

ГЕРАРД ХОФСТЕДЕ И НЕГОВАТА СИСТЕМА ЗА ИЗМЕРВАНЕ РАЗЛИЧИЯТА В КУЛТУРАТА И ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Проф. Толя Стоицова, д.н.

Резюме: Студията предлага кратко запознанство с един голям съвременен учен – проф. Герард Хофстеде. Изтъкват се и три причини, с които българските изследователи, част от тях от НБУ, имат повод да се гордеят, че са допринесли за развитие и приложение на неговия модел за разбиране на межкултурните различия в културите и тези в организациите.

Съдържателно в теоретичен план са представени шестте измерители на културата: разстояние до властта; индивидуализъм срещу колективизъм; мъжественост срещу женственост; избягване на несигурността; дългосрочно и краткосрочно ориентирани национални култури; индουλгенция срещу ограничение.

Представени са емпирични данни за българската култура, както и някои сравнения за България и други чуждестранни култури на принципа – прилики и различия.

Ключови думи: Модел на Хофстеде; шест индекса за измерване на националната култура; межкултурни и организационни различия.

GERARD HOFSTEDE AND HIS SYSTEM FOR MEASUREMENT OF CULTURAL AND ORGANIZATIONAL DIFFERENCES

Prof. Tolya Stoitsova, PhD, D.Sc.

e-mail: tstoitsova@nbu.bg

Summary: *The article offers a brief introduction to a great contemporary scientist – Professor Gerard Hofstede. Three reasons are underlined in connection with the question why Bulgarian researchers, some of them from NBU, are proud to have contributed to the development and implementation of its model for understanding intercultural differences and those in different organizations.*

The six Hofstede's dimensions are discussed theoretically. These are: Power Distance; Individualism Versus Collectivism; Masculinity Versus Femininity; Uncertainty Avoidance; Long- and Short-Term Oriented National Cultures; and Indulgence Versus Restraint.

Empirical results for Bulgarian culture are presented along with comparisons between Bulgaria and some other cultures using the principle of similarities and differences.

Key words: *Hofstede's model; six indexes for measurement of national cultures; cross-cultural and organizational differences.*

Вместо въведение

Кой е Герард Хофстеде? Той е професор по културна антропология и социална психология в Тилбургския университет (Нидерландия). Макар вече на възраст – роден е през 1928 г., той продължава да работи интензивно. Хофстеде е световно-известен учен в областта на межкултурната и организационната психология. Неговата популярност се дължи най-вече на теоретико-емпиричните му изследвания в областта на межкултурните различия и тяхното експлициране в мултикултурни

организации, които стават все повече като следствие от глобализацията се свят. Организационното поведение е централен проблем в съвременните бизнес организации, свързан с тяхното ефективно функциониране.

Нещо повече, теорията и развитието на инструментариум за измерване на межкултурните различия от Хофстеде и неговия екип води до формирането на нова изследователска парадигма в областта на организационната психология. Разбира се, не липсват и критики, но те не могат да омаловажат изключителните му заслуги в цитираните области на психологията. Все повече изследователи от различни държави потвърждават неговите индекси за сравняване на различните култури.



У нас Герард Хофстеде е също популярен сред учените, които се занимават с межкултурни изследвания и организационно поведение. Българските изследователи имаме поне три причини да се чувстваме свързани с Големия съвременен учен. Две от тях имат пряка връзка с НБУ.

Първата причина, гордост за българите изобщо, е, че в екипа на проф. Герард Хофстеде от самото начало участва и един български професор – Михаил Минков. Най-популярната книга – обявена за „международен бестселър“ е „Култури и организации. Софтуеър на ума“ (ревизирано и разширено издание)¹. Нейни автори са Герард Хофстеде, Герт Йан Хоф-

стеде (най-малкият от четиримата синове на проф. Хофстеде) и българският професор Михаил Минков, възпитаник на Софийския университет. Българският изследовател е професор по межкултурна информираност и организационно поведение, и преподава по програма на Университета в Портсмут (Великобритания), Висше училище международен колеж, София и във Висше училище по мениджмънт, Варна.

Втората причина е, че на 12 октомври 2001 г., Нов български университет удостои с титлата „Доктор хонорис кауза“, (на латински – *doctor honoris causa*), и на български език – „Почетен доктор“ – проф. Герард Хендрик Хофстеде².

Третата причина е свързана с департамент „Масови комуникации“, който създаде в сътрудничество с пет други Европейски университета през 2012-2013 г. Магистърска програма на английски език – *Master of International Communication*. Проф. Герард Хофстеде с удоволствие даде името си на Консорциума от шестте университета³. И до днес Магистърската програма в НБУ събира едни от най-добрите студенти не само от НБУ, но и от други университети – като Софийския университет, УНСС, български студенти, прехвърлили се от чуждестранни университети. В програмата участват и студенти по Еразъм от различни държави, както и такива по договори за обмен на студенти от Германия, Холандия, Франция, Италия, Испания, Турция, Украйна, Нигерия⁴ и други.

Теоретичен модел на Хофстеде за измерване на межкултурните различия

Основната идея на Хофстеде датира от седемдесетте години на ХХ в., когато вече е ясно, въпреки че обществата са на различен етап от своето развитие, те споделят общи проблеми, но ги разрешават по различен начин. Или става ясно, че тези специфични решения се дължат на измеренията на националните култури. Така Хофстеде и екип започва изучаването на различията в културите, а по-късно – други изследователи провеждат изследвания, използвайки същия модел в техните национални

култури и организации. Те доказват убедително, че моделът на Хофстеде е адекватен за сравняване на различните култури.

Кои са измерителите? Това са първоначално четири, а по-късно шест индекса, които много добре описват националните култури. Моделът може да се използва и в отделни организации в една и съща култура.

Първото измерение е *властовата дистанция*⁵. Това измерение отразява справянето в културата с факта, че хората не са равни. Или властовата дистанция се дефинира като степента, до която членовете на по-ниска позиция в организациите в дадена култура очакват и приемат, че властта е разпределена неравномерно⁶.

Властовата дистанция се свързва със социалните класи в обществото, най-общо етикетирани като висока, средна и ниска. Хората, принадлежащи към определена класа се различават във възможностите си за придобиване на блага, характерни за съответното общество. Интерес представлява изводът, че високото образование автоматично поставя конкретния индивид в средната класа⁷. От своя страна, образователният ценз е един от най-съществените детерминанти за заемане на съответна работна позиция.

В контекста на властовото измерение попада и *корупцията* – в два аспекта: Първият е, когато хора от високите етажи на властта незаконно се обогатяват. Вторият включва факта, че някои граждани „купуват“ сътрудничеството на властите за постигане на собствени частни цели.

Второто измерение е *индивидуализъм срещу колективизъм*⁸. Корените на това измерение са заложили във фундаменталното разбиране на ролята на индивида и ролята на групата в дадено общество. Когато интересът на индивида надделява над интереса на групата става дума за индивидуализъм. И обратно, ако интересът на групата е по-силен от този на индивида, наричаме такива общества колективистични⁹. Значими са различията по отношение на индивидуализма/колективизма в различните организации в културата.

Ако си представим полюсите на един континуум, то *индивидуалистичният полюс* се характеризира със следните разбирания:

1. Лично време – такава работна позиция, която дава достатъчно свободно време за личен живот и семейство.

2. Свобода – значима възможност за собствен подход в изпълнение на работните задължения.

3. Предизвикателство – отнася се до такъв тип дейност на работното място, която дава възможност за усещане на лично постижение.

Обратно, *колективистичният полюс* залага на:

1. Трениране – работата да дава възможности за подобряване на личните умения и придобиване на нови чрез допълнително обучение/трениране.

2. Условия на труд – добра физическа среда като офиси, осветление, сервизни помещения и т.н.

3. Лични умения – напълно използване на собствените умения в работата.

Интересно е да се отбележи, че ако индивидуализъм срещу колективизъм е измерение с два полюса на групово равнище, то на личностно равнище е едно измерение – индивидуалист или колективист. По отношение на опозицията между индивид и група, данните от изследванията на Хофстеде сочат, че ... „Индивидуализмът е свойствен за общества, в които няма тесни връзки между индивидите – от всеки се очаква да се грижи за себе си и непосредственото си обкръжение ... колективизмът е свойствен за общества, в които от раждането си индивидът е интегриран в силно споени вътрешни групи, които продължават да го защитават през целия му живот в замяна на безпрекословна вярност“¹⁰

Третото измерение от модела на Хофстеде е *мъжественост срещу женственост*¹¹. Наименованието е по-скоро метафорично, защото всяко общество включва и двата пола. Идеята на измерението обаче е как типичните разбирания за характе-

ристиките на двата пола се свързват с цялостната философия на организациите или дадена конкретна култура.

Например високата стойност на индекса за мъжественост показва, че обществото високо цени и се движи от състезателност и постигане на успех. На равнището на организациите, индексът предполага стремеж към високи приходи, признание, напредък и предизвикателство по отношение на мъжествеността. Обратно, характерни за другия полюс, женственост, са доброто управление на организацията, кооперирането на нейните членове, добрата работна среда и сигурност на заетостта.

Терминът, дал наименованието на четвъртото измерение от модела на Хофстеде – *избягване на неопределеността*¹², е заимстван от Джеймс Марч, който е американски организационен социолог¹³. Основната идея е, че голямата неяснота води до високо ниво на тревожност у членовете на едно общество или организация. Или дефиницията на Герард Хофстеде за това измерение е „... степента, до която членовете на една култура се чувстват застрашени от несигурни и непознати ситуации. Преживяването на неопределеност се изразява в нервен стрес и в нуждата от предвидимост – потребност от писани и неписани правила“¹⁴. В този смисъл, новите технологии, разработването на нови закони и добавки към старите, както и религията, се стремят да подпомогнат гражданите за справяне с неопределеността или несигурността.

Много често обясненията на измерението *избягване на неопределеността* се свързват с *избягване на двусмислицето*. То, от своя страна, може да бъде определено като степен, в която членовете на културата се чувстват застрашени от нееднозначни или неизвестни ситуации. Избягване на неопределеността е свързано с начина, по който обществото се справя с факта, че бъдещето не може да бъде известно. На тази база възниква въпросът: Да се опитваме ли да контролираме бъдещето или да го оставим просто да се случва?

В култури, които са ориентирани силно към *избягване на несигурността*, съществуват много формални и неформални правила, които контролират правата и задълженията на граж-

даните. При силното избягване на несигурността хората са по-консервативни и проявяват силна потребност от „законност и ред“. Членовете на организациите предпочитат компетентни лидери, отговорни за решенията, които вземат, на които служителите смятат, че те самите не могат да повлияят. Социално негативен факт е, че в такива култури съществува сериозна съпротива срещу новостите и най-общо, нестандартните идеи. Обратно, в култури, които са ориентирани към слабо избягване на несигурността, непредвидимостта и нееднозначостта се възприемат като нормална характеристика на живота. Затова и равнището на стрес в неясни ситуации е ниско и хората проявяват спокойствие и рационалност. Въпреки че формалните правила са относително по-малко, същественото в случая е, че те се спазват много по-стриктно¹⁵.

През 1991 г. Хофстеде добавя и пето измерение на различия в националните култури, като създава термина *дългосрочна срещу краткосрочна ориентация*¹⁶. Подпомогнат от китайски и български изследователи¹⁷, под ръководството на Герард Хофстеде се провеждат трудоемки изследвания с представители от 93 различни национални култури в периода 1995 – 2004 г.

Дългосрочната ориентация означава насърчаване в обществото на формиране на прагматични добродетели, ориентирани към бъдещи награди. По-специално се има предвид постоянство, икономичност и адаптиране към променящите се обстоятелства.

Обратно, *краткосрочната ориентация* се свързва с културите, в които се подкрепят добродетели, основани на миналото и настоящето, такива като национална гордост, уважение към традициите, съхраняване на добрия имидж и изпълнение на социалните задължения.

Някои от основните характеристики на двата типа ориентация показват различията между тях:

| Дългосрочна ориентация | Краткосрочна ориентация |
|---|---|
| Добро и зло са относителни понятия | Добро и зло са абсолютни понятия |
| Прилагането на нормите зависи от ситуацията | Фиксираните норми е необходимо да се прилагат независимо от обстоятелствата |
| Трябва да сме смирени по отношение на себе си | Търсим положителна информация за себе си |
| Искаме да се научим от другите държави | Горди сме с нашата държава |
| Традициите могат да се променят | Традициите са свещени |
| Здрав смисъл и избиране на златната среда. | Религиозна и политическа идеология. |

Искам да отбележа, че различията са не във взаимното изключване на посочените характеристики, а в тенденцията кои повече колко повече преобладават. По този начин са зададени и въпросите в инструментариума на изследванията, на които участниците отговарят по 5-степенна Ликертов тип скала¹⁸.

Измерението дългосрочна и краткосрочна ориентация няма абсолютен стандарт – то само предлага измерване на междукulturните различия от 0 до 100, където резултатите близо до 0 се свързват с краткосрочната, а близо до 100 – с дългосрочната ориентация.

Последното, шесто измерение, за което пряка заслуга има отново българският професор Михаил Минков, се определя като *снизходителност (индулгенция) срещу сдържаност*¹⁹. Измерението се свързва с националните нива на преживяване на субективно щастие и жизнен контрол. Като измерител то се проявява в цитираното вече изследване (1995-2004) на 93 национални култури.

Клонящите към снизходителност общества позволяват сравнително свободно удовлетворяване на основни и естествени човешки желания, водещи до наслада от живота и забавление.

Ориентираните към сдържаност общества, обратно, потискат удовлетворяването на потребностите и са привърженици към регулация чрез строги социални норми. И отново, както

при предходното измерение, международналните различия могат да бъдат представени с някои основни характеристики:

Снизходителност

Хората се чувстват по-здрав и по-щастливи

Възприемат, че имат контрол върху живота

Етика в осъществяването на свободното време

Оптимизъм, позитивни нагласи

Приятелството е много важно

Активно участие в спорт.

Не много силна морална дисциплина

Сдържаност

Хората се чувстват не толкова здрави и не много щастливи

Това, което се случва не зависи от тях

Етика в работата

Песимизъм, цинизъм

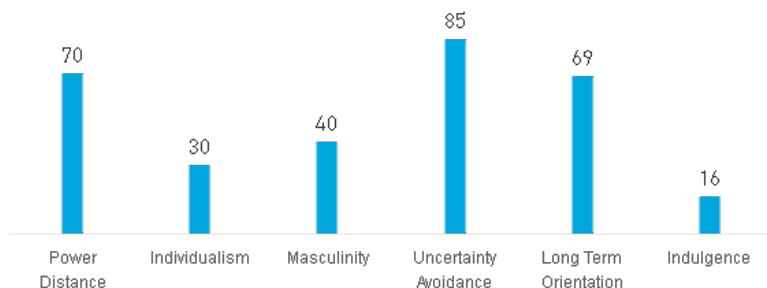
Приятелството не е толкова важно

По-слаба спортна дейност.

Стриктна морална дисциплина

Емпирични данни за България по Модела на Герард Хофстеде. Малък щрих за сравнение с други култури

Какво показват емпиричните резултати за България по отношение на шестте измерения на националната ни култура и как могат те да се интерпретират?



Фиг. 1

Както се вижда от фиг. 1, Българската национална култура е с много висок резултат – 70, по отношение на измерението

властова дистанция. Това означава, че хората у нас приемат йерархичността, в която всеки заема определено място. Няма необходимост от допълнително обяснение или оправдание. Йерархията в една организация се възприема като отразяваща присъщите неравенства. Централизацията е добре позната и подчинените очакват да им бъде казано какво да правят. Идеалният шеф е доброжелателен автократ, или човек с голяма власт, но доброжелателен ²⁰.

Румъния, съседна наша страна, също е с много висок резултат, доста по-висок и от този на България – 90²¹, което показва същата тенденция, но доста по-силно изразена.

Обратната тенденция е характерна за Германия. Децентрализирана като управление държава и подкрепена от силна средна класа, нейният резултат е доста под 50, а именно – 35 ²². Това показва сериозно различие с България. Взимането на решение чрез организиране на групови дискусии в организациите е ангажимент, с който висшият мениджърски екип стриктно се съобразява. Стилът на общуване е пряк, често се организират срещи, в които служителите индивидуално или групово заявяват препоръките и желанията си за съвместна работа.

По отношение на измерението *индивидуализъм срещу колективизъм*, с резултат 30, България се нарежда сред държавите с колективистична ориентация, която се свързва, както посочих по-горе с по-тесни връзки в семейството и останалите групи и най-общо – с групов социален живот.

В същата посока, но с изразен по-силен колективизъм са Япония и особено Китай с резултат 20.²³ Обратно, държави като Швеция, с резултат 71²⁴ и още повече Дания – със 74²⁵, са силно индивидуалистично ориентирани.

За България резултатът от 40 по измерението *мъжественост срещу женственост* ни определя като национална култура, относително насочена към женствеността. Това от своя страна означава, че акцентът се поставя върху разбирането „да работиш, за да живееш“. Затова и мениджърите се стремят към консенсус, равенство и солидарност в организациите. Интересно е да се отбележи, че преди 6-7 години само, резултатът за

България е бил 53, което означава, че културата ни от мъжественост се измества по посока на женственост.

Много близо до нас по това измерение е Испания с резултат от 42²⁶ и неочаквано донякъде, с много по-силна ориентация към женственост в културата е Нидерландия – 14, в която ефективният мениджър е подкрепящият, а решенията се взимат чрез включване на всички от групите²⁷.

За сравнение, Япония²⁸ със своя много висок резултат от 95, е държавата с изключително силна ориентация към мъжественост в своята култура, една от най-силните ориентации в света.

Резултатът за България по четвъртото измерение от Модела на Хофстеде – *избягване на неопределеността*, е висок – 85. Той показва, че за българите е много силна тенденцията да избягват несигурността. Типично за такива култури е и избягването на нестандартно поведение, както и съществуването на потребност от правила дори когато те не сработват. Времето е пари и хората вътрешно са мотивирани да работят. Много вероятно е съпротивата към иновации, а сигурността е особено важна.

С почти същия резултат като нашия е например, отново Испания – 86. За разлика от България и Испания, Обединеното кралство е близко до противоположния полюс – 35²⁹. Хората, принадлежащи към национални култури с нисък резултат по измерението избягване на несигурността, се чувстват комфортно в неясни ситуации и съобразяват своите планове в зависимост от настъпилите промени. В Обединеното кралство няма много правила, но тези, които съществуват се спазват.

По петото измерение – *дългосрочна срещу краткосрочна ориентация* в културата, с резултат 69, България попада сред националните култури, които са *дългосрочно ориентирани*. Такава е и културата на Нидерландия с резултат 67. Или нашите култури са прагматични – хората вярват, че истината зависи твърде много от ситуациите, контекста и историческото време. Още, гражданите показват възможности лесно да адаптират традициите към променените условия. Културата насърчава

пестеливостта и усилията в съвременното образование като начин хората да се подготвят за бъдещето.

Краткосрочната ориентация е характерна за нормативните общества. Такава е например културата на САЩ, с резултат 26. Обратно на дългосрочната ориентация, тези култури предпочитат да поддържат традиции и норми, спазвани в съвременното и гледат на обществените промени с подозрение³⁰.

Последното конструирано измерение от модела на Хофстеде е *снизходителност (или индουλгенция) срещу сдържаност*. Едно от предизвикателствата, пред които е изправено човечеството, сега и в миналото, е степента, в която малките деца се социализират. Този процес в културите е особено важен.

Сравнително слабият контрол върху желанията на хората се нарича „снизходителност“ и сравнително силният контрол се нарича „сдържаност“. Следователно културите могат да бъдат описани като ориентирани към снизходителност или към сдържаност.

България има много нисък резултат по това измерение – 16, което заедно с този на Русия – 20, определя двете култури като силно ориентирани към сдържаност. Хората от култури с тази ориентация имат чувството, че техните действия са силно ограничени от социалните норми и смятат, че да се отдадат на собствените си намерения и желания е някак погрешно. Стремят се още към спестовност с оглед на бъдещето³¹.

Обратната тенденция, характерна за културата на Нидерландия, например – с резултат 68, показва силна ориентация към снизходителност. Досега в някои измерения българската култура имаше подобие с нидерландската. Но ето че по измерението снизходителност срещу сдържаност двете култури значимо се различават. Хората в обществата, класифицирани с висок резултат по измерението индουλгенция, обикновено се характеризират с готовност да реализират своите желания, като полагат усилия да се наслаждават на живота и да се забавляват. Те са оптимистично настроени, държат много на свободното си време, действат своенравно и са склонни да харчат пари, за да удовлетворят желанията си³².

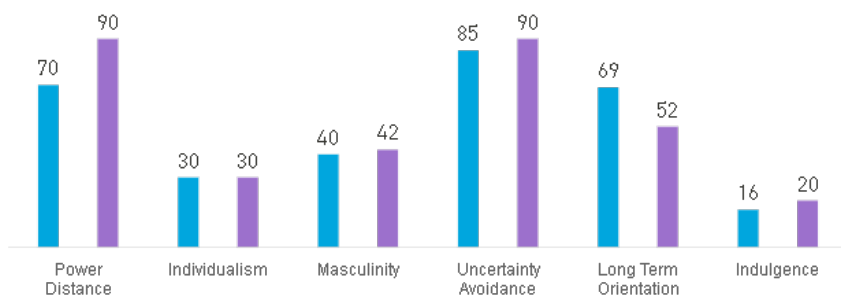
Заклучение

Като кратко обобщение за България, могат да се припомнят резултатите от измерванията по шестте измерителя на културата. Или културата на България е ориентирана към строга йерархия на управлението, по-скоро е колективистична, отколкото индивидуалистична и е ориентирана към женственост. За нас е много характерно избягването на несигурността, дългосрочната ориентация във времето и сдържаността.

Както стана ясно, емпириката по модела на Хофстеде дава възможност не само да се проверят индексите по шестте измерения на отделните държави, но и да се сравняват помежду си.

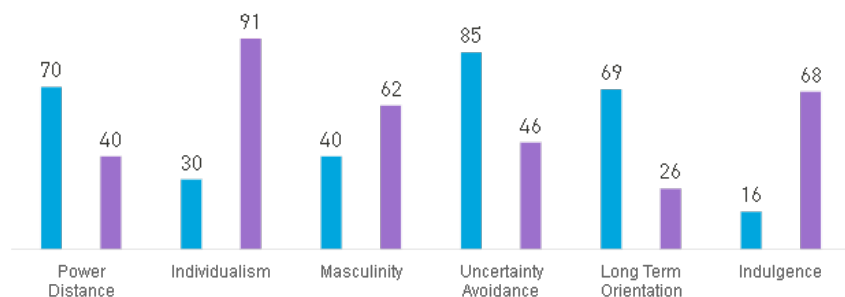
Затова в заключение аз избрах да сравня България с една държава, с която си приличаме като култура по шестте измерения, и друга, с която значимо се различаваме.

Очаквано, подобна култура на нашата е тази на Румъния³³. (фиг. 2) Със син цвят са резултатите за България, а с лилав – тези за Румъния. Тенденциите са еднакви, защото резултатите са близки.



Фиг. 2

Сравнението между България и САЩ показва значими различия в културите на двете държави³⁴ по всички измерения, което бих казала не е неочаквано. (фиг. 3)



Фиг. 3

Мисля, че и двете графики не се нуждаят от детайлен коментар. По-скоро искам да напомня максимата, че няма нужда да се боим от различията. Те ни обогатяват и ни свързват. А подобията – за нас са лесно разбираеми.

Бележки

1. Cultures and Organizations. Software of The Mind. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf (последен прочит, 14.11.2019)
2. Снимка, кратко представяне и официална академична лекция на проф. Хофстеде в НБУ <https://nbu.bg/bg/za-nbu/pochetni-doktori/gerard-hendrik-hofstede> (последен прочит, 14.11.2019)
3. Консорциумът включва НБУ (България), IULM (Италия), Leeds Metropolitan University (Великобритания), Висше бизнес училище в Будапеща (Унгария), Ханзе университет в Грьонинген (Нидерландия) и Вилнюски университет (Литва)
4. Студентите от държави извън Европейския съюз са по договори с НБУ, т.нар. на английски език exchange students).
5. На английски език – Power Distance.
6. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria/> (20.11.2019)
7. Давидков, Цветан. „Ценности на забогатяване. Предприемачите в България 1991-2004 година“, С., Изд. СУ „Св. Кл. Охридски“, 2011.

8. На английски език – Individualism vs. Collectivism.
9. Cultures and Organizations. Software of The Mind. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf (20.11.2019)
10. Цит. по Карабелъова, Соня. ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ НА КУЛТУРНИТЕ ПРАКТИКИ В БЪЛГАРСКИ КОНТЕКСТ. Годишник на Софийски университет, книга Психология, том 102. https://research.uni-sofia.bg/bitstream/10506/764/1/4_S_Karabeliova_T102.pdf (20.11.2019).
11. На английски език – Masculinity vs. Femininity.
12. На английски език – Uncertainty Avoidance.
13. Джеймс Марч, освен като професор и преподавател в Станфордския и Калифорнийския университет, е известен с „Поведенческа теория за фирмата“ (A Behavioral Theory of the Firm) (1963, 1993). Книгата му е многократно преиздавана и преведена на различни езици. <https://lib.sale/osnovyi-menedjmenta-besplatno/march-djeyms-gardner-1928-sayert-richard-maykl-63756.html> (18.11.2019)
14. Хофстеде, Герард. Култури и организации. С., Класика и стил. 2001, с. 156.
15. Карабелъова, Соня. ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ОСОБЕНОСТИ НА КУЛТУРНИТЕ ПРАКТИКИ В БЪЛГАРСКИ КОНТЕКСТ. Годишник на Софийски университет, книга Психология, том 102. https://research.uni-sofia.bg/bitstream/10506/764/1/4_S_Karabeliova_T102.pdf (20.11.2019).
16. От английски език Long- and Short-Term Oriented National Cultures.
17. Активно участие взима българският професор Михаил Минков.
18. Ликертовият тип скала е много популярна в изследователската практика в социалните науки, особено в психологията и социологията. Наречена е по името на нейния създател, американският психолог и социолог Ренсис Ликерт (Името му на български език може да се срещне и като Лайкерт). На 5-степенната Ликертгов тип скала са зададени с думи само първата и последната позиция за отговор. Например, 1. „Малко вероятно“ и 5. „Много вероятно“. Участниците сами преценяват към кой плюс на скалата са ориентирани техните отговори и в каква степен.
19. На английски език „Indulgence vs. Restrain“, въведено от проф. Михаил Минков.

20. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria/> (21.11.2019)
21. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/> (21.11.2019)
22. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/> (21.11.2019)
23. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/> (21.11.2019)
24. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/> (21.11.2019)
25. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark/> (21.11.2019)
26. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain/> (21.11.2019)
27. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands/> (21.11.2019)
28. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/> (21.11.2019)
29. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria,spain,the-uk/> (21.11.2019)
30. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria,the-netherlands,the-usa/> (21.11.2019)
31. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria,russia/> (21.11.2019)
32. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands/> (21.11.2019)
33. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria,romania/> (21.11.2019)
34. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/bulgaria,the-usa/> (21.11.2019)