

Angelica-Nicoleta NECULĂESEI (ONEA)  
*Alexandru Ioan Cuza University of Iași*

# THEORETICAL- METHODOLOGICAL ASPECTS IN INTERCULTURAL RESEARCH

Review  
Article

---

## Keywords

*Intercultural researches;  
Hofstede;  
Culture;  
Methodology;  
Equivalence*

---

## JEL Classification

Z19

---

## Abstract

*Intercultural research has been an extremely attractive field to many researchers. However, it raises many questions and the answers require consideration of some very important theoretical and methodological aspects, which we aim to present in this paper without claiming to exhaust them all.*

## INTRODUCERE

Cercetările interculturale ridică o serie întreagă de probleme teoretice și metodologice, motiv pentru care subiectul rămâne unul de interes, în scopul identificării unor soluții sau căi de ameliorare. Printre acestea, cele prezentate în conținutul articolului de față, legate în special de conceptualizare, modele de analiză, echivalență, analiză și interpretare, subiectivism cultural.

## ASPECTE PRIVIND CERCETĂRILE INTERCULTURALE

### Concepte și/sau teorii asociate

Mintea cercetătorului, asemenea minții oricărui individ, se supune „programării mentale” (Hofstede, 1996). Fiecare cercetător are propria experiență, generată de influențe particulare din partea multiplelor niveluri de cultură (națională, regională, profesională, organizațională etc.). Deseori parcursul educațional-formativ, în care rolul mentorilor este definitoriu, domeniul de activitate, credințele și valorile personale, pe lângă obiectivele specifice ale cercetării, pot juca un rol important în definirea conceptelor și alegerea modului de fundamentare teoretică.

Chiar noțiunea de cultură și teoriile adoptate cu privire la aceasta variază extrem de mult, de unde numeroasele perspective de tratare a subiectului. Dacă în 1952, Kroeber și Kluckhohn inventariaseră 164 de definiții ale culturii (Georgiu, 2001), ne putem imagina câte au mai fost dezvoltate până în prezent, considerând amploarea pe care a luat-o domeniul cercetărilor interculturale. Analizând și principalele curente etnologice (evoluționismul, difuzionismul, funcționalismul, culturalismul, structuralismul, antropologia dinamică), fără a considera alte domenii sau subdomenii interesate de analiza elementelor de specificitate culturală și a diferențelor culturale (psihologia, sociologia, comunicarea, managementul etc.), putem conștientiza imensa varietate a abordărilor specifice unui domeniu atât de vast și interesant, ca cel al cercetărilor interculturale.

Cu siguranță inadvertențele apar atunci când se pune problema comparabilității datelor, deoarece cercetătorii vor desemna lucruri diferite prin același semnificativ. Câteva exemple pot fi edificatoare în acest sens:

- „Cultura sau civilizația luată în sensul său larg, etnografic, este acel întreg complex care include cunoașterea, credințele, arta, morala, dreptul, tradițiile și orice alte producții și modalități de viață create de om ca membru al societății” (Tylor, 1871, *apud* Bonte și Izard, 1999);

- „Cultura constă din modele implicite și explicite ale comportării și pentru comportare, acumulate și transmise prin simboluri, inclusiv realizările în unelte. Miezul esențial al culturii constă în idei tradiționale, apărute și selectate istoric, și, în special, din valorile ce li se atribuie; sistemele de cultură pot fi considerate, pe de o parte, ca produse ale acțiunii și, pe de altă parte, ca elemente ce condiționează acțiunea viitoare” (Kroeber, Kluckhohn, 1952, *apud* Georgiu, 2001);
- „Cultura este comunicare și comunicarea este cultură” (Hall, 1984);
- Cultura este „programarea mentală colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup de cei ai altui grup” (Hofstede, 1996);
- Cultura reprezintă răspunsurile găsite de indivizi la problemele cu care se confruntă (Hampden-Turner și Trompenaars, 2004);
- „Conceptul exact de cultură pe care îl adopt ... este esențial unul semiotic. Considerând, precum Max Weber, că omul este un animal prins în rețele de semnificație pe care singur le-a țesut, consider cultura ca fiind exact acele rețele, analiza ei fiind, prin urmare, nu o știință experimentală, în căutarea unei legi, ci una interpretativă, în căutarea unui înțeles. Este explicația pe care o caut eu...” (Geertz, 2014); cultura este „un sistem, transmis istoric, de semnificații încarnate în simboluri, de concepții lăsate moștenire și exprimate în forme simbolice pe baza cărora oamenii comunică, perpetuează și-și dezvoltă cunoștințele și atitudinile față de viață” (*idem*).

Analizând conținutul acestui număr extrem de redus de definiții putem sesiza cu ușurință câteva diferențe: sensul larg sau restrâns oferit noțiunii de cultură, perspectiva funcționalistă sau cea simbolic-interpretativă.

De asemenea, nu trebuie uitat faptul că poziționarea în raport cu noțiunea de cultură conduce la opinii diferite cu privire chiar la maniera în care poate fi studiată cultura (Geraud *et al.*, 2001):

- cultura, definită ca entitate supraorganică, se poate studia făcând abstracție de indivizi, așa cum afirmă Herskovits;
- cercetarea culturii presupune cunoașterea și înțelegerea vieții individului, modelată social, dar și a modificărilor societale care apar, datorită intervenției indivizilor, așa cum susține Boas.

Nu doar conceptul de cultură ridică probleme, există și alte concepte sau termeni de specialitate al căror conținut poate varia de la un domeniu la altul, de la o cultură la alta etc., după cum concepte diferite pot face trimitere la același conținut.

### Valorile și practicile culturale

Valorile și practicile culturale, ca elemente ale culturii, stau la baza definirii conținutului dimensiunilor culturale care compun modelele de

diagnostic intercultural, oferite de diferiți cercetători.

O primă constatare este aceea că se pot observa diferențe chiar cu privire la semnificația oferită *valorilor și practicilor* de către diferiți cercetători. Într-un articol critic la adresa studiului GLOBE, Hofstede (2006a) precizează clar că ceea ce înțelege el prin practici (*ritualuri, eroi, simboluri*) este total diferit de ceea ce se măsoară prin practici în cercetarea GLOBE (*cum stau lucrurile/as is*). În plus, Hofstede afirmă că respondenții nu pot realiza distincția între practici și valori culturale, acest lucru are loc doar în mintea cercetătorilor (*idem*).

Există, de asemenea, probleme legate de conținutul efectiv al valorilor și practicilor culturale asimilate unor dimensiuni culturale. În unele studii se oferă explicații cu privire la acest conținut, așa cum întâlnim în cazul analizei valorilor motivaționale în muncă (Schwartz, 2012). Există și situații în care valorile doar sunt enumerate, fără alte informații. În acest caz cercetătorul poate presupune acest conținut și atunci crește riscul de a măsura altceva și/sau de a interpreta eronat datele. Să considerăm un exemplu, pornind de la clasificarea valorilor în instrumentale și finale (Rokeach, *apud* Ionescu și Toma, 2001). Ce ar trebui să înțelegem prin *curaj* ca valoare instrumentală? Curajul poate fi înțeles ca asertivitate, ca asumare a riscului etc. Cărei dimensiuni culturale îi va fi asociat?

De asemenea, e important de analizat dacă valorile și practicile culturale analizate au sens sau dacă au același sens pentru toate culturile investigate (Vijver *et al.*, 2010).

În cercetarea diferențelor interculturale, o atenție deosebită trebuie acordată și instrumentelor elaborate pentru captarea valorilor. Erorile care apar pot ține de obținerea unor răspunsuri în termeni ideologici, care țin de norme absolute, în loc de norme statistice (Hofstede, 1996, Hofstede, 2006a) sau dependente de context, care reflectă preferințe marginale, nu culturale (Maseland și Hoorn, 2009).

### Dimensiunile culturale

Parcurgând diverse modele de diagnostic intercultural putem fi surprinși sau chiar derutați de varietatea lor. Vom constata că acestea cuprind un număr diferit de dimensiuni culturale, că unele dimensiuni culturale se întâlnesc în mai multe modele, dar altele nu, că se utilizează denumiri diferite pentru dimensiuni culturale care reflectă același conținut, că există interferențe, că dimensiuni culturale cu aceeași denumire măsoară altceva etc. În primul rând, trebuie să fim conștienți de un lucru: instrumentele elaborate au fost create de cercetători care, în marea majoritate, s-au raportat la propria cultură, adică la ceea ce le era cunoscut. Cunoaștem modelul Hofstede. Inițial, el a cuprins doar patru dimensiuni culturale: distanța față de putere, individualism-colectivismul, evitarea incertitudinii și masculinitate-feminitate.

Michel Bond, modelul a fost completat cu dimensiunea orientarea pe termen lung. Această dimensiune culturală nu putea fi pusă în evidență dacă țările asiatice nu ar fi făcut parte din studiu (nu ar fi fost sesizate diferențele). Mai târziu, au fost integrate și rezultatele obținute de Michel Minkov, cercetător bulgar, interesat de alte aspecte definitorii. Modelul a fost completat, inițial, cu două dimensiuni culturale, mândrie-modestie / *monumentalism – self-effacement* și permisivitate-austeritate/ *indulgence-restraint* (Hofstede *et al.*, 2012). După mai multe analize, s-a ajuns la concluzia că doar una dintre dimensiuni (*indulgence-restraint*) aduce, într-adevăr, ceva nou, așa că modelul cuprinde, în momentul de față, șase dimensiuni culturale<sup>1</sup>. De remarcat și problemele de traducere a acestor dimensiuni culturale, care țin tot de datul cultural prin specificul lingvistic. E dificilă transpunerea exactă a unor semnificații. De exemplu, dimensiunea *monumentalism – self-effacement* a fost tradusă în limba română ca mândrie-modestie (Onea, 2011) sau măreție-supunere (Zaiț, 2012), neacoperind întregul sens exprimat de expresia originală sau chiar îndepărtându-se de el. Dimensiunea *indulgence-restraint* a fost tradusă ca indulgență-constrângere (Onea, 2011), indulgență-impunere (Zaiț, 2012), permisivitate-austeritate (Hofstede *et al.*, 2012, *trad. Zografii*) sau indulgență-reținere (Vrâncianu și Iorgulescu, 2016).

În al doilea rând, trebuie să considerăm obiectivele cercetătorilor. Schwartz (1999, 2012), de exemplu, și-a propus să investigheze valorile motivaționale în muncă. E de la sine înțeles că a fost interesat de un set de valori considerate a fi importante în câmpul muncii. Ca urmare, modelul său extrage trei dimensiuni, integrare-autonomie, ierarhie-egalitarism și dominare-armonie<sup>2</sup> care pot fi asociate cu dimensiunile individualism-colectivism, distanța față de putere și masculinitate-feminitate din modelul Hofstede, dar care nu reprezintă același lucru, vizează un conținut care acoperă un anumit spațiu de cercetare, fiind creat de cercetător în acord cu scopul său particular. De altfel, valorile respective, analizate din perspectiva compatibilității, au condus la o poziționare a valorilor în funcție de două axe, deschidere la schimbare – conservatorism și orientare către sine – orientare către ceilalți<sup>3</sup> (Schwartz, 1999, Sagiv și Schwartz, 2007).

În al treilea rând, modelele nu reprezintă *realitatea*, ele doar o simplifică pentru a o face accesibilă minții noastre. Abordarea bipolară a dimensiunilor culturale are caracter reductionist. În realitate, dimensiunile culturale sunt multistrat. Unele valori le susțin pe altele. O valoare poate susține mai multe valori, ceea ce înseamnă că ea poate fi integrată, de diferiți cercetători, în diferite dimensiuni culturale, depinde de „decupajul” realizat de cercetător și metodele/programele de analiză a datelor utilizate.

Mai mult, între valorile corespunzătoare diferitelor straturi și/sau dimensiuni culturale poate exista coerență sau conflict (Schwartz, 2012). Dar valori considerate a fi în conflict în unele culturi, pot fi integrate și considerate coerente în altele (de altfel, perspectiva occidentală poate sesiza conflictul acolo unde perspectiva orientală poate percepe complementaritatea).

Majoritatea dimensiunilor culturale au fost puse în evidență cu ajutorul analizei factoriale. În acest caz, rezultatele depind de variabilele de intrare considerate și de rotirea diferită a factorilor de către programul statistic utilizat (Fog, 2019). Numărul variabil de dimensiuni culturale ne arată că, într-adevăr, e foarte greu de surprins, într-o structură coerentă, ceea ce definește specificul cultural. Există, pe de o parte, autori care au creat modele de diagnostic intercultural bazându-se pe un număr relativ mare de dimensiuni culturale (House *et al.*, 2004), pentru care s-au raportat corelații între dimensiuni, multicoliniaritate (Hofstede, 2006a, Fog, 2019). Pe de altă parte, există cercetători care susțin soluțiile bazate pe un număr mic de dimensiuni culturale, atent selectate în urma replicării în diferite culturi. Printre ei, Fog (2019), care în urma unei metaanalize realizate pe 26 de studii axate pe analiza dimensiunilor culturale, ajunge la concluzia că un singur factor (pericolul perceput) poate reprezenta jumătate din variația variabilelor culturale. Hofstede (2006, b) apreciază că numărul optim de dimensiuni pentru analiza culturii naționale ar fi între cinci și nouă, însă sunt studii extrem de valoroase ca cele realizate de Inglehart și Welzel (2005) sau Schwartz (1999) care au considerat două, respectiv trei dimensiuni. Pericolul apare și atunci când variabilele sunt manipulate. Cercetătorul poate fi tentat să favorizeze credințe personale, adică să aleagă acele rezultate în acord cu acestea.

### **Compararea incomparabilului**

Modelele de diagnostic intercultural au fost concepute pentru a realiza comparații între culturi. Criteriile de diferențiere culturală pe care le înglobează permit o analiză a diferențelor / similarităților. Abordarea etică implicată de utilizarea acestora nu relevă însă cu acuratețe sau în profunzime specificitatea culturală. Multe informații se pot pierde. Se fac comparații pe criterii „generale”, iar numeroase aspecte particulare pot rămâne ascunse. Mai mult, chiar pe dimensiunile în cauză pot apărea diferențe. De exemplu, colectivismul românesc nu este același cu colectivismul chinezesc. Cu toate acestea, ajungem la concluzia unei similarități culturale. Comparăm aspecte diferite, dar în baza unei categorii create favorizăm doar aspectele care ne permit identificarea cu aceasta, eliminând restul. Ori, de multe ori, „restul” e tocmai particularul cultural, ceea ce ar trebui să atragă atenția cercetătorilor pentru

a găsi soluții la problemele generate de interculturalitate. Chiar originea culturală a modelului poate fi o problemă. De aici și încercările de indigenizare a cercetărilor interculturale (Chelcea, 2013), care pot contribui la completarea diagnosticului cultural/intercultural. Credem că abordările etice pot fi coroborate cu cele emice. Abordarea etică are avantajul ei, acela că permite gruparea informațiilor în clase/categorii și realizarea facilă de comparații și există autori care o recomandă chiar în studiile istorice (v. Detienne, 2000), dar aspecte importante pot fi omise. Abordarea emică le poate pune în evidență, dar logica asociată fiind interpretativă prin excelență (Zaiț și Zaiț, 2009, Zaiț *et al.*, 2015), apar probleme legate de obiectivitate.

### **Asigurarea echivalenței**

În vederea realizării analizei comparative, în cercetările multinaționale sau multiregionale, se solicită asigurarea echivalenței (funcționale, a limbajului, instrumentării și administrării). Eșantioanele naționale/regionale ar trebui să fie similare sub toate aspectele lor, cu excepția naționalității sau apartenenței regionale (Hofstede, 1996). Altfel, diferențele vor cumula și aspecte care țin de celelalte variabile (vârstă, sex, educație, ocupație etc.). Echivalența de limbaj poate fi asigurată prin traduceri realizate cu ajutorul tehnicii dus-întors, dar echivalența de limbaj se referă și la mesajul transmis prin intermediul interpretilor și operatorilor de teren. Echivalența instrumentării se referă la asigurarea echivalenței privind testele, scalarea, instrumentarea și manipularea experimentală, iar echivalența administrării presupune că locul cercetării, instrucțiunile și sincronizarea trebuie să fie echivalente. Așadar, similaritate privind nivelul de familiaritate cu instrumentele, formatul și situația socială a cercetării, similaritatea reacțiilor psihologice, similaritate în privința profilului persoanelor care conduc cercetarea, dar și în comunicarea cu subiecții (Ionescu și Toma, 2001, Onea, 2011). Aceste condiții ar trebui îndeplinite indiferent de caracterul sincron (comparații transversale) sau diacronic (comparații longitudinale) al cercetării. Acestea sunt indicațiile teoretice, dar munca de teren vine cu destul de multe provocări care pot afecta rezultatele cercetării.

### **Interpretarea datelor**

O altă observație e legată de scorurile obținute pe dimensiunile culturale. Valorile absolute nu reprezintă nimic, contează diferențele, adică scorurile relative (Hofstede, 1996). Doar acestea permit interpretarea. Ca urmare, termenii comparației culturale sunt extrem de importanți. Contează ce și cu cine se compară. Schimbarea „sistemului de referință” va conduce la rezultate diferite.

De asemenea, trebuie analizate mediile pe valori înainte de agregarea lor pe dimensiuni culturale. Posibil ca unele valori să obțină scoruri ridicate, altele scoruri scăzute, iar prin agregare să se obțină o încadrare în zona rezultatelor „medii”. Dacă nu se oferă informații suplimentare, s-ar putea să se piardă din vedere aspecte culturale importante. De exemplu, dimensiunea culturală masculinitate-feminitate e descrisă în funcție de două planuri de analiză: 1. interschimbabilitatea rolurilor între sexe; 2. valorile de tip masculin vs. valorile de tip feminin. Într-un studiu pe care l-am realizat (Onea, 2011) am constatat că pentru România se obțin rezultate care indică o ușoară feminitate în privința interschimbabilității rolurilor între sexe (exact cum indică și previziunile Hofstede), dar că în privința tipului de valori, se observă o ușoară privilegiere a celor masculine, atât de către femei, cât și de către bărbați.

### Subiectivismul cultural

Deși încercăm să tratăm separat acest subiect, ne putem da seama cu ușurință, din tot ce am parcurs până aici, că în orice fază a cercetării și cu privire la orice aspect al ei, orice cercetător poate fi (și chiar este...) dominat de acesta. Există autori care oferă indicații cu privire la posibilitatea de a mări gradul de obiectivitate prin restricționarea accesului noțiunilor preexistente în minte, după cum există voci care nu cred că acest lucru este posibil sau că ar avea un efect pozitiv, deoarece chiar perspectiva adoptată crează un sens pentru ceea ce trebuie relatat (Silverman, 2004) iar studierea particularității unei culturi presupune prin excelență incursiuni subiective (Zaiț, 2012). Oricum, recomandarea este aceea de a avea o metodologie de cercetare bazată pe triangulare (Zaiț, 2002, Onea, 2009, Vijver *et al.*, 2010). O astfel de metodologie ar putea reliefa neconcordanțe, aspecte omise, stereotipuri etc. și ar contribui la diminuarea dozei de subiectivism.

### CONCLUZII

Demersul intercultural este anevoios, deoarece nu există o soluție universală. Cultura este ceva *specific*, nu poate fi încadrată în tipare, ca urmare nici analiza ei nu poate fi realizată pe baza unui șablon. Știm că multe studii interculturale, dezvoltate preponderent în culturile occidentale, au fost criticate pentru că au încercat să impună o viziune raportată la propriile referințe, care a omis aspecte relevante în alte culturi. Răspunsul ar putea fi adaptarea modelelor devenite „de referință” și/sau „indigenizarea” cercetărilor interculturale, dar nu ca viziune opusă a ceea ce s-a realizat până acum, ci ca variantă complementară, care poate pune în evidență aspecte altminteri neconsiderate și care poate sesiza inadvertențele prin recurs la critica constructivă. Fiind vorba de *cercetări interculturale*, credem că

multiplele perspective contribuie la dezvoltarea domeniului. E important ca experiențele și problemele sesizate să stea la baza generării de noi soluții. Atât abordările emice, cât și cele etice pot contribui la dezvoltarea domeniului. Colaborarea între cercetători e importantă pentru ameliorarea aspectelor teoretice și metodologice. Precizarea conceptuală clară, dar și mixul metodologic (calitativ-cantitativ), cu integrarea cunoștințelor de ultimă oră, pe lângă respectarea recomandărilor care țin de specificul acestui tip de cercetări pot fi considerate puncte de referință în inițierea de noi proiecte.

### BIBLIOGRAFIE

- [1] Bonte, P., Izard, M. (1999). *Dicționar de etnologie și antropologie*. Iași: Editura Polirom.
- [2] Chelcea, S. (2013). *Indigenizarea psihosociologiei, cu referire specială la România*, în P. Iluț (coord.), „În căutare de principii. Epistemologie și metodologie socială aplicată”. București: Editura Polirom.
- [3] Detienne, M. (2000). *Comparer l'incomparable*. Paris: Le Seuil.
- [4] Fog, A. (2019), *Perceived Danger Predicts Cultural Variables: A Meta-analysis of Culture Dimensions*, [https://www.researchgate.net/profile/Agner\\_Fog/publication/330968146\\_Perceived\\_Danger\\_Predicts\\_Cultural\\_Variables\\_A\\_Meta-analysis\\_of\\_Culture\\_Dimensions/links/5c643ff1299bf1d14cc4acaa/Perceived-Danger-Predicts-Cultural-Variables-A-Meta-analysis-of-Culture-Dimensions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Agner_Fog/publication/330968146_Perceived_Danger_Predicts_Cultural_Variables_A_Meta-analysis_of_Culture_Dimensions/links/5c643ff1299bf1d14cc4acaa/Perceived-Danger-Predicts-Cultural-Variables-A-Meta-analysis-of-Culture-Dimensions.pdf)
- [5] Geertz, C. J.. (2014). *Interpretarea culturilor: eseuri alese*. București: Editura Tact.
- [6] Georgiu, G. (2001). *Filosofia culturii*. București: Editura SNSPA (Facultatea de Comunicare și Relații Publice).
- [7] Geraud, M.O., Leservoisier, O. și Potier, R. (2001). *Noțiunile-cheie ale etnologiei*. Iași: Editura Polirom.
- [8] Hall, E.T. (1984). *Le langage silencieux*. Paris : Editions du Seuil.
- [9] Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (2004). *Au-dela du choc des cultures*. Paris : Editions d'Organisation.
- [10] Hofstede, G., (1996). *Managementul structurilor multiculturale*. București: Editura Economică.
- [11] Hofstede, G. (2006a). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of international business studies*, 37(6), 882-896.
- [12] Hofstede, G. (2006b). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

- [13] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2012). *Culturi și organizații. Softul mental. Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*. Humanitas: București, trad. de Mihaela Zografi după *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 2010.
- [14] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- [15] Inglehart, R., Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.
- [16] Ionescu, Gh., Toma, A. (2001). *Cultura organizației și managementul tranziției*. Editura Economică, București;
- [17] Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2009). Explaining the negative correlation between values and practices: A note on the Hofstede–GLOBE debate. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 527-532.
- [18] Onea, A. N. (2009). Methodological aspects in the study of cultural and intercultural differences. *Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi-Stiinte Economice*, 56, 301-311.
- [19] Onea, A.N. (2011). *Diversitate culturală în management: o abordare interregională*. Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza" Iași.
- [20] Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190. <http://www.inderscience.com/www/pdf/ejim/01ejim-17372.pdf>
- [21] Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
- [22] Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- [23] Silverman, D. (2004). *Interpretarea datelor calitative. Metode de analiză a comunicării, textului și interacțiunii*. Iași: Editura Polirom.
- [24] van de Vijver, F. J. R., Hofer, J., & Chasiotis, A. (2010). *Methodological aspects of cross-cultural developmental studies*, în M. H. Bornstein (Ed.), *Handbook of cross-cultural developmental science* (pp. 21-37). Mahwah: Erlbaum.
- [25] Vrânceanu, C. A., Iorgulescu, M. C. (2016). A Look at Hofstede's Cultural Dimensions in Two Service Sectors from Romania. *Amfiteatru Economic Journal*, 18 (Special Issue No. 10), 875-884.
- [26] Zaiț, D. (2002). *Management intercultural*. București: Editura Economică.
- [27] Zaiț, D., & Zaiț, A. (2009). Anticiparea cercetării: alegerea metodologică. *Management intercultural*, nr. 20, [http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/MI\\_20\\_1.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/MI_20_1.pdf).
- [28] Zaiț, D. (2012). *Diagnostic intercultural: competitivitate organizațională prin mixare culturală și despre creșterea performanței manageriale prin sinergie interculturală*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza".
- [29] Zaiț, D., Spalanzani, A., & Zaiț, A. (2015). *Construcția strategică a cercetării. Opțiuni metodologice – între logic și euristic*. Iași: Sedcom Libris.

Note:

<sup>1</sup> <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

<sup>2</sup> orig. *embeddedness-autonomy, hierarchy-egalitarianism, mastery-harmony*

<sup>3</sup> orig. *openness to change – conservation, self-enhancement – self-transcendence*