

Értékrendi különbségek és kultúraközi interakciók az oktatási órákon

Napjainkra az egymástól eltérő kultúrák napi találkozása az üzleti élet és a turizmus területe mellett az iskolák, az oktatási intézmények falai közé is bevonult. Az iskolai osztályok, a főiskolai és egyetemi tankörök, oktatási csoportok sokféle kulturális háttérrel érkező tanulókból, hallgatókból, illetve tanárokból tevődnek össze, multikulturálissá váltak. A különböző kultúrák eltérő értékrendje hatással van a közös munkavégzés során működő interakciókra. Ha nagyok az értékrendi eltérések, könnyen állnak elő kulturális konfliktusok és kommunikációs zavarok.

Jelen írásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen értékeket tartanak fontosnak a szülők Európa-szerte a gyerekek nevelése tekintetében. Kérdésfelvetésünk a következőképpen hangzik: vannak-e Európában országonként lényeges eltérések azt illetően, hogy mely értékek közvetítése fontos a családban a gyerekek nevelésében? S ha igen, milyen hatásai lehetnek ennek az oktatásban?

Bevezetés

Térségünkben az elmúlt évtizedekben különböző kultúrák reprezentánsai főként munkavégzés során nemzetközi, multikulturális vállalatok dolgozóiként, nemzetközi üzletek, közös projektek résztvevőiként, vagy a nemzetközi turizmus keretében turistaként, illetve a turisták kiszolgálóiként találkoztak egymással. Ma a növekvő mobilitás, továbbá a nemzetközi oktatási kooperációk sokasodásával mind gyakoribbá válik, hogy az oktatási intézmények is multikulturális színterekké válnak. Vendégtanárok, vendégdiákok, vagy éppen az adott országban huzamos ideig tartózkodó külföldi családok gyerekei teszik több-, olykor sokkultúrájúvá az iskolai osztályt vagy a főiskolai, egyetemi tanulmányi csoportot, az iskolai interakciókat. Így indokolt, hogy az értékrendi beállítódások és kultúraközi interakciók kutatását, melyek az üzleti világ vonatkozásában már nagy múlt-ra tekintenek vissza, az oktatás szférájára is kiterjesszük. (1)

A munkavégzés és a turizmus mint kultúraközi kommunikációs színtér interakciós problémáinak megismerésében nagy szolgálatot tett a munkával kapcsolatos értékek kutatása. Az e kutatásokból származó, például Hofstede (1980) és Trompenaars (1993) nevéhez kötődő modellek világszerte ismertté váltak. Más, Európát és a világot átfogó értékrendi kutatások, mint a European Values Study (EVS), illetve a World Values Survey (WVS) is értékes adatokat szolgáltatnak a munka világában megnyilvánuló értékek vonatkozásában. A kulturális standardok módszerével végzett kutatások szintén segítették a munkahelyek kultúraközi interakcióinak megismerését (Szalai, 2002; Topcu, 2005). Ezek jelentőségét kiemeli az a tény, hogy ellentétben a fentebb megnevezettekkel, az EVS és a kulturális standardok módszerére épülő felmérésekbe a kelet-közép-európai országok is egyidejűleg bekapcsolódtak (Borgulya, 2007b).

Jelen írásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen értékeket tartanak fontosnak a szülők Európában a gyerekek nevelése tekintetében, tárgyunkat tehát a család nevelési értékei képezik. Kérdésvetetésünk a következőképpen hangzik: vannak-e Európában országonként lényeges eltérések az illetően, hogy mely értékek közvetítése fontos a családban a gyerekek nevelésében?

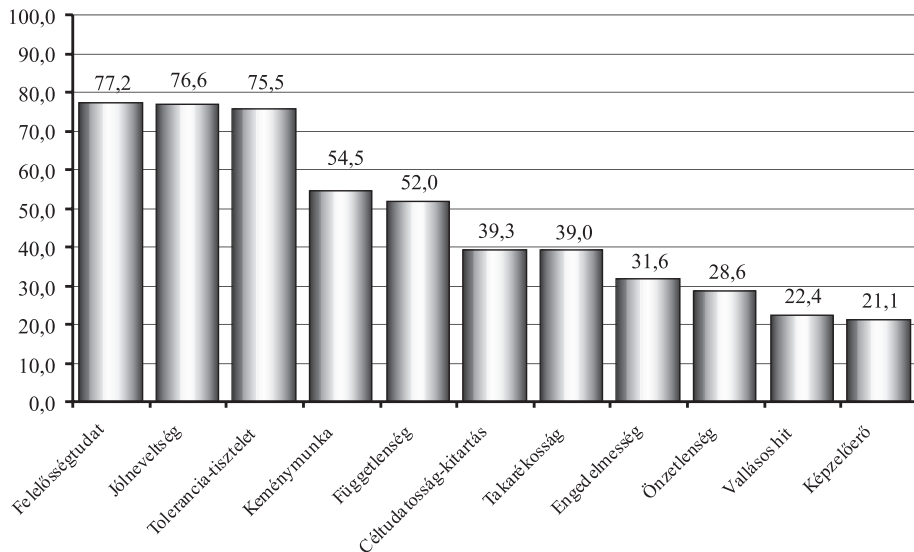
E kérdés felvetését és az oktatásra gyakorolt hatásának továbbgondolását az a feltételezés motiválja a kultúráközi kommunikáció szempontjából, hogy egymástól erősen eltérő értékrendű egyének túlnyomórészt negatív attitűdökkel viselkednek egymás iránt. A negatív attitűdök kulturális konfliktusokhoz vezetnek, és a kommunikációban érzelmi szűrőként funkcionálnak, amelyek folyamatosan az önigazolást szolgálják, és ezáltal az üzenet tartalmának és viszonyulási szignáljainak módosulását, csorbulását idézik elő (*Borgulya*, 2007a). Ha a családban a fontosnak tartott értékeket a gyerekek magukévá teszik, akkor az iskolában, a tanulásban tanúsított viselkedésük ezen értékektől fog függeni, az internalizált értékek alapján fognak másokat megítélni és fognak mások viselkedését értelmezni.

Jelen elemzéshez az EVS (*Halman*, 2003; *Borgulya*, 2007b) nemzetközi kvantitatív felmérés 1999/2000-ben készített adatbázisából merítettem az adatokat, amely 32 európai országra terjed ki. (2) A fentebb már említett longitudinális kutatás nemcsak a munkához kapcsolódó értékekre vonatkozóan szolgáltat számszerűsített adatokat, hanem az emberi viszonyulások igen széles területét (a család, a vallás, a közösségi élet, a politika, a házasság stb. működését) és morális kérdések sorát is átfogja.

A családi nevelésben fontosnak tekintett értékek Európában

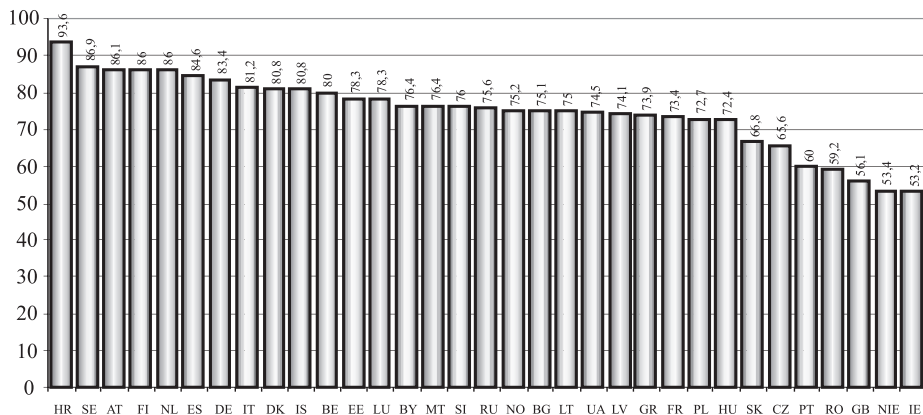
Az EVS (*Halman*, 2003) az otthon elsajátítandó kvalitások közül a jó modort, a függetlenséget, a kemény munkát, a felelősségtudatot, a képzelőerőt, a toleranciát és a tiszteletet, a takarékoságot, a céltudatosságot és a kitartást, a hitet, az önzetlenséget és az engedelmisséget értékelteni válaszadóival.

A 33 ország átlagában emez értékek fontosságának sorrendje így alakul: 1. helyen áll, vagyis a legtöbb válaszadó által kiemelkedően fontosnak tekintett érték a felelősségtudat, 2. helyre került a jó modor, 3. a tolerancia és tisztelet, 4. a kemény munka, 5. a függetlenség, 6. a takarékoság, 7. a céltudatosság és kitartás, 8. az engedelmisség, 9. az önzetlenség, 10. a vallásos hit és végül 11. a képzelőerő (1. ábra). (3)



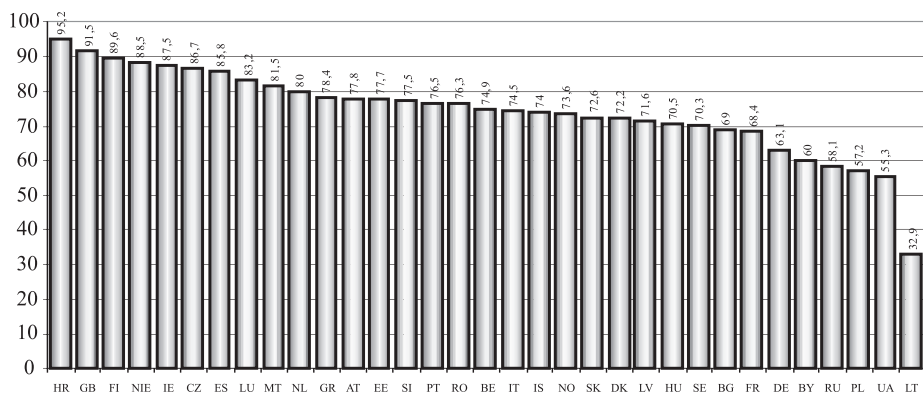
1. ábra. A családi nevelésben fontosnak tekintett értékek Európában

Az európai átlagértékek azonban egyes nemzeteként igen nagy eltéréseket mosnak össze. A felelősségtudat fontossága megítélésében Európa viszonylag egységes (2. ábra). A válaszok 93,6 és 53,2 százalék között mozognak, vagyis a válaszadók több, mint fele Európa valamennyi országában fontosnak tartja a felelősségtudatot, sőt 70 százalék alatti értékeket csak hét országban találunk.



2. ábra. A felelősségtudatra nevelés fontossága a 33 európai országban

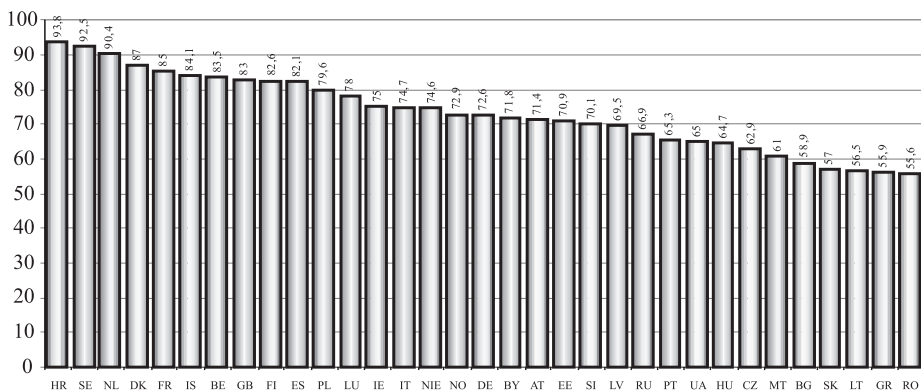
A jó modor megítélésében már nagyobb a szórás (3. ábra). A 73,6 százalékos európai átlag mögött 95,2 százalékos és 32,9 százalékos mutatót is találunk. A litvánok állnak a lista végén, az élen pedig itt is (akárcsak a felelősségtudat vonatkozásában) a horvátok járnak. (1) Közülük 95,2 százalék vélekedik úgy, hogy a jó modor, a jólneveltség kiemelkedően fontos, vagyis majdnem 2 százalékkal többen jelölték fontosnak és nevelési értéket, mint a felelősségtudatot.



3. ábra. A jó modorra nevelés fontossága a 33 európai országban

Öröndetesnek is ítéelhetjük, hogy a tolerancia, a másik ember tisztelete és elfogadása a 72,9-es európai átlaggal a harmadik helyen áll. Mi, kulturaközi kommunikációval foglalkozók, e szociálpszichológiai kategóriát különös érzékenységgel szemléljük, és hiszszük is, hogy európai értékrendünknek e személyközi viszonyulás az egyik legfontosabb eleme. A szélső értékek itt 93,8 és 55,6 (4. ábra). Szembeötlő, hogy a sorrend élen (Horvátországot leszámítva) csupa észak- és nyugat-európai ország áll: Svédország, Hollandia, Dánia, Franciaország, míg a sort jobbra kelet-európai országok zárják: Szlovákia,

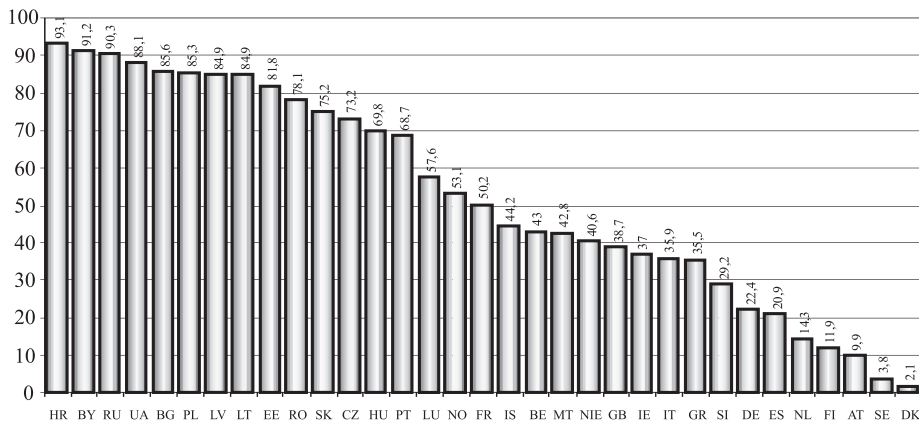
Litvánia, Görögország és Románia. Az északi országok tehát nagyobb fontosságot tulajdonítanak a másik ember tiszteletének és elfogadásának, mint a kelet-európaiak.



4. ábra. A toleranciára és tiszteletre nevelés fontossága a 33 európai országban

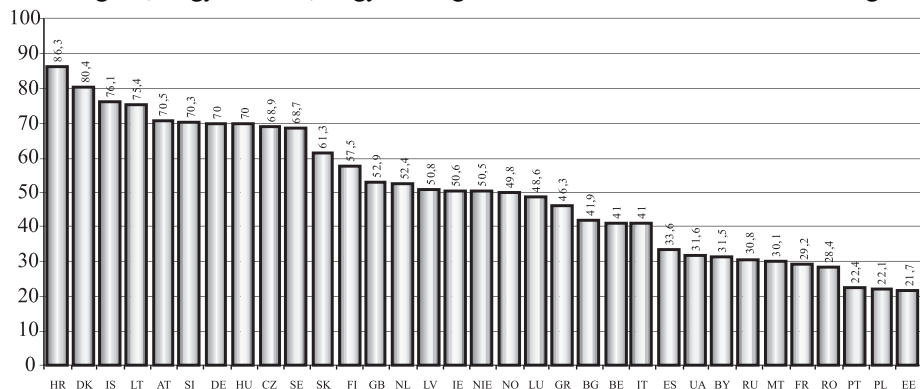
E nevelés „eredménye” is kirajzolódik az EVS vizsgálatából egy másik kérdéscsoportban. A másság megítélését az EVS egy másik kérdéscsoportban a következő kérdéssel teszteli: „Kit nem szeretne szomszédjával?” A nyert válaszok teljesen egybeesnek a nevelésben átadandó értékek megítélésével. Míg a skandináv országok és több nyugat-európai ország készséget mutatnak sokgyerekes családok, büntetett előéletűek, alkoholisták, bevándorlók, más rasszhoz, más etnikumhoz tartozók, más vallásúak, homoszexuálisok szomszédként való elfogadására, a kelet-európaiak (és közöttük a magyarok is) nagyon határozottan utasítják ezt el. Például a svédeknek csupán 2,8 százaléka nem szeretne külföldit, vendégmunkást szomszédul, a magyarok között ez az arány 62 százalék! (*Borgulya*, 2006, 31.; *Borgulya*, 2007/a, 328.) Nagyon jó, hogy a magyarok 64,7 százalékban legalább nevelési elvárásként igenlik a megbecsülést és toleranciát. Ez reményt ad arra, hogy pozitív változás induljon el.

A kemény munkára nevelés a tanulás szemszögéből kiemelkedően fontos. Mint az 5. ábra mutatja, e vonatkozásban kiugróan magasak az európai eltérések. A rangsor két végpontján 93,1-et, illetve 2,1-et találunk!



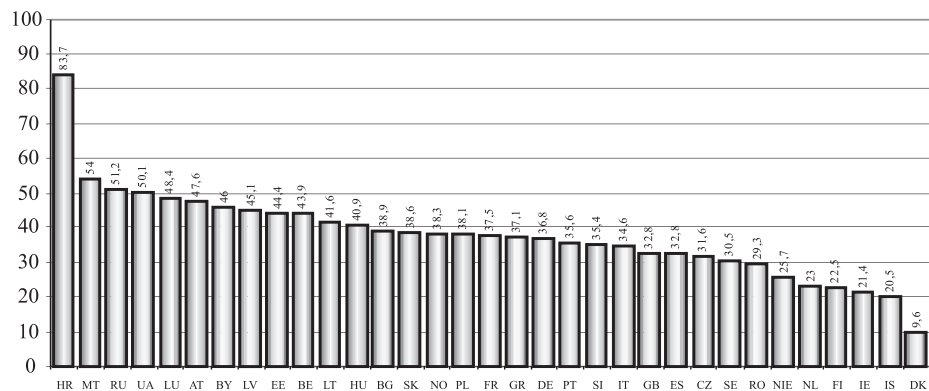
5. ábra. A kemény munkára nevelés fontossága a 33 európai országban

Ekkora értékrendi különbség kezelése mind az oktatásban, mind a munka szférájában igen fejlett kompetenciát igényel a pedagógustól, illetve a munkahelyi vezetőtől, és a csoportban együttműködést is megnehezíti. Mint az ábrából világossá válik, a kemény munkára szoktatás a kelet-európai országok nevelési célja. Az élen 13 kelet-közép-európai országot találunk, csupa 70 százalék fölötti értékkel. Egyedül Szlovénia tagozódik be a nyugat-európai országok sorába. A dánok (2,1 százalék), a svédek (3,8 százalék), az osztrákok (9,9 százalék) nem gondolják, hogy a kemény munka a gyerekkori családi nevelés fontos célja lenne. Ennek következményeit megerősíteni látszik egy nemzetközi nyelvoktatási metodikai konferencián átélt epizód. Egy orosz kollégán előadásában szellemes ötleteket mutatott be arra, hogy mi mindent lehet kezdeni a tanórán, előzetes felkészülés után, két-három oldalas idegen nyelvű szövegekkel. A dinamikus előadás után egy holland kolléga tette fel az első kérdést: „Ez mind briliáns, de azt árulja el, kedves kollégán, hogyan éri el, hogy a hallgatók otthon előre elolvassák a szövegeket.”



6. ábra. A függetlenségre nevelés fontossága a 33 európai országban

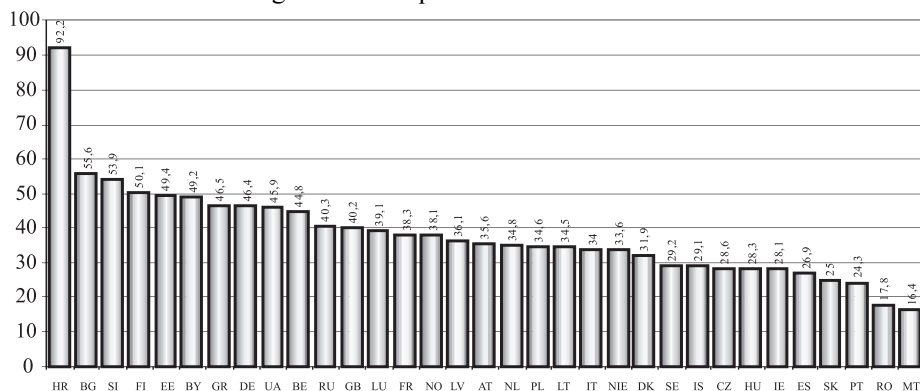
A függetlenség az önállósággal szorosan összefüggő személyiségismérv. Munkaoperációkban a nyugati munkatársak gyakran felróják a kelet-európaiak önállótlanágát, azt, hogy vezetőik jóváhagyására és iránymutatására várnak. Azt is megfigyelték, hogy a magyar fiatalok később válnak le a családról, mint például német vagy holland kortársaik. A 6. ábra is ezt látszik megerősíteni: a kelet-európaiak kevésbé tartják fontosnak a függetlenséget. A munkában az ideáltípusú ember egyaránt képes függetlenül gondolkodni és dolgozni, és csoportba betagozódva gondolkodását és cselekvését másokéval összehangolni. Ehhez a másság elfogadása is lényeges előfeltétel.



7. ábra. A takarékságra nevelés fontossága a 33 európai országban

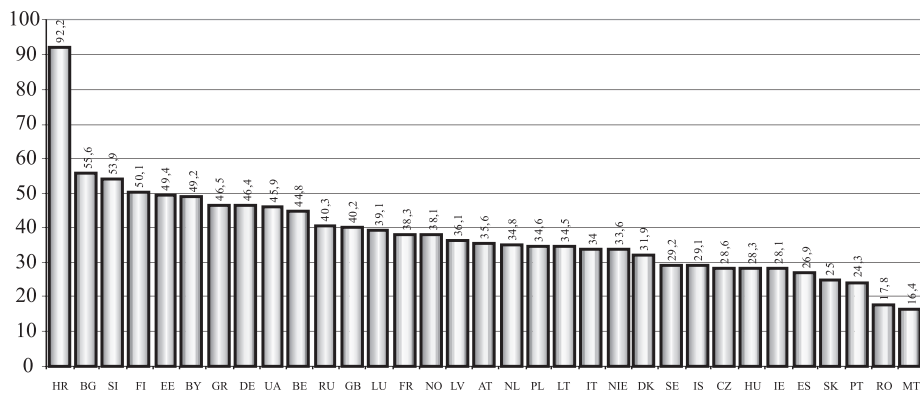
A takarékoság és a jólét többnyire ellenkező előjellel függnek össze egymással. A gazdag országokban, mint Dániában, Írorszában, Hollandiában, háttérbe szorul az ökonomikusságra törekvés (7. ábra). A kelet-európai oroszok, ukránok, fehéroroszkok, balti népek viszonylagos szegénysége kellő magyarázat lehet a takarékoság fontosságára. Azonban a talált számszerű mutatókból kitűnik, hogy közöttük hasonlóan magas értékeket képviselve megjelennek például az osztrákok és a luxemburgiak is.

A céltudatosság és kitartás a munkában és a tanulásban az eredmények elérésének egyik legmeghatározóbb előfeltétele. E tekintetben nehéz területi klaszterekhez, európai szubkultúrákhoz kapcsolni a kapott értékeket. Még az a hipotézis sem igazolódik, hogy az erősen vallásos országok, mint Málta, Írország, Lengyelország, kevésbé tartják fontosnak a céltudatosságot, mint a kevésbé vallásosak (8. ábra). A közös munka során viszont a kitartó, céltudatos ember könnyen konfliktusba kerül „feladós”, bizonytalan társával. Szerencsés esetben szinergikus hatás lép közöttük működésbe.



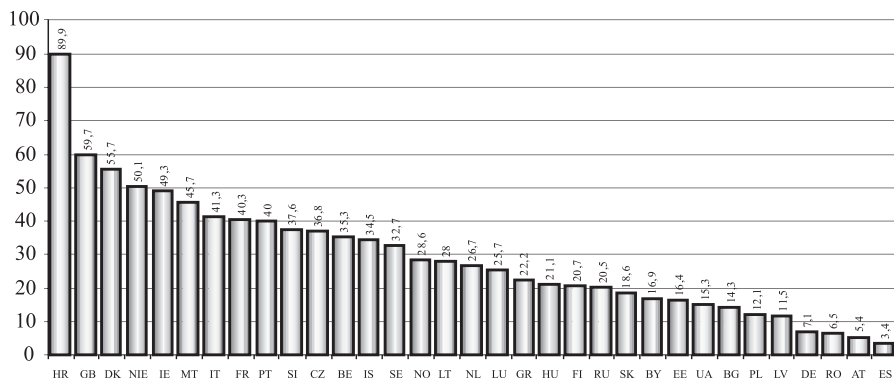
8. ábra. A céltudatosságra nevelés fontossága a 33 európai országban

Az engedelmeség és a függetlenség egymással negatívan korreláló emberi tulajdonságok. Az engedelmes embert könnyű irányítani, ezért akár ideális tanuló, hallgató és munkahelyi beosztott lehetne. A Nürnbergi per „Parancsra cselekedtem”, „Parancsnak engedelmeskedtem” vallomásai azonban sok európai számára világossá tették a fenntartás nélküli engedelmeség következményeit. Talán épp emiatt is igenlik Németországban a legkevesebben ezt a nevelési célt (9. ábra). A magyarok e tekintetben a középmezőnyben foglalnak helyet. Alighanem az engedelmesre nevelésben is kereshető a magyarázat egy magyar sportmenedzser megállapítására, amely szerint a magyar futballistákat könnyű külföldre eladni, mert „jól kezelhetőnek” tartják őket.



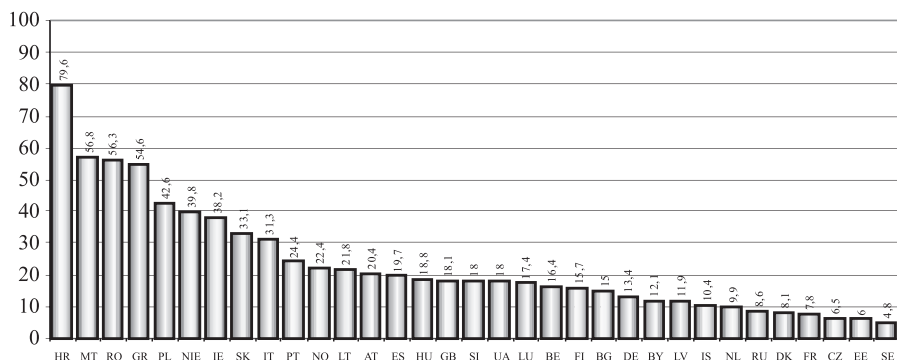
9. ábra. Az engedelmesre nevelés fontossága a 33 európai országban

Az önzetlenség megítélésében igen nagyok az eltérések az európai országok között. Nagy-Britannia, Dánia és Észak-Írország vezetik a listát, és zömében kelet-európaiak zárják a sort (10. ábra).



10. ábra. Az önzetlenségre nevelés fontossága 33 európai országban

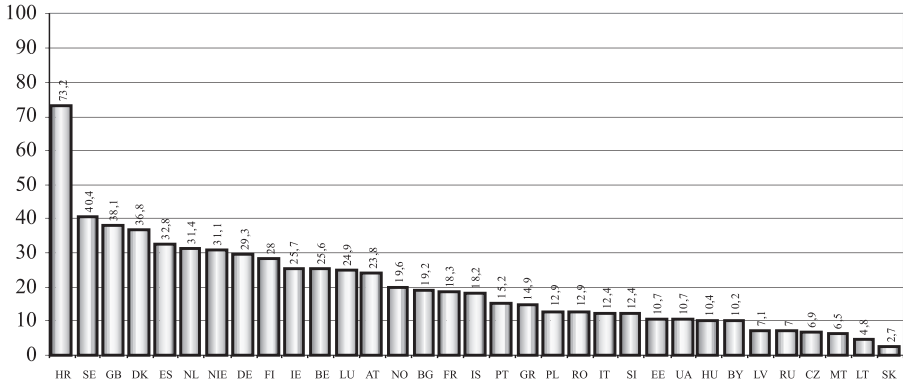
A vallásosságra nevelés mutatószám-görbéje világossá teszi a vallás erősségét az egyes európai országokban. Az adatok teljesen egybeesnek a vallásosságra vonatkozó többi EVS-adattal. Megfigyelhető, hogy a vallásosságra nevelés nem korrelál sem az önzetlenségre, sem az engedelmességre neveléssel (11. ábra).



11. ábra. A vallásos hitre nevelés fontossága a 33 európai országban

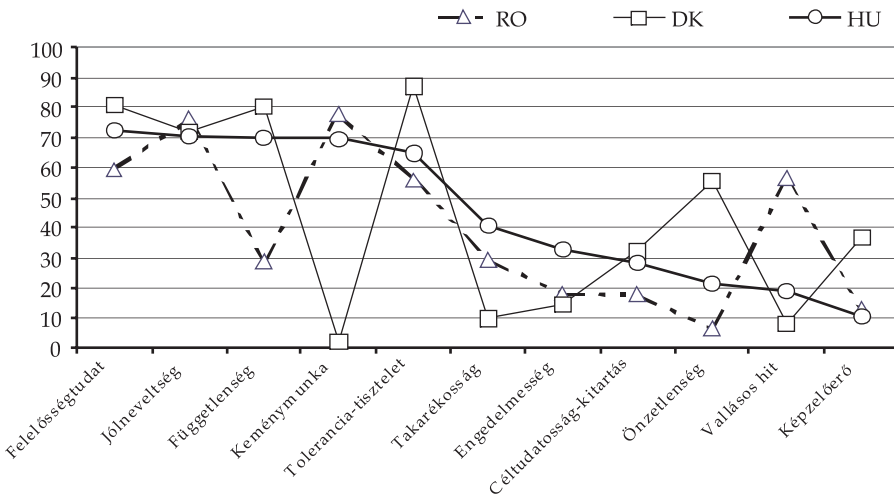
A fontossági rangsort a képzelőerő fejlesztése zárja. A képzelőerő a megújítás, a kreativitás előfeltétele. Legnagyobb jelentőséget a svédek, a britek, a dánok tulajdonítanak neki. Ez nem is meglepő, hiszen ismerjük a dánok és általában a skandinávok nagyon vonzó kreativitásfejlesztő játékait és programjait (12. ábra).

A magyarokkal kapcsolatban felmerülő hetero-sztereotípiák között felbukkan a kreatív problémamegoldás és a leleményesség, olykor a furfangosság. E képességek nem nélkülözhetik a képzelőerőt. A gazdag népmesevilág is arra utal, hogy a gyerekkori képzelőerő-fejlesztésnek nagy hagyományai vannak. Ezzel ellentmondásban áll látszólag a magyarok felmérésbeli válasza, mely szerint a válaszadóknak mindössze 10,4 százaléka tartja nagyon fontosnak a képzelőerő fejlesztését.



12. ábra. A képzelőerő fontossága a 33 európai országban

Válasszuk most ki ötletszerűen három nemzeti kultúrát, legyen ez a dán, a magyar és a román, és képzeljük el egy iskolát, egyetemi csoportot, amelyben a tanárnak és a diákoknak ilyen neveléssel a „hátuk mögött” kell együtt dolgozniuk! Várhatók-e jelentős eltérések az attitűdökben és megnyilvánulásokban? Az alábbi összehasonlítás teszi világgá a potenciális konfliktusok forrásait (13. ábra).



13. ábra. Eltérések Dánia, Magyarország és Románia nevelési szemléletében

Ha az adatokból indulunk ki, a dán fiatalokat feltehetőleg a felelősségtudat, a jólneveltség, a függetlenség, a tolerancia, az önzetlenség és a fejlett képzelőerő fogja jellemezni, viszont hiányozni fog a kemény munkára szoktatás. Várhatóan ez utóbbi, továbbá a takarékoság és az engedelmesség lesznek a gyenge pontjaik. A magyaroktól is várható a nagyfokú felelősségtudat, a jólneveltség, valószínűen a kemény munkához szokottság is jellemző lesz rájuk, de sokkal kevésbé lesznek önzetlenekek, mint a dánok, és a dánokénál fejletlenebb képzelőerő feltételezhető róluk. Alighanem a toleranciában is elmaradnak a dánok mögött. Román társaikról is feltételezhető a felelősségtudat, a jólneveltség, a kemény munka, de igen alacsony önzetlenség, céltudatos kitartás, engedelmesség, képzelőerő és függetlenségi törekvés várható, viszont lényegesen erősebb vallásosság irányíthatja megnyilvánulásait.

Az eltérések mint konfliktusforrások

A fenti többkultúrájú csoportban folyó oktatásban legnagyobb gondot vélhetően a kemény munkaelvárások fogják jelenteni. Míg a magyar és a román diákok el tudják fogadni tanáruk munkaelvárásait, a dánoknak ezzel alighanem nehézségeik lesznek. De nem csupán a tanárral keletkezhethet konfliktus, hanem a diákok között is. Könnyen előállhat a „lusta” címkézés, különösen a kevésbé toleránsak körében.

Hasonlóan problémás lehet a román diákok számára a tanár önállóságot, független gondolkodást elváró megnyilvánulása. A dán diákok önzetlenségük miatt tűnhetnek élehetetlennek a román, de még a magyar társaiknak is, ők viszont önzőnek találhatják kelet-európai társaikat. A vallásosság kérdésében a magyarok és a románok állhatnak egymáshoz közelebb.

Ezek az eltérések könnyen vezethetnek olyan problémákhoz, amelyeket Jávor és Rozgonyi (2005, 87.) kooperációs konfliktusként ír le. „Kooperációs konfliktusról akkor beszélünk, ha az egymással együttműködő vagy együttműködni kényszerülő szereplők, kooperációs tulajdonságai nem egyeznek meg. Kooperációs konfliktusok vannak a szervezetekben jellemzően ott, ahol különböző kultúrával, szubkultúrával rendelkező személyek, csoportok kell, hogy együttműködjenek. [...] Ugyanazokat a dolgokat másképp látják, ugyanazokat a helyzeteket másképp értelmezik, ugyanazon a mondatokon mást értenek, ugyanazok a problémák az egyiknek más súllyal jelennek meg a munkájában, életében, értékrendszerében, csoportkapcsolataiban, mint a másik társaságnak.”

Magam ilyen értelmezésben használom a kulturális konfliktus elnevezést. A kulturális konfliktus – miként általában a konfliktusok szereplői hajlanak arra, hogy mérlegelés nélkül elutasítsák egymás nézeteit, adott élethelyzetekben tanúsított magatartását, és pusztán azért ne fogadjanak el egy javaslatot, egy megoldást, mert az elképzelés a konfrontáló személytől származik, vagy az legalábbis azonosul vele. Az értékrendi eltérésektől egyenes út vezet az egymás iránti negatív attitűdökhöz, negatív viszonyulásokhoz. Ez utóbbi beállítódások átszínezik a verbális és nem verbális üzenetek tartalmát és a kapcsolati szignálok félreértelmezésének is forrásai. A másik emberhez negatívan viszonyuló személy igazolást keres negatív beállítódására, előrevetítéseit igyekszik megtalálni a másik ember megnyilvánulásaiban, s mert érzelmi szűrőjén csak az előre kialakított minták jutnak át, a keresett megerősítést meg is találja. Így a negatív kép tovább erősödik. A folyamat önmagát erősítő mechanizmussá válhat, és csak a megfelelő interkulturális kompetenciával rendelkező oktató, tanár vagy munkahelyi vezető képes arra, hogy kedvezően avatkozzon be a folyamatba és segítse a harmonikus együttműködés kialakítását. S különösen gazdag ismerettárra van ahhoz szükség, hogy felfigyeljen a szinergikus lehetőségekre és képes legyen azokat kiaknázni.

Összegzés

Az EVS által szolgáltatott adatok arra utalnak, hogy az európai felnőtteknek országonként eltérő elképzeléseik vannak arról, hogy a gyerekeknek a családban milyen értékeket kell elsajátítaniuk. Az eltérések érintik a munka szemléletét, a másik emberhez való viszonyt, a vallásos hitet, a javakkal való gazdálkodást és bizonyos pszichikai kategóriák fontosságát. A minták az egyén belső iránytűjévé válva vezérlik annak viselkedését és megnyilvánulásait. A kultúránként eltérő viselkedések, interakciós megnyilvánulások vagy szimpátiát, vagy ellenkezőleg, elutasítást és konfliktusokat váltanak ki az egymással kapcsolatba kerülő egyénekből.

Ha számításba is vesszük, hogy a kvantitatív felmérések, különösen a különböző kultúrákban elvégzett megkérdezések és az így kapott számadatok nem mentesek a torzítóaktól, arra feltétlenül alkalmasak, hogy felkeltsék a figyelmet a jelenségek és a problé-

mák iránt. Az oktatás mint interakciós színtér egyre inkább multikulturálissá válik. Az oktatásban részt vevőknek számolniuk kell a különbségek manifesztálódásával és kezeléseikre fel kell készülniük.

Jegyzet

(1) Megjegyezzük, hogy az értékrendi különbségeket nem tekintjük csupán eltérő országokból érkezők, más-más nemzethez tartozók jellemzőinek. Egy országon, egy nemzeten belüli különböző szociális csoportok, etnikumok reprezentánsai hasonló módon követhetnek eltérő értékrendi mintákat.

(2) Az elektronikus adatbázis elérhető a Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung an der Universität zu Köln honlapján (www.gesis.or/za), további információk találhatóak a www.europeanvalues.nl címen. 1999/2000-ben az EVS-ben 32 európai ország vett részt. Norvégia nem volt közöttük, viszont bekapcsolódott az azonos módszerrel dolgozó World Values Surveybe, így az EVS-t a WVS adatbázisából nyert adatokkal kiegészítve a későbbiekben 33 európai országot (eu-33) hasonlítok össze (Inglehart és mtsai., 2001).

(3) 4 Ausztria = AT, Belgium = BE, Belorusszia = BY, Bulgária = BG, Cseh Köztársaság = CZ, Dánia = DK, Észak-Írország = N-IE, Észtország = EE, Finnország = FI, Franciaország = FR, Görögország = GR, Hollandia = NL, Horvátország = HR, Izland = IS, Írország = IE, Lengyelország = PL, Lettország = LV, Litvánia = LT, Luxemburg = LU, Magyarország = HU, Málta = MT, Nagy-Britannia = GB, Németország = DE, Norvégia = NO, Olaszország = IT, Oroszország = RU, Portugália = PT, Románia = RO, Spanyolország = ES, Svédország = SE, Szlovákia = SK, Szlovénia = SI, Ukrajna = UA

(4) Horvátország valamennyi kérdéskörben oly mértékben az élen jár, hogy felmerül a pontatlanság gyanúja. Elemzésemben ezért Horvátországot a továbbiakban figyelmen kívül hagytam.

Irodalom

Borgulya Á. (2007a): Értékrendi konfliktus – pszichikai zaj a kulturális kommunikációban. In Heltai P. (szerk.): *Nyelvi modernizáció*. MANYE Vol. 3/1. Szent István Egyetem, Gödöllő. 321–329.

Borgulya Istvánné (2006): Értékpreferenciák – interakciós konfliktusforrások multikulturális vállalatoknál. In Szentés B. (szerk.): *Menedzsmentkonferencia 2006 Tanulmánykötet*: Pannon Egyetem, Veszprém. 27–35.

Borgulya Istvánné Vető Á. (2007b): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. *Vezetéstudomány*, 38. 7–8. 51–66.

Halman, L. (2003): *The European Values Study. A third Wave*. EVS. WORC, Tilburg University, Tilburg.

Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, Calif.

Inglehart, R. – Basanez, M. – Moreno, A. (2001): *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. The University of Michigan Press, Ann Arbor.

Jávori I. – Rozgonyi T. (2005): *Hatalom. Konfliktus. Kultúra*. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.

Szalay Gy. (2002): *Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams*. Goethe Institut – Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer, Budapest.

Topcu K. (2005): *A kultúrástandards-kutatás elmélete és gyakorlata magyar-osztrák menedzser-interakciókban: egy magyar szempontú elemzés*. PhD-értekezés. Corvinus Egyetem, Budapest. <http://www.lib.uni-corvinus.hu>. 2007. 11. 20-i megtekintés

Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey Publ., London.