? A Reply to Baskerville // *Accounting, Organizations & Society*. 2003. Vol. 28. N 7–8. P. 811–813.
- Hofstede G., Bond M. H.* The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth // *Organizational Dynamics*. 1988. Vol. 16. N 4. P. 4–21.
- Holden N.* *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow: Financial Times; Prentice Hall, 2002.
- Hunt J. W.* Commentary: Do American Theories Apply Abroad? // *Organizational Dynamics*. 1981. Vol. 10. N 1. P. 55–62.
- Kluckhohn F., Strodtbeck F. L.* *Variation in Value Orientations*. Evanston, IL, Elmsford, N. Y.: Row Peterson, 1961.
- Kustin R. A.* Marketing Mix Standardization: A Cross Cultural Study of Four Countries // *International Business Review*. 2004. Vol. 13. N 5. P. 637–649.
- McSweeney B.* Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith — A Failure of Analysis // *Human Relations*. 2002. Vol. 55. N 1. P. 89–118.
- Osland J. S., Bird A.* Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context // *Academy of Management Executive*. 2000. Vol. 14. N 1. P. 65–80.
- Rauch A., Frese M., Sonnentag S.* Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany // *Journal of Small Business Management*. 2000. Vol. 38. N 4. P. 28–41.
- Robinson R.* «Culture's Consequences»: Book Review // *Work and Occupations*. 1983. Vol. 10. N 1. P. 110–115.
- Salter S. B., Niswander F.* Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally: A Test of Gray's (1988) Theory // *Journal of International Business Studies*. 1995. Vol. 26. N 2. P. 379–397.
- Sondergaard M.* Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications // *Organization Studies*. 1994. Vol. 15. N 3. P. 447–456.
- Tayeb M.* Organisations and National Culture: Methodology Considered // *Organization Studies*. 1994. Vol. 15. N 3. P. 429–446.
- Triandis H.* The Many Dimensions of Culture // *Academy of Management Executive* 2004. Vol. 18. N 1. P. 88–93.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C.* *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brearley, 1997.
- van Everdingen Y. M., Waarts E.* The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations // *Marketing Letters*. 2003. Vol. 14. N 3. P. 217–232.

Статья поступила в редакцию 21 августа 2006 г.