

Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvídada Hofstede

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Svala Guðmundsdóttir, aðjunkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Þórhallur Örn Guðlaugsson, dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Útdráttur

Rannsóknir Geert Hofstede á þjóðmenningu og framsetning hans á stjórnun innan ólíkra menningarheima hefur haft mikil áhrif á skilning manna á mismunandi menningu skipulagsheilda í ólíkum löndum. Þannig hafa menn öðlast meiri skilning á menningarlegum mismun skipulagsheilda sem hefur haft mikil áhrif á stjórnunarfræðin. Í þessari rannsókn er leitast við að svara því hver séu einkenni þjóðmenningar á Íslandi út frá víddum Hofstede og hver þessi einkenni eru samanborin við sambærilegt úrtak í fjórum löndum. Ástæðan fyrir vali á úrtaki eru tvíþættar. Annars vegar er lögð áhersla á að úrtakið sé eins einsleitt og hægt er (Hofstede, 1994) og því lágmarks breytileiki hvað varðar aldur, menntun, tekjur og aðrar bakgrunnsbreytur og hins vegar er leitast við að velja úrtak til að gera rannsóknina samanburðarhæfa við rannsókn Bearden, Money og Nevins (2006) en þar var unnið með gögn frá háskólanemum í fjórum löndum Argentínu, Austurríki, Japan og Bandaríkjunum. Spurningalisti (VSM 94) var lagður fyrir nemendur í grunnnámi á Félagsvísindasviði Háskóla Íslands. Alls svöruðu 427 nemendur könnuninni sem er 15% svarhlutfall. Íslensk þjóðmenning, einkennist af lítilli valdafjarlægð (PDI), mikilli einstaklingshyggju (IDV), lítilli karllægni (MAS), mikilli óvissu – hliðrun (UAI) og langtímahyggja er í meðallagi (LTO).

Efnisorð: Þjóðmenning, VSM 94, menningarvídadir.

Abstract

According to the cultural literature, societies are composed from many different culturally dissimilar countries (Hofstede, 2001; House et al., 2004). Geert Hofstede is one of many researchers who had developed a method to measure national culture. His research on national culture has had a great impact on how we understand and measure different culture differences. The purpose of this research is to investigate the characteristics of Icelandic national culture and compare with Bearden et.al. (2006) findings, where data was used from university students from four countries, Argentina, Austria, Japan and USA. In this study undergraduate students from the school of Social Science at the University of Iceland were asked to answer a questionnaire (VSM 94) and a



total of 427 responses were usable with the response rate of 15%. According to the results, Icelandic national culture can be characterized by low power distance (PDI), high individualism (IDV), low masculinity (MAS), high uncertainty-avoidance (UAI) and average long-term orientation (LTO).

Keyword: National culture, VSM94, cultural dimensions.

Inngangur

Innan stjórnnunarfræðanna er oft fjallað um menningu skipulagsheilda en fjöldi greina og rannsókna hafa verið birtar um viðfangsefnið. Áhugi á viðfangsefninu var lengi vel bundinn við hinn akademíska heim og snerist umræðan um það hvernig menning gæti haft áhrif á árangur og samkeppnisforskot skipulagsheilda. Umræðan um þjóðmenningu hefur oft verið tengt þessari umræðu, sérstaklega þegar litið er til skipulagsheilda sem eru starfandi í mörgum löndum. Ein þekktasta aðferðin sem notuð hefur verið til að varpa ljósi á þjóðmenningu er aðferðafræði sem unnin hefur verið undir stjórn Hollendingins Geert Hofstede. Rannsóknir Hofstede og framsetning hans á stjórnnun innan ólíkra menningarheima hefur haft mikil áhrif á skilning manna á mismunandi menningu skipulagsheilda í ólíkum löndum. Með rannsóknum hans öðluðust menn meiri skilning á menningarlegum mismun skipulagsheilda sem hefur haft mikil áhrif á stjórnnunarfræðin. Hofstede (1980 og 1991) hefur lagt mikla áherslu á þjóðmenningu og bent á að það sem gerir þjóð að þjóð sé t.d. sameiginleg tunga, sameiginleg bókmennig, ritmál, menntakerfi, fjölmiðlar og löggæsla. Einhvers konar sameiginlegir þættir sem ákveðinn hópur fólks samsamar sig um. Hofstede (2006) hefur einnig bent á og fært fyrir því rök að þjóðmenning og vinnustaðamenning séu ekki af sama meiddi og þurfi að rannsaka hvort í sínu lagi.

Rannsóknir Hofstede beindust að tengslum milli þjóðmenningar og stjórnnunarstíls meðal starfsmanna hjá IBM. Hann komst að því að stjórnnendur í mismunandi löndum eru mjög ólíkir hvað varðar ýmis gildi og viðhorf og sérstök þjóðmenning geti haft áhrif á hegðun starfsmanna innan skipulagsheilda. Rannsóknina byggði hann á gögnum frá 116.000 starfsmönnum IBM í meira en 40 þjóðlöndum á árunum 1967-1973 (Hofstede, 1980, 1991; Hofstede, G. og Hofstede, G.J., 2005 og Hofstede, Neuijen, Ohayv og Sanders, 1990). Hofstede studdist þó fyrst og fremst við gögn frá 40 stærstu löndunum og seinna víkkaði hann rannsóknina út með því að skoða fleiri lönd. Mikið er vitnað til rannsókna Hofstede á þjóðmenningu og því er löngu kominn tími til að framkvæma mælingu á íslenskri þjóðmenningu. Niðurstöður slíkra mælinga geta gagnast þeim skipulagsheildum sem eru starfandi í ólíkum menningarheimum eða hyggja á starfsemi í öðrum löndum.

Í þessari grein verður fjallað um niðurstöður þar sem lagt er mat á þjóðmenningu á Íslandi með því að nota spurningalista Geert Hofstede, VSM 94. Spurningalistinn var lagður fyrir nemendur í grunnnámi á félagsvísindasviði HÍ. Leitast er við að svara því hver eru helstu einkenni þjóðmenningar á Íslandi út frá menningarviddum Hofstede og hvernig íslensk þjóðmenning er frábrugðin sambærilegu úrtaki í fjórum löndum,

Bandaríkjunum, Austurríki, Japan og Argentínu (Bearden, Money og Nevins, 2006). Enn fremur er íslensk þjóðmenning borin saman við þjóðmenningu hinna Norðurlandanna en gjarnan er sagt að íslensk þjóðmenning beri einkenni þjóðmenningar frænda okkar á hinum Norðurlöndunum.

1. Menningarvíddir Hofstede

Á grunni rannsóknar sinnar greindi Hofstede menningu út frá fjórum víddum en seinna bættist fimmta víddin við. Víddirnar eru:

Valdafjarlægð, PDI (e. power distance) segir til um hvernig valdi er dreift innan stofnana og samfélagsins, jafnt eða ójafnt. Þar sem valdafjarlægðin er veik (e. weak power distance) eiga allir jafnan rétt, ójöfnuður er lítill, vald- og dreifstýring er mikil, yfirmenn reyna gjarnan að ráðfæra sig við undirmenn sína og forréttindi og stöðutákn eru lítt áberandi. Stigveldi er lítið og lögð er mikil áhersla á ábyrgð einstaklingsins og valdi er sýnt frekar lítill virðing. Þar sem valdafjarlægðin er mikil (e. strong power distance) er lítið á ójöfnuð meðal samfélagsþegna sem æskilegan, valdhafar og stjórnendur eiga að njóta forréttinda, miðstýring er mikil og valdið er gjarnan hjá fáum. Líklegt er að sjá megi mikla gjá á milli starfsmanna og stjórnenda þar sem valdafjarlægð er mikil. Sama gildir um hlunnindi og stöðu. Hofstede komst að því að lönd Suður - Ameríku og sum lönd Suður – Evrópu (t.d. Spánn) mældust með mikla valdafjarlægð og sama gildi um lönd Afríku og Asíu. Á hinn bóginn mældist lítill valdafjarlægð í Bandaríkjunum, Bretlandi sem og fyrrum nýlendum þeirra ásamt og norður og vestur hluta Evrópu (Hofstede, 1991 og 2001).

Einstaklingshyggja, IDV (e. individualism), byggir á því hvort einstaklingar eru uppteknir af eigin hagsmunum eða hagsmunum heildarinnar. Í samfélögum þar sem mikil einstaklingshyggja er ríkjandi eru tengsl og bönd frekar veik og ætlast er til að sérhver einstaklingur beri ábyrgð á sjálfum sér og fjölskyldu sinni fyrst og fremst. Í samfélögum með mikla einstaklingshyggju er mikil áhersla á frelsi einstaklingsins til athafna og frjáls vilji og afskiptaleysi ríkisvaldsins er eitt af grunnildum samfélagsins. Í samfélögum þar sem heildarhyggja er ríkjandi (lítill einstaklingshyggja) tengist fólk sterkum böndum, hópar eða fjölskyldur styðja vel við bakið á hvort öðru og mikill hollusta er til staðar. Hagsmunir hópsins, skipulagsheildarinnar eða samfélagsins, eru settir ofar hagsmunum einstaklingsins. Mælingar Hofstede sýndu að auðugar þjóðir mældust hátt á einstaklingshyggju víddinni, Hong Kong og Singapur voru þó undantekning. Bandaríkin, Ástralía, Bretland, Kanada, Holland og Nýja Sjáland skoruðu hátt á þessari vídd. Á hinn bóginn mátti sjá minni einstaklingshyggju hjá fátækari löndum svo sem Indónesíu, Gvatemala, Ekvador, Panama, Venesúela og Kólombíu (Hofstede, 1991 og 2001).

Karllægni, MAS (e. masculinity), segir til um hversu hlutverk kynjanna innan samfélagsins eru ólík. Þar sem karllæga víddin mælist há er hlutverk kynjanna mjög aðgreint. Karlmenn eru sagðir vera harðir og einbeita sér að efnislegum þáttum á meðan konur eru taldar hógværi, viðkvæmari og uppteknar af lífsgæðum eða lífsgildum. Þar sem karllæga víddin er lítill er á hinn bóginn skörun á hlutverki kynjanna, jafnréttis-

hugmyndin er ríkjandi, bæði konum og körlum er ætlað að vera hógvær, viðkvæm og láta sér annt um lífsgæðin. Lönd eins og Japan, Ítalía, Austurríki, Sviss, Mexíkó og Gvatemala mælast hátt á karllægu víddinni, Bretland, Þýskaland og Bandaríkin mælast tiltölulega hátt einnig. Þau lönd sem skora lágt á karllægu víddinni eru Norðurlöndin, Holland og Kosta Ríka (Hofstede, 1991 og 2001).

Óvissa – hliðrun, UAI (e. uncertainty - avoidance) segir til um hversu mikið einstaklingum í samfélagi stendur ógn af óvissu og óþekktum aðstæðum. Þau samfélög sem mælast lágt á þessari vídd búa yfir miklum þolgæðum og einstaklingarnir eru oft þrautgóðir á raunastund. Meðlimir samfélagsins leggja hart að sér þegar þess er þörf og áhersla er lögð á nákvæmni og stundvísi. Fólki líður vel ef frávik eru frá reglum. Það sem hvetur fólk áfram er frumkvæðiskraftur og sú tilfinning að tilheyra ákveðnum hópi. Þau samfélög sem skora hátt á þessari vídd hræðast óskýrar aðstæður og óþekkta áhættu. Lönd sem skora hátt á óvissu víddinni eru Suður-Ameríka, Suður-Evrópa og miðjarðarhafssvæðið, Japan og Suður- Kórea. Þýskaland, Austurríki og Sviss eru í meðal skori. Asíuþjóðir utan Japans og Suður-Kóreu, ásamt Afríkuþjóðum, Bretlandi, Hollandi og Norðurlöndunum skora lágt (Hofstede, 1991 og 2001).

Langtímahyggja, LTO (e. long-term orientation) er fimmta víddin. Hún nær yfir langtíma og skammtíma afstöðu einstaklinga. Þessi vídd kom inn í mælingar Hofstede í kjölfar rannsókna á stúdentum í 23 þjóðlöndum (Bond, 1988). Notaður var spurningalisti sem hannaður var af kínverskum fræðimönnum og fékkst við mælingar á dyggðum ýmis konar í anda heimspeki Konfúsíusar. Þau samfélög sem aðhyllast skammtímahyggju bera mikla virðingu fyrir hefðum, leggja mikla áherslu á reglur og skyldur einstaklinga og einblína jafn mikið á fortíð og framtíð. Gerð er krafa um skjóta afgreiðslu mála og lögð er mikil áhersla á sannleikann. Þar skiptir miklu máli að uppfylla félagslega ábyrgð og halda andlitinu sama hvað á dynur. Langtímahyggjan leggur mikla áherslu á ráðdeild og þrautseigju. Hefðir eru aðlagðar að nútímalegum gildum og mikil áhersla er á framtíðarsýn. Lönd eins og Bandaríkin mælast hæst á skammtímahyggju ásamt löndum eins og Kanada, Bretlandi, Pakistan, Zimbabve og Nígeríu. Holland var það Evrópuland sem mældist hvað hæst í langtímahyggjunni. Önnur lönd sem mældust hátt voru Kína, Hong Kong, Tævan, Brasilía, Suður-Kórea og Japan (Hofstede, 1991 og 2001; Hofstede, Neuijen, Ohayv og Sanders, 1990).

2. Áhrif rannsókna Hofstede á þjóðmenningu

Hofstede (2001) taldi að upphaflegt líkan sitt gæti einungis verið notað til að mæla þjóðmenningu en ætti ekki við um samskipti einstaklinga. Dorfman og Howell (1988) þróðu hins vegar aðferðir byggðar á upprunalegum breytum Hofstede (1980) sem unnt var að nota við rannsóknir á einstaklingum eða smærri hópum. Þær aðferðir innihalda breytur sem mæla fjórar víddir Hofstede ásamt einni til viðbótar sem mælir hversu viðeigandi það sé fyrir stjórnendur að sýna einkalífi starfsmanna áhuga. Aðrir fræðimenn sem hafa byggt verk sín og rannsóknir á Hofstede eru t.d. Samiee og Atanassiou (1988) ásamt Hofstede og Bond (1998). Samkvæmt niðurstöðum þeirra er ljóst að stjórnunarstíll tekur mið af þjóðmenningu (Dorfman og Howell, 1988; Casimir

og Keats, 1996), ákvarðanatöku (Shapiro, Kirkman og Courtney, 2007; Ali, 1993) og mannauðsstjórnun (Cable og Judge, 1994; Earely, 1986).

Margar rannsóknir í bæði þróuðum og vanþróuðum ríkjum hafa skoðað tengsl þjóðmenningar við atvinnuleysi, fólksfjölgun og pólitískan stöðugleika í viðkomandi ríki (Sjá Harrison og Huntington, 2000). Franke, Hofstede og Bond (1991) báru saman tengsl hagvaxtar og þjóðmenningar í 20 löndum á tímabilinu 1965-1980 og 1980-1987. Niðurstöður þeirrar rannsóknar voru síðan bornar saman við breytur Hofstede (1980) til að skoða tengsl milli þjóðmenningar og árangur ríkja í efnahagsmálum. Þá greindu Franke o.fl. (1991) tvær breytur, einstaklingshyggju og langtímahyggju, sem sýndu fram á samband þeirra við hagvöxt. Þessar niðurstöður leiddu til að fjöldi fræðimanna, rithöfundanna, blaðamanna og stjórnmálamanna hafa horft til þess að þjóðmenning geti hugsanlega haft áhrif á þróun efnahagsmála í einstökum ríkjum (Harrison og Huntington, 2000). Kenningar Hofstede voru síðast þróaðar í hinni svokallaðri GLOBE rannsókn, en GLOBE stendur fyrir Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project. Í þeirri rannsókn tóku 127 fræðimenn þátt frá 62 löndum. Markmið rannsóknarinnar var að þróa nýtt líkan til að lýsa, skilja og meta áhrif þjóðmenningar á leiðtogastíl og skipulagsferla (e. organizational processes). Spurningalistar voru sendir til um 17 þúsund millistjórnenda hjá um 950 fyrirtækjum í þremur iðngreinum (House, Javidan, Dorfman og Gupta, 2004). Báðar rannsóknir hafa fengið á sig nokkra gagnrýni sem helst felur í sér nálgun rannsakenda á viðfangsefninu (Shi, og Want, 2011). Á meðan líkan Hofstede byggir á fimm víddum, kynnti GLOBE rannsóknin til sögunnar níu víddir og átján undirvíddir (e. culture scores). Þá geri níu víddir og 18 undirvíddir viðfangsefnið flóknara og telja sumir að of mikil samsvörun sé á milli breytanna. Markmið Hofstede með sinni rannsókn var að framkvæma samanburðarrannsókn og var úrtakið starfsmenn alþjóðlega fyrirtækisins IBM eins og áður greinir. Javidan, House, Dorfman, Hanges og de Luque (2006) hafa gagnrýnt framkvæmd rannsóknarinnar og val hans á fyrirtæki þar sem Hofstede hafi verið á launaskrá vegna annarra verkefna hjá IBM þegar rannsóknin var framkvæmd. Aðrir fræðimenn, s.s. Fishcer, Ferreira, Assmar, Redford og Harb (2005) hafa hins vegar fært rök fyrir því að í alþjóðlegum samanburðarrannsóknum sem þessum sé nauðsynlegt að úrtakið sé byggt á sambærilegum grunni hvar sem er í heiminum. Það sé því styrkur þessarar rannsóknar frekar en veikleiki að úrtakið skuli miðast við alþjóðafyrirtæki á borð við IBM. Þessi styrkleiki verði hins vegar að veikleika þegar niðurstöður séu notaðar til að túlka gildi eða viðhorf heillar þjóðar. Sem dæmi um þetta megi nefna Íran. Þannig hefur Latifi (2006) bent á að starfsmenn IBM í Íran á þessum tíma hafi gjarnan verið úr millistétt, vel menntaðir „hvítflibba” starfsmenn. Það sé því spurning hversu lýsandi starfsmenn IBM geti verið fyrir heila þjóð eins og Íran í þessu tilviki.

Rannsóknir Smith, Dungan og Trompenaars (1996) ásamt House o. fl. (2006) gagnrýna hversu fáar víddir Hofstede notar til að mæla þjóðmenningu. Einnig hefur verið bent á að ógerningur sé fyrir einn aðila að semja spurningalista til að meta þjóðmenningu ólíkra þjóða. Hofstede var alinn upp í Hollandi og því ekki líklegt að hann hafi þekkt til menningu allra þeirra þjóða sem rannsóknin náði til. Fimmta vídd

Hofstede var t.d. upphaflega uppgötvuð af Bond (1998) þegar hann vann að rannsóknum á asískri menningu. Jafnframt hafa fræðimenn gagnrýnt að gögn frá 1968 og 1973 séu einungis lýsandi fyrir þennan tíma og að margt hafi breyst í menningu þjóða síðan þá (Baumgartel og Hill, 1982; Lowe, 1981). Javidan o.fl. (2006) hafa til að mynda bent á að líkan Hofstede sé frekar lýsandi um það tímabil sem gögnunum var safnað á og síðan þá hafi átt sér stað fjölmargar félagslegar breytingar í heiminum. Einnig hafi tækni fleygt fram með tilkomu veraldarvefsins og þá hafi ferðalögum einstaklinga fjölgað verulega milli landa sem aukið hefur frekar á samskipti milli einstaklinga.

Bond og Chi (1997) hafa gagnrýnt líkan Hofstede á þann veg að fimm víddir leiði til að alhæft verði um ákveðin þjóðareinkenni út frá þjóðerni. Kanter (1991) bendir á að varast beri að alhæfa um einstaklingshyggju Bandaríkjamanna út frá mælingum Hofstede. Þó þeir mælist hátt þarf það ekki endilega að þýða að hinn almenni Bandaríkjamaður sé sérstaklega mikill einstaklingshyggjumaður.

Færð hafa verið fyrir því rök að augin fjarskipti og tölvunotkun auðveldi samskipti einstaklinga af mismunandi þjóðerni. Einnig er því haldið fram að bættar samgöngur valdi því að heimurinn sé að verða eitt alheimsþorp þar sem við tökum upp síði og venjur hvers annars og viðhorf einstaklinga muni samþættast í ríkara mæli (Harrison og Huntington, 2000). Með tilkomu evrópska efnahagssvæðisins, sem felur í sér frjálst flæði vöru, þjónustu, fjármagns og vinnuafis innan EES – svæðisins var talið að menningarmunur á milli ríkja innan svæðisins myndi minnka (Boxall, 1992; Standing, 1997; Brewster, Mayrhofer og Morley, 2000). Í ljós hefur komið að hið gagnstæða hefur átt sér stað. Einstaklingar virðast halda jafnvel fastar í sín þjóðlegu gildi og venjur en áður. Engendingar kenna sig t.d. ennþá við England og Danir við Danmörku frekar en að segjast vera frá Evrópu (Brewster, et al. 2000). Lönd eins og Sviss og Noregur hafa ekki sýnt því áhuga að ganga í Evrópusambandið og hafa sagt að þau hyggest standa fyrir utan sambandið og standa vörð um sjálfstæði sitt (Tyson, Withcer, Doherty, 1994).

Standing (1997) hefur fært fyrir því rök að stjórnunaraðferðir innan aðildaríkja Evrópusambandsins séu enn mjög ólíkar og hafi ekki tekið mið af eða aðlagast ólíkum menningaþáttum eins og búist hafði verið við. Um tíma var talið að góður stjórnandi í Englandi myndi einnig vera góður stjórnandi í öðrum löndum og að góðar viðskiptavenjur og hefðir í Englandi myndu einnig vera árangursríkar hvar sem er í heiminum (Hofstede og McCrae, 2004). Rannsóknir Hofstede hafa hins vegar sýnt fram á að nauðsynlegt er að aðlaga stjórnunaraðferðir aðstæðum hverju sinni, því ef litið sé framhjá þeim gildum og viðhorfum sem ríkja í þjóðmenningu hvers lands séu starfsmenn líklegri til að sýna aukna starfsóánægju og vera síður hliðhollir fyrirtækinu (Newman og Nollen, 1996). Stjórnunaraðferðir sem hafa tekið mið af þjóðmenningu séu því mun líklegri til að hvetja til og leiða af sér fyrirsjáanlega hegðun (Wright og Mischel, 1987), auka afkastagetu einstaklinga og sýna fram á betri frammistöðu skipulagsheilda (Earley, 1994).

Ljóst er að þær lýðfræðilegu breytingar sem hafa átt sér stað innan Evrópusambandsins veita tækifæri jafnt sem áskoranir fyrir skipulagsheildirnar. Fjölbreytileiki og

fjölþjóðleg menning gegna mikilvægu hlutverki í rekstri skipulagsheilda í dag. Hvar svo sem skipulagsheildir eru starfræktar þurfa stjórnendur að vera meðvitaðir um hugsanlega menningaárekstra og hafa þekkingu á ólíkri menningu. Þetta er hins vegar ekki alltaf auðvelt og bendir m.a. Hofstede (2001) á að líkan hans sé einungis beinagrind sem stjórnendur og fræðimenn geti stuðst við. Þrátt fyrir að líkan Hofstede hafi sætt mikilli gagnrýni þá gefur það stjórnendum tæki til að greina og meta mismunandi þjóðmenningu. Vegna hnattvæðingar og samþættingu markaða er líkan Hofstede viðeigandi í dag og gott innlegg til stjórnunarfræðanna.

3. Rannsóknaraðferð og niðurstöður

Í rannsókninni var spurningalistinn VSM 94 notaður (Hofstede, 1994) en hann hefur verið notaður víða um heim til að leggja mat á þjóðmenningu. Nokkrar tilraunir hafa verið gerðar til að skoða, skilja og greina íslenska þjóðmenningu út frá aðferðum Hofstede. Hrafnhildur og Smith (1996) gerðu rannsókn í þeim tilgangi og báru hana saman við víddir Hofstede út frá viðhorfum íslenskra stjórnenda. Hallur Páll Jónsson (2004) notaði spurningalista Hofstede til að bera saman eitt fyrirtæki og eina stofnun á Íslandi. Í rannsóknunum kom fram að menningareinkennin líkjast einna helst menningareinkennum Norðurlandanna.

Í þessari rannsókn var spurningalistinn lagður fyrir nemendur í Háskóla Íslands. Ástæðan fyrir vali á úrtaki voru tvíþættar. Annars vegar var lögð áhersla á að úrtakið sé eins einsleitt og hægt er (Hofstede, 1994) og því lágmarks breytileiki hvað varðar aldur, menntun, tekjur og aðrar bakgrunnsbreytur. Hins vegar voru niðurstöður bornar saman við rannsókn Bearden og féлага (2006) en þar var unnið með gögn frá háskólum frá Argentínu, Austurríki, Japan og Bandaríkjunum. Hafa ber í huga að Bearden og félagar gagnrýna mælitækið sem slíkt en í þessari rannsókn er stuðst við niðurstöður mælinga þeirra í þeim tilgangi að fá fram samanburð á milli hópa. Í þeirri viðleitni að reyna að hafa svarhópin eins einsleitir og hægt var, var könnunin aðeins send á nemendur í grunnnámi á félagsvísindasviði skólans. Unnið var út frá tveimur rannsóknarspurningum:

1. Hver eru einkenni þjóðmenningar á Íslandi út frá víddum Hofstede?
2. Hver eru þessi einkenni samanborin við sambærilegt úrtak í fjórum löndum?

3.1. Undirbúningur og framkvæmd

Eins og áður segir var spurningalistinn VSM 94 notaður. Listinn er til á nokkrum tungumálum (sjá www.geerthofstede.nl/research—vsm/vsm-94.aspx) en þó ekki íslensku. Því var byrjað á að þýða spurningalistann, en hann var ekki bakþýddur eins og stundum er gert heldur gekk hann á milli einstaklinga í rannsóknarhópnum sem komu með ábendingar um það sem betur mátti fara. Til að tryggja eins réttan skilning svarenda á spurningunum og mögulegt var, var ákveðið að hafa spurningarnar bæði á íslensku og ensku.

Eftir að hópurinn var orðinn sáttur við þýðinguna og orðalag einstakra spurninga

var listinn settur upp í vefforritið WebSurveyor. Könnunin var því netkönnun, send á alla nemendur í grunnnámi á félagsvísindasviði. Gagnaöflun fór af stað 1. september 2009 og lauk 14. september sama ár og stóð því yfir í 14 daga.

3.2 Greining gagna og úrvinnsla

Eftir að gagnaöflun lauk voru þau flutt yfir í SPSS og Excel til nánari úrvinnslu. Í SPSS voru meðaltöl einstakra spurninga reiknuð og kannað með t-prófi hvort munur væri á afstöðu eftir kyni, en kynjaskipting er mjög ójöfn í svarhópnum og því ástæða til að skoða það sérstaklega.

Í Excel voru gildi víddanna reiknuð út en það er gert samkvæmt ákveðinni reiknireglu fyrir hverja vídd (sjá www.geerthofstede.nl/research—vsm/vsm-94.aspx). Eins og áður segir eru víddirnar fimm, valdafjarlægð (e. power distance, PDI), einstaklingshyggja (e. individualism, IDV), karllægni (e. masculinity, MAS), óvissa - hliðrun (e. uncertainty - avoidance, UAI) og langtímahyggja (e. long-term orientation, LTO). Gildin eru reiknuð samkvæmt eftirandi:

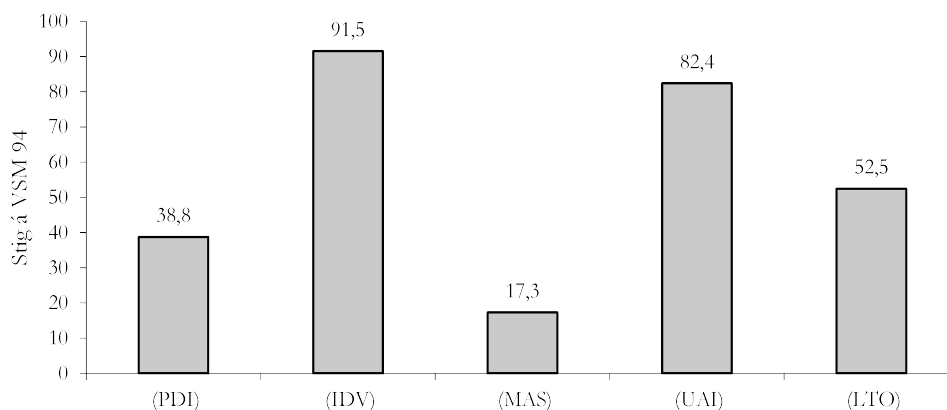
$$\begin{aligned} \text{PDI} &= -35\text{m}(03) + 35\text{m}(06) + 25\text{m}(14) - 20\text{m}(17) - 20 \\ \text{IDV} &= -50\text{m}(01) + 30\text{m}(02) + 20\text{m}(04) - 25\text{m}(08) + 130 \\ \text{MAS} &= +60\text{m}(05) - 20\text{m}(07) + 20\text{m}(15) - 70\text{m}(20) + 100 \\ \text{UAI} &= +25\text{m}(13) + 20\text{m}(16) - 50\text{m}(18) - 15\text{m}(19) + 120 \\ \text{LTO} &= -20\text{m}(10) + 20\text{m}(12) + 40 \end{aligned}$$

Þar sem m(03) er meðalgildi fyrir spurningu 3, m(06) er meðalgildi fyrir spurningu 6, m(14) er meðalgildi fyrir spurningu 14 o.s.frv. Gildin, eða vísitalan, er venjulega á bilinu 0-100 þar sem lágt gildi táknar að menningareinkennið er lítt áberandi á meðan hátt gildi táknar að menningareinkennið er mjög áberandi. Tæknilega séð geta gildin verið lægri en 0 og hærri en 100. Það hafði þó ekki áhrif á túlkun niðurstaðna.

3.3 Niðurstöður

Alls svöruðu 427 nemendur könnuninni. Það er um 15% svarhlutfall, en haustið 2009 voru 2.834 nemendur skráðir í grunnnám á félagsvísindasviði. Hlutfall kvenna í svarhópnum var 72,3% en haustið 2009 var hlutfall kvenna í grunnnámi á félagsvísindasviði rúm 60%. Þetta þarf að hafa í huga við túlkun niðurstaðna. Til glöggvunar fyrir lesendur eru teknar saman niðurstöður fyrir karla annars vegar og konur hins vegar. Rúm 65% eru 39 ára eða yngri, 77,1% eru í hjónabandi eða sambúð og tæp 68% eiga eitt barn eða fleiri. Tæplega 41% eru með lægri laun en 300 þúsund krónur á mánuði og flest svör komu frá stærstu deildunum innan félagsvísindasviðs þ.e. félags- og mannvísindadeild og viðskiptafræðideild.

Á mynd 1 má sjá að þjóðmenning Íslendinga, eins og hún er metin af svarendum, einkennist af lítilli valdafjarlægð (PDI), mikilli einstaklingshyggju (IDV), lítilli karllægni (MAS), mikilli óvissu - hliðrun (UAI) og langtímahyggja er í meðallagi (LTO).



Mynd 1. Niðurstöður VSM 94 spurningalistans fyrir Ísland, öll svör.

Eins og sjá má á mynd 1 þá eru þrjár víddir nokkuð afgerandi en það er einstaklingshyggja (IDV) með 91,5 stig, karllægni (MAS) með 17,3 stig og óvissa-hliðrun (UAI) með 82,4 stig.

Í töflu 1 má sjá niðurstöður fyrir hverja spurningu fyrir sig. Þar kemur fram fjöldi svara, hæsta gildi, lægsta gildi, meðaltal og staðalfrávik fyrir hverja spurningu. Vakin er athygli á því að spurningar 13 og 14 hafa öfugan kvarða og eru gildin í töflunni eftir að tekið hefur verið tillit til þess. Það eru þau gildi sem notuð eru við útreikning á einstaka menningarviddum.

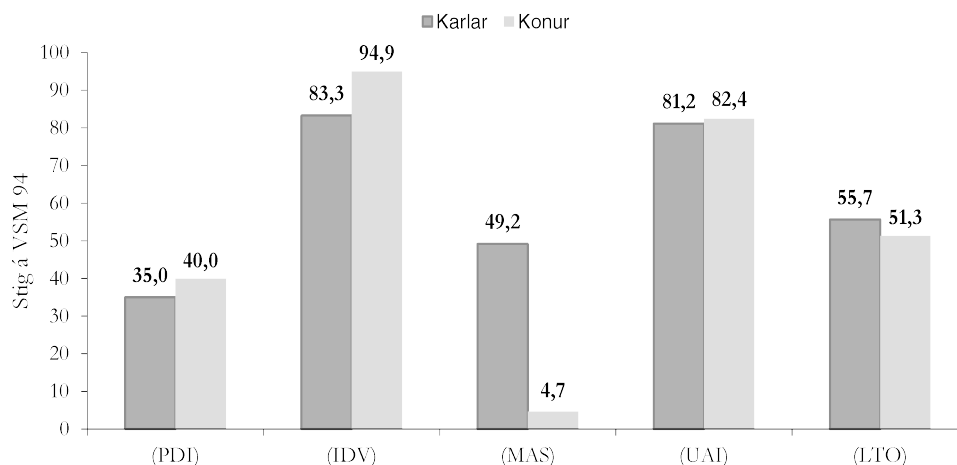
Númer	Spurning	Fjöldi	Lægsta	Hæsta	Meðaltal	Staðalfrávik
1	að hafa nægan tíma fyrir einkalíf þitt	425	1	5	1,90	0,73
2	að vinnumhverfið sé gott (t.d. loftþræsting, bita og vinnurými)	422	1	5	1,88	0,77
3	að eiga gott með að vinna með þínum næsta yfirmanni	425	1	4	1,54	0,58
4	að búa við starfsöruggi	424	1	5	1,89	0,79
5	að vinna með fólki sem á gott með að vinna saman	425	1	4	1,68	0,65
6	að yfirmaður þinn ráðfær sig við þig varðandi ákvarðanir sínar	424	1	5	2,40	0,76
7	að eiga möguleika á að vinna þig upp (fá stöðuhækkan)	424	1	4	1,94	0,78
8	að starfið sé fjölbreytt og skemmtilegt	423	1	4	1,51	0,62
9	Stöðugleiki og staðfesta	424	1	4	2,01	0,79
10	Ráðdeild (og sparsemi)	424	1	5	2,38	0,74
11	Þrautseigja	425	1	4	2,16	0,75
12	Virðing fyrir hefðum	424	1	5	3,01	0,93
13	Hve oft ert þú kvíðin(n) eða [tauga]spennt(ur) í vinnunni?	420	1	5	3,54	0,78
14	Miðað við reynslu þína, hve oft eru undirmenn hræddir við að láta í ljós öndverða skoðun við yfirmenn sína?	418	1	5	3,00	1,02
15	Það er hægt að treysta flestum einstaklingum	424	1	5	2,65	0,99
16	Einstaklingur getur verið góður stjórnandi þó svo hann hafi ekki svör við flestum spurningum undirmanna sína varðandi störf sín	423	1	5	2,39	1,13
17	Það ætti í lengstu lög að forðast skipulag sem er þannig að starfsmenn hafi tvo yfirmenn	424	1	5	2,33	1,05
18	Samkeppni milli starfsfélaga leiðir oftast meira slæmt af sér en gott	424	1	5	2,70	1,04
19	Það ætti ekki að brjóta reglur fyrirtækis – jafnvel þegar starfsmaður telur að það sé gott fyrir fyrirtækið	422	1	5	2,59	1,00
20	Oft geta þeir sjálfum sér um kennt, sem mistekst í lífinu	423	1	5	2,83	1,11

Tafla 1: Lýsandi tölfræði fyrir niðurstöður VSM 94

Eins og sjá má í töflu 1 var breytileikinn nokkur í einstaka spurningum en í sex spurningum af 20 var staðalfrávikíð 1 eða hærra. Þegar kannaður var mismunur eftir

kyni kom í ljós munur í fjórum spurningum af 20. Þannig þykir körlum mikilvægara ($M=2,08$, $SD=0,79$) að hafa nægan tíma fyrir einkalífið en konum [$M=1,83$, $SD=0,69$; $t(417)=3,176$, $p<0,05$]. Reiknað Eta ($0,002$) bendir þó til að áhrifin séu mjög veik en samkvæmt Cohen (1988) eru veik áhrif þegar gildið er minna en $0,01$. Hér er aðeins hægt að útskýra $0,2\%$ af breytileikanum í afstöðu til spurningarinnar út frá kyni. Einnig kom í ljós að körlum þykir mikilvægara ($M=1,65$, $SD=0,69$) að starfið sé fjölbreytt og skemmtilegt en konum [$M=1,47$, $SD=0,59$; $t(184)=2,459$, $p<0,05$]. Reiknað Eta var $0,014$ sem bendir til að áhrifin séu veik enda aðeins hægt að útskýra $1,4\%$ af breytileikanum í afstöðu til spurningarinnar út frá kyni. Í ljós kom að konur ($M=3,1$, $SD=1$) telja frekar að undirmenn séu hræddir við að láta í ljósi skoðanir sínar séu þær öndverðar við skoðanir yfirmanna sinna en karlar [$M=2,75$, $SD=0,99$; $t(410)=3,146$, $p<0,05$]. Hér var reiknað Eta $0,024$ sem bendir til að áhrifin séu lítil enda aðeins hægt að rekja $2,4\%$ af breytileikanum í afstöðu til spurningarinnar til kyns. Einnig kom í ljós að konur ($M=2,95$, $SD=1,1$) eru frekar sammála fullyrðingunni „Oft geta þeir sjálfum sér um kennt sem mistekst í lífinu“ en karlar [$M=2,52$, $SD=1,1$; $t(416)=3,558$, $p<0,005$]. Reiknað Eta var $0,029$ sem bendir til að um meðaláhrif sé að ræða enda hægt að rekja tæplega 3% af breytileikanum í afstöðu til spurningarinnar til kyns. Af framansögðu má álykta að þrátt fyrir að fram komi munur í fjórum spurningum af 20 þá séu áhrifin óveruleg og því ekki ástæða að hafa áhyggjur af ójöfnu kynjahlutfalli í svarhópnum enda endurspeglar hann ágætlega kynjasamsetningu þýðisins. Eftir sem áður var ákveðið að reikna út menningarvíddir fyrir hvort kyn um sig og er gerð grein fyrir því hér á eftir.

Á mynd 2 má sjá niðurstöður fyrir karla annars vegar og konur hins vegar. Þar má sjá að heildareinkennin hjá körlum eru svipuð. Einstaklingshyggjan (IDV) skorar hæst með $83,3$ stig, þá óvissa - hliðrun (UAI) með $81,2$ stig. Gildin fyrir valdafjarlægð (PDI) og langtímahyggju (LTO) eru svipuð og á heildarmyndinni.

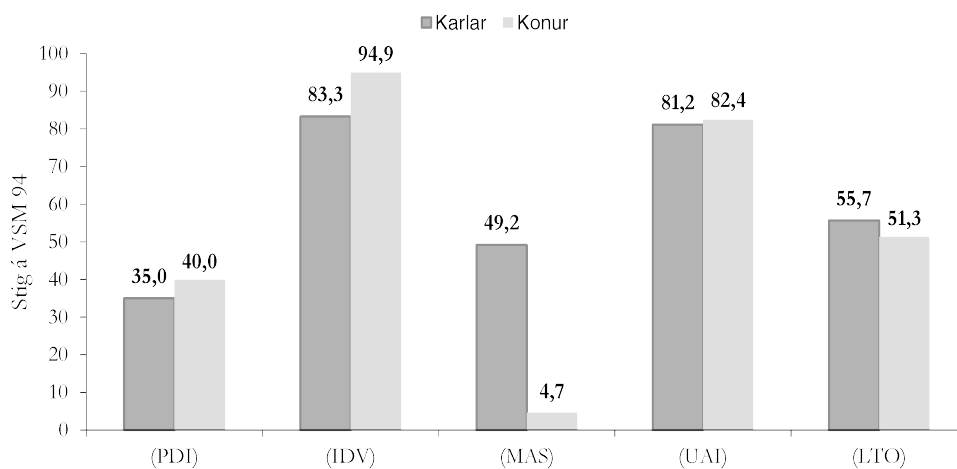


Mynd 2. Niðurstöður VSM spurningalistans fyrir Ísland, svör karla og kvenna.

Helsti munurinn er gildið á karllægninni en hjá körlum fær þessi vídd mun hærra gildi en á heildarmyndinni eða $49,2$ stig á móti $17,3$.

Þegar niðurstöður fyrir konur eru skoðaðar má sjá að heildarmyndin er svipuð en munurinn á milli kynjanna virðist fyrst og fremst endurspeglast í mati á karllægu víddinni þar sem karlar telja menninguna karllægari en konur gera. Einnig telja konur einstaklingshyggju meira einkennandi fyrir menninguna en karlar.

Bearden og félagar (2006) notuðu VSM 94 í rannsókn sinni á mismunandi aðferðum við að leggja mat á þjóðmenningu. Þar var spurningalistinn lagður fyrir nemendur í fjórum löndum; Argentínu, Austurríki, Japan og Bandaríkjunum og var hugmynd rannsakanda að þessi lönd gætu endurspeglað mismunandi menningarheima, Norður-Ameríku, Suður-Ameríku, Evrópu og Asíu. Þessar niðurstöður og samanburð við niðurstöður fyrir Ísland má sjá á mynd 3.



Mynd 3. Samanburður þjóðmenningar með VSM 94, fimm lönd

Eins og sjá má á mynd 3 eru niðurstöður fyrir Ísland sambærilegar og fyrir Bandaríkin (US) í valdafjarlægð (PDI) og einstaklingshyggju (IDV). Þetta eru að mörgu leyti eðlilegar niðurstöður en búast má við því að þeir sem skori lágt í valdafjarlægð skori hlutfallslega hátt í einstaklingshyggju. Karllægni víddin sker sig nokkuð úr en þar er gildið lægra en í öðrum löndum. Hér kann ástæðan að vera sú að meirihluti svarenda eru konur en jafnvel þó svo að svör karla yrðu notuð hér væri gildið samt sem áður lægra en hjá öðrum en þó nær gildi Bandaríkjanna. Í rannsókn Bearden og féлага (2006) voru ekki gerðar mælingar á langtímahyggju fyrir Argentínu og Austurríki og því ekki hægt að bera niðurstöður saman við þau lönd. Þar liggur gildið mitt á milli Bandaríkjanna og Japan. Ekki kemur á óvart að víddin fær hátt skor í Japan enda sú þjóð, ásamt mörgum Asíuríkjum, þekkt fyrir að hugsa marga leiki fram í tímann.

4. Umræða

Áhrif þjóðmenningar hefur um langa hríð verið mikilvægt rannsóknarefni innan stjórnanarfræðanna (Gelfand, Erex og Aycan, 2007; Leung, Bhagat, Buchanan, Erez, og Triandis, 2005; Tsui, Nifadkar, and Ou, 2007) sem og í viðskiptalífinu (Friedman, 2005; Sirkin, Hemerling og Bhattacharya, 2008). Helst hefur áhugi fræðimanna á

viðfangsefninu beinst að því hvernig hægt er að útskýra og skilja (Chen, Mannix og Okumura, 2003; Earley og Singh, 1995), eða finna nýjar leiðir til að skilja menningarmun milli þjóða (Brockner, 2003; Kitayama, 2002; Tsui o. fl., 2007; Von Glinow, Shapiro og Brett, 2004).

Niðurstöður þessarar rannsóknar eru því mikilvægar í ljósi þess að hér er komin vísbending um það hvar Ísland er staðsett á menningarvíddum Hofstede (1980). Niðurstöðurnar sýna að íslensk menning einkennist af lítilli valdfjarlægð (38,8). Þegar valdafjarlægðin er skoðuð í víðara samhengi kemur í ljós að Íslandi svipar mjög til Noregs (31) Finnlands (33), Nýja Sjálands (22), en Austurríki (11) mælist allra landa lægst. Þau lönd sem mælast með lágt skor á þessari vídd hafa gjarnan mælist með nokkuð lítinn fjárhagslegan ójöfnuð í þjóðfélaginu og er almenn talið að borgarar eigi að hafa jafnan rétt. Fjárhagslegum ójöfnuði er reynt að mæta með skattlagningu. Stjórnarmynstur í þessum löndum er gjarnan samsteypustjórnir sem leggja áherslu á jöfnuð og félagslega velferð. Í vinnuumhverfinu er litið á yfirmenn sem jafningja og þeir ráðfæra sig gjarnan við undirmenn sína þegar ákvarðanir eru teknar. Æðstu stjórnendur eru gjarnan yngri en hjá þjóðum sem mælast mjög hátt í valdafjarlægðinni og er alþýðleg hegðun talin þeim til tekna. Líklegt er að foreldrar komi fram við börnin sín sem jafningja og að kennarar komi fram við nemendur á jafningjagrundvelli. Einnig hefur verið bent á það að þegar eitthvað fer miður hjá einstaklingum þá hafa þeir ríkari tilhneigingu til að kenna kerfinu um frekar en að viðurkenna eigin ábyrgð.

Eins og sjá má á mynd 1 þá sýna niðurstöður að Ísland (91,5) mælist hærra en Bandaríkin (90) á víddinni einstaklingshyggja. Íslendingar eru því komnir í fyrsta sæti hvað þetta varðar og til þessa hefur ekkert land mælist með fleiri stig en Bandaríkin frá því mælingar Hofstede (1980) hófust. Þegar þessar niðurstöður eru skoðaðar í víðara samhengi kemur í ljós að Íslandi svipar mjög til Bretlands (89), Nýja Sjálands (78) og Ástralíu (90). Hofstede (1980) hefur bent á neikvætt samband á milli víddanna einstaklingshyggju og valdfjarlægðar í einstaka tilfellum og á það við um Ísland og hin Norðurlöndin. Innan Evrópu er þetta þó ekki alltaf viðkvæðið því lönd frá latnesku Evrópu eins og Frakkland og Belgía skora t.d. hátt bæði í valdfjarlægð og einstaklingshyggju (Hofstede 1980).

Einkenni þeirra þjóða sem skora hátt á einstaklingshyggjuvíddinni eru þau að mikil áhersla er á einstaklingsframtakið og að hver og einn einstaklingur taki sína ákvörðun óháð öðrum. Samkeppni er talin af hinu góða og ætlast er til að einstaklingar beri fyrst of fremst ábyrgð á sjálfum sér og fjölskyldu sinni. Þá er mikið lagt upp úr fjárhagslegu sjálfstæði frá fjölskyldu og vinum. Börn fara gjarnan að heiman fyrr og sjá um sig sjálf en tíðkast hjá þjóðum sem mælast lágt á einstaklingshyggjunni. Ágreiningur telst eðlilegur og einstaklingar eru frekar hvattir til að láta ánægju sína í ljós en óánægju. Í þeim löndum þar sem einstaklingshyggjan mælist há eru fleiri merki um að einstaklingar eigi frumkvæði á hinum ýmsu sviðum og eru sprotafyrirtæki algengari. Einstaklingar eru líklegri til að sækjast eftir frelsi og áskorun í starfi og er áhersla lögð á framgang í starfi og veitingu stöðu byggða á hæfni. Hvatning og umbun til starfsmanna er gjarnan einstaklingsmiðuð. Í samfélögum þar sem einstaklingshyggja er ríkjandi eru einstaklingar líklegir til að sjá sjálfir um hin ýmsu verkefni svo sem

viðhaldi heima fyrir, lesa fleiri bækur og hafa góða tölvuþekkingu. Einnig hefur verið bent á að einstaklingar í samfélögum sem mælast há í einstaklingshyggju gangi hraðar en einstaklingar í löndum þar sem einstaklingshyggja mælist lág. Gjarnan er litið á fötlun sem viðfangsefni sem skuli takast á við af bjartsýni og jákvæðum huga, en ekki sem ófyrstíganlega hindrun.

Þegar karllægni er borin saman við rannsókn Bearden og féлага (2006) kemur í ljós að Ísland (17,3) mælist áberandi lægst meðal þeirra landa sem rannsóknin tekur mið af. Til samanburðar hefur Noregur mælist með 8 stig og Svíþjóð með lægsta gildi sem vitað er um eða 5. Í þeim löndum þar sem karllægni mælist lág er gjarnan mikil áhersla á jafna stöðu kynjanna og mun líklegara að fleiri konur séu í stjórnunarstöðum og taki þátt í atvinnulífinu almennt. Benda má á í því samhengi að samkvæmt skýrslu sem unnin var á vegum World Economic Forum árið 2010 og nefnist The Global Gender Gap Report (GGR, 2010), kemur í ljós að Ísland er í efsta sæti hvað varðar lítinn mun milli kynja í þjóðfélaginu og fylgir Noregur og Svíþjóð þar fast á eftir. Tekið skal fram að ekki var tekinn fyrir launamunur kynjanna í könnuninni. Í löndum þar sem karllægni mælist lág er minna um ýmis konar viðurkenningar, verðlaun og orðuveitingar. Bent hefur verið á að almennt sé ekki eins mikil áhersla á frammúrskarandi árangur og meðal árangur gjarnan viðurkenndur. Líklegt er að samfélagið líti ekki brottfall úr skóla alvarlegum augum. Hins vegar, í löndum þar sem karllægni eru há eins og t.d. í Japan (95) og Þýskalandi (66), er brottfall litið alvarlegum augum og jafnvel með skömm. Í löndum sem mælast lágt á karllægninni er meira um að fólk búi í sambúð og fjölskylduformið er flóknara en í löndum sem skora hátt á þessari vídd. Litið er á allar heimatilbúnar afurðir sem af hinu góða. Sem dæmi má nefna að í löndum þar sem karllægni er lág eru einstaklingar mun líklegri til að hanna, sauma og þrjúna sinn eigin fatnað.

Þegar óvissa – hliðrun viddin er skoðuð þá kemur í ljós að Ísland mælist nokkuð hátt (82,4). Í samanburði við rannsókn Bearden og féлага (2006) eru Íslendingar svipaðir og Argentína (86) en þó lægri en Japanir (92). Af Norðurlöndunum má nefna að Ísland skorar hærra en Finnland (59), Noregur (50) og Svíþjóð (29). Í löndum sem mælast hátt á þessari vídd er oft hægt að merkja meiri kvíða og óróa í samfélaginu og er mikil þörf fyrir festu. Einstaklingarnir eru líklegri til að upplifa vanmátt sinn gangvart utanaðkomandi öflum og áhersla er á stöðugleika og líklegt er að haldið sé í fastmótuð gildi og hefðir. Einstaklingar eru síður viljugir til að taka áhættu og ólíklegri til að skipta um vinnuveitendur og merki eru um að stöðuhækkanir byggji frekar á starfsaldri. Litið er á hollustu og tryggð sem dyggð og eru einstaklingar líklegri til að sýna breytingum mótþróa og upplifa að þeim standi ógn af erlendu vinnuafla.

Þegar viddin langtímahyggja er skoðuð kemur í ljós að Ísland (52) mælist mitt á milli Bandaríkjanna (29) og Japan (80). Ekki lágu fyrir mælingar hjá Bearden og félögum (2006) fyrir Argentínu og Austurríki. Sem dæmi má nefna að á þessari vídd skorar Kína allra þjóða hæst eða með 118 stig. Til viðmiðunar mældist Danmörk með 46 stig og Noregur með 44 stig en Pakistan (16) og Nígería (0) með fæst stig. Þau samfélög sem mælist hafa lágt í langtímahyggju viddinni leggja mikla áherslu á ráð-

deild og þrautseigu og mikil áhersla er á skýra framtíðarsýn. Sannleikurinn veltur gjarnan á aðstæðum og viðhorfið er gjarnan að líta svo á að ólíkar hefðir og aðferðir vega upp hvor aðra. Lönd sem skora lágt á þessari vídd hafa tilhneigingu til að gera kröfu um skjót viðbrögð og afgreiðslu mála. Minna er um reglur og einstaklingar vilja njóta ávaxtanna eins fljótt og auðið er.

Þegar niðurstöður þessar rannsóknar eru bornar saman við Norðurlöndin kemur í ljós að Ísland sker sig nokkuð úr og mælist hærra en hin Norðurlöndin á öllum fjórum víddunum. Valdafjarlægð er þó sú vídd sem er svipuð á Íslandi og á hinum Norðurlöndunum. Laine (1987) og Lindkvist (1988) hafa bent á þau einkenni stjórnaenda að hafa samráð við undirmenn hvað varðar ákvarðanir og ráðdeild og mikilvægi þess að ná sáttum um stefnu og úrlausnir. Aðrir hafa bent á að lengi vel voru Norðurlöndin einsleit, fámenn samfélög með sameiginlegan uppruna og sömu trú og frændsemi og nán tengsl voru einkennandi (Calori, 1994; Hrafnhildur og Smith, 1996; Ronen and Shenkar, 1985; House o. fl., 2004; Hofstede, 2001). Einstaklingshyggja virðist vera talsvert meiri hér á landi en hjá frændum okkar. Á þessari vídd sker Ísland sig nokkuð úr og svipar frekar til engilsaxneskra þjóða, en í þeim hópi tilheyra lönd eins og Bandaríkin, Kanada, Bretland, Írland og Nýja Sjáland. Karllægni mælist lítil hér á landi líkt og á hinum Norðurlöndunum. Eins og kemur fram í skýrslu The Global Gender Gap Report er kynjamunur lítill hjá norrænu þjóðunum en þær skipta með sér fjórum efstu sætunum. Margt bendir til að víddin óvissa - hliðrun hafi aukist hér á landi, sérstaklega ef niðurstöðurnar eru bornar saman við rannsókn Halls Páls (2004). Hugsanlega má rekja þessa breytingu til efnahagshrunsins en sú óvissa sem ríkt hefur hér á landi er líkleg til að hafa áhrif. Langtímahyggjan fyrir Ísland er örlítið hærri en á hinum Norðurlöndunum. Það bendir til að Íslendingar leggi meiri áherslu á skýra framtíðasýn, ráðdeild og þrautseigu en hinar Norðurlandþjóðirnar.

Mikilvægt er að hafa í huga að taka þarf niðurstöðunum með ákveðnum fyrirvara. Niðurstöðurnar gefa þó ákveðna mynd af því hvernig þeir nemendur sem tóku þátt í könnuninni meta þjóðmenningu og nokkrar áhugaverðar spurningar koma upp í kjölfarið, eins og t.d. hvaða áhrif þjóðaráfall eins og algert hrun efnahagslífsins getur haft á þjóðmenningu lands.

Heimildir

- Ali, A. J. (1993). Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives. *International Studies of Management and Organization*, 23(3), 53-73.
- Baumgartel, H. og Hill, T. (1982). Geert Hofstede: culture's consequences: International Differences in Work-related values. *Personnel Psychology*, 35(1), 192-196.
- Bearden, W.O., Money, R.B. og Nevins, J.L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59, 195-203.
- Bond, M. H. og Chi, V. M. Y. (1997). Values and moral behavior in mainland China, *Psychological*, 40(4), 17-40.
- Bond, M. H. (1988). Finding universal dimensions of individual variation in multi-cultural studies of value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1009-1015.
- Boxall, P. (1992). Strategic human resource management: Beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60-79.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. og Morley, M. (2000). *New challenges for European Human Resource Management*. England: MacMillan Press.

- Brockner, J. (2003). Unpacking country effects: on the need to operationalize the psychological determinants of cross-national differences. *Research in Organizational Behavior*, 25, 333-367.
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture 2*. útg. Harlow: Prentice-Hall.
- Cable, D. M. og Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions; a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Calori, R. (1994). The diversity of management systems. In R. Calori and P. De Woot (Ed.), *A European Management Model: Beyond Diversity*. London: Prentice-Hall.
- Casimir, G. og Keats, D. (1996). The effects of work environment and in-group memberships on the leadership preferences of Anglo-Australians and Chinese Australians. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27(4), 262-268.
- Chen, Y., Mannix, E.A. og Okumura, T. (2003) The importance of who you meet: Effects of self-versus other-concerns among negotiators in the United States, the People Republic of China, and Japan. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 24-34.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Dorfman, P. W. og Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: an examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12(4), 565-581.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.
- Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste. *Journal of International Business studies*, 37, 922-931.
- Earley, P.C., og Singh, H. (1995). International and intercultural management research: What s next? *Academy of Management Journal*, 38, 327-340.
- Fishcer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Redford, P. og Harb, C. (2005). Organizational behaviour across cultures: theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 27-49.
- Franke, R. H., Hofstede, G. og Bond, M. H. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. NY: Picador/Farrar, Straus and Giroux.
- Global Gender Gap Report (2010). World Economic Forum.
- Hallur Páll Jónsson. (2004). *Menning skipulagsbeilda: Tengsl fyrirtækjameningar og þjóðmenningar*. Óbirt MA ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Harrison, L. E. og Huntington, S. P. (2000). *Culture Matters*. New York, NY: Basic Books.
- Hofstede, G. og Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organisational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G. og McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G. (1980) *Culture s Consequences: International differences in Work-related Values*. Beverly hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations, Software of the Mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994). *Values survey module 1994 manual*. University of Limburg, Maastricht, Holland: Institute for Research on Intercultural Cooperation.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviours, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business studies*, 37 (7), 882-896.
- Hofstede, G. og Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and Organizations, Software of the Mind* (revised and expanded 2nd edition).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., og Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. June 1990; 35, 2. Pp. 286-315.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. og Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hrafnhildur M. Eyjólfsdóttir og Smith, P. (1996) Icelandic business and management culture. *International Studies of Management and Organization*, 26(3), 61-72.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J. og de Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.

- Kanter, R. M. (1991). Transcending Business Boundaries: 12.000 world managers view on change. *Harvard Business Review*, 5, 151-164.
- Kitayama, S. (2002). Culture and basic psychological processes – toward a system view of culture: comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128, 89-96.
- Laine S. K. (1987). *Nationell kulture som strategi – en fallstudie Sverige – Finland*. Helsingfors, Finland.
- Latifi, F. (2006). A Dynamic Model Interpreting Work-Related Values of Multi-Faced Cultures: The Case of Iran, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2054-2073.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N.R., Erez, M., og Gibson, C.B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36, 357-378.
- Lindkvist, L. (1988). *A passionate Search for Nordic Management*. Copenhagen: Samfundslitterature.
- Lowe, E. A. (1981). Geert Hofstede: Culture's consequences: International Differences in Work related values. *Journal of Enterprise Management*, 3(3), 312-323.
- Newman, K. L. og Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Ronen. S. Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *The Academy of Management Review*, 10(3), 435-454.
- Samiee, S. og Athanassiou, N. (1998). International strategy research: cross-cultural research implications. *Journal of Business Research*, 3(2), 79-96.
- Shapiro, D. L., Kirkman, B. L. og Courtney, H. G. (2007). Perceived causes and solutions of the translation problem in management research. *Academy of Management Journal*, 50(2), 249-266.
- Shi, X., & Wang, J. (2010). Interpreting Hofstede Model and Globe Model: Which way to go for cross-cultural research? *Journal of Business and Management*, 6(5), 93-99.
- Sirkin, H.L., Hemerling, J.W., og Bhattacharya, A.K. (2008). *Globality: Competing with everyone from everywhere for everything*. NY: Business Plus.
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, 37 (5), 915-921.
- Smith, P., Dungan. S. og Tompenaars, F. (1996) National culture and the values of organizational employees: a dimensional analysis across 43 Nations. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Standing, G. (1997). Globalization, labour flexibility and insecurity: the era of market regulation. *European Journal of Industrial Relations*, 3(1), 7-37.
- Tsui, A.S., Nifadkar, S., og Ou, A.Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33, 426-478.
- Tyson, S., Witcher, M. og Doherty, N. (1994). *Different routes to excellence*. Cranfield: Cranfield School of Management.
- Von Glinow, M.A., Shapiro, D.L., og Brett, J.M. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29, 578-592.
- Wright, J. C. og Mischel, W. (1987). A conditional approach to dispositional constructs: The local predictability of social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1159-1177.