

Saturs

Rezumējums.....	2
The Abstract.....	3
Teorētiskā daļa.....	4
Starpkultūru vērtību pētījumi.....	5
Hofstedes kultūru vērtību izpētes pieeja.....	6
Hofstedes pētījumu metodoloģija.....	8
Grūtības, pētot kultūras vērtības ar VSM94 aptauju.....	9
Dimensiju rādītāju interpretācija.....	11
Pētījums Lietuvā.....	15
Diskusija par Hofstedes pieeju.....	15
Metode.....	18
Pētījuma dalībnieki.....	18
Instrumentārijs.....	18
Procedūra.....	19
Rezultāti.....	20
Iztirzājums.....	28
Izmantotās literatūras saraksts.....	34
Bibliogrāfija.....	36
Pielikumi.....	40

Rezumējums

Maģistra darba nosaukums ir „Gerta Hofstede kultūras dimensiju rādītāji Latvijā”. Pētījuma jautājums: „Kādi ir Latvijas izlases Hofstede aptaujas rādītāji, salīdzinājumā ar Igaunijas, Lietuvas un Polijas rādītājiem?”. Pētījuma procesā tika izvirzīti vēl trīs pētījuma papildjautājumi:

Kādi ir Hofstede četru kultūras dimensiju rādītāji Latvijas izlasēs?

Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās dažādu fakultāšu maģistrantiem?

Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās atkarībā no demogrāfiskajiem rādītājiem?

Pētījumā tika izmantota G. Hofstede izstrādātā aptauja „VSM94”. Pētījumā piedalījās 10 Latvijas augstskolās ekonomikas, psiholoģijas un biznesa vadības fakultāšu 229 maģistranti. Par Latvijas dimensiju rādītājiem tika izvirzīti pieņēmumi:

Pieņēmums 1: Mūsu valstī prevalē individuālisms.

Pieņēmums 2: Dimensijas „varas distances” rādītājs ir augsts.

Pieņēmums 3: Mūsu valstī prevalē maskulīnisms.

Pieņēmums 4: Dimensijas „izvairīšanās no nenoteiktības” rādītājs ir augsts.

Attiecībā ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm mūsu valstī ir sekojoši rādītāji: „varas distances” dimensijas rādītājs relatīvi zems; mūsu valstī prevalē individuālisms un feminisms; „izvairīšanās no nenoteiktības” dimensijas rādītājs relatīvi augsts.

Mūsu valsts rādītāju salīdzinājuma analīzes rezultāti liecina to, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības „varas distances” dimensiju rādītājos dažādu fakultāšu, dzimumu, nodarbinātības sfēru maģistrantiem. „Individuālisma/kolektīvisma” dimensiju rādītājos - dažādu fakultāšu maģistrantiem.

Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, tiks izstrādāts Latvijas kultūras dimensiju noteikšanas pētījuma plāns nākotnē, lai būtu iespēja salīdzināt Latvijas dimensiju rādītājus ar jebkuras valsts dimensiju rādītājiem.

The Abstract

The title of the master diploma paper is “The measurement of Geert Hofstede’s culture dimensions in Latvia”. The research questions is: “What are culture dimension’s indexes for Latvian research group in relation to culture dimensions indexes for Lithuanian, Estonian and Polish research groups?”. During research two more additional research questions have been formulated:

What are Hofstede’s four culture dimensions for Latvian research groups?

Are there statistically significant differences in culture dimensions for students of different master degree programs?

Are there statistically significant differences in culture dimensions in dependence of demographical parameters?

The “VSM 94” questionnaire, developed by G. Hofstede, was used in research. The number of research participants is 229 – students of master degree programs from faculties of economy, psychology and business administration from 10 Latvian higher education schools. Following assumptions by dimensions result’s indexes in our country have been made:

The assumptions 1: The individualism prevails in our country.

The assumptions 2: The index of dimension „power distance” is high.

The assumptions 3: The masculinism prevails in our country.

The assumptions 4: The index of dimension „uncertainly avoidances” is high.

The comparing analysis of dimension’s indexes for Latvian research group with dimensions indexes for Lithuanian, Estonian and Polish research groups testifies that the index of dimension „power distance” is rather low; the individualism and feminism prevail in our country; the index of dimension „uncertainly avoidances” is rather high.

Results of comparing dimension’s indexes testify that there are significant differences in “power distance” index for students of different master degree programs, sex and sphere of entertaining. There are significant differences in “individualism/collectivism” index for students of different master degree programs.

Basing on research results is working out the plan for future research in Latvia to determine culture dimension’s indexes with the purpose to compare our country’s indexes with any country’s indexes.

Teorētiskā daļa

Latvijas dimensiju rādītāju noteikšana, izmantojot Hofstedes aptauju VSM94 (Value Survey Module 94), ir nozīmīga, jo Latvija ir viena no nedaudzām valstīm, kurā vēl nav veikts pētījums ar Gerta Hofstedes aptaujas palīdzību.

Pētījuma jautājums

„Kādi ir Latvijas izlases Hofstedes aptaujas rādītāji, salīdzinājumā ar Igaunijas, Lietuvas un Polijas rādītājiem?”. Atbilde uz pētījuma jautājumu tika atrasta ar Gerta Hofstedes krievu un latviešu valodās adaptētās versijas aptaujas VSM94 palīdzību (Hofstede, 2001, Loiteršteine, 2005) (1., 2., 3. pielikums).

Izanalizējot mūsu valsts politisko, ekonomisko un sociālo faktorus, par Latvijas kultūras vērtībām var izvirzīt šādas pieņēmumus:

Pieņēmums 1: Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem individuālisms ir vairāk izteikts valstīs ar augstu materiālās labklājības līmeni. Latvija pēc nacionālā kopprodukta uz vienu iedzīvotāju ieņem 74. vietu starp 232 valstīm, tāpēc var izvirzīt pieņēmumu, ka sabiedrībā nav izteiktas individualistiskās vai kolektivistiskās tendences, tāpēc var pieņemt, ka ar Hofstedes pieeju izpētīto valstu datu bāzē dimensijas „individuālisma/kolektīvisma” rādītājs ir vidējais.

Pieņēmums 2: Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem „varas distance” ir vairāk izteikta valstīs ar nekonsekventu ienākumu sadales līmeni. Latvijas sabiedrībā ieņēmumu līmeņi ir nevienmērīgi sadalīti, pastāv ļoti mazs vidējā līmeņa slānis, kā arī liela starpība starp slāņiem. Daudzās organizācijās atkarībā no statusa pastāv atšķirības darba algas līmeņos. Parasti organizācijās pastāv hierarhiskās struktūras, kurās darbinieki ir padoti vadītājiem, izpilda viņu lēmumus; darbiniekiem netiek dota iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, kas var liecināt to, ka sabiedrība atzīst varas simbolus, un ka varai ir liela nozīme sabiedrībā. Tāpēc var izvirzīt pieņēmumu, ka ar Hofstedes pieeju izpētīto valstu datu bāzē dimensijas „varas distances” rādītājs ir augsts.

Pieņēmums 3: Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem, maskulīnisms ir izteikts valstīs, kurās cilvēkiem ir noteiktas ekspektācijas dzimuma lomu sadalei. Latvijā darba algas līmenis vīriešiem ir lielāks nekā sievietēm. Parasti vadošus amatus ieņem vīrieši. Kad Lindu Mūrnieci apstiprināja amatā par aizsardzības ministri, vīriešu reakcija bija diezgan agresīva. Tas viss var liecināt, ka mūsu valstī dzimuma lomas ir stingri sadalītas, pastāv noteiktas ekspektācijas par dzimuma lomu sadali sabiedrībā. Tāpēc var izvirzīt pieņēmumu,

ka ar Hofstede's pieeju izpētīto valstu datu bāzē dimensijas „maskulīnisma/feminisma” rādītājs būs diezgan augsts, kas, savukārt, nozīmē, ka mūsu valstī prevalē maskulīnisms.

Pieņēmums 4: Saskaņā ar Hofstede's pētījumiem šī dimensija nosaka toleranci sabiedrībā. 2005. gadā ļoti plaši tika apspriestas seksuālo minoritāšu pārstāvju tiesības, kā arī reforma krievu skolās. Tas var liecināt par to, ka sabiedrībā pastāv noteikumi, pēc kuriem sabiedrība tiecas dzīvot, noteikumu izmaiņas provocē stresu un agresīvu uzvedību, kā notika aprakstītās situācijās; tāpēc var izvirzīt pieņēmumu, ka ar Hofstede's pieeju izpētīto valstu datu bāzē dimensijas „izvairīšanās no nenoteiktības” rādītājs ir diezgan augsts.

Pētījuma dalībnieki

Pētījuma dalībnieku skaits 38 dažādu Latvijas augstskolu biznesa vadības fakultāšu maģistranti.

Pētījuma papildjautājumi

- 1) Kādi ir Hofstede's četri kultūras dimensijas rādītāji Latvijas izlasēs?
- 2) Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās dažādu fakultāšu maģistrantiem?
- 3) Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās atkarībā no demogrāfiskajiem rādītājiem?

Ka arī tika izveidotas vēl divas pētījuma grupas – psiholoģijas (102 cilvēki) un ekonomikas (89 cilvēki) fakultāšu maģistranti, lai būtu iespēja veikt salīdzinošu analīzi Latvijas sabiedrībā.

Starpkultūru vērtību pētījumi

Starpkultūras psiholoģijas pamattēma ir kultūras un psiholoģijas savstarpēji sakari, kas tiek pētīti ar starpkultūras salīdzinājuma pētījumu palīdzību. Starpkultūras psiholoģijas pamatprincips – izpētīt dažādu kultūru un etnisko grupu atšķirības psiholoģiskā funkcionēšanā un izvērtēt izmaiņas šajā funkcionēšanā. Starpkultūras pētījumu mērķi un uzdevumi ir universālas un visaptverošas psiholoģijas izveide, salīdzinot dažādu kultūru uzvedību. Starpkultūra pētījumu rezultātā ir iespējams izprast dažādu kultūru cilvēkus (Kims, 2003; Macumoto, 2003; Tanaka-Macumi, 2003). Savā rakstā Nitišs Singhs (Singh, 2004) ir aprakstījis 5 kultūru izpētes pieejas un 3 kultūru analīzes līmeņus.

Kultūru izpētes pieejas:

Strukturālistiskā pieeja. Šīs pieejas sekotāji uzskata, ka kultūra ir stabila sistēma. Šīs metodes ietvaros kultūras fenomeni var tikt pētīti, piemēram, interpretējot un analizējot

etniskos principus vai kādas citas kultūras verbālās izpausmes, kas tiek nodotas no paaudzes paaudzei.

Interpretatīvā pieeja. Šīs pieejas sekotāji neuztver kultūru kā sociālu notikumu, uzvedības un procesu noteicēju; tas ir konteksts, kura ietvaros tie var būt pētīti.

Kognitīvā pieeja. Šīs pieejas sekotāji pievērš lielu uzmanību tam, kā kultūras nozīme un zināšanas tiek nodotas no paaudzes paaudzei, kā to ietekmē dažādi faktori, vēsture un interpretācijas.

Poststrukturalistiskā pieeja. Šīs pieejas ietvaros tiek uzskatīts, ka kultūra veidojas kādas darbības rezultātā un nav pastāvīga.

Sintētiskā pieeja. Šīs pieejas ietvaros tiek uzskatīts, ka indivīdi un sabiedrība neveido vienu veselu, neskatoties uz to, ka indivīdi darbojas sabiedrībā, bet sabiedrību veido indivīdi. Sintētiskās pieejas ietvaros var izdalīt trīs kultūru analīzes līmeņus:

Percepcionālais līmenis. Šim kultūras izpētes līmenim tiek attiecināmi pētījumi starpkultūras percepcionālās kategorizācijas un informācijas apstrādes jomā. Pētījumi šajā līmenī var tikt saistīti ar valodas struktūru pētījumiem.

Simbolu līmenis. Šajā līmenī tiek pētīts kā kultūra transformējas sabiedrības formā. Šajā līmenī tiek pētīti simboli, tabu, rituāli, ceremonijas, mīti un tt.

Biheiviorālais līmenis. Pētījumi nosaka kā kultūras modeļi ietekmē indivīdu uzvedību.

Visplašāk pazīstamā kultūras atšķirību izpētes pieeja biheiviorālajā līmenī ir vērtību pieeja, kas nosaka dažādu kultūru vērtību orientāciju atšķirības. Šīs pieejas pamatlicējs ir holandiešu zinātnieks Gerts Hofstede. Pašlaik Gerts Hofstede ir vispopulārākais un visbiežāk citējamais autors Holandē, kurš 2001.gadā ieņēma devīto vietu eiropiešu vidū Social Science Citation Index sarakstā. Viņa pētījumu rezultāti tiek plaši izmantoti tādās zinātnes disciplīnās kā socioloģija, psiholoģija, antropoloģija, filozofija un politiskās zinātnes. Šīs pieejas izmantošana praksē ir iespējams palīdzēt vienas kultūras cilvēkiem veiksmīgi saskarties un sastrādāties ar citas kultūras pārstāvjiem. Pašlaik jau vairāki autori ir veikuši atkārtotus pētījumus (vairāk nekā 61) (Bing, 2004; Noul, Eims, Peng, 2003; Sondergaard, 1994).

Hofstedes kultūru vērtību izpētes pieeja

No 1966. līdz 1973. gadam Hofstede vāca un analizēja IBM kompānijas darbinieku datus. Vēlāk, balstoties uz šo datu analīzes rezultātiem, tika izpētīti vairāk nekā 100000 cilvēki, kas strādāja vairāk nekā 70 valstīs (augstākā līmeņa izlase 19 valstīs, 23 valstu komercialiniju lidotāji, 14 valstu augstākā līmeņa patērētāju izlase, 14 valstu apkalpošanas sfēras menedžeri). Apkopojot iegūtos rezultātus, Hofstede izveidoja četru

dimensiju noteikšanas teorētisko modeli, ar kuru palīdzību iespējams noteikt kultūras atšķirības vērtību orientācijās. Turpmākie Hofstede un Bonda sadarbībā veiktie pētījumi, aptaujājot 23 valstu studentus, ļāva izveidot piekto dimensiju. Šo pētījumu rezultātā tika noteiktas un validizētas 5 kultūras vērtību atšķirību noteicošās dimensijas (Hofstede, 2001; Hofstede, Bond, 1984; Hofstede, Bond, Luk, 1993).

Dimensija „varas distance” (Power Distance Index - PDI) – šī dimensija nosaka kultūras attieksmi pret varas sadali sabiedrībā. Dimensijas „varas distances” rādītājs ir samērā augsts Āzijas un Āfrikas valstīs, Eiropas romāņu zemes, un zems valstīs, kur runā vāciski. Dimensijas „varas distances” rādītāju nosaka populācija (jo lielāka populācija, jo augstāks rādītājs), klimats (valstīs ar mērenu vai aukstu klimatu tas ir zems, ar tropu klimatu – augsts), valsts bagātību sadale (jo nevienmērīgāk tiek sadalīts (IKP), jo augstāks rādītājs) (Hofstede, 2001).

Dimensija „izvairīšanās no nenoteiktības”» (Uncertainly Avoidance Index - UAI) – šī dimensija nosaka kultūras orientāciju uz detalizētu noteikumu izstrādāšanu un to ievērošanu sabiedrībā. Dimensijas „izvairīšanās no nenoteiktības” rādītājs ir augsts latīņu kultūras valstīs, zemāks anglosakšu, skandināvu un ķīniešu kultūrās. Dimensijas „izvairīšanās no nenoteiktības” noteicošs faktors neeksistē, bet augsts rādītājs tiek novērots tajās kultūrās, kuras pārstāvjiem tiek jauninājumi un pārmaiņas. Augsts šīs dimensijas rādītājs ir raksturīgs tām kultūrām, kuras tiecas izveidot daudzus noteikumus, ar kuru palīdzību tiek kontrolēta sociālā uzvedība; savukārt, kultūrām ar zemu rādītāju pietiek ar dažiem noteikumiem (Hofstede, 2001).

Dimensija „individuālisms/kolektīvisms” (Individualism - IDV) - šī dimensija nosaka cik lielā mērā sabiedrība atbalsta individuālistiskas tendences pretstatā grupas jeb kolektīvistiskām tendencēm. Individuālisms prevalē attīstītās Rietumu valstīs, toties kolektīvisms mazāk attīstītās un Austrumu valstīs. Japāna šajā dimensijā ieņem vidējo pozīciju. Dimensiju „individuālisms/kolektīvisms” nosaka ekonomiskā attīstība (bagātām kultūrām piemīt individuālisms, nabadzīgām kolektīvisms). Hofstede konstatēja stabilu negatīvu korelāciju starp „varas distances” un „individuālisma/kolektīvisma” dimensijām. Ja „varas distances” dimensijas rādītājs ir augsts, tad kultūrā dominē kolektīvisms, ja zems – individuālisms (Hofstede, 2001).

Dimensija “maskulīnisms/feminisms” (Masculinity - MAS) – šī dimensija nosaka ekspektācijas dzimuma lomu sadalei kultūrā. „Maskulīnisma/feminisma” dimensija ir augsta Japānā, dažās Eiropas valstīs, tādās kā Vācija, Austrija, Šveice, un samērā augsta

anglosakšu valstīs; zema Skandināvijas valstīs, Nīderlandē, un ļoti zema tādās valstīs kā Francija, Spānija, Taizeme (Hofstede, 2001).

Dimensija „īstermiņa/ilgtermiņa orientācija” (Long Term Orientation - LTO) – šī dimensija raksturo attieksmi pret noteiktām kultūras tradīcijām un noteikumiem, kas tiek ievēroti katrā paaudzē. Dimensijas „īstermiņa/ilgtermiņa orientācijas” rādītājs ir spilgti izteikts Austrumu- Āzijas valstīs, tādās kā Ķīna, Honkonga, Taivana, Japāna un Dienvidkoreja (Hofstede, 2001).

Atšķirībā no citām pieejām, Hofstede pieeja dod iespēju izpētīt kultūru grupas līmenī, nevis individuālā līmenī. Kultūras izpētes rezultāti netiek attiecināti uz šīs kultūras indivīdiem. Piemēram, ja kādas noteiktas kultūras „varas distances” dimensijas rādītājs ir augsts, tas nemaz nenozīmē, ka tas būs augsts kādam atsevišķam šīs kultūras indivīdam. Šis rādītājs var būt gan augsts, gan zems (Bing, 2004; Triandis, 2004).

Hofstede pētījumu metodoloģija

Pēc 5 dimensiju validizācijas tika sastādīta pirmā aptaujas versija, kas sastāvēja no sešiem demogrāfiska rakstura jautājumiem un 27 kultūras vērtību noteicošiem jautājumiem. Aptaujas versijai tika dots nosaukums VSM80 (Value Survey Module 80). Kā nepilnību, šīs aptaujas versijā var minēt to faktu, ka jautājumi tika formulēti, balstoties uz jautājumiem, kas tika uzdoti IBM kompānijas darbiniekiem. Aptauja netika pārbaudīta citās valstīs, tādēļ to nebija iespējams izmantot dažādu kultūru salīdzināšanai (Hofstede, www.geerthofstede.nl).

Nedaudz vēlāk, 1981. gadā Starpkultūru Sadarbību Pētniecības institūtā (the Institute for Research on Intercultural Cooperation) tika izstrādāta eksperimentālā paplašinātā VSM80 versija VSM81 (Value Survey Module 81). 1982. gadā, pēc iegūto pētījumu rezultātu analīzes, tika izstrādāta jauna aptaujas versija VSM82, kas sastāvēja no 6 demogrāfiska rakstura jautājumiem un 47 kultūras vērtību noteicošiem jautājumiem. Bet tikai 13 no tiem derēja Hofstede identificēto četru dimensiju noteikšanai. VSM82 aptaujas saturēja specifiskus jautājumus, uz kuriem nevarētu dot atbildi daudzi aptaujāto kultūru pārstāvji. Piemēram, mājsaimniece nevarētu atbildēt uz jautājumu, kas saistīts ar uzņēmuma vadītāja uzvedību. Neskatoties uz to, ka Pētniecības institūts IRIC tika apkopojis lielu datu apjomu, to nepietika, lai validizētu un modificētu jaunu VSM aptaujas versiju (Hofstede, www.geerthofstede.nl).

Izmaiņas tika ieviestas pēc Maikla Hoppa pētījumā (19 valstu elites izpēte). Sava pētījumā viņš izmantoja arī VSM82. Šajā pētījumā tika iesaistītas 18 valstis (Austrija, Beļģija, Dānija, Somija, Francija, Vācija, Lielbritānija, Grieķija, Īrija, Itālija, Nīderlande,

Norvēģija, Portugāle, Spānija, Šveice, Zviedrija, Turcija, ASV), kas iepriekš jau tika iesaistītas IBM pētījumos (Hoppe, 1990, kā minēts Hofstede, www.geerthofstede.nl). Tajā pašā laikā Maikls Bonds (Michael Harris Bond) veica pētījumus, izmantojot Ķīnas vērtību aptauju (Chinese Value Survey) (The Chinese Culture Connection, 1987). Sadarbībā ar Hofstede, Maikls Bonds pēc iegūto pētījumu rezultātu analīzes identificēja piekto dimensiju „īstermiņa/ilgtermiņa orientācija”. Rezultātā radās pēdējā aptaujas versija VSM94 (1. pielikums), kurā tika iekļauti jautājumi, kas noteica picās kultūras atšķirību dimensijas (a team of 24 researches, 1987, kā minēts, Hofstede, www.geerthofstede.nl).

VSM94 aptaujā ir divas daļas. Pirmajā tiek norādīti pētījuma dalībnieku demogrāfiskie dati. Otrā daļa iekļauj sevī 20 jautājumu. Katrai dimensijai atbilst četri jautājumi. Dimensiju rādītāji tiek noteikti pēc formulām (Hofstede, 2001).

Ar dimensiju rādītāju palīdzību var izskaidrot daudzus kultūras fenomenus. Hofstede nosaka divus tehnikas veidus, ar kuru palīdzību iespējams noteikt kultūras fenomenus: kvalitatīvās tehnikas – mijiedarbības atrašana (piemēram, zinot dimensiju rādītājus, izskaidrot IKP attīstību), kvantitatīvās tehnikas (piemēram, salīdzināt vairākas kultūras, lai izskaidrotu un saprastu salīdzināmo kultūru fenomenu līdzības un atšķirības). Pie kam kvalitatīvās tehnikas tiek pielietotas, salīdzinot 10 un vairāk kultūras, savukārt, divu kultūru salīdzināšanai pielieto kvantitatīvās tehnikas (Hofstede, 2001). Eksistē valstu saraksts, kurās tika veikti pētījumi ar Hofstedes pieeju. Šis saraksts palīdz redzēt atšķirības valstu dimensijās (pieejams Internētā).

Grūtības, pētot kultūras vērtības ar VSM94 aptauju

Veicot pētījumus ar Hofstedes aptaujas palīdzību, pētniekiem ir stingri jāievēro pētījumu procedūra. Dimensijas rādītājam kā tādām nav nozīmes, nozīmīga ir tikai kultūru dimensijas rādītāju salīdzināšana (Hofstede, 2001).

Jaunās dalībvalstīs pētījumi jāveic pēc pielīdzinātām izlasēm. Izlasēm jāatbilst visiem kritērijiem, tādiem kā dzimums, vecuma grupa, profesija, izglītības līmenis un tt., izņemot piederību kultūrai. Tas ir viens no noteikumiem patiesu datu iegūšanai, veicot pētījumus kultūru atšķirību noteikšanā pēc Hofstedes aptaujas (Hofstede, 2001).

Pastāv iespēja veikt pētījumus arī citās izlasēs. Bet šajā gadījumā jākalibrē rādītāji. Kā veiksmīgu pētījuma dizainu, pēc Hofstedes domām, var minēt Nankehanas pētījumu, kas tika veikts 1990.gadā. Viņa apkopoja datus Surinamai (viena no Nīderlandes kolonijām Dienvidamerikā), kura netika pētīta IBM pētījumu ietvaros. Surinamā un Nīderlandē, viņa sameklēja kompānijas, kurās varēja izveidot ekvivalentas izlases, un veica pētījumus. Surinamā darbinieku skaits bija nedaudz mazāks par 25. Abās valstīs darbinieku

demogrāfiskie raksturojumi sakrita, atšķirīga bija tikai piederība kultūrai. Viņa aprēķināja dimensiju rādītājus, sakalibrēja Nīderlandē iegūtos rādītājus ar Nīderlandes esošajiem rādītājiem (Nanhekan, 1990, kā minēts Hofstede, 2001). Tādu pētījuma dizainu 1998.gadā īstenoja arī Nasierovskis un Mikula, lai noteiktu Polijas kultūras vērtības. Savos pētījumos viņi salīdzināja Polijas un Kanādas kultūras (Nasierowski and Mikula, 1998; Hofstede, 2001).

Otrais, ne mazāk svarīgs, noteikums – jaunās dalībvalsts rādītāji jāsalīdzina vismaz ar vienas vai vairāku valstu, kurās jau tika veikta aptauja IBM ietvaros, rādītājiem. Šis valstis jāiekļauj pētījuma salīdzinājuma procedūrā, lai norādītu, ka jaunās izlases ir adekvātas esošām izlasēm (Hofstede, 2001). Hofstede norāda, ka veicot pētījumus ar VSM94 palīdzību, pētniekiem nākas saskarties ar veselu virkni grūtību. Pēc viņa domām, pētnieki, veicot starpkultūras pētījums, pievērš nepietiekamu uzmanību pētījuma dizaina specifikai, kura būtiski atšķiras no citiem pētījumiem (Hofstede, 2001).

Daudzi pētnieki apšaubā šīs metodes rezultātu ticamību (Spector, Cooper, 2002; McSweeney, 2002). Kā atzīmē Hofstede, grūtības sagādā tas, ka nav iespējams pārbaudīt ar parastām metodēm aptaujas validitāti un ticamību. Zemu ticamības rādītāju iegūst, pārbaudot to ar Kronbaha Alfa koeficienta palīdzību. Šāds rādītājs veidojas tamdēļ, ka ar Kronbaha Alfa koeficientu var iegūt precīzus datus, nosakot indivīdu izpētes metodikas ticamību, bet grupu izpētes metodikas ticamības noteikšanai tas neder. Hofstede uzskata, ka VSM aptaujas ticamību un validitāti, var noteikt, atrodot loģiskās sakarības starp iegūto dimensiju rādītājiem un attiecīgas valsts fenomeniem. Pats Hofstede metodikas validitāti noteica, apkopojot attiecīgas valsts pētījumu rezultātus un veicot iegūto rezultātu statistisko korelāciju ar attiecīgas valsts fenomeniem. Tā dimensija „varas distance” korelē ar nekonekventu ienākumu sadali sabiedrībā. Dimensija „individuālisms/kolektīvisms” korelē ar IKP uz katru iedzīvotāju. Dimensija „maskulīnisms/feminisms” negatīvi korelē ar sadalīto budžetu, kuru valdība piešķir trešo pasaules valstu attīstībai. Dimensija „izvairīšanās no nenoteiktības” attīstītās valstīs korelē ar pienākumu pildīšanu, kas nodrošina iedzīvotāju apmierinātību ar dzīves līmeni. Dimensija „īslaicīga/ilglaicīga orientācija” korelē ar nacionālās ekonomikas uzplaukumu laika posmā no 1975. līdz 2001. gadam (Hofstede, 2001).

Citas grūtības var sagādāt tas, ka jaunās izlases nav pietiekami ekvivalentas jau esošām. Pētījumu rezultātus var iespaidot tādi faktori, kā izglītības līmenis, dzimums, vecums, ieņemamais amats, respondentu nodarbinātības sfēra un tt. Tas nozīmē, ka izlasēm jābūt identiskām, vienīgā pieļaujamā atšķirība ir piederība kultūrai. Izlases apjoms var

svārstīties no 20 līdz 50 cilvēkiem katrai kultūrai. Hofstede pievērš uzmanību tam, ka nav vērts veikt kultūras pētījumus un iegūtos rezultātus salīdzināt ar viņa grāmatā esošajiem rezultātiem, jo šie dati attiecas vienīgi uz kompāniju IBM. Pat tad, ja ir izveidota kompānijai IBM identiska izlase, rezultātus iespaidos laika faktors, jo IBM kompānijā pētījumi tika veikti pirms vairākiem gadiem (Hofstede, 2001).

Grūtības var sagādāt arī tas, ka jaunie pētnieki jauc nacionālās kultūras līmeni ar citiem kultūras līmeņiem. Dimensijas tika izstrādātas tā, lai ar to palīdzību būtu iespējams noteikt kultūru atšķirības, bet pielietojot tās nav iespējams noteikt dzimuma, paaudžu, sociālo slāņu un organizāciju atšķirības. „Varas distances” dimensija var norādīt sociālo klašu, izglītības līmeņu, nodarbinātības sfēru atšķirības, savukārt, „maskulīnisma/feminisma” dimensija – nodarbinātības atšķirības (Hofstede, 1991).

Pētniekiem nākas saskarties arī ar etnocentrisma ietekmi. Dimensijas tika izstrādātas starpkulturāli. Savukārt, pētnieki savos pētījumos bieži vien, analizējot citu kultūru, balstās uz savas kultūras vērtību sistēmu, ievērojot tikai tās problēmas, kas ir aktuālas viņu kultūrai, un ignorējot citu kultūru problēmas. Kā piemēru var minēt to, ka daži pētnieki, veicot pētījumus, neiekļauj aptaujā jautājumus, kas nosaka dimensiju „maskulīnisms/feminisms”, jo viņu sabiedrību vērtību sistēmā šie jautājumi nav ētiski (Hofstede, 2001).

Grūtības rada arī tas, ka pētnieki pārformulē jautājumus atbilstoši savai dimensiju izpratnei. Jautājumu pārformulēšana ir pieļaujama, bet tikai modificētas versijas validitātes un ticamības pierādīšanai. Iegūtos modificētās versijas rezultātus var salīdzināt, iepriekš pierādot ticamību, un veicot pētījumus vismaz 15 valstīs, izmantojot gan oriģinālo, gan modificēto aptaujas versiju. Oriģinālaptauja galvenā nozīme tiek piešķirta tam, kā izskaidro jautājumus dažādu kultūru pārstāvji, nevis tam, kā pats pētnieks izskaidro šos jautājumus (Hofstede, 2001).

Dimensiju rādītāju interpretācija

Pēc Hofstedes domām, dimensijas nosaka kā, risinot problēmas, izpaužas dažādu kultūru cilvēku uzvedībā; kā arī dod iespēju salīdzināt dažādu kultūru iegūtos datus. Salīdzinot dimensiju rādītājus, var noteikt dažādu kultūru vērtību līdzības un atšķirības gendera lomā sadalē kultūrā, ģimenes attiecību attīstībā, bērnu audzināšanas un attīstības procesos, darba atmosfērā, kā arī politisko uzskatu un ideju izpaušmēs. Visas izpētītas valstīs ir iespējams sarunāt. Zemāk ir uzrādīts īss dimensiju skaidrojošs apskats (1., 2., 3., 4., 5., 6. tabula) (Hofstede, 2001, 2002).

1. tabula. „Varas distances” dimensija (PDI)

Zems rādītājs	Augsts rādītājs
Padotie gaida konsultācijas	Padotie gaida rīkojumus
Vadītājam jābūt atjautīgam demokrātam	Vadītājam jābūt labvēlīgam diktatoram
Varas privilēģijas un simboli sabiedrībā tiek nosodīti	Sabiedrība atbalsta varas privilēģijas un simbolus
Pasniedzēji gaida iniciatīvu no studentiem	Pasniedzēji paši uzņemas iniciatīvu
Hierarhija organizācijās izveidota uzdevumu veikšanai ērtībai	Hierarhija organizācijās atspoguļo atšķirības statusos
Nevienlīdzības principiem starp cilvēkiem jābūt samazinātiem līdz minimumam	Nevienlīdzība starp cilvēkiem tiek atbalstīta
Vecāku un bērnu attiecības balstās uz vienlīdzības pamatiem	Bērni ciena vecākus, vecāki gaida pakļaušanos

2. tabula. „Individuālisma/kolektīvisma” dimensija (IDV)

Individuālisms	Kolektīvisms
Identitāte balstās uz sava „Es” apzināšanos	Identitāte veidojas apzinoties piederību grupai
Darbs tiek uztverts kā abpusēji izdevīgs kontrakts	Attiecības darbā tiek pielīdzinātas ģimenes attiecībām
Uzdevumu izpildīšana ir svarīgāka, nekā attiecības	Attiecības svarīgākas, nekā uzdevumu izpildīšana
Jebkurš var brīvi izteikt savas domas	Mainoties noteikumiem, zūd personība un rodas vainas sajūta
Prevalē indivīda intereses	Prevalē grupas intereses

3. tabula. „Izvairīšanas no nenoteiktības” dimensija (UAI)

Zems rādītājs	Augsts rādītājs
Vāja laika faktora uztvere	Augsta laika faktora uztvere
Maz noteikumu	Daudz noteikumu
Augsta tolerance saistībā ar nenormatīvām un inovācijas idejām	Zema tolerance saistībā ar nenormatīvām un inovācijas idejām; augsta pretestība pret pārmaiņām
Zems stresa līmenis	Augsts stresa līmenis
Riska pieņemšana	Riska noraidīšana
Cilvēki var būt mierīgi, klusi, slinki, spēj pakļauties kontrolei	Cilvēki var būt aizņemti, emocionāli, agresīvi, aktīvi
Studenti labi orientējas, kad priekšmets tiek pasniegts brīvā formā	Studenti dod priekšroku tādām apmācību procesam, kad uz saviem jautājumiem saņem strukturētas atbildes

4. tabula. „Maskulīnisma/feminisma” dimensija (MAS)

Feminisms	Maskulīnisms
Lomas netiek sadalītas	Lomas strikti sadalītas
Orientācija uz līdzību, solidaritāti un darba kvalitāti	Orientācija uz cīņu par varas iegūšanu
Menedžeri izmanto intuīciju un tiecas sasniegt konsensu	Menedžeri apstiprina un pieņem lēmumus
Svarīga ir kautrība un pazemība	Lomu sadalījums vīriešiem un sievietēm ir dažāds
Konflikti tiek risināti, meklējot kompromisu	Konflikts tiek risināts, neatkāpjoties no savām pozīcijām

5. tabula. Dimensija „Konfuciālais dinamisms” (LTO)

Augsts rādītājs	Zems rādītājs
Kultūra tiecas saglabāt tradīcijas, pastāvošās normas un noteikumus	Nav orientācijas uz tradīciju saglabāšanu, tradīcijas bieži tiek mainītas, dotie solījumi saglabāt tradīcijas nekļūst par šķērslī tās atkal mainīt

6. tabula. Hofstede's kultūras dimensiju ietekmē organizāciju vadību sistēmu

varas distance	zema ietekme	augsta ietekme
Organizāciju struktūra	Samēra izplūstoša	Hierarhiskā
Varas simboli	Nav īpaši svarīgi	Liela nozīme
Piedalīšanās vadībā	Iespējama	Nav iespējama
Vadītāja loma	Palīgs	Eksperts
izvairīšanās no nenoteiktības	vāja ietekme	spēcīga ietekme
Korporatīvie plāni	Tiek uztverts kā ceļvedis	Tiek uztverti kā instrukcija darbībai
Darbinieku sacensība	Tiek uztverta kā piedzīvojums	Tiek uztverta kā draudi
Budžeta veidošanas sistēma	Elastīga	Stingra
Kontroles sistēma	Brīva	Stingra
Risks	Pieļauts	Cenšas izvairīties
Individuālisms/ kolektīvisms	kolektīvistī	individuālistī
Lēmumu pieņemšana	Grupu	Individuāli
Stimulēšanas sistēma	Balstās uz grupu sasniegumiem	Balstās uz indivīda sasniegumiem
Etniskās vērtības	Partikulārisms	Universālisms
Organizācijas uzdevums	Rūpes par darbiniekiem	Darbinieki rūpējas par sevi paši
Maskulīnisms/feminisms	feminisms	maskulīnisms
Sasniegumu vērtības	Dzīves kvalitāte	Nauda un vara
Attiecību organizācija	Svarīgas ir attiecības	Svarīga vara
Interpersonālā orientācija	Attiecību uzturēšana	Uzdevumu izpildīšana
Motivācijas faktors	Kalpot citu labā	Ambīcijas un izvirzīšanās

Pētījums Lietuvā

Pētījuma apraksts, kuru veica 1999. gada Audra Mockaitis, ir svarīgs, jo balstoties uz šo pētījuma datiem pastāv unikāla iespēja dotajā darbā salīdzināt trīs Baltijas valstu rādītājus. 1999.gadā Audra Mockaite doktora disertācijas ietvaros veica pētījumus Lietuvas, Igaunijas un Polijas valstīs. Viņa sakalibrēja Igaunijas un Polijas rezultātus jau esošiem rezultātiem Polijā un Igaunijā. Pēc tam viņa salīdzināja Lietuvas rādītājus pēc četrām dimensijām ar Igaunijas un Polijas rādītājiem (7.tabula). Pētījuma grupas bija identiskas – pētījumā piedalījās 136 studenti (66,2% no tiem sievietes apmēram 23 gadu vecumā, kuras studēja biznesa vadības fakultātēs, 58% no kopējā skaita bija strādājošie) (Mockaitis, 2002).

7. tabula. Dimensijas rādītāju salīdzinājums Lietuvas, Igaunijas un Polijas valstīs

	IDV	PDI	UAI	MAS
Lietuva	50 (28)*	45 (51-52)*	67 (38-39)*	65 (14)*
Igaunija	60 (19-21)*	40 (53-55)*	60 (42-43)*	30 (62)*
Polija	60 (19-21)*	68 (24-26)*	93 (9)*	64 (15-17)*
Augstākais rādītājs Hofstedes datu bāzē	91	104	112	110
Zemākais rādītājs Hofstedes datu bāzē	6	11	8	5

* Iekavās uzrādīta valsts pozīcija Hofstedes izpētīto 70 valstu datu bāzes sarakstā.

Tabula norāda, ka Lietuvas rādītājs pēc dimensijas „individuālisms/kolektīvisms” (IDV -50) kopējā datu bāzes sarakstā ieņem vidējo (28) pozīciju; tas ir zemāks nekā Igaunijā (60) un Polijā (60). Dimensijas „varas distances” (PDI -45) rādītājs kopējā datu bāzes sarakstā ieņem samērā zemu pozīciju (51-52), bet tas ir augstāks nekā Igaunijā (40), un daudz zemāks nekā Polijā (68). Dimensijas „izvairīšanās no nenoteiktības” (UAI-67) rādītājs kopējā datu bāzes sarakstā ieņem vidēju pozīciju (38-39), bet tas ir nedaudz augstāks nekā Igaunijā (60), un ievērojami zemāks nekā Polijā (93). Dimensijas „maskulīnisms/feminisms” (MAS-65) rādītājs kopējā datu bāzes sarakstā ieņem augstu pozīciju (14), Polijas rādītājs sastāda (64), savukārt, Igaunijas kultūras dimensijas rādītājs (30) raksturo šo kultūru kā feministisku (Mockaitis, 2002).

Diskusija par Hofstedes pieeju

Kritiskus komentārus par šo pieeju kopumā, gan tās metodoloģiju izteica vairāki pētnieki, to starpā tādi kā Maksvinijs, Hants, Spektors, Sparks (McSweeney 2002; Spector, Cooper, Sparks, 2002; Hofstede, 2001). Viņu kritiskos komentārus var formulēt sekojošās

tēzēs: nācijai nav noteicoša loma, un tā nevar būt izvēlēta kā optimālākais raksturotājs kultūru izpētei; pētījumi IBM kompānijā jau ir novecojuši; ar četrām vai piecām dimensijām nepietiek, lai noteiktu kultūras atšķirības; VSM94 aptauja nav piemērots instruments, lai veiktu starpkultūru atšķirību pētījumus; vienas kompānijas kādas filiāles aptaujas rezultāti nevar būt attiecināmi uz visu nāciju; kā negatīvu aspektu pētījumu procedūras procesā, var minēt kontroles grupas neesamību; konstatētās atšķirības starp kultūrām varēja parādīties aptaujas tulkošanas dēļ; Spektors, Kūpers un Sparks, veicot VSM94 aptaujas psihometrisko rādītāju pārbaudi, konstatēja, ka aptaujas validitātes un ticamības rādītāji ir zemi.

Grāmatā „Culture Consequences”, kas nāca klajā 2001.gadā, Hofstede apkopoja kritiskus komentārus un deva atbildes. Šīs atbildes var noformulēt sekojošās tēzēs: nācija nav kultūras optimālais raksturotājs, taču vienīgais, kurš pieejams salīdzināšanai, un tas ir labāk nekā nekas; Hofstede izpētīja, ka atklātās dimensijas sakņojas dažādu tautu gadsimtu pieredzē; nosakot dimensijas, tika ņemti vērā tikai tie dati, kuri vairākkārt atkārtojās; papildu dimensiju ieviešana varētu būt vērtīga, taču papildus dimensijām jābūt konceptuāli un statistiski neatkarīgām no jau atklātām dimensijām, turklāt tām nozīmīgi jākorrelē ar citiem datiem; aptaujai nav jābūt vienīgai starpkultūras atšķirību izpētes metodei; pētot starpkultūru atšķirības, pētnieki var izmantot gan citas aptaujas, gan kombinējot tās ar VSM94 aptauju; jebkuri dažādu kultūru ekvivalentie dati var būt uzskatīti par labu materiālu savstarpējai salīdzināšanai - IBM dati bija labs avots daudzu valstu salīdzināšanai; kontroles grupas neesamību kompensē konkrētā pētījuma rezultātu salīdzināšana ar daudziem citiem pētījumiem gan šajā, gan citās jomās; atkārtotos pētījumus tiek novērota testa adaptācija (pētnieku subjektīvā ietekme), tādu ietekmi nav iespējams izslēgt, jo pētnieku uztveres līmeņi ir dažādi; strādājot biznesa skolā IMEDE, un vācot datus angļu valodā Hofstede guva rezultātus, kuri korelē ar starptautiskās korporācijas IBM darbinieku aptaujas rezultātiem, kaut gan šajā korporācijā katrs darbinieks saņēma anketu savā dzimtajā valodā; Hofstede atzīmē, ka VSM94 psihometriskie rādītāji ir zemi gadījumos, kad tie tiek noteikti, pielietojot individuālo testu mērījumu metodes (Kronbaha Alfa koeficients) (Hofstede, 2002; 2001).

Maksvinijs nebija apmierināts ar Hofstedes atbildēm uz kritiku. Viņš uzskata, ka Hofstede nav sniedzis paskaidrojumus sakarā ar izlases nepietiekamu reprezentatīvītāti (IBM dati) un sakarā ar nepamatotu secinājumu izdarīšanu, apstrādājot datus. Maksvinijs uzskata, ka nacionālo kultūru nav iespējams aplūkot kā kaut ko nemateriālu, kā tikai iztēlē eksistējošu konstruktus (Hofstede, 2001, 2002; McSweeney 2002).

Gerta Hofstede pieejas nozīmību nosaka daudzi faktori. Kā vienu, var minēt tā popularitāti. Hofstede dimensiju rādītājus izmanto daudzās zinātnes nozarēs: socioloģijā, antropoloģijā, medicīnā, politikā, ekonomikā, psiholoģijā un daudzās citās. Sociologus biežāk interesē dimensijas „varas distance” un „izvairīšanās no nenoteiktības”, savukārt, psihologus biežāk - dimensija „individuālisms/kolektīvisms”, retāk dimensija „maskulīnisms/feminisms”. Ar dimensiju rādītāju palīdzību iespējams izskaidrot daudzus kultūras fenomenus (Hofstede, 1991).

Otrais faktors ir niša, kura balstās uz starpkultūru atšķirību pieeju. Pats Hofstede uzskata, ka viņa pieeja ir tikai pamatposms starpkultūru pētījumos, un ka, apvienojot viņa izstrādāto starpkultūras vērtību pieeju ar citām pieejām, iespējama dziļāka kultūras izpratne (Hofstede, 2001). Hofstede aicina pētniekus attīstīt šo pieeju, kā arī piedāvā turpināt pētīt kultūras aspektus sekojošos virzienos:

Nacionālo kultūru dimensiju jēdziens kopumā un piecu dimensiju jēdzieni jāpapildina, ņemot vērā dažādu kultūru praktiķu un teorētiķu kritiskus komentārus;

Ir jāpaplašina aptaujājamo kultūru loks; aptaujas jāveic visās valstīs (izņemot ļoti mazas valstis);

Ir jāpaplašina pētāmo kultūru laika diapazons, izmantojot vēsturisko analīzi; jānosaka nozīmīgākie faktori, kas spēj ietekmēt rezultātus;

Dažādu nacionālo kultūru atšķirību analīzes jāpapildina ar pētījumiem ar turpmāko reģionālo, etnisko, profesionālo un organizatorisko subkultūru diferencēšanu;

Lai pēc iespējas dziļāk tiktu izprasta nacionālā kultūra, jānosaka organizatoriskās, nacionālās un internacionālās sekas; piemēram kā nacionālās dimensijas izpratne var ietekmēt dažādu kultūru mijiedarbību un konfliktu novēršanu (Hofstede, 2001).

Par savu kultūru vērtību izpētes pieeju Hofstede raksta šādi: ”Mana kultūras atšķirību teorija ir kā mākslīgi uzaudzināts bērns, kurš gaida palīdzību attīstībā ar mērķi būt izmantotam praktiski” (Hofstede, 2001, 462).

Ieklausoties Hofstede teiktajā, pētnieki turpināja viņa aizsākto darbu, paplašināja viņa pētījumus, un panāca to, ka dimensijas tika pieņemtas, daudzi teorētiķi un praktiķi izmanto tās visā pasaulē; izpētīto valstu loks tika paplašināts; pētījumi tika veikti atkārtoti (ārpus IBM kompānijas); tika veikti organizāciju kultūru pētījumi, kuros tika izmantoti Hofstede pētījumu dati; kultūras vadības teoriju pastāvēšanas nepieciešamības fakts gūst arvien lielāku popularitāti (Hofstede, 2001).

Bings savā rakstā (Bing, 2004) apraksta Hofstede pētījumu rezultātu piemērus, kas var būt pielietoti praksē. No tiem Latvijā ir iespējams pielietot: jaunpieņemto darbinieku

integrācija, ņemot vērā organizācijas vērtības un jaunpieņemto darbinieku vērtības kultūras kontekstā; palīdzēt darbiniekiem, kas strādā daudz kultūru organizācijās, izprast dažādu kultūru līdzības un atšķirības ar mērķi sasniegt augstus darba rezultātus un uzlabot sadarbību; visu uzņēmuma darbinieku organizāciju vērtību izpratnes pārbaude noteiktas kultūras kontekstā; pārrunu plānošana, ņemot vērā citu kultūru pārstāvju specifiskās nianšes; pieredzes attīstīšana, saprašana un izmantošana jomā, kas pēta, kā veidojas, attīstās un saglabājas statuss, finanses, marketingu un brendi dažādu kultūru ietekmē; personāla apmācības metožu un pieeju izvēle (piemēram, apmācība grupās var būt pielietota tur, kur ir izteiktas kolektīvisma tendences, bet lekcijas tiek lasītas, kad ir augsts dimensijas „varas distances” rādītājs). Augstākminētais nosaka Latvijas kultūras vērtību izpēti, izmantojot Hofstede pieeju, nozīmīgumu.

Pirmo posmu – VSM94 adaptāciju latviešu un krievu valodās un pilotpētījumu veica Ērika Loiteršteine 2005. gadā bakalaura darba ietvaros (Loiteršteine, 2005). Šajā pētījumā tika atrasta atbilde uz pētījuma jautājumu: „Kādi ir Latvijas izlases Hofstede aptaujas rādītāji, salīdzinājumā ar Igaunijas, Lietuvas un Polijas rādītājiem?”. Ka arī uz trīs pētījuma papildjautājumiem:

- 1) Kādi ir Hofstede četras kultūras dimensijas rādītāji Latvijas izlasēs?
- 2) Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās dažādu fakultāšu maģistrantiem?
- 3) Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās atkarībā no demogrāfiskajiem rādītājiem?

Metode

Pētījuma dalībnieki

Pirmajā pētījuma posmā piedalījās 38 trīs Latvijas augstskolu biznesa vadības fakultāšu (MBA) maģistranti (15 sievietes un 23 vīrieši) vecumā no 20 līdz 34 gadiem.

Otrajā pētījuma posmā piedalījās 102 četru Latvijas augstskolu psiholoģijas fakultāšu maģistrantes, vecumā no 20 līdz 34 gadiem un 89 astoņu Latvijas augstskolu ekonomikas fakultāšu maģistranti (58 sievietes un 32 vīrieši) vecumā no 20 līdz 34 gadiem.

Instrumentārijs

Respondentu izpētei tika izmantota latviešu un krievu valodā tulkotā aptauja VSM94 (Value Survey Module) (2.,3. pielikums). Aptaujas adaptāciju veica E. Loiteršteine 2004. gadā bakalaura darba ietvaros (Loiteršteine, 2005). „Varas distances” (PDI) dimensiju mēra jautājumi Nr. 3., 6., 14., 17.; „individuālisma/kolektīvisma,, (IDV)

dimensiju – jautājumi Nr. 1., 2., 4., 8.; „feminisma/maskulīnisma” (MAS) dimensiju – jautājumi Nr. 5., 7., 15., 20.; „izvairīšanas no nenoteiktības” (UAI) dimensiju – jautājumi Nr. 13., 16., 18., 19. Atbildes uz jautājumiem tiek vērtētas Likerta skalā. Sakarā ar to, ka Hofstedes aptauja domāta starpkultūru, nevis individuālo pētījumu veikšanai, tad katras dimensijas rādītājs tiek aprēķināts visai grupai kopā, nevis katram pētījuma dalībniekam atsevišķi. Dimensiju rādītāji tika aprēķināti pēc autora izstrādātām formulām (Hofstede, 2001, 495):

$$\text{PDI (varas distance)} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

$$\text{IDV (individuālisms/kolektīvisms)} = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

$$\text{MAS (maskulīnisms/feminisms)} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

$$\text{UAI (izvairīšanas no nenoteiktības)} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120,$$

kur $m(\dots)$ – grupas aritmētiski vidējā atbilde uz jautājumu, iekāvās jautājuma numurs.

Procedūra

Pirmais posms. Lai gūtu iespēju salīdzināt Latvijas izlases rādītājus ar Igaunijas, Lietuvas un Polijas izlases rādītājiem, bija nepieciešams izveidot identisku izlasi Latvijā, tādu pašu, ka Lietuvā, Igaunijā un Polijā. Izlasi bija jāveido no strādājošiem vai nestrādājošiem biznesa vadības maģistrantiem. Tikai 38 biznesa vadības maģistranti, piekrita piedalīties pētījuma procesā. Visi respondenti ir strādājošie. Lai salīdzinātu dažādu valstu rādītājus pietiek ar 20 līdz 50 respondentu (Hofstede, 2001).

Lai būtu iespēja salīdzināt mūsu valsts rādītājus ar jebkuras citu valsts rādītājiem pētīšanas procedūru bija nepieciešams veikt saskaņā ar dizainu, kuru piedāvā pats autors. Piemēram, ja nepieciešams salīdzināt Latvijas rādītājus ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas rādītājiem, tad pētījuma dizainam, pēc Hofstedes domām, jāizskatās sekojoši (Hofstede, 2001): izveidot līdzīgas izlases Latvijā, Lietuvā, Igaunijā un Polijā, respondentu anketēšana; jāzina jau iepriekš iegūtie rādītāji Lietuvā, Igaunijā un Polijā; sakalibrēt rādītājus - atņemt no katras dimensijas iegūtā rezultāta jau eksistējošo rezultātu pēc katras no dimensijām, pēc tam katras dimensijas rādītāju atņemšanas rezultātu jāpieskaita pie katras no Latvijas dimensiju rādītājiem. Iegūtais par katru dimensiju rādītājs uzskatams par adekvātu, lai varētu salīdzināt Latvijas rādītājus ar jebkuras valsts rādītājiem, kuri ir pētīti ar Hofstedes aptaujas palīdzību. Veicot pētījumu saskaņā ar augstākminēto pētījuma dizainu, pētnieks izvairās no laika un grupu nevienlīdzības faktora, ka arī ir iespējams precīzi atbildēt uz pētījuma jautājumu „Kādi ir Latvijas izlases Hofstedes aptaujas rādītāji, salīdzinājumā ar Igaunijas, Lietuvas un Polijas rādītājiem?”. Šī darba ietvaros nav iespējams veikt pētījumu saskaņā ar šādu dizainu. Kā Hofstede pats komentē, neveicot

pētījumu atbilstoši iepriekš aprakstītajam dizainam, Latvijas rādītāji var būt adekvāti, bet var arī nebūt adekvāti attiecībā ar citām valstu rādītājiem (Hofstede, 2001).

Otrais posms. Neīstenot Hofstedes rekomendējamo pētīšanas dizainu, viņš rekomendē izanalizēt iegūto rezultātu rādītājus konkrētā sabiedrībā, sadalot respondentus pēc specifiskā raksturojuma, kurus var iegūt no atbildēm uz aptaujas demogrāfiskajiem jautājumiem (Hofstede, 2001). Sekojot aptaujas autora rekomendācijām, tika izveidotas vēl divas pētījuma grupas – psiholoģijas (102 cilvēki) un ekonomikas (89 cilvēki) fakultāšu maģistranti, lai būtu iespēja veikt salīdzinošu analīzi Latvijas sabiedrībā. Respondenti tika sadalīti, balstoties uz aptaujas demogrāfijas jautājumiem (2., 3. pielikums) – pēc dzimuma, pēc vecuma, pēc fakultātes, kurā mācās respondents un pēc respondenta darbības sfēras. Aptaujas adaptētajā versijā nav jautājuma par tautību, tāpēc respondenti netika dalīti pēc valodas principa (latvieši/krievi) (Hofstede, 2001). Analīze tika veikta individuālajā līmenī. Tika izvirzīti vēl trīs pētījuma papildjautājumi:

- 1) Kādi ir Hofstedes četri kultūras dimensijas rādītāji Latvijas izlasēs?
- 2) Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās dažādu fakultāšu maģistrantiem?
- 3) Vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības kultūras dimensijās atkarībā no demogrāfiskajiem rādītājiem?

Visiem maģistrantiem tika izsūtītas aptaujas divās versijās, krievu un latviešu valodās (2., 3. pielikums), atbildes respondenti sūtīja pa elektronisko pastu. Respondentiem tika piedāvāts aizpildīt anketu latviešu vai krievu valodā pēc izvēles. 24 anketas bija nepilnīgi aizpildītas.

Rezultāti

Pirmais posms - Latvijas, Lietuvas, Igaunijas un Polijas kultūras vērtību rādītāju salīdzinājums

Veicot Latvijas, Lietuvas, Igaunijas un Polijas rādītāju salīdzinošu analīzi tika ņemti vērā Latvijas 38 biznesa vadības maģistrantu rādītāji. Analīze tika veikta grupu līmenī.

8. tabula. Kultūras dimensiju rādītāji Latvijā, Lietuvā, Igaunijā un Polijā

	Individuālisma/ Kolektīvisma rādītājs (IDV)	Varas distances rādītājs (PDI)	Izvairīšanās no nenoteiktības rādītājs (UAI)	Maskulīnisma/ Feminisma rādītājs (MAS)
Latvija	69	17	65	40
Lietuva	50	45	67	65
Igaunija	60	40	60	30
Polija	60	68	93	64
Augstākais rādītājs Hofstedes datu bāzē	91	104	112	110
Zemākais rādītājs Hofstedes datu bāzē	6	11	8	5

Piezīme: Lietuvas, Igaunijas un Polijas standarta novirzes nav zināmas.

„*Individuālisma/kolektīvisma*” dimensija (IDV). Tabulā redzams, ka “individuālisma/kolektīvisma” rādītājs Latvijas izlasē ir 69, tas ir augstāks nekā Lietuvas izlasē - 50, Igaunijas izlasē - 60 un Polijas izlasē - 60, kas nozīme ka salīdzinājumā ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm Latvijas izlasē prevalē individuālisms (8. tabula).

„*Varas distances*” dimensija (PDI). Dimensijas „varas distance” rādītājs Latvijas izlasē - 17, tas ir samērā zems: zemāks nekā Igaunijas un Polijas izlasēs - 40, 45 un daudz zemāks nekā Polijas izlasē - 68, kas nozīme ka salīdzinājumā ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm, Latvijas izlasē nav izteikta varas distance (8. tabula).

„*Izvairīšanās no nenoteiktības*” dimensija (UAI). Dimensijas “izvairīšanās no nenoteiktības,” rādītājs Latvijas izlasē ir 65, tas ir nedaudz zemāks nekā Lietuvas izlasē - 67 un Igaunijas izlasē - 60, un ievērojami zemāks nekā Polijas izlasē - 93, kas nozīme, ka salīdzinājumā ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm Latvijas izlasē nav izteikta izvairīšanās no nenoteiktības (8. tabula).

„*Maskulīnisma/feminisma*” dimensija (MAS). Dimensijas maskulīnisms/feminisms” Polijas izlases rādītājs ir 64; Lietuvas izlases rādītājs ir 65, savukārt, Igaunijas izlases (30), kā arī Latvijas izlases (40) kultūras dimensiju rādītāji raksturo šīs kultūras izlases kā femīnas (8. tabula).

Lietuvas, Igaunijas un Polijas pētījuma grupu standarta novirzes nav zināmas, tāpēc nav iespējams veikt rādītāju statistisko analīzi. Lai pēc iespējas rūpīgāk izpētītu iegūtos rādītājus, tika veikta rādītāju salīdzinošā analīze starp triju fakultāšu maģistrantiem.

Otrais posms - trīs Latvijas izlašu kultūras dimensiju rādītāju salīdzinājums

9.-12. tabulās dimensiju rādītāji tika skaitīti pēc formulām, bet individuālajā līmenī, lai būtu iespēja veikt dispersiju analīzi. Analīze tika veikta individuālajā līmenī - katram respondentam atsevišķi tika skaitīts dimensijas rādītājs.

9. tabula. Varas distances (PDI) dimensijas rādītāji

Izlases		N	Dimensijas rādītājs, M	SD
Fakultāte	Ekonomikas	89	36	46.45
	Biznesa vadība	38	17	63.50
	Psiholoģijas	102	58	44.45
Dzimums	Sievietes	175	47	47.71
	Vīrieši	55	20	53.13
Darba raksturojums	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	53	45	52.30
	Vidēja līmeņa vadītāji	57	24	54.55
	Zemāka līmeņa vadītāji	46	40	41.04
	Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	72	52	48.64
Vecums	20-24 gadi	93	45	45.87
	30-34 gadi	58	40	55.12

10. tabula. Individuālisma/Kolektīvisma (IDV) dimensijas rādītāji

Izlasses		N	Dimensijas rādītājs, M	SD
Fakultāte	Ekonomikas	89	86	46.31
	Biznesa vadība	38	69	53.89
	Psiholoģijas	102	90	43.69
Dzimums	Sievietes	175	89	43.41
	Vīrieši	55	79	57.49
Darba raksturojums	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	53	96	36.78
	Vidēja līmeņa vadītāji	57	88	55.98
	Zemāka līmeņa vadītāji	46	88	39.45
	Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	72	78	49.58
	Vecums	20-24 gadi	93	85
	30-34 gadi	58	95	49.51

11. tabula. Maskulīnisma/Feminisma (MAS) dimensijas rādītāji

Izlasses		N	Dimensijas rādītājs, M	SD
Fakultāte	Ekonomikas	89	41	45.49
	Biznesa vadība	38	40	126.48
	Psiholoģijas	102	33	85.82
Dzimums	Sievietes	175	39	94.38
	Vīrieši	55	30	105.40
Darba raksturojums	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	53	37	85.40
	Vidējā līmeņa vadītāji	57	40	96.18
	Zemākā līmeņa vadītāji	46	44	87.37
	Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	72	33	111.64
	Vecums	20-24 gadi	93	45
	30-34 gadi	58	27	49.51

12. tabula. Izvairīšanās no nenoteiktības (UAI) dimensijas rādītāji

Izlasses		N	Dimensijas rādītājs, M	SD
Fakultāte	Ekonomikas	89	71	47.17
	Biznesa vadība	38	65	75.71
	Psiholoģijas	102	68	46.20
Dzimums	Sievietes	175	70	51.56
	Vīrieši	55	70	55.32
Darba raksturojums	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	53	83	54.77
	Vidēja līmeņa vadītāji	57	65	50.39
	Zemāka līmeņa vadītāji	46	67	59.88
	Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	72	67	46.11
Vecums	20-24 gadi	93	68	53.57
	30-34 gadi	58	71	49.51

13. tabula. Psiholoģijas, ekonomikas un biznesa vadības maģistrantu dispersiju analīze

Dimensija	F	Atšķirību nozīmīgums
Varas distance (PDI)	8,24	0,00*
Individuālisms/Kolektīvisms (IDV)	4,04	0,01*
Maskulīnisms/Feminisms (MAS)	0,54	0,58
Izvairīšanās no nenoteiktības (UAI)	0,21	0,81

*p<0.05

13.1. tabula. Psiholoģijas, ekonomikas un biznesa vadības maģistrantu Post Hoc tests

Dimensija	Fakultāte	Fakultāte	Atšķirību nozīmīgums
Varas distance (PDI)	Biznesa vadība	Psiholoģijas	0,00*
		Ekonomikas	0,12
	Psiholoģijas	Biznesa vadība	0,00*
		Ekonomikas	0,04*
	Ekonomikas	Biznesa vadība	0,12
		Psiholoģijas	0,04*
Individuālisms/Kolektīvisms (IDV)	Biznesa vadība	Psiholoģijas	0,01*
		Ekonomikas	0,14
	Psiholoģijas	Biznesa vadība	0,01*
		Ekonomikas	0,45
	Ekonomikas	Biznesa vadība	0,14
		Psiholoģijas	0,45

*p<0.05

14. tabula. Dažādu amatu maģistrantu dispersiju analīze

Dimensija	F	Atšķirību nozīmīgums
Varas distance (PDI)	3,11	0,03*
Individuālisms/Kolektīvisms (IDV)	1,86	0,14
Maskulīnisms/Feminisms (MAS)	0,12	0,95
Izvairīšanās no nenoteiktības (UAI)	1,55	0,20

*p<0.05

14.1. tabula. Dažādu amatu maģistrantu Post Hoc tests

Dimensija	Darba raksturojums	Darba raksturojums	Atšķirību nozīmīgums
Varas distance (PDI)	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	0,94
		Zemāka līmeņa vadītāji	0,96
		Vidēja līmeņa vadītāji	0,13
	Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	0,94
		Zemāka līmeņa vadītāji	0,69
		Vidēja līmeņa vadītāji	0,02*
	Zemāka līmeņa vadītāji	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	0,96
		Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	0,69
		vidēja līmeņa vadītājs	0,39
	Vidēja līmeņa vadītāji	Biroja vai sekretāres darbs, kas prasa vispārēju sagatavotību	0,13
		Darbs prasa akadēmisku izglītību, bet respondenti neieņem vadošu amatu	0,02*
		Zemāka līmeņa vadītāji	0,39

*p<0.05

15. tabula. Dažādu vecumu maģistrantu dispersiju analīze

Dimensija	F	Atšķirību nozīmīgums
Varas distance (PDI)	0,53	0,59
Individuālisms/Kolektīvisms (IDV)	1,68	0,17
Maskulīnisms/Feminisms (MAS)	0,62	0,54
Izvairīšanās no nenoteiktības (UAI)	0,13	0,88

*p<0.05

16. tabula. T-tests sievietēm un vīriešiem

Dimensija	t- kritērijs	Atšķirību nozīmīgums
Varas distance (PDI)	-3,68	0,00*
Individuālisms/Kolektīvisms (IDV)	-1,31	0,19
Maskulīnisms/Feminisms (MAS)	-0,72	0,47
Izvairīšanās no nenoteiktības (UAI)	-0,15	0,88

*p<0.01

Varas distance (PDI). 89 ekonomikas fakultātes maģistrantiem PDI rādītājs ir 36, 102 psiholoģijas fakultātes maģistrantiem rādītājs ir 58, ievērojami zemāks šis rādītājs ir 38 biznesa vadības maģistrantiem - 17 (9.tabula). PDI vidējās vērtības statistiski būtiski atšķiras dažādu fakultāšu maģistrantiem (13. tabula). Post Hoc testa rezultāti uzrāda, ka psihologiem augstāki PDI rezultāti, nekā biznesa vadības maģistrantiem un ekonomistiem (13.1. tabulas). Starp dažādiem vecumiem visi četri dimensiju rādītāji statistiski būtiski neatšķiras (15. tabula). Sievietēm statistiski būtiski augstāks PDI rādītājs nekā vīriešiem (16. tabula). PDI vidējās vērtības statistiski būtiski atšķiras dažādus amatus ieņemošajiem maģistrantiem (14. tabula). Post Hoc testa rezultāti uzrāda, ka respondentiem, kuriem ir darbs, kas prasa akadēmisku izglītību, bet viņi neieņem vadošu amatu augstāki PDI rezultāti, nekā maģistrantiem, kas ir vidēja līmeņa vadītāji (14.1. tabula). Pēc šīs dimensijas rezultātiem ir redzams, ka varas distance ir augsta psihologiem, sievietēm, respondentiem, kuriem darbs prasa akadēmisku izglītību, bet viņi neieņem vadošus amatus.

Individuālisms/kolektīvisms (IDV). 89 ekonomikas fakultātes maģistrantiem IDV rādītājs ir 86, 102 psiholoģijas fakultātes maģistrantiem rādītājs ir 90, nedaudz zemāks šis rādītājs ir 38 biznesa vadības maģistrantiem - 69 (10. tabula). IDV vidējās vērtības statistiski būtiski atšķiras starp dažādu specialitāšu maģistrantiem (13. tabula). Psihologiem augstāki IDV rezultāti, nekā biznesa vadības maģistrantiem (13.1. tabula). Dažādu amatu ieņemošiem maģistrantiem nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības, ka arī nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības dažāda vecuma un dzimuma grupās (14., 15., 16. tabulas). Pēc šīs dimensijas rezultātiem ir redzams, ka pētījuma grupās prevalē individuālisms.

Maskulīnisms/feminisms (MAS). 89 ekonomikas fakultātes maģistrantiem MAS rādītājs ir 41, 102 psiholoģijas fakultātes maģistrantiem rādītājs ir 33, nedaudz augstāks šis rādītājs ir 38 biznesa vadības maģistrantiem - 40 (11. tabula). Bet visas šajās grupās nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības (13., 14., 15., 16.tabulas). Pēc šīs dimensijas rezultātiem ir redzams, ka pētījuma grupās prevalē feminisms.

Izvairīšanās no nenoteiktības (UAI). 89 ekonomikas fakultātes maģistrantiem UAI rādītājs ir 71, 102 psiholoģijas fakultātes maģistrantiem rādītājs ir 68, nedaudz zemāks šis rādītājs ir 38, MBA maģistrantiem – 65 (12. tabula). Visās šajās grupās nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības (13., 14., 15., 16.tabulas).

Iztirzājums

Latvijas, Lietuvas, Igaunijas un Polijas salīdzinošās analīzes dimensiju rādītāju rezultātus (8. tabula) varēja ietekmēt tādi faktori, kā nepietiekoši vienāda Latvijas izlases izveide attiecība pret Lietuvas, Igaunija un Polijas izlasēm, pētījuma dizains, kurš neatbilst aptaujas autora rekomendācijām, ka arī adaptētas aptaujas zems ticamības līmenis. Pieņēmumi par „varas distances” un „maskulīnisma/feminisma” dimensiju rādītājiem neapstiprinājās. Ir iespējams, ka pēc kalibrēšanas procedūras dimensiju rādītāji mainītos, ka rezultāta pieņēmumi apstiprinātos. Sekot autora rekomendācijām, Latvijā papildus bija izveidotas divas pētījuma grupas un tika veikta trīs grupu atšķirību analīze, ka arī dažādu vecumu, dzimumu, maģistrantu nodarbinātības sfēru atšķirību analīze. Apkopojot analīzes rezultātus par dimensijām var pieņemt, ka:

„Varas distances” dimensija (PDI). Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem „varas distance” ir vairāk izteikta valstīs ar nekonsekvētu ienākumu sadales līmeni. Latvijas sabiedrībā ieņēmumu līmeņi ir stingri sadalīti, pastāv ļoti mazs vidējā līmeņa slānis, kā arī liela starpība starp slāņiem. Daudzās organizācijās atkarībā no statusa pastāv atšķirības darba algas līmeņos. Parasti organizācijās pastāv hierarhiskas struktūras, kurās darbinieki ir padoti vadītājiem, izpilda viņu lēmumus; darbiniekiem netiek dota iespēja piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, kas var liecināt par to, ka sabiedrība atzīst varas simbolus, un ka varai ir liela nozīme sabiedrībā. Tāpēc varēja pieņemt, ka dimensijas „varas distances” rādītājs ir augsts. Pēc pirmā un otrā rezultātu analīzes posmu šis pieņēmums neapstiprinājās – Latvijas izlasēs nav izteikta varas distance, izņemot psiholoģijas maģistrantus. Psiholoģijas fakultātes maģistrantiem „varas distance” rādītājs ir augsts, bet ekonomikas fakultātes un biznesa vadības maģistrantiem - ir zems. Iespējams, ka apmācības biznesa vadības fakultātē ir ļoti dārgas, to atļauties var tikai turīgi cilvēki, kuri jau ir realizējuši sevi dzīvē, vai arī bērni no turīgām ģimenēm. Var pieņemt, ka tie ir cilvēki, kuri neizjūt ienākumu sadales nevienlīdzīgumu valstī. Zems rādītājs vīriešu grupā var būt saistīts ar augstu ienākuma sadales līmeni vīriešiem salīdzinājumā ar ienākuma sadales līmeņi sievietēm, attiecīgi kopumā viņi var nejust uz sevi nevienmērīgo ienākumu

sadalījumu valstī. Zemus rādītājus varētu ietekmēt adaptētas aptaujas zems ticamības rādītājs. Šo dimensiju nosaka sekojošie apgalvojumi un jautājumi (1., 2., 3. pielikums).

Nr.3. „labas attiecības ar priekšniecību” (latviešu valodā);

„иметь хорошие отношения с начальством” (krievu valodā);

„have a good working relationship with your direct superior” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

Angļu valodas versijā ir norādījums uz to, ka darba attiecības ir svarīgas ar tiešo priekšnieku, bet savukārt apgalvojumi krievu un latviešu valodā to neatspoguļo. Atbilžu rezultātus varēja ietekmēt tas, ka respondenti nav sapratuši par kādu priekšniecību ir runa – par tiešo vai augstākstāvošo.

Nr.6. „priekšniecība, kas konsultētos ar Jums pirms lēmumu pieņemšanas” (latviešu valodā);

„иметь начальство, которое советовалось бы с Вами, принимая решения” (krievu valodā);

„be consulted by your direct superior in his/her decisions” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

Angļu valodas versijā ir norādījums uz to, ka tiešais priekšnieks apspriēž ar saviem padotiem plānoto lēmumu pieņemšanu. Krievu versijas apgalvojumā tiek lietots vārds „prasīt padomu”, bet apgalvojumā latviešu valodā tiek lietots termins „konsultēties”. Ka arī apgalvojumā angļu valodā ir runa par tiešo priekšnieku, bet savukārt apgalvojumi krievu un latviešu valodā to neatspoguļo. Atbilžu rezultātus varēja ietekmēt tas, kā respondenti nesaprata par kuru priekšniecību iet runa – par tiešo vai augstākstāvošo; ka arī vārdu nozīme „prasīt padomu” un „konsultēties” krievu un latviešu valodu apgalvojumos, kad angļu valodā tiek lietots vārds apspriest.

Nr.17. „Labāk neveidot organizāciju struktūras, kur padotajiem būs divi priekšnieki” (latviešu valodā);

„Лучше не создавать такие организационные структуры, где у подчинённых будут два начальника” (krievu valodā);

„An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all costs” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

Apgalvojums angļu valodā skan ļoti kategoriski un ir norādījums uz noteiktiem padotiem, bet savukārt krievu un latviešu valodās nav norādījuma uz noteiktiem padotiem un apgalvojums neizskan īpaši kategoriski.

„*Maskulīnisma/feminisma*” dimensija (MAS). Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem maskulīnisms ir izteikts valstīs, kurās cilvēkiem ir noteiktas ekspektācijas dzimuma lomu

sadalei. Latvijā darba algas līmenis vīriešiem ir lielāks nekā sievietēm. Parasti vadošus amatus ieņem vīrieši. Kad Lindu Mūrniecei apstiprināja amatā par aizsardzības ministri, vīriešu reakcija bija diezgan agresīva. Tas viss var liecināt, ka mūsu valstī dzimuma lomas ir stingri sadalītas, pastāv noteiktas ekspektācijas par dzimuma lomu sadali sabiedrībā. Tāpēc varēja sagaidīt, ka „maskulīnisma/feminisma” dimensijas rādītājs ir diezgan augsts, kas, savukārt, nozīmē, ka mūsu valstī prevalē maskulīnisms. Pēc abiu rezultātu analīzes posmā šis pieņēmums neapstiprinājās – Latvijas izlasēs prevalē feminisms.

Dimensijas rādītājus Latvijas izlasēs varēja ietekmēt sekojoši faktori. Latvijā sieviešu skaits un daudz lielāks, nekā vīriešu un, attiecīgi konkurence sievietes vidū ir pietiekoši augsta, un sievietes centās realizēt sevi “vīriešu” darbības sfērās; tagad biežāk mēs varam satikt vīriešus, kuri iet bērnu kopšanas atvaļinājumos, bet sievietes savukārt turpina strādāt. Visi aptaujātie respondenti mācās maģistratūrā, ka arī strādā. Iespējams, ka šīs dimensijas zems rādītājs tādas respondentu grupās var tikt uzskatīts par normālu, jo cilvēki tiecas, lai realizētu sevi dzīvē, šiem cilvēkiem ir svarīgs darbs, karjeras izaugsme, pirmajā vietā iet materiālā labklājība, un viss tiek uzskatīts par bāzi nākamās ģimenes veidošanā. Sievietes, kuras nodarbojas ar karjeru var arī vēlāk apprecēties un dzemdēt bērnus. Vecākai paaudzei, ka arī cilvēkiem, kuriem nav augstākas izglītības, iespējams, šis rādītājs būtu augstāks. Zemu rādītāju varētu ietekmēt adaptētās aptaujas zems ticamības rādītājs. Šo dimensiju nosaka sekojošie apgalvojumi un jautājumi (1., 2., 3. pielikums):

Nr.5. „strādāt ar cilvēkiem, kuri var produktīvi sastrādāties viens ar otru” (latviešu valodā);
 „работать с людьми, которые могут продуктивно сотрудничать друг с другом”
 (krievu valodā);

„work with people who cooperate well with one another” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

Apgalvojumiem krievu un latviešu valodās ir dažāda jēga – apgalvojumā latviešu valodā tiek runāts par to, ka cilvēki var produktīvi sastrādāties, bet apgalvojumā krievu valodā – ka viņi var produktīvi sadarboties. Krievu valodā vārds „sadarboties” var tikt saprasts, kā sadarbība starp kompānijām, kolektīvu iekšienē cilvēki var „sastrādāties”. Neprecīzs apgalvojuma formulējums varēja ietekmēt respondentu sapratni par apgalvojumu.

Nr.7. „karjeras izaugsmes iespējas” (latviešu valodā);

„иметь возможности продвижения по службе” (krievu valodā);

„have an opportunity for advancement to higher level jobs” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

Neskatoties uz to, ka angļu valodas apgalvojumā ir norādījums uz karjeras izaugsmi (karjeras kāpnēs), iespējams, ka mūsu kultūrai būtu pareizāk pārformulēt apgalvojumu tādā veidā, lai jēga būtu ne tikai par izaugsmes iespējā pa karjeras kāpnēm, bet arī par kvalifikācijas paaugstināšanu, kas palīdzētu sasniegt daudz augstāku darba algas līmeni paliekot tajā pašā amatā.

Nr.15. „vairumam cilvēku var uzticēties” (latviešu valodā);

„Большинству людей можно доверять” (krievu valodā);

„Most people can be trusted” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

Nr.20. „Ja cilvēkam nav paveicies dzīvē, tad viņš pats pie tā ir vainīgs” (latviešu valodā);

„Если человеку не повезло в жизни, то он сам в этом виноват” (krievu valodā);

„When people have failed in life it is often their own fault” (angļu valodā) (Hofstede, 2001).

„*Individuālisma/kolektīvisma dimensija (IDV)*. Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem individuālisms ir vairāk izteikts valstīs ar augstu materiālo labklājības līmeni. Latvija pēc nacionālā kopprodukta uz vienu iedzīvotāju ieņem 74. vietu starp 232 valstīm (2004.gada dati), tāpēc varēja sagaidīt, ka sabiedrībā nebūs izteiktas individuālistiskās vai kolektivistiskās tendences, un dimensijas «Individuālisms–Kolektīvisms» rādītājs būs vidējs. Pēc pirmā rezultātu analīzes posma šis pieņēmums apstiprinājās. Latvijas grupu salīdzinošā analīze rāda uz atšķirībām starp fakultātēm, psiholoģi ir vairāk individuālistiski, nekā biznesa vadības maģistranti. Iespējams, tas ir saistīts ar apmācību specifiku, ka arī ar biznesa vadības maģistrantu paredzamo daudz augstāko sociālo statusu.

„*Izvairīšanas no nenoteiktības*” dimensija (UAI). Saskaņā ar Hofstedes pētījumiem šī dimensija nosaka toleranci sabiedrībā. 2005. gadā ļoti plaši tika apspriestas seksuālo minoritāšu pārstāvju tiesības, kā arī reforma krievu skolās. Tādas situācijas pastāvēšana liecina par to, ka sabiedrībā pastāv noteikumi, pēc kuriem sabiedrība tiecas dzīvot, noteikumu izmaiņas provocē stresu un agresīvu uzvedību, kā notika aprakstītās situācijās; var pieņemt, ka ar Hofstedes pieeju izpētīto valstu datu bāzē dimensijas „izvairīšanās no nenoteiktības” rādītājs ir diezgan augsts. Pēc abu rezultātu analīzes posmu šis pieņēmums apstiprinājās – Latvijas izlasēs „izvairīšanās no nenoteiktības” rādītājs ir augstāks nekā vidējais.

Ir ieteicams uzmanīties ar salīdzinošās analīzes rezultātiem Latvijas izlasē attiecībā pret rezultātiem Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēs jo, pēc Hofstedes domām, vienmēr rezultātus var iespaidot sekojoši aspekti (Hofstede, 2001):

Laika faktors. Pētījums Lietuvā tika veikts 1999 gadā. Septiņas gadu laikā Lietuvas, Igaunijas un Polijas rādītāji varēja izmainīties sociāli ekonomiskās situācijas iespaidā, kas notika šajās valstīs, bet varēja arī nemainīties.

Nepietiekoši vienādas Latvijas izlases izveide attiecībā pret Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm. Dimensiju rādītāju rezultātus vienmēr iespaido dzimums, nodarbības sfēra, fakultāte, kur mācās respondents, pat sociāli ekonomiska situācija valstī (Hofstede, 2001). Latvijā izveidot vienādu izlasi attiecībā ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm nebija iespējams. No anketu demogrāfisko jautājumu atbildēm ir redzams, ka vidējais respondentu vecums Latvijā ir 27 gadi, savukārt Lietuvā, Igaunijā un Polijā vidējais respondentu vecums ir 23 gadi. Sievietes Latvijas pētījuma grupā sastādīja 39.4%, savukārt Lietuvā – 66,2 %. Latvijā visi maģistranti strādā, savukārt Lietuvā strādājošo maģistrantu procents bija tikai 58% (Mockaitis, 2002).

Adaptēto aptaujas zems ticamības rādītājs. Pētījuma rezultāti neapstiprina pieņēmumus par dimensiju rezultātiem. Viens no iemesliem varētu būt adaptētas aptaujas zems ticamības rādītājs (jo latviešu un krievu valodās tulkojumā konstatētas trūkumi). Pēc Hofstedes uzskatiem, ticamību ir iespējams pārbaudīt tikai pēc rādītāju kalibrēšanas procedūras, atrodot loģiskās sakarības starp iegūto dimensiju rādītājiem un attiecīgas valsts fenomeniem. Ja noteiktie valsts rādītāji apstiprina pieņēmumus par dimensiju rādītājiem, ticamības rādītājs uzskatams par augstu (Hofstede, 2001).

Iespējams, ka rādītāju rezultātus iespaido respondentu tautība. Latvijā pamatiedzīvotāji sastāda 58%. Adaptētās aptaujās nav jautājumu par tautību, bet, iespējams, kā rezultāti šajās divās grupās būtu atšķirīgi.

Pētījuma jautājums bija „Kādi ir Hofstedes četri dimensiju rādītāji Latvijā salīdzinājumā ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas rādītājiem?”. Tika izvirzīti četri pieņēmumi par dimensiju rezultātiem saskaņā ar sociāli ekonomiskiem faktoriem mūsu valstī:

Dimensija IDV. Salīdzinājuma analīze ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlases vērtībām apstiprināja šo pieņēmumu.

Dimensija PDI. Salīdzinājuma ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlases vērtībām šis pieņēmums neapstiprinājās – Latvijas izlasē nav izteikta varas distance.

Dimensija UAI. Salīdzinājuma ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlases vērtībām šis pieņēmums neapstiprinājās – Latvijas izlasē „izvairīšanās no nenoteiktības” rādītājs nav tik augsts, bet arī nav zems – tas ir augstāks nekā vidējais.

Dimensija MAS. Salīdzinājuma ar Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlases vērtībām šis pieņēmums neapstiprinājās – Latvijas izlasē prevalē feminisms.

Latvijas dimensiju rādītāji neapstiprināja pieņēmumus, papildus tika veikta trīs fakultāšu maģistrantu salīdzinoša analīze, ka arī dažādu dzimuma, vecuma un nodarbinātības sfēru maģistrantu salīdzinoša analīze. Analīzes liecina to, ka pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības „varas distances” dimensiju rādītājos dažādu fakultāšu, dzimumu, nodarbinātības sfēru maģistrantiem (9.tabula). „Individuālisma/kolektīvisma” dimensiju rādītājos - dažādu fakultāšu maģistrantiem (11. tabula).

Veicot salīdzinošo analīzi Latvijas, Lietuvas, Igaunijas un Polijas grupu rādītājiem, ka arī veicot salīdzinošo analīzi rādītājiem triju fakultāšu maģistrantiem no 10 augstskolās, tika ņemts vērā iespējamās neadekvāto rādītāju rezultāti pēc dimensijām, kurus varētu ietekmēt sekojoši aspekti: pētījuma dizains, nepietiekoši vienādas Latvijas izlases izveide attiecībā pret Lietuvas, Igaunijas un Polijas izlasēm; respondentu demogrāfiskie raksturojumi; adaptētas aptaujas zems ticamības rādītājs; Latvijas respondentu tautība.

Ņemot vērā augstāk uzskaitītās grūtības, ar kurām nācās saskarties pētījuma procesā, lai noteiktu Latvijas kultūras vērtības, tiek piedāvāts veikt pētījuma procedūru saskaņā ar zemāk aprakstīto plānu.

Tālāko pētījuma dizaina piedāvājums:

Latviešu un krievu valodu adaptētās aptaujas lingvistiskā analīze, ar turpmāko adaptācijas korekciju;

Respondenta demogrāfisko datu paplašinājums aptaujā. Tā kā Latvija ir daudznacionālā valsts, tad nepieciešams papildināt aptaujas demogrāfijas datu daļu ar diviem jautājumiem: par nacionalitāti un par dzimto valodu;

Veikt pilotāžu pētījumu;

Pētījuma procedūras veikšana Latvijā ar mērķi ievietot Latvijas rādītājus kopējā starptautiskā valstu sarakstā, kuri tika pētīti ar Hofstedes aptaujas palīdzību:

vienādu izlašu izveide Latvijā un jebkurā citā valstī, kas jau atrodas valstu sarakstā, kuri tika pētīti ar Hofstedes aptaujas palīdzību (eksistē Internet lapas, kur pētnieki vienojas par vienādu izlašu veidošanu, lai pēc tam apmainītos ar informāciju par rezultātiem, piemēram, <http://www.dialogin.com>);

respondentu anketēšana divās valstīs (pietiek no 20 līdz 50 cilvēkiem);

rezultātu apstrāde (kalibrēšanas procedūra):

atņemt no katras dimensijas iegūtā rezultāta citā valstī jau eksistējošo rezultātu pēc katras no dimensijām (jāzina jau iepriekš iegūtie rādītāji citā valstī);

katras dimensijas rādītāju atņemšanas rezultātu jāpieskaita pie katras no Latvijas dimensiju rādītājiem. Rezultātā būtu jāapstiprinās Latvijas dimensiju

pieņēmumi saskaņā ar sociāli ekonomiskiem faktoriem valstī, dimensiju pieņēmumu apstiprinājums dos iespēju konstatēt, ka adaptētas aptaujas ticamības un validitātes rādītāji ir augsti.

Iegūto Latvijas rezultātu analīze ar citām valstīm, kuri tika pētīti ar Hofstedes aptaujas palīdzību.

Pēc šis pētījuma plāna īstenošanas ir ieteicams arī veikt dažādu grupu daudzfaktoru dispersiju analīzi, lai paskatītos kādi faktori mūsu valstī ietekmē dimensiju rezultātu.

Dotā pētījuma nozīmīgums ir tāds, ka ar analīzes rezultātā izdevās izstrādāt tālāko pētījuma plānu. Kā arī no personīgās sarakstes ar metodikas autoru kļuva zināmā pētījuma dizaina shēma un iespēja sazināties ar citiem autoriem, kuri veic pētījumus ar Hofstedes aptaujas palīdzību. Pētījuma rezultāti varētu tikt izmantoti dažādās nozares, tapāt ka turpmākajos organizāciju kultūras pētījumos Latvijā. Neskatoties uz grūtībām, ar kurām nācās saskarties pētījuma veikšanas procesā, tāda pētījuma nozīmīgums Latvijā nav zaudējis savu aktualitāti.

Izmantotās literatūras saraksts

- Bing, J. W. (2004.). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *Academy of Management Executive*, 18, 1, 80-87.
- Cooper C.L., Sparks K., Spector P. E. (2001.). An International Study of Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Result. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 2, 269-277.
- Hofstede, G. (1991.). *Cultures and organizations*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1993.). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 1.7, 1, 81-114.
- Hofstede, G. (2001.). *Culture's consequences: comparing, values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001.). Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 1, 11-17.
- Hofstede, G. (2002.). The Pitfalls of Cross-National Survey Research: A Reply to the Article by Spector et. al. on the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey module 1994. *Applied psychology: An international review*, 51, 169-172.

- Hofstede, G. (2002.). Dimensions do not exist: A Reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55, 11, 55-60.
- Hofstede G., Bond H. (1984.). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 4, 417-433.
- Hofstede, G. *For the Value Survey Module*, mājas lapa. Extracted from www.geerthofstede.nl [2005, September 11].
- Hofstede, G. *For simulation games and events*, mājas lapa. Extracted from www.geerthofstede.nl [2005, September 11].
- Hofstede, G. *For a summary of my ideas about national culture differences*, mājas lapa. Extracted from www.geerthofstede.nl [2005, September 11].
- Hofstede, G., Bond M.H., Luk C. (1993.). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*, 14/4, 483-503.
- Spector P., Cooper C. (2002) The Pitfalls of Poor Psychometric Properties: A Rejoinder to Hofstede's Reply to Us. *Applied Psychology: an international review*, 51, 170-178.
- Kims, U. (2003.). *Kultura, Nauka I Etnokulturānā Psihologija: Kompleksnij Analiz (Kultūra, Zinātne un Etnokulturālā Psihologija: Kompleksā Analīze)*. In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 98-134). S-Pb: Piter.
- Latvijas iedzīvotāju saraksts*. Extracted from <http://www.csb.lv> [2006, March 16]
- Loiteršteine, Ē. (2005.). *Hofstedes kultūras vērtību aptaujas VSM94 adaptācija*. Npublicēts bakalaura darbs. Rīga: LU PPF.
- Macumoto, D. (2003.). *Psihologija i kultur (Psihologija un Kultūra)* In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 28-33). S-Pb: Piter.
- McSweeney, B. (2002.). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith- A Failure of Analysis. *Human Relations*, 55, 1, 89-118.
- McSweeney, B. (2002.). The Essentials of Scholarship-A Reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, 55, 11.
- Mockaitis, A.I. (2002.). The Influence of National Cultural Values on Management Attitudes: A Comparative Study Across Three Countries. *Unpublished Doctoral dissertation*, Vilnius University.

- Mockaitis, A. A *Cross-Cultural Study of Leadership Attitudes in Three Baltic Sea Region Countries*. International Journal of leadership studies, 1, 1. Extracted from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals/ijls/new/vol1iss1/mockaitis/cross_cultural.htm [2006, January 23].
- Nasierowski W., Mikula B. (1998.). Culture Dimensions of Polish Managers. *Organization Studies*, 19(3), 495-509.
- Noul E., Eims D., Peng K. (2003.). *Kultura I Umozakluchenija. Tri Tochki Zrenija (Kultūra un Secinājumu Pieņemsana. Trīs Redzes Punkti)*. In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 391-423). S-Pb: Piter.
- Singh, N. (2004.). From Cultural Models to Cultural Categories: A Framework for Cultural Analyses. *The Journal of American Academy and Business*, 09, 95-101.
- Sondergaard, M. (1994.). Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, 15/3, 447-456.
- Tanaka-Macumi, J. (2003.). *Patopsihologija I Kultura (Patopsiholoģija un Kultūra)*. In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 423-459). S-Pb: Piter.
- Triandis, H. (2004.). The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive*, 18, 1, 88-93.

Bibliogrāfija

- Bing, J. W. (2004.). Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *Academy of Management Executive*, 18, 1, 80-87.
- Cooper C.L., Sparks K., Spector P. E. (2001.). An International Study of Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Result. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 2, 269-277.
- Hofstede, G. (1991.). *Cultures and organizations*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1993.). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 1.7, 1, 81-114.
- Hofstede, G. (2001.). *Culture's consequences: comparing, values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001.). Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 1, 11-17.

- Hofstede, G. (2002.). The Pitfalls of Cross-National Survey Research: A Reply to the Article by Spector et. al. on the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey module 1994. *Applied psychology: An international review*, 51, 169-172.
- Hofstede, G. (2002.). Dimensions do not exist: A Reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55, 11, 55-60.
- Hofstede, G., Bond H. (1984.). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 4, 417-433.
- Hofstede, G. *For the Value Survey Module*, mājas lapa. Extracted from www.geerthofstede.nl [2005, September 11].
- Hofstede, G. *For simulation games and events*, mājas lapa. Extracted from www.geerthofstede.nl [2005, September 11].
- Hofstede, G. *For a summary of my ideas about national culture differences*, mājas lapa. Extracted from www.geerthofstede.nl [2005, September 11].
- Hofstede G., Bond M.H., Luk C. (1993.). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*, 14/4, 483-503.
- Spector P., Cooper C. (2002) The Pitfalls of Poor Psychometric Properties: A Rejoinder to Hofstede's Reply to Us. *Applied Psychology: an international review*, 51, 170-178.
- Hoppe, M. H. (1990). A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-related Values and Learning and their Implications for Management Training and Development. *Unpublished Doctoral dissertation*, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Kims, U. (2003.). *Kultura, Nauka I Etnokulturnaja Psihologija: Kompleksnij Analiz (Kultūra, Zinātne un Etnokulturālā Psiholoģija: Kompleksā Analīze)*. In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 98-134). S-Pb: Piter.
- Loiteršteine, Ē. (2005.). *Hofstedes kultūras vērtību aptaujas VSM94 adaptācija*. Npublicēts bakalaura darbs. Rīga: LU PPF.
- Latvijas iedzīvotāju saraksts*. Extracted from <http://www.csb.lv> [2006, March 16]
- Macumoto, D. (2003.). *Psihologija i kultur (Psiholoģija un Kultūra)* In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 28-33). S-Pb: Piter.

- McSweeney, B. (2002.). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Consequences: A Triumph of Faith- A Failure of Analysis. *Human Relations*, 55, 1, 89-118.
- McSweeney, B. (2002.). The Essentials of Scholarship-A Reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, 55, 11.
- Mockaitis, A.I. (2002.). The Influence of National Cultural Values on Management Attitudes: A Comparative Study Across Three Countries. *Unpublished Doctoral dissertation*, Vilnius University.
- Mockaitis, A. *A Cross-Cultural Study of Leadership Attitudes in Three Baltic Sea Region Countries*. International Journal of leadership studies, 1, 1. Extracted from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals/ijls/new/vol1iss1/mockaitis/cross_cultural.htm [2006, January 23].
- Nanhekhan, R. (1990.). Cultuurverschillen Gemeten: Aanknopingspunten Voor Wederzijds Begrip Tussen Nederlanders ne Surinamers op de Werkvloer. *Unpublished M.A. Thesis*, Amsterdam: Free University.
- Nasierowski W., Mikula B. (1998.). Culture Dimensions of Polish Managers. *Organization Studies*, 19(3), 495-509.
- Noul E., Eims D., Peng K. (2003.). *Kultura I Umozakluchenija. Tri Tochki Zrenija (Kultūra un Secinājumu Pieņemsana. Trīs Redzes Punkti)*. In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 391-423). S-Pb: Piter.
- Singh, N. (2004.). From Cultural Models to Cultural Categories: A Framework for Cultural Analyses. *The Journal of American Academy and Business*, 09, 95-101.
- Sondergaard M. (1994.). Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, 15/3, 447-456.
- Tanaka-Macumi, J. (2003.). *Patopsihologija I Kultura (Patopsihologija un Kultūra)*. In D. Macumoto (Ed.), *Psihologija I kultura* (pp. 423-459). S-Pb: Piter.
- The Chinese Culture Connection (a team of 24 researchers) (1987). Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18,2, 143-164.
- Triandis, H. (2004.). The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive*, 18, 1, 88-93.