

Háskóli Íslands  
Hugvísindasvið  
Kínversk fræði

## „Einbeitt frek börn?“

*Upplifa Íslendingar kínverska þjóðmenningu eins og  
þjóðmenningarvíddir Hofstede greina til um?*

Ritgerð til BA prófs í Kínverskum fræðum

Guðbjörg Helga Þorvaldsdóttir

Kt.: 290792-2239

Leiðbeinandi: Magnús Björnsson

Október 2016

Einbeitt frek börn?

Ritgerð þessi er 10 eininga lokaverkefni til BA prófs í Kínverskum fræðum við Deild erlendra tungumála, bókmennta og málvísinda, Hugvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2016 Guðbjörg Helga Þorvaldsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2016

## Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni til BA gráðu í kínverskum fræðum, á kjörsviði viðskiptatengdrar kínversku, við Háskóla Íslands. Ritgerðin telst til 10 ECTS eininga, en hún var unnin að sumri ársins 2016.

Tilgangur ritgerðinnar er að skoða muninn á þjóðmenningu Íslands og Kína með þjóðmenningarviddir Geert Hofstede til hliðsjónar.

Ritgerðin var unnin undir handleiðslu Magnúsar Björnssonar og þakkar höfundur honum kærlega fyrir ómetanlega leiðsögn og ráðleggingar. Höfundur vill þakka Ragnari Hlynssyni fyrir makalaus aðstoð við gerð ritgerðarinnar og Hlyni Steini Kristjánssyni fyrir prófarkalestur. Þá vill höfundur að lokum þakka viðmælendum kærlega fyrir þátttökuna í rannsókninni.

## Útdráttur

Rannsóknin er lokaverkefni til BA gráðu í kínverskum fræðum við Háskóla Íslands. Hún fjallar um upplifun Íslendinga á kínverskri þjóðmenningu. Rannsóknin var framkvæmd sumarið 2016. Fjórir Íslendingar með reynslu af störfum á kínverskum vinnumarkaði voru fengnir til þátttöku. Áhersla var lögð á að greina upplifun þátttakenda á þjóðmenningarmun Íslands og Kína með eigindlegri rannsóknaraðferð. Tekin voru viðtöl við þátttakendurna fjóra og þau síðan skrifuð upp orð fyrir orð. Gögnin úr viðtölunum voru þá næst greind niður í þrjú þemu, það er stigveldi, forgangsröðun og viðhorf. En hvert þemanna hefur undirþætti sem freista þess að skýra afstöðu viðmælenda til viðfangsefnisins. Rannsóknarspurningin sem höfundur leitaði svara við var hvort Íslendingar upplifa kínverska þjóðmenningu eins og þjóðmenningarvíddir Hofstede greina til um. Niðurstöður sýndu fram á að upplifun viðmælendanna á kínverskri þjóðmenningu endurspegluðu þjóðmenningarvíddir Hofstede að mestu leyti. Það var einkum upplifun viðmælenda á viðhorfi Kínverja gagnvart breytingum og hve lítið þeir sýndu frumkvæði sem stakk í stúfa við kenningar Hofstede. Auk þess leiddi rannsóknin í ljós mikilvægi sér kínverska fyrirbærsins guanxi.

# Efnisyfirlit

<b>1</b>	<b>Inngangur</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Menning</b>	<b>9</b>
2.1	Þjóðmenningarmunur rannsakaður	10
2.2	Þjóðmenningarvaddir Hofstede	12
2.2.1	Valdafjarlægð	12
2.2.2	Óvissu-hliðrun	13
2.2.3	Einstaklingshyggja	14
2.2.4	Karllægni	15
2.2.5	Langtímahyggja	16
2.2.6	Undanlátssemi	17
2.3	Samstarf mismunandi þjóðmenninga	18
2.4	Gagnrýni á rannsóknir Hofstede	19
2.5	Fyrri rannsóknir á þjóðmenningarvaddir Hofstede	20
2.5.1	Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvídda Hofstede	20
2.5.2	Kynjamunur innan þjóðmenningarvídda Hofstede	21
<b>3</b>	<b>Rannsóknarefni og aðferðafræði</b>	<b>22</b>
3.1	Staða rannsakanda	22
3.2	Aðferðafræði	22
3.3	Takmarkanir	23
<b>4</b>	<b>Framkvæmd og úrvinnsla</b>	<b>24</b>
4.1	Uppbygging og gerð viðtalsramma	24
4.2	Þátttakendur	24
4.3	Upplýst samþykki	25
4.4	Gagnasöfnun	25
4.5	Afmörkun	25
<b>5</b>	<b>Niðurstöður</b>	<b>26</b>
5.1	Stigveldi	26
5.1.1	Valdafjarlægð	26
5.1.2	Langtímahyggja	27
5.2	Forgangsröðun	28
5.2.1	Karllægni	28

5.2.2	Aðhald.....	30
5.3	Viðhorf.....	31
5.3.1	Guanxi.....	31
5.3.2	Óvissu-hliðrun .....	32
5.3.3	Sameignarstefna.....	32
<b>6</b>	<b>Umræður .....</b>	<b>34</b>
6.1	Stigveldi .....	34
6.2	Forgangsröðun .....	34
6.3	Viðhorf.....	35
6.4	Áhrifaþættir.....	35
<b>7</b>	<b>Lokaorð.....</b>	<b>37</b>
	<b>Heimildaskrá .....</b>	<b>38</b>
	<b>Viðauki I: Viðtalsrammi .....</b>	<b>40</b>
	<b>Viðauki II: Kynningarbréf .....</b>	<b>41</b>
	<b>Viðauki III: Upplýst samþykki .....</b>	<b>42</b>

## **Myndaskrá**

Mynd 1. Kína og Ísland innan þjóðmenningarviddanna (The Hofstede Centre, e.d.).....	18
--	----

## **Töfluskrá**

Tafla 1. Viðmælendur .....	25
----------------------------	----

## 1 Inngangur

Allir íbúar jarðarinnar hvorki hegða sér né hugsa eins. Ástæða þess er að þeir hafa ekki allir sömu gildi, tákni, hetjur, siði og venjur. Þegar hópur fólks deilir þessum þáttum þá er talað um að þeir tilheyri sömu menningu. En menning fólks hefur áhrif á hvernig það skynjar umhverfi sitt og bregst við því.

Viðskipti milli Íslands og Kína eru sífelld að aukast og þar af leiðandi æ fleiri Íslendingar sem starfa í Kína. En menningarmunurinn milli landanna tveggja getur haft áhrif á hvernig þessi viðskipti fara fram. Menningarmunur hefur verið rannsakaður í bak og fyrir, en fremstur í flokki rannsakennda fer Geert Hofstede. Rannsóknir hans hafa sýnt fram á að greina megi menningu allra þjóða út frá ákveðnum þjóðmenningarvæðum.

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða þjóðmenningu Íslands og Kína út frá þjóðmenningarvæðum Hofstede og athuga hvort það komi heim og saman við upplifun Íslendinga á kínverskri menningu.

Í ritgerðinni er sjónum fyrst beint að rannsóknaraðferðum Hofstede og þjóðmenningarvæðum hans. Síðar er fjallað örstutt um fyrri rannsóknir og gagnrýni á viddirnar sex. Því næst er greint frá rannsóknarefninu, hvaða aðferðafræði var stuðst við og hvernig framkvæmd og úrvinnsla fór fram. En tekin voru viðtöl við fjóra Íslendinga sem starfað hafa á kínverskum vinnumarkaði og grennslast fyrir um upplifun þeirra. Viðtölin voru síðan greind og borin saman við þjóðmenningarvæðir Hofstede svo leita mætti svara við rannsóknarspurningunni: Upplifa Íslendingar kínverska þjóðmenningu eins og þjóðmenningarvæðir Hofstede greina til um? Greint er frá niðurstöðum rannsóknarinnar ásamt umræðum í lok ritgerðar.



## 2 Menning

Menning einstaklings á rætur sínar að rekja úr því umhverfi sem hann elst upp í sem barn, yfirleitt inni á heimili hans. Hann tileinkar sér svo þá hegðun sem viðgengst í skólanum og síðar þá hegðun sem viðgengst í vinnunni. Hegðun starfsmanns er framlenging á þeirri hegðun sem hann tileinkaði sér í skólanum og heima við. Stjórnmal og sambönd milli borgara og yfirvalda eru síðan framlengingar á sambönd innan fjölskyldna, skóla og vinnu sem hafa síðan áhrif á önnur svið lífsins. Trúarskoðanir, veraldleg hugmyndafræði og vísindakenningar eru síðan enn frekari viðbætur við þá menningu sem ríkja í fjölskyldum, skólum, vinnu og samskiptum stjórnvalda. En allar styðja þær undir það hvernig einstaklingurinn hugsar, hvernig honum líður og hvernig hann bregst við mismunandi aðstæðum (Hofstede, 1991, bls. 236).

Orðið menning hefur verið skilgreint á marga mismunandi vegu. Einna oftast er þó vitnað í skilgreiningu Tylor, en hann segir að menning sé hin flókna heild sem felur í sér þekkingu, trú, list, siðferði, lög, siði og alla aðra hæfni og venjur sem einstaklingur í samfélagi hefur tileinkað sér (Tylor, 1874, bls. 1). Linton túlkar menningu aftur á móti sem form af lærðri hegðun og afleiðingu þeirrar hegðunar sem megin þættirnir eru útbreiddir af meðlimum tiltekins samfélags (Linton, 1945, bls. 32). Þá skilgreinir Geert Hofstede menningu hins vegar sem heildar forritun hugans sem aðgreinir einn hóp fólks frá öðrum. En samkvæmt hans skilningi er menning fyrir samfélagsheild einfaldlega eins og persónuleiki er fyrir einstakling. Þar sem persónuleiki er þá skilgreindur sem gagnvirkt samansafn af persónulegum einkennum sem hafa áhrif á viðbrögð einstaklingsins við umhverfi sínu. Þar af leiðandi má segja að menning sé í raun gagnvirkt samansafn sameiginlegra einkenna sem hafa áhrif á viðbrögð hóps við umhverfi sínu (Hofstede, 1980, bls. 25-26).

Menningu má finna innan þjóða, stofnana, starfsgreina, fjölskyldna og annarra hópa í samfélagi. Þjóðmenning er forritun hugans sem einstaklingur öðlast við það að alast upp í ákveðnu landi (Hofstede, 1991, bls. 262), en það er sú tegundar menningar sem rannsókn þessi beinir athyglinni að.

## 2.1 Þjóðmenningarmunur rannsakaður

Fremstur í flokki þeirra sem rannsakað hafa þjóðmenningu er Hollendingurinn Geert Hofstede, prófessor í skipulags mannfræðum og alþjóðlegri stjórnun við Limburg háskóla í Maastricht (Hofstede og Bond, 1998). Áhugi hans á menningarmun kviknaði seint á sjöunda áratugnum (Hofstede, 1991, bls. ix). Snemma á áttunda áratugnum gafst honum einstakt tækifæri til þess að skoða menningarmun nánar. Það er þegar alþjóðlega fyrirtækið IBM gerði gagnabanka sinn, sem innihélt starfskannanir, aðgengilegan fyrir fræðilegar rannsóknir (Hofstede og Bond, 1998).

IBM hafði haldið úti viðhorfskönnunum á meðal starfsmanna sinna um allan heim frá árinu 1967. Árið 1973 höfðu því safnast svör við fleiri en 116.000 alþjóðlegum spurningarlistum, á 20 tungumálum, frá 72 löndum (Hofstede og Bond, 1998). Af þeim 150 spurningum sem spurðar voru snéru um það bil 60 þeirra að grunnviðhorfi og -skoðunum starfsmannanna. Svörin við þeim 60 voru tilvalin til að mæla menningarmun sökum þess að þær innihéldu spurningar um hver væru einkenni hins fullkomna starfs, stjórnanda og starfsanda. Í dag er spurningarlistinn kallaður VSM (e. Values Survey Module). Hann hefur verið betrubættur margsinnis í gegnum tíðina, en nýjasta útgáfan er frá árinu 2013 (Hofstede og Minkov, 2013).

Starfsmenn IBM reyndust vera afskaplega vel samsvarandi stök í mengi sinnar þjóðar. Allir áttu þeir sameiginlegt að vinna hjá sama fyrirtækinu, sinna sama starfi og hafa sömu menntun. Þar af leiðandi var þjóðerni þeirra megin breytan. Sá þjóðmenningarmunur sem greina mátti innan IBM átti því í raun að vera enn meiri utan fyrirtækisins (Hofstede og Bond, 1998). Til viðbótar við tölfræðilega greiningu meðal einstaklinga var gerð frávikagreining út frá þjóðerni, starfi, kyni og aldri. Fylgnis- og þáttagreiningar voru þýðingarmestar en þær voru byggðar á samstæðum úrtökum starfsmanna milli landa (Hofstede og Bond, 1998).

Af þeim 72 löndum sem skoðuð voru var greiningin bundin við 40 lönd, með yfir 50 svarendum hvert. Síðar var bætt við tíu löndum og þremur fjölþjóða svæðum (Hofstede, 2001, bls. 41), þar eð Austur-Afríku, Vestur-Afríku og arabísku mælandi löndum. Heildarfjöldi þeirra landa, þar sem gerður var samanburður á þjóðmenningu, var því 53 (Hofstede og Bond, 1998).

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að munur var á gildum og viðhorfum starfsmanna eftir því frá hvaða landi þeir væru. Auk þess sem þjóðmenning hefði möguleg áhrif á hegðun þeirra innan fyrirtækisins (Hofstede, 2001, bls. 41). Þjóðmenning þessa 53 landa var aðallega ólík á fjórum sviðum (Hofstede og Bond, 1998), en út frá þeim mátti greina fyrstu fjórar þjóðmenningarvíddirnar. Það er valdafjarlægð (e. power distance), óvissu-hliðrun (e. uncertainty avoidance), einstaklingshyggja (e. individualism) og karllægni (e. masculinity) (Hofstede, 2001, bls. 41).

Michael Harris Bond, dósent í sálfræði við kínverska háskólann í Hong Kong, hefur helgað rannsóknum sínum í samanburð á sálfræðilegum og félagslegum tengslum Kínverja við Vestrænar þjóðir, en hann hefur verið búsettur í Hong Kong frá árinu 1974 (Hofstede og Bond, 1998). Það var ekki fyrr en á níunda áratugnum sem ný rannsókn Bond, á gildum kínversku þjóðarinnar (e. Chinese Value Survey), leiddi til þess að fimmtu víddinni var bætt við hinar fjórar þjóðmenningarvíddir Hofstede, en hún kallast langtímahyggja (e. long-term orientation) (Hofstede, 2001, bls. 41).

Árið 2007 lagði Minkov fram þrjár nýjar víddir út frá rannsóknum Inglehart (Inglehart og Baker, 2000). En einungis ein þeirra tengdist ekki hinum fimm sem þegar voru til. Sú vídd veitti nýja innsýn í þjóðmenningarmun og varð þar af leiðandi samþykkt sem sjötta þjóðmenningarvídinn, en hún kallast undanlátssemi (e. indulgence) (Hofstede og Minkov, 2013).

Undir handleiðslu Geert Hofstede, skrifuðu Gert Jan Hofstede og Michael Minkov þriðju útgáfuna af kennslubókinni „Cultures and organizations: Software of the mind“ árið 2010. Þar kom fram sjötta víddin ásamt endurskoðaðri útgáfu af fimmtu víddinni. Breytingarnar á vídd langtímahyggjunnar voru þær að hún var ekki lengur einungis byggð á rannsóknum Bond á kínverskum gildum, heldur einnig á nýrri greiningu frá Minkov (Minkov, 2011; Minkov & Hofstede, 2010, 2011, 2012). Það hafði í för með sér aukningu þeirra landa sem voru með áreiðanleg stig. En fyrir bæði langtímahyggju og undanlátssemi fór fjöldinn úr 23 löndum í 93. Ásamt því að fjöldi áreiðanlegra landa fyrir hinar fjórar víddirnar, sem byggðar voru upp út frá IBM rannsókninni, varð 76 (Hofstede og Minkov, 2013).

## 2.2 Þjóðmenningarvísdir Hofstede

Hofstede segir að megin munur á menningu milli þjóða liggja í gildum þeirra. Hann talar um að kerfisbundinn munur fyrirfinnist í gildum sem snúa að valdi og ójafnrétti, með tilliti til sambands milli einstaklinga og hópa, samfélagslegs hlutverk kvenna og karla, leiða til þess að takast á við óvissu og hvort áhersla sé lögð á fortíð eða nútíð (Hofstede, 1991, bls. 235). Þetta útskýrir hann nánar með þjóðmenningarvísdu sínum, en eins og fram kom hér að ofan þá kallast þær valdafjarlægð, óvissu-hliðrun, einstaklingshyggja, karllægni, langtímahyggja og undanlátssemi. Þær hafa allar sex verið sannreyndar og staðsetja má lönd innan kvarða hveerrar víddar. Auk þess eru þær tölfræðilega sjálfstæðar og koma fyrir í öllum mögulegum samsetningum, en sumar samsetningar eru þó algengari en aðrar (Hofstede, 2001, bls. xx).

Rannsóknir Hofstede og greinar hans um þjóðmenningu hafa haft mikil áhrif á hvernig menningarmunur milli landa er skilinn og mældur. Enn fremur hefur hugmyndafræði Hofstede rutt brautina í alþjóðlegum viðskiptum, en þar hafa víddirnar meðal annars verið notaðar til lausnar á þvermenningarlegum árekstrum. Þá eru þær einnig orðnar hluti af fjölmennigar námskeiðum. Auk þess eru þær kenndar innan sviða stjórnunar, samskipta, þvermenningarlegrar sálfræði, skipulags sálfræði og félagsfræði (Hofstede, 2001, bls. 73).

Hér að neðan eru nánari útskýringar á hverri þjóðmenningarvísdu fyrir sig ásamt umfjöllun um stöðu Kína og Íslands innan þeirra.

### 2.2.1 Valdafjarlægð

Þjóðmenningarvísduin valdafjarlægð tengist mismunandi lausnum á grundvallar vandamálum ójafnaðar milli fólks (Hofstede, 2001, bls. 29). Valdafjarlægð er skilgreind sem umfang þess hve mikið eða lítið valdaminni aðilar, innan fyrirtækja og stofnana, sætta sig við og gera ráð fyrir að völdum sé dreift ójafnt. Grunnvandamál þessa víddar er hversu mikill ójöfnuður ríkir meðal fólks í hverjum hluta samfélagsins (Hofstede, 2001, bls. xix).

Kvarði valdafjarlægðar nær frá 0 upp í 100 stig, þar eð því fleiri stig sem þjóðmenning hefur því meiri valdafjarlægð ríkir þar (Hofstede og Minkov, 2013).

### **2.2.1.1 Staða valdafjarlægðar í Kína**

Valdafjarlægð er tiltölulega há í Kína, eða 80 stig. Það gefur til kynna samfélag þar sem ójöfnuður milli fólks er samfélagslega samþykktur. Yfirmenn og undirmenn eru alveg aðskildir og engin leið til þess að verjast misnotkun valds. Einstaklingar mótast af formlegu valdi og viðurlögum og eru almennt bjartsýnir um getu fólks til forystu og frumkvæðis. Auk þess sem fólk ætti ekki að hafa vonir um að ná hærra en þjóðfélagsstaða þeirra segir til um (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.1.2 Staða valdafjarlægðar á Íslandi**

Valdafjarlægð er mjög lág á Íslandi, einungis 30 stig. Það bendir til að stigveldi er skipað eingöngu þægindanna vegna. Yfirmenn eru aðgengilegir og stjórnendur treysta á sérfræðipækkingu einstaka starfsmanna og hópa. Bæði stjórnendur og starfsmenn gera ráð fyrir því að vera spurðir ráða og upplýsingum er að jafnaði deilt. Á sama tíma eru samskipti óformleg, bein og virk (The Hofstede Centre, e.d.).

## **2.2.2 Óvissu-hliðrun**

Þjóðmenningarvæðin óvissu-hliðrun tengist því hversu mikill streita er í samfélaginu vegna óþekktrar framtíðar (Hofstede, 2001, bls. 29). Óvissu-hliðrun sýnir fram á hversu lítið eða mikið meðlimum menningar finnst þeim ógnað af óvissum og óþekktum aðstæðum (Hofstede, 1991, bls. 263). En hún er skilgreind sem umfang þess hversu mikið eða lítið menning fólks „forritar“ það til þess að líða vel eða illa í ómótuðum aðstæðum. Það er að segja nýjum, óþekktum, óvæntum eða öðruvísi aðstæðum en vanalega. Þessi vidd snýr að því hversu mikið samfélagið reynir að stjórna hinu óstjórnanlega (Hofstede, 2001, bls. xx).

Kvarði óvissu-hliðrunar nær frá 0 upp í 100 stig. Því hærra sem hún er innan þjóðmenningar, því meiri er óttinn þar við óvissar aðstæður (Hofstede og Minkov, 2013).

### **2.2.2.1 Staða óvissu-hliðrunar í Kína**

Óvissu-hliðrun í Kína er lág, ekki nema 30 stig. Sannleikans er leitað í miklum mæli auk reglna, en þó ekki endilega laga. Hollusta við lög og reglur er samt sem áður mjög sveigjanleg svo takast megi á við ýmsar aðstæður þegar þess þarf. Tvíræðni truflar Kínverja ekki, enda er hin kínverska tunga full af tvíræðum merkingum sem getur verið

erfitt fyrir vestrænar þjóðir að fylgja eftir. Kínverjar eru aðlögunarhæfir og sjálfbærir. En flest kínversk fyrirtæki eru lítil eða meðal stór fjölskyldufyrirtæki (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.2.2 Staða óvissu-hliðrunar á Íslandi**

Óvissu-hliðrun á Íslandi er í meðallagi, með 50 stig. Það þýðir að bæði er þörf á almennri kunnáttu og sérfræðiþekkingu. Áhersla er lögð á skipulagningu, en breyta má skipulagi með stuttum fyrirvara og leika af fingrum fram. Tilfinningar eru ekki áberandi í samfélaginu, fólk er nokkuð afslappað og ekki mótfallið því að taka áhættur. Þar af leiðandi er samfélagið opnara fyrir nýjum hugmyndum, nýstárlegum vörum og vilji er til þess að prófa nýja og öðruvísi hluti, hvort sem það snýr að tækni, viðskiptasiðum eða mat (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.3 Einstaklingshyggja**

Þjóðmenningarviddin einstaklingshyggja tengist samþættingu einstaklinga yfir í grunnhópa (Hofstede, 2001, bls. 29). Einstaklingshyggja á móti andstæðu sinni, sameignarstefnu (e. collectivism), vísar til þess hvort ætlast sé til að einstaklingar sjái um sjálfan sig eða samlagist hópnum. Grunnvandamál þessarar viddar er hvort fólk skilgreinir sjálfsmynd sína sem „ég“ eða „við“ (Hofstede, 2001, bls. xx).

Einstaklingshyggja stendur fyrir samfélag þar sem sambönd milli einstaklinga eru frjálslig og ætlast er til þess að allir sjái um sjálfan sig eða einungis nánustu fjölskyldu sína (Hofstede, 1991, bls. 261).

Sameignarstefna stendur fyrir samfélag þar sem að frá og með fæðingu fellur fólk inn í sterka, samheldna hópa, þar sem fólk verndar hvort annað í skiptum fyrir tvímælalausa hollustu í gegnum allt lífið (Hofstede, 1991, bls. 260).

Kvarði einstaklingshyggju nær frá 0 upp í 100 stig. Því nær hundraðinu sem þjóðmenning er því meiri einstaklingshyggja ríkir innan hennar (Hofstede og Minkov, 2013).

#### **2.2.3.1 Staða einstaklingshyggju í Kína**

Með einungis 20 stig í þjóðmenningarviddinni einstaklingshyggja er óhætt að segja að mikil sameignarstefna ríki í Kína. Þar hagar fólk sér í þágu samfélagsins í stað eigin hagsmuna. Klíka spilar stóran þátt í ráðningum og stöðuhækkunum og nánari hópar fá

fríðindameðferð. En skuldbinding starfsmanna við fyrirtæki er lítil. Þá eru sambönd við samstarfsfélaga samvinnuþýð en aftur á móti eru samskipti mjög köld og jafnvel fjandsamleg við þá sem standa utan hópsins. En persónuleg sambönd eru yfir verkefni og fyrirtæki hafin (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.3.2 Staða einstaklingshyggju á Íslandi**

Hin 60 stig Íslands innan víddar einstaklingshyggjunnar gefa til kynna að hún sé heldur ríkjandi innan þjóðmenningarinnar. Innan samfélagsins er gert ráð fyrir því að fólk líti einungis eftir sjálfum sér og nánustu fjölskyldu. Í viðskiptaheiminum er ætlast til þess að starfsmenn séu sjálfstæðir og sýni frumkvæði. Jafnframt eru ákvarðanir um ráðningar og stöðuhækkanir byggðar á ágæti einstaklingsins, þar eð hvað hann hefur gert nú þegar eða mun geta gert í framtíðinni (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.4 Karllægni**

Þjóðmenningarvæddin karllægni á móti andstæðu sinni, kvenleika (e. femininity), vísar til skiptingu tilfinningalegra hlutverka á milli kynjanna. Grunnvandamál þessa víddar er það hvernig „harðgerðum“ karllægum samfélögum er stillt upp gegn „viðkvæmum“ kvenlegum samfélögum (Hofstede, 2001, bls. xx).

Karllægni stendur fyrir samfélag þar sem kynjahlutverk eru algerlega úrelt. Þar eiga karlmenn að vera ákveðnir, harðir og einbeita sér að efnislegum árangri. Aftur á móti eiga kvenmenn að vera hógværar, viðkvæmar og vera uppteknar af því sem lífið hefur upp á að bjóða (Hofstede, 1991, bls. 262).

Kvenleiki stendur fyrir samfélag þar sem kynjahlutverk renna saman. Þar eiga bæði kynin að vera hógvæ, viðkvæm og upptekin af því sem lífið hefur upp á að bjóða (Hofstede, 1991, bls. 261).

Kvarði karllægni nær frá 0 upp í 100 stig, því fleiri stig sem þjóðmenning hefur innan kvarðans því karllægari er hún (Hofstede og Minkov, 2013).

#### **2.2.4.1 Staða karllægni í Kína**

Karllægni í Kína nær 66 stigum sem bendir til þess að kínverskt samfélag sé töluvert karllægt og þrífst á árangri. Sú staðreynd að margir Kínverjar myndu fórna fjölskyldulífi og frístundum til þess að vinna sýnir hve mikla þörf þeir hafa fyrir að tryggja árangur. Sem dæmi má nefna að hársnyrtar þjónusta langt fram eftir nóttu ef þess þarf, enda

nýtur frítími ekki sérstakrar hylli. Auk þess sem bændur flytja í borgir og skilja fjölskyldur sínar eftir svo þeir geti fengið betri vinnu og aflað hærri tekna fyrir fjölskylduna. Jafnframt hafa kínverskir nemendur miklar áhyggjur af einkunnum sínum, en þær skera úr um hvort þeir munu seinna ná árangri (The Hofstede Centre, e.d.).

#### **2.2.4.2 Staða karllægni á Íslandi**

Karllægni er einstaklega lág á Íslandi, ekki nema 10 stig. Ísland er svo sannarlega samfélag kvenleika. Í slíkum samfélögum er lögð áhersla á að vinna til þess að geta lifað og stjórnendur leggja sig alla fram við að ná almennu samkomulagi. Þar að auki kann fólk að meta jafnrétti, samstöðu og gæði í vinnunni. Ágreiningar eru leystir með málamiðlunum og samningaumræðum. Hvatar líkt og tími og sveigjanleiki eru hafðir í hávegum. Í ofanálag er áhersla lögð á vellíðan og að þjóðfélagsstaða sé hvorki sýnd né undirstrikuð (The Hofstede Centre, e.d.).

#### **2.2.5 Langtímahyggja**

Þjóðmenningarvæðin langtímahyggja á móti andstæðu sinni, skammtímahyggju (e. short-term orientation), vísar til þess hvort fólk leggur áherslu á framtíð eða nútíð (Hofstede, 2001, bls. 29).

Þessi þjóðmenningarvæðin nefndist upprunalega áhrifamáttur Konfúsíusar (e. Confucian dynamism) (Hofstede, 1991, bls. 260). En hún er byggð á hugmyndum frá Konfúsíusi og eru bæði jákvæði hluti hennar og neikvæði í samræmi við kenningar hans (Hofstede og Bond, 1998).

Langtímahyggja er jákvæði hlutinn í kenningum Konfúsíusar og snýr að framtíðinni. Þar er lögð áhersla á að ýta undir þær dyggðir sem stuðla að framtíðar umbun (Hofstede, 1991, bls. 261). Innan þjóðmenninga sem eru mjög langtímahyggjar ríkir þrautseigja, hagsýni og blygðunarkennd. Auk þess sem samböndum er raðað eftir þjóðfélagsstöðu og sú röðun höfð í heiðri (Hofstede og Bond, 1998).

Samkvæmt kenningum Konfúsíusar er skammtímahyggja neikvæði hlutinn og snýr að fortíðinni og nútíðinni. Þar er lögð áhersla á að ýta undir þær dyggðir sem stuðla að því að uppfylla samfélagslegar skyldur (Hofstede, 1991, bls. 262). Innan þjóðmenninga sem eru mjög skammtímahyggjar er mikilvægt að sýna stöðugleika, „vernda andlit“ sitt, virða hefðir og að endurgjalda kveðjur, greiða og gjafir (Hofstede og Bond, 1998).



Kvarði langtímahyggju nær frá 0 upp í 100 stig. Eftir því sem þjóðmenning hefur fleiri stig innan kvarðans því meiri langtímahyggju býr hún yfir (Hofstede og Minkov, 2013).

### **2.2.5.1 Staða langtímahyggju í Kína**

Langtímahyggja í Kína nær 87 stigum, en það er afar hátt og þýðir að menningin þar sé mjög raunsæ. Í samfélögum sem hafa raunsæa stefnumörkun, trúir fólk því að sannleikurinn fari eftir aðstæðum, samhengi og tíma. Þá sýnir fólk getu til að aðlaga hefðum auðveldlega að breyttum aðstæðum og hefur sterka tilhneigingu til þess að spara og fjárfesta. Ennfremur trúir fólk að sparneytni og þrautseigja sé leiðin að árangri (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.5.2 Staða langtímahyggju á Íslandi**

Ísland er með lágt stig á skala langtímahyggju, þar eð 28 stig. Þar af leiðandi er talað um staðlaða menningu. Fólk í slíkum samfélögum láta hinn heilaga sannleika sig varða og eru frekar stöðluð í hugsun. Borin er mikil virðing fyrir hefðum, tilhneiging til að spara fyrir framtíðina er tiltölulega lítil og lögð er áhersla á að ná skjótum árangri (The Hofstede Centre, e.d.).

### **2.2.6 Undanlátssemi**

Þjóðmenningarviddin undanlátssemi á móti andstæðu sinni, aðhaldi (e. restraint), vísar til þess hversu mikla eða litla stjórn þjóð hefur á löngunum sínum og hvötum (Hofstede og Minkov, 2013).

Undanlátssemi stendur fyrir samfélag sem leyfir tiltölulega frjálssar hendur þegar kemur að því að uppfylla langanir og tilfinningar. Sérstaklega þeim sem snúa að tómsundum, gleðskap með vinum, eyðslu, neyslu og kynlífi (Hofstede og Minkov, 2013).

Andstæða undanlátsseminnar er aðhald (e. restraint). Í samfélagi þar sem aðhald ríkir er ætlast til að höfð sé stjórn á slíkum löngunum og þörfum og fólki líður eins og það hafi minni möguleika á því að njóta lífsins (Hofstede og Minkov, 2013).

Kvarði undanlátssemi nær frá 0 upp í 100 stig, því hærri sem hún er innan þjóðmenningar því undanlátssamari er hún (Hofstede og Minkov, 2013).

### 2.2.6.1 Staða undanlátssemi í Kína

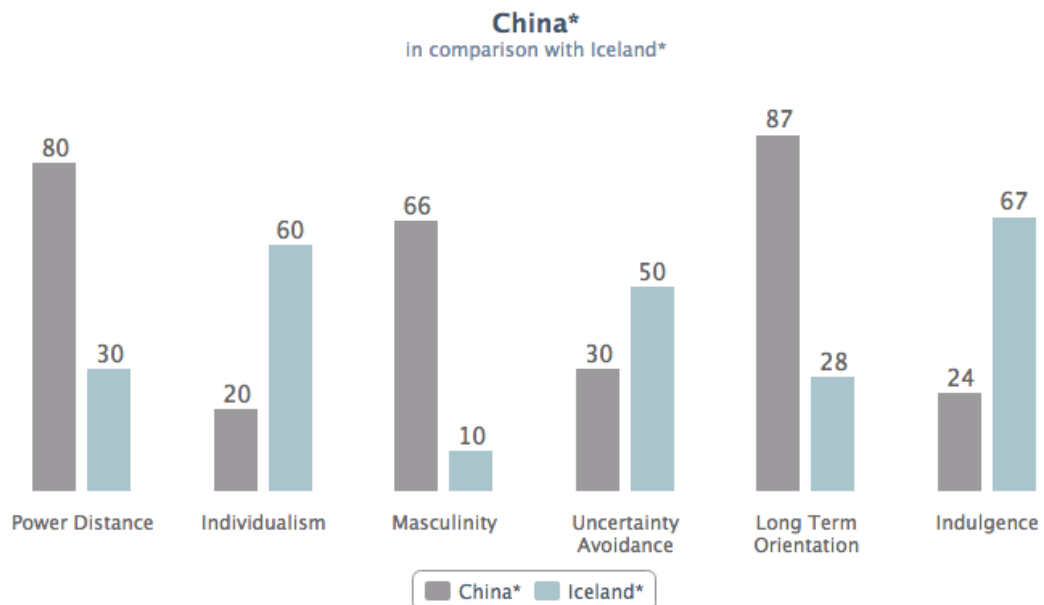
Á 24 stigum Kína þegar kemur að undanlátssemi er bersýnilegt að kínverskt samfélag er mjög hófsamt. Samfélög með lágt stig í þessari vídd hafa tilhneigingu til þess að vera kaldhæðin og svartsýn. Samfélög sem eru svo hófsöm leggja ekki mikla áherslu á frítíma og stýra löngunum fólks. Fólk með þess konar stefnumótun upplifa að gjörðir sínar séu félagslega rangar og það að dekra við sig sé bannað (The Hofstede Centre, e.d.).

### 2.2.6.2 Staða undanlátssemi á Íslandi

Íslensk menning fær 67 stig í þessari vídd, sem þýðir að þar ríkir undanlátssemi. Fólk í samfélögum með hátt stig í undanlátssemi sýna yfirleitt vilja til að uppfylla hvatir sínar og þrár, sérstaklega með tilliti til þess að njóta lífsins og skemmta sér. Það býr yfir jákvæðu viðhorfi og er bjartsýnt. Þar að auki leggur það meiri áherslu á frítíma, hagar sér eins og því þóknast og eyðir peningum í það sem það vill (The Hofstede Centre, e.d.).

## 2.3 Samstarf mismunandi þjóðmenninga

Þjóðmenningarmunur Íslands og Kína hefur verið settur upp í súlurit sem sjá má á mynd 1. Súluritið sýnir stöðu kínverskrar þjóðmenningar innan hverrar þjóðmenningarvíddar Hofstede, á skalanum 0-100, samanborin við stöðu íslenskrar þjóðmenningar.



Mynd 1. Kína og Ísland innan þjóðmenningarvíddanna (The Hofstede Centre, e.d.)

Á súluritinu sést að þjóðmenningarmunurinn á milli Kína og Íslands er mikill. En þrátt fyrir að þjóðir séu mjög mismunandi innan þjóðmenningarviddanna þá eiga þær að geta unnið saman á árangursríkan hátt (Hofstede, 1991, bls. 237).

Sumir menningarhópar vinna þó betur saman en aðrir. Mestu vandræðin eru þegar innan þjóðmenningarhóps ríkir mikil óvissu-hliðrun og hræðsla við það sem er öðruvísi. Jafnframt getur samstarf við þjóðir þar sem valdafjarlægð er mikil, líkt og í Kína, verið til vandræða sökum þess að samstarfið veltur á duttlungum valdamikilla einstaklinga. Í fjölmennigar heimi nútímans þá er víst að slíkar þjóðir geta ekki verið í forystu fyrr en þær átta sig á því að þær eiga engan kost annan en að taka þátt í fjölmenningu (Hofstede, 1991, bls. 237).

## 2.4 Gagnrýni á rannsóknir Hofstede

Þjóðmenningarviddir Hofstede eru viðurkenndar víðsvegar um heiminn en af öllum kenningum innan heims félagsvísindanna er vitnað einna mest í þær (Hofstede, 2001, bls. xvii). Það eru þó ekki allir sammála aðferðafræði Hofstede, en rannsóknir hans hafa verið gagnrýndar af ýmsum fræðimönnum.

Fræðimennirnir Smith, Dugan og Trompenaars (1996) auk House, Hanges, Javidan, Dorfman og Gupta (2006) hafa allir gagnrýnt Hofstede fyrir að nota of fáar viddir til þess að mæla þjóðmenningu. En Hofstede hefur svarað þeirri gagnrýni með því að ef bæta eigi fleiri víddum við þá þurfi þær að vera óháðar hinum víddunum á bæði huglægan og tölfræðilegan hátt (Hofstede, 2001, bls. 73).

Bond og Chi (1997) hafa einnig gagnrýnt þjóðmenningarviddir Hofstede. Þeir telja að viddirnar valdi því að alhæft verði um viss þjóðareinkenni á grundvelli þjóðernis.

Javidan, House, Dorfman, Hanges og de Luque (2006) gagnrýndu Hofstede fyrir að hafa valið að rannsaka IBM, verandi sjálfur á launaskrá hjá fyrirtækinu á þeim tíma er hann vann að rannsókninni.

Í bók sinni *Culture's consequences* (2001) greinir Hofstede frá ýmissi gagnrýni sem hann hefur sætt, en lætur ekki þar við sitja heldur svarar hann gagnrýnendum sínum. Þar kom meðal annars fram að gagnrýnendur héldu því fram að kannanir séu ekki hentugar til þess að mæla menningarmun. Hins vegar svaraði Hofstede að kannanir ættu ekki að vera eina leiðin. Enn fremur fjölluðu gagnrýnendur um að ómögulegt væri

að sýna fram á þjóðmenningu lands einungis með því að rannsaka mörg dótturfyrirtæki eins fyrirtækis. Hofstede svaraði því að það sem mælt var, var munur á milli þjóðmenninga og að sérhvert hagnýtt og jafngilt úrtak frá einu landi geti veitt upplýsingar um slíkan mun. Þá bætti hann við að IBM gögnin samanstóðu af óvenjulega vel samsvarandi úrtaki frá óvenjulega mörgum löndum og benti á að niðurstöður hans héldust í hendur við allskonar gögn sem staðfestu hans mál. Fishcer, Ferreira, Assmar, Redford og Harb (2005) eru sammála því að IBM hafi verið óvenjulega heppilegt úrtak. En þeir hafa rennt stoðum undir það að þegar gera á alþjóðlega samanburðarrannsókn þá þurfi grunnur úrtaksins að vera byggður upp á þann veg að auðvelt sé að bera hann saman.

Með svörum sínum við gagnrýninni sýnir Hofstede hve mikla trú hann hefur á rannsóknum sínum. Auk þess sem hann skorar í raun á gagnrýnendur sína til þess að betrumbæta þjóðmenningarviddirnar og leggja eitthvað fleira fram til fræðanna.

## **2.5 Fyrri rannsóknir á þjóðmenningarviddum Hofstede**

Aðferðafræði Hofstede er ein þekktasta aðferðin þegar rannsaka á mismunandi menningarheima. Hér að neðan eru tvær mismunandi rannsóknir sem gerðar hafa verið með hliðsjón af þjóðmenningarviddum Hofstede.

### **2.5.1 Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvidda Hofstede**

Árið 2009 mældu Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og fleiri íslenska þjóðmenningu með notkun á 1994 útgáfunni af spurningarlista Hofstede, þar eð VSM94. Þau lögðu spurningalistinn fyrir grunnnáms nemendur á félagsvísindasviði Háskóla Íslands. Rannsókn þeirra miðaði að því nota þjóðmenningarviddir Hofstede til þess að finna hver helstu einkenni íslenskrar þjóðmenningar væru. Þátttakendur í rannsókninni voru 427 talsins, þar af voru 72,3% þeirra kvenmenn. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að sérkenni íslenskrar þjóðmenningar séu lítil valdafjarlægð og karllægni, mikil einstaklingshyggja og óvissu-hliðrun en meðal mikil langtímahyggja (Gylfi, Svala, og Þórhallur, 2011).

### **2.5.2 Kynjamunur innan þjóðmenningarvídda Hofstede**

Í Kúveit rannsökuðu AlAnezi og Alansari hvort greina mætti kynjamun innan þjóðmenningarvídda Hofstede. Í úrtakinu voru 540 kennarar. 270 þátttakendur voru karlar að meðalaldri 28,95 ára og hinir 270 voru konur að meðalaldri 28,2 ára. Við rannsóknina var notast við arabísku útgáfuna af spurningarlista Hofstede frá 2008.

Niðurstöður þeirra sýndu marktækan mun milli kynja innan nokkurra menningarvídda. Karlar voru með fleiri stig en konur þegar kom að einstaklingshyggju og karllægni. Aftur á móti voru konur með fleiri stig en karlar þegar kom að valdafjarlægð og langtímahyggju. Það bendir því til þess að innan menningarviddanna sé líka kynjamunur sem hafa ber í huga (AlAnezi og Alansari, 2016).

### 3 Rannsóknarefni og aðferðafræði

Rannsakandi kynntist þjóðmenningarviddum Hofstede fyrst þegar hann sat kennslustund í áfanganum viðskipti og alþjóðasamskipti. Kenningar Hofstede um að mæla mætti þjóðmenningarmun kveiktu forvitni rannsakanda á því að skoða kínverska þjóðmenningu út frá upplifun Íslendinga.

Markmið rannsóknarinnar var að fá innsýn í menningarmun Íslands og Kína með hliðsjón af þjóðmenningarviddum Hofstede. Því þótti kjörið að taka viðtöl við Íslendinga sem hafa starfað á kínverskum vinnumarkaði og grennslast þannig fyrir um upplifun þeirra sem bera mætti saman við kenningar Hofstede.

Rannsóknarferlið leiddi af sér þrjú þemu sem reyna að svara rannsóknarspurningunni: Upplifa Íslendingar kínverska þjóðmenningu eins og þjóðmenningarviddir Hofstede greina til um?

#### 3.1 Staða rannsakanda

Rannsóknin er liður í lokaverkefni rannsakanda sem lýkur með BA gráðu í kínverskum fræðum á kjörsviði viðskiptatengdrar kínversku. Rannsakandi stundaði fyrri tvö ár grunnnámsins í Háskóla Íslands en varði hluta af þriðja árinu í skiptinámi við Ningbo Háskóla í Kína. Rannsakandi hefur reynt eftir bestu getu að vinna rannsóknina með hlutlausum augum. En þegar hlutverk rannsakanda er meðal annars að túlka upplifun viðmælenda þá er ógerlegt fyrir hann að vera að öllu leyti hlutlaus liður að rannsókninni (Ástríður, 2013).

#### 3.2 Aðferðafræði

Aðferðarfræðum félagsvísinda er að jafnaði skipt niður í meginlegar rannsóknaraðferðir og eigindlegar. Hvora aðferðina ber að nota fer eftir því hvert markmiðið með rannsókninni er og hvernig stendur til að nálgast viðfangsefnið. Þegar afla á gagna sem skrá má með tölum er notast við meginlegar aðferðir. Hins vegar er notast við eigindlegar aðferðir þegar aflað er gagna um túlkun fólks á umhverfi sínu og aðstæðum (Jón Gunnar Bernburg, 2005).

Í rannsókn þessari er notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir en þær eru hentugar þegar rannsaka á lítið úrtak (Jón Gunnar Bernburg, 2005). Rannsakandi stýrir viðtali svo það gegni þeim tilgangi sem hann hefur skilgreint (Kvale, 1996). Þannig gefst rannsakanda kostur á því að fá viðmælendur til þess að lýsa upplifun sinni og reynslu með eigin orðum. Rannsakandi getur svo túlkað gögnin og flokkað niður í þætti. Sameiginlegum þáttum má síðan skipta niður í þemu sem lýsa því hvað er sameiginlegt með upplifun þeirra og hvað ekki (Jón Gunnar Bernburg, 2005). En þar sem einstaklingar túlka veruleika sinn hver á sinn hátt þá er ekki hægt að heimfæra upplifun viðmælenda á aðra, né alhæfa út frá niðurstöðum rannsakanda (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013).

### **3.3 Takmarkanir**

Niðurstöður rannsóknarinnar endurspeгла aðeins upplifun þeirra fjögurra viðmælenda sem tóku þátt í rannsókninni svo rannsóknin takmarkast við hið fámenna úrtak. Rannsakandi er tiltölulega óreyndur þegar kemur að gerð eigindlegra rannsókna. Því má gera ráð fyrir að gerð viðtala og greiningar hafi verið ábótavant og greina megi rannsóknina betur heldur en rannsakandi gerði.

## 4 Framkvæmd og úrvinnsla

Þessi kafli fjallar um framkvæmd rannsóknarinnar. Fyrsta skrefið var að gera viðtalsramma. Næsta skref var að nálgast þátttakendur og fá hjá þeim upplýst samþykki. Þá næst fór fram gagnasöfnun og að lokum voru gögnin túlkuð. Hér á eftir er fjallað um hvert skref til hlítar.

### 4.1 Uppbygging og gerð viðtalsramma

Viðtalsramminn var hannaður út frá 2013 útgáfunni af spurningarlista Hofstede, betur þekktum sem VSM13. Spurningarlistanum var hinsvegar snúið á þann veg að í stað þess að leita svara við hvernig þjóðmenning viðmælanda er, þá snúa spurningarnar að því hvernig upplifun viðmælanda er af þjóðmenningu Kína. Viðtalsramminn inniheldur átta opnar spurningar, en hann má finna í heild sinni í viðauka I.

### 4.2 Þátttakendur

Rannsakandi nálgaðist þátttakendur með kynningarbréfi í gegnum tölvupóst. Þar kom fram hvers kyns rannsókn þetta væri og hvað þátttaka í henni myndi fela með sér. En kynningarbréfið má finna í heild sinni í viðauka III.

Úrtak rannsóknarinnar voru Íslendingar sem starfað hafa í Kína. Fjöldi þátttakenda voru fjórir, tveir af hvoru kyni. En sökum þess að þátttakendur voru ekki valdir af handahófi þá vantar meiri vídd í úrtakið. Jafnframt leikur vafi á hvort það gefi nógu skýra mynd af afstöðu allra þeirra Íslendinga sem starfað hafa í Kína. En lýsingu á hverjum viðmælanda má finna í töflu 1, en hún tilgreinir kyn þeirra aldur, starfssvið og lengd dvalar í Kína.



Tafla 1. Viðmælendur

Viðmælandi	Kyn	Aldur	Starfssvið	Lengd dvalar í Kína
V1	Kvk	Þrítugsaldri	Starfsnemi á almennum markaði	2 ár
V2	Kk	Fertugsaldri	Störf á almennum markaði og fyrir hið opinbera	8 ár
V3	Kvk	Fimmtugsaldri	Störf fyrir hið opinbera	3 ár
V4	Kk	Fertugsaldri	Störf á almennum markaði og fyrir hið opinbera	9 ár

### 4.3 Upplýst samþykki

Þátttakendur rannsóknarinnar skrifuðu undir upplýst samþykki. Þar kom fram að þátttaka í rannsókninni felur í sér að svara spurningum um líf og starf í Kína. Þar sem farið yrði með allar upplýsingar sem trúnaðarmál milli rannsakanda og þátttakanda og þess vandlega gætt að ekki verði hægt að rekja þær. Enn fremur kom þar fram réttur þátttakanda til þess að draga þátttöku sína tilbaka á öllum stigum rannsóknarinnar. Það greinir þátttakendum einnig frá því að ritgerðin verður birt í samræmi við reglur um lokaverkefni við Háskóla Íslands. Upplýst samþykki má finna í heild sinni í viðauka III.

### 4.4 Gagnasöfnun

Gagnasöfnun fór fram frá á tímabilinu 7. – 8. september 2016. Tvö viðtöl fóru fram á kaffihúsi, eitt þeirra fór fram á skrifstofu viðmælanda, en það fjórða fór fram á kínverska samskiptaforritinu WeChat sökum þess að viðmælandi var staddur í Kína. Hvert viðtal var um það bil 20-30 mínútur að lengd. Viðtölin hófust öll á örstuttri kynningu á rannsókninni en síðan var stuðst við viðtalsrammann. Viðtölin voru öll hljóðrituð á farsíma og skrifuð upp orð fyrir orð að viðtalinu loknu. Þegar öllum viðtölum var lokið var tekið til við að greina gögnin með tilliti til þeirra þátta sem vöktu athygli rannsakanda.

### 4.5 Afmörkun

Ógerlegt var að greina upplifun viðmælanda út í ystu æsar. Fyrir vikið afmarkast rannsóknin af þremur þeimur, ásamt undirþáttum, sem kynnt eru í niðurstöðukafla.

## 5 Niðurstöður

Skýrt var af niðurstöðum rannsóknarinnar að þrjú þemu mætti greina út frá viðtölunum fjórum: stigveldi, forgangsröðun og viðhorf. Þemun þrjú hafa hver sína undirþætti sem freista þess að skýra afstöðu viðmælanda til viðfangsefnisins. Hlutverk þemagreiningarinnar er að leita svara við því hvort Íslendingar upplifi kínverska þjóðmenningu eins og þjóðmenningarvaddir Geert Hofstede greini til um.

### 5.1 Stigveldi

Samkvæmt þjóðmenningarvaddir Hofstede þá er stigveldi áberandi mikið í Kína og áberandi lítið á Íslandi.

#### 5.1.1 Valdafjarlægð

Þegar yfirmenn og undirmenn eru aðskildir og einstaklingar sýna frumkvæði og forystu er talað um valdafjarlægð.

Þrjár viðmælandanna voru sammála um að stigveldið í Kína væri ríkjandi. Þeir töluðu meðal annars um að boðleiðir væru sérstaklega skýrar, upplýsingar gætu einungis borist frá starfsmanni upp til næsta yfirmanns og þaðan koll af kolli og síðan öfugt þegar upplýsingarnar kæmu að ofan.

Viðmælandi 4 sagði:

„Það er svona mjög svona skýr afmörkun að það er einn framkvæmdastjóri og hann á að sjá um þetta allt saman sko og hérna síðan er hann náttúrulega með undirmenn undir sér og síðan eru hver og einn með eitthvað teymi að vinna fyrir sig sko þannig að oftast en ekki og lang oftast sko þá byrjar eitthvað frumkvæði hjá framkvæmdastjóranum sem eru einhver skilaboð þá sem hann fær væntanlega frá stjórninni og hann útdeilir verkefnum á undirmenn sína sem áfram útdeila þeim til teymisins síns til að klára þetta mál sko ... Ég held það sé alls ekkert eitthvað einþætt fyrir þetta fyrirtæki sem ég er að vinna hjá sko, held það sé bara mjög algengt svona yfir línuna bara í Kína sko”.

Annar viðmælandi sagði:

„Valdafjarlægð í Kína er rosalega áhugaverð vegna þess að stjórnsýsla bæði innan ríkisstofnana og fyrirtækja hún er svo lagskipt að, þú veist, það er

frægt í Kína hvernig samskipti eiga sér stað á neðstu stigum, þú veist eins og að fara út í banka og tala við gjaldkera, fara upp á lögreglustöð og tala við sko móttökuritarann hjá löggunni eða eitthvað en að það gerist síðan ekki neitt skilurðu eftir það og, og sko, til dæmis bankar og ríkisfyrirtæki og aðrir sem að vilja komast á æðsta stig þurfa að finna einhverja leið til að komast þangað” (V2).

Viðmælandi 1 var hins vegar ekki alveg sammála:

„Það er verið að reyna að gera svolítið í því að vinna sem liðsheild ... Það er verið að reyna að breyta stjórnarháttunum og verið að kenna, eða þú veist, fá Kínverjana til þess að vinna meira saman, communicate-a betur á milli hvors annars og vinna saman. Síðan, já þannig [þeir] bara vinna saman og reporta á yfirmann sinn, síðan er það alltaf reportað bara upp til forstjórans. Já, allir saman í öllu”.

Aðspurðir hvernig ákvarðanatöku færi fram sagði viðmælandi 3 að „ákvarðanatökan er eiginlega alltaf hjá þessum sem á fyrirtækið” og „það var enginn að ota sínum tota”.

Hvað varðar frumkvæði Kínverja og forystu í starfi, líkt og Hofstede ályktaði, þá voru viðmælendur ekki á sama máli. Viðmælandi 3 sagði að það væri „svolítið hierarchy hjá þeim, þannig að, ef að þeir eru beðnir um að gera eitthvað sem þeir eru ekki vanir að gera þá bíða þeir eftir að fá go hjá næsta yfirmanni”. Hann bætti svo við að þeir þyrðu ekki að stíga út fyrir rammann eða koma með frumkvæði nema þeir væru hvattir stöðugt til þess. Viðmælandi 4 talaði um að þeim þætti „voða þæginlegt að hafa einhverskonar svona president til að vinna eftir, ef menn hafa það ekki þá vilja þeir fá einhverskonar indication að ofan, áður en að einhver stór ákörðun er tekin”. Hann greindi einnig frá því að ef verkefni féllu fyrir utan afmarkaða ferla þá væri mjög erfitt að keyra þá áfram því fólkið sem ætti að standa að því finndi ekki hjá sér neitt frumkvæði til þess. Jafnframt sagði hann:

„Það væri mjög svona úr karakter fyrir kínverskan, svona millistjórnanda að taka stórar ákvarðanir upp á eigin spýtur sko, af því að hann heldur að það muni ganga í augun á sínum yfirmönnum. Það væri allveganna mjög bold sko og hérna það myndi koma mér á óvart sko”.

### 5.1.2 Langtímahyggja

Það að samböndum sé raðað eftir þjóðfélagsstöðu, litið sé til framtíðar og hefðir eru lagaðar að breyttum aðstæðum telst til langtímahyggju.

Viðmælendur töluðu allir um að þjóðfélagsstaða í Kína væri skýrt afmörkuð og valdastigin og umgjörðin um það væri mjög skrítn fyrir Íslending að upplifa. Viðmælandi 3 benti á að á fundum væri til dæmis raðað fólki í sæti eftir virðingarstigi og yfirstjórnin sæti við langborð uppi á sviði en yfimmenn deildanna sætu í U-i fyrir neðan.

Samkvæmt kenningum Hofstede er langtímahyggja einna mest í Kína sem gefur til kynna að allt ætti að vera skipulagt langt fram í tímann. Af upplifun viðmælenda þá var það raunin. Viðmælandi 3 talaði um að Kínverjar hugsu alltaf svo langt fram í tímann. Viðmælandi 4 minnst á það að kínverski kommúnistaflokkurinn gæfi meira að segja út „guideline á eins til tveggja ára fresti um hugmyndafræðilega þróun flokksins“. Hann talaði auk þess um að gerð væru fimm ára plön af stjórnvöldum sem fyrirtækin tækju til greina og hver deild innan fyrirtækis ynni síðan fimm ára plan fyrir sig, þar eð væri allt mjög vel afmarkað og planað. Viðmælandi 2 benti á að unnið væri að þessum fimm ára plönnum í tvö til þrjú ár áður og þar af leiðandi væri kínverska efnahagskerfið að þróast samkvæmt átta til tíu ára áætlun.

Gott dæmi um langtímahyggju er saga sem viðmælandi 4 sagði mér um aldraðan kínverskan mann. Hann sá ekki fram á að það verkefni sem hann var í yrði klárað á hans starfsævi svo hann talaði um að hann myndi halda sínu starfi áfram í gegnum börnin sín. Það er að segja leggja fyrir pening þannig að hann gæti sent son sinn til Íslands í verkfræðinám svo hann gæti síðan klárað verkið.

Það var einungis viðmælenda 2 sem þótti Kínverjar leita mikið til gamalla hefða. En hann tók sem dæmi tilfelli þar sem erfiðlega gekk hjá fyrirtækinu að yfirmaðurinn, ásamt einum starfsmanni, fóru í næsta hof til þess að biðja fyrir velgengni í viðskiptum.

## **5.2 Forgangsröðun**

Þjóðmenningarvísindur Hofstede greina frá því að í Kína sé eftirtektarverð ákveðni til þess að ná árangri. Haldið sé jafnvel aftur af löngunum sínum og fórnað fjölskyldulífi svo tryggja megi efnislegan árangur. Forgangsröðunin þar ætti því að vera töluvert frábrugðin því sem Íslendingar þekkja.

### **5.2.1 Karllægni**

Þegar talað er um karllæg samfélög er átt við samfélög þar sem áherslan er öll á efnislegan árangur og frítími skipar lítinn sess.

Viðmælendum fannst flestum bera mikið á þrautseigju Kínverjanna til þess að klára þau verkefni sem þeim hafði verið sett, sama hvað það kostaði:

„Þeir vita hvað takmarkið er og eru mjög einbeittir í að ná því takmarki og allt sem kannski truflar það takmark það leiða þeir hjá sér ... einbeittir, með einbeitta sýn og ákveðin markmið en kannski litla næmni gagnvart, þú veist, öðrum utanaðkomandi breytum í ferlinu” (V2).

Viðmælandi 2 talaði um að það yrði ekki sleppt stóru verkefni þó það væri eitthvað misjafnt falið í ferlinu. Það væri bara ákveðið ferli og hefð fyrir því hvernig hlutirnir væru tæklaðir og það væri haldið í það stöðugt. Hann sagðist ekki muna eftir því að nokkurn tímann hefði verið hugsað til þess að stöðva, bakka aðeins, skoða betur og halda síðan áfram. Heldur væri þetta „eins og þýsk bílaverksmiðja, það bara tikkar áfram”. Hann bætti við:

„Ég meina það á góðan hátt, en það mætti kannski lýsa kínverskum yfirmönnum svolítið svona eins og einbeittum frekum börnum” (V2).

Frí frá starfi fyrir einkalíf virðist ekki vera í hávegum haft í Kína að mati viðmælenda og það væri í raun „bara algjört aukaatriði” (V4). Viðmælandi 4 talaði um hve mikill skilningur væri á Íslandi fyrir því að þurfa að eyða tíma með sínum nánustu, en aftur á móti væri enginn skilningur fyrir því í Kína og það væri ekki gert ráð fyrir því.

„Alveg svart og hvítt sem kom mér ótrúlega á óvart, því fjölskyldan er mikilvæg í Kína, en greinilega er vinnan oft bara mikilvægari. Síðan réttlæta menn þetta þannig að ég er að þessu til að tryggja að fjölskyldan mín hafi góðan pening og gott umhverfi. Sorglegt að horfa upp á þetta” (V4).

Viðmælandi 2 taldi einkalíf að minnsta kosti veita minna í Kína heldur en á Íslandi. Hann sagði að kínverskir starfsmenn sætti sig við það ef þeir þurfa að vera lengi í vinnu á kvöldin, þeir myndi ekki kvarta yfir því og þeir myndu mæta um helgar líka ef þess þyrfti.

Annar viðmælandi talaði um að margir samstarfsmenn hans væru að vinna langt frá fjölskyldunni, flestir í tveggja til þriggja tíma flugferð í burtu. En honum fannst alveg ótrúlegt:

„Þeir fara heim og hitta fjölskylduna sína svona officially einu sinni á ári sko, yfir nýja árið, kannski viku 10 daga eða eitthvað, algjör harka sko” (V4).

Allir viðmælendur fundu fyrir því hve viljinn til þess að skara fram úr væri mikill í Kína. Einn viðmælandinn minntist á það hve duglegir, klárir og vel undirbúnir Kínverjar væru alltaf en þeir væru líka stundum með yfirgang.

„Þegar vestrænt fyrirtæki fer inn í Kína, þá eru Kínverjarnir yfirleitt miklu betur undirbúnir bara út af því að það er þeirra hefð. Þeir eru bara duglegir og með fleira fólk og það ýtir undir frekari svona yfirgang og rembu frá svona, þú veist, kínverskum fyrirtækjum og aðilum“ (V2).

Viðmælandi 2 sagði Kínverja vera „yfirhöfuð alveg hrikalega gott fólk“. Þeir reyni að gera rosalega vel og skara fram úr, þeir séu mjög samviskusamir og taki það nærri sér ef einhver er ekki ánægður með frammistöðuna þeirra.

### 5.2.2 Aðhald

Hofstede segir að í samfélagi þar sem aðhald er mikið sé höfð stjórn á löngunum og þörfum, fólk sé almennt svartsýnt og kunni ekki við að dekra við sig.

Viðmælendur voru sammála Hofstede með að í Kína væru einstaklingar mjög samviskusamir og létu þarfir fyrirtækisins fram fyrir sínar eigin. Einna mest lýsandi fyrir það er saga sem viðmælandi 4 sagði um framkvæmdastjóra sem gortaði sig af því að það hefði komið fyrir oft en einu sinni að menn hafi misst af fæðingum barna sinna. En framkvæmdastjóranum fannst það vera svo jákvætt og sýna svo mikla skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið.

Staðhæfingunni að Kínverjar séu almennt svartsýnir voru viðmælendur þó ekki sammála. Þeir töluðu um að þeir væru „að eðlisfari frekar bjartsýnir“ (V3) og í raun „miklu meira bjartsýnir heldur en svartsýnir“ (V4):

„Maður varð bara bjartsýnn með þeim, komandi frá Íslandi sem er „vont“ land sko, stress og alltaf blankur og allt þetta. Að koma til Kína var bara vó þægilegt og þeir eru bara svo rólegir og þægilegir í eigin skinni að maður bara svona flýtur með þeim og líður allt í einu bara ótrúlega vel“ (V3).

Viðmælandi 4 benti þó á að ef einhverjir væru svartsýnir í Kína þá væri það helst „elsta kynslóðin sem er alltaf hrædd um að allt sé að fara til fjandans“.

### 5.3 Viðhorf

Ef marka má þjóðmenningarviddir Hofstede þá haga Kínverjar sér frekar í þágu samfélagsins heldur en fyrir eigin hagsmuni. Óvissar aðstæður ógna þeim ekkert sérstaklega og þeir eru frekar aðlögunarhæfir.

#### 5.3.1 Guanxi

Það vakti athygli rannsakanda að allir viðmælendurnir minntust á ákveðinn þátt sem þeim þótti vera áberandi viðhorf í Kína. Sá þáttur virðist þó ekki falla undir neina vidd Hofstede, nema mögulega teljast til skammtímahyggju, en það er guanxi. Guanxi er sér kínverskt fyrirbæri sem stendur fyrir ákveðna tengslamyndun til þess að mynda tengslanet sem allir aðilar þess hafa gagn af. Guanxi sambönd eru ákveðin skuldbinding sem felur í sér að gera öðrum greiða svo maður eigi inni greiða seinna. Sambandið er gagnkvæmt og báðir aðilar rækta það og styrkja svo tengslanetið verði sem sterkast (Barbalet, 2014).

Viðmælendurnir fjórir voru ekki spurðir sérstaklega út í þessa tengslamyndun en þeir komu því allir á framfæri í viðtölunum samt sem áður. Það er því ljóst að guanxi vefst inn í aðra menningarþætti Kína á einn eða annan hátt. Viðmælandi 2 sagði:

„Þú veist með vinskap og það að rækta óformleg samskipti við fyrirtæki var rosalega mikilvægt, þannig að það var mikið farið út að borða og mikið verið að ræða atriði á þessum nótum við fyrirtæki“.

Hann bætti síðan við að það væri ákveðin „elítu business stétt“ í Kína sem væri bara að hanga saman á veitingastöðum í tengslamyndunarstarfi því þannig væru samskiptin við viðskiptavinina ræktuð, það er með kvöldverð á veitingastöðum og öðru slíku.

Viðmælandi 4 lýsti til dæmis starfi dæmigerðs verkefnastjóra þannig að starf hans snérist mikið um samskipti svo hann væri ekki mikið á skrifstofunni heldur „meira á fundum út í bæ, mikið í dinnerum, mikið í svona socialisering-um, networking sko. Hann talaði svo um að í Kína færi mikill tími í þessa tengslamyndun en heima á Íslandi væri þetta álitin tímasóun. Hann hélt áfram:

„Þessi tengslamál, þau ganga allt öðruvísi fyrir sig þarna út í Kína en á Íslandi sko, þú þarft að setja miklu meira effort í það. Miklu meira svona litlar reglur sem þú þarft að fylgja eftir, svona á sama tíma er þetta miklu mikilvægara, um leið og það eru komin góð tengsl á milli manna að þá ganga hlutirnir margfalt betur fyrir sig ...þannig að, já þetta er mikill munur á milli Íslands og Kína, guanxi, eins og þú þekkir“ (V4).

### 5.3.2 Óvissu-hliðrun

Hversu mikið þjóðmenningu finnst sér ógnað af óvissum aðstæðum, hve mikið hún reynir að stjórna hinu óstjórnanlega og hve opin hún er fyrir nýjum hugmyndum telst til óvissu-hliðrunar.

Miðað við kenningar Hofstede ættu Kínverjar að vera aðlögunarhæfari og höndla óvissar aðstæður betur heldur en Íslendingar. Af upplifun viðmælendanna benti flest til þess að Kínverjar séu í það minnsta ekki sérlega hrifnir af breytingum.

Viðmælandi 1 tók sem dæmi að verið væri að vélvæða verksmiðju fyrirtækisins og auka ætti því magn ákveðinna kassa. Starfsfólkið sagði það strax ómögulegt því þá væri hver kassi orðinn of þungur til þess að lyfta. Forstjórinn lét því starfsmenn vita að héðan í frá yrðu notaðar vélar til þess að færa kassana, en þá var honum svarað: „Það gengur ekkert upp það virkar ekkert sko, það virkar ekkert svoleiðis“. Viðmælandi 4 var þessu sammála, en hann talaði um miklar breytingar sem urðu vegna nýrrar yfirstjórnar í fyrirtækinu á síðasta ári. Þær hefðu skapað mikið óöryggi og hálfgerða ringulreið innan fyrirtækisins í um það bil hálf tveimur árum og það var ekki fyrr en á fyrri hluta þessa árs sem hlutirnir fóru aftur í fastmótaðar skorður.

Hvað varðar óvissar aðstæður þá þótti Íslendingunum þeir tækla það nokkuð vel. Einn viðmælandinn lýsti því þegar hann lenti í þeim óheppilegu aðstæðum að framið var bankarán í næsta húsi með skothríð og tilheyrandi:

„Við vorum lokuð inni í fyrirtækjunum og ég man að maður heyrði einhvern smá klið, kom svo fram og þá var verið að útskýra fyrir okkur að við mættum ekki fara út af því að þetta gerðist og síðan fylgdumst við bara með í tölvunni og þau voru ekkert að kippa sér neitt eitthvað ofboðslega upp við það. Þannig að þau díluðu bara mjög vel við þetta og ég man eftir svona tilvikum þar sem var eitthvað í gangi og þeir voru alltaf rólegir, alveg pollrólegir sko“ (V3).

### 5.3.3 Sameignarstefna

Sameignarstefna í samfélagi vísar til þess að einstaklingar samlagast hópnum og láta hagsmuni annarra ganga fyrir sínum eigin.

Hofstede telur kínverska þjóðmenningu hafa afar mikla sameignarstefnu. Athyglisvert var að sjá að viðmælendur skiptust í tvo hópa eftir því hvernig þeir upplifðu það.



Tveimur þeirra þótti Kínverjar gæta sinna eigin hagsmuna. Aðspurður sagði viðmælandi 2 að þeir gættu alfarið sinna eigin hagsmuna. Viðmælandi 1 var honum sammála og sagði ennfremur að þeir hugsi svolítið mikið meira um sjálfan sig heldur en heildina.

Viðmælendum 3 og 4 þótti aftur á móti Kínverjar hafa hagsmuni samfélagsins fyrir brjósti. Aðspurður svaraði viðmælandi 3:

„Samfélagið, ekki spurning. Alveg einstaka, einstaka.. einstaka sem voru fyrir eigin hagsmuni en þá var það þó aldrei þannig að það myndi koma niður á einhverjum”.

Viðmælandi 4 sagði:

„Meira fyrir samfélagið algjörlega. Menn tala allavega þannig. Það er líka sem er mjög ólíkt með Kína og Íslandi, sérstaklega þeim starfsmönnum sem vinna, þeir líta á sig sem starfsmenn fyrir ríkið, vinna fyrir kínverskt ríki”.

Upplifun viðmælenda 1 og 2 af sameignarstefnu í Kína hefur því verið gjörólík upplifun viðmælenda 3 og 4. Hverjar mögulegar ástæður eru fyrir því verður fjallað um í umræðukaflanum hér á eftir.

## 6 Umræður

Hér er fjallað um þær niðurstöður sem vöktu sérstaka athygli rannsakanda. Umræðum er áfram skipt eftir þemunum þremur, það er stigveldi, forgangsröðun og viðhorf. Þar er rætt um mögulegar orsakir fyrir mismunandi upplifun viðmælenda. Auk þess sem velt er upp líklegum ástæðum þess að upplifun viðmælenda sé ekki í samræmi við þjóðmenningarviddir Hofstede. Í lok kaflans er síðan fjallað um hugsanleg áhrif bakgrunns viðmælenda á upplifun þeirra.

### 6.1 Stigveldi

Af niðurstöðum rannsóknarinnar er ljóst að þrír viðmælendanna upplifðu þá valdafjarlægð sem kenningar Hofstede segja að sé í Kína. Einn þeirra var ekki á sama máli en mögulegt er að það sé sökum þess að hann hafði einungis starfað á almennum markaði í Kína. En hinir þrír höfðu allir starfað á opinberum markaði á einhverjum tímapunkti og trúlegt er að valdaskipting sé meira afmörkuð þar.

Allir viðmælendurnir töluðu um það hve lítið færi fyrir frumkvæði hjá Kínverjum og þeir væru ekki tilbúnir að vinna verk nema fá fyrirmæli um það. En það stangast á við valdafjarlægð Hofstede sem staðhæfir að Kínverjar séu líklegir til þess að sýna frumkvæði og forystu. Valdafjarlægð er sögð vera tiltölulega há í Kína og þar af leiðandi þótti rannsakanda þetta undarlegt. Hugsanlega er ástæðan sú að valdaskiptingin er einfaldlega svo mikil að kínverskir starfsmenn þori ekki að sýna frumkvæði eða gera neitt nema hafa leyfi fyrir því. Því má álykta að kenningar Hofstede um að frumkvæði aukist með aukinni valdafjarlægð standist ekki.

### 6.2 Forgangsröðun

Í Kína fundu viðmælendur greinilega fyrir karllægninni sem Hofstede greinir frá. Þeim fannst vilji þeirra og þrautseigja til þess að skara fram úr og ná settum markmiðum jákvæður fram að mörkum yfirgangs. Jafnframt tóku þeir eftir því að vinna væri í algerum forgangi og einkalíf væri bara aukaatriði. En þeim þótti það aðdáunarvert og á sama tíma sorglegt, hvernig fjölskyldulífinu var fórnað.

Viðmælendur tóku undir það með Hofstede að Kínverjar héldu aftur af og stjórnðu löngunum sínum og þörfum. Þeir voru þó ekki samþykkir því að Kínverjar væru upp til hópa svartsýnir, þeim þótti þeir miklu frekar vera bjartsýnir. Það er ekki nema von að Hofstede telji fólk sem haldi svo mikið aftur af sér að þeir missi af fæðingu barna sinna vera almennt óhamingjusamt og svartsýnt. En það virðist engan bilbug á Kínverjunum finna ef marka má upplifun viðmælendanna af þeim.

### 6.3 Viðhorf

Upplifun viðmælenda styrkti stoðum undir kenningar Hofstede hvað varðar viðhorfs Kínverja til óvissra aðstæðna. Aftur á móti þótti viðmælendum Kínverjar ekki vera eins opnir fyrir breytingum og Hofstede hyggur. Það þarf þó ekki endilega að þýða að þeir séu hræddir við breytingar. Miðað við hve fast þeir halda í ferlana sína þá gæti ástæðan einfaldlega verið sú að þeir séu bara svona íhaldssamir að þeir vilji ekki breyta til.

Hofstede telur kínverska þjóðmenningu búa yfir sérlega mikilli sameignarstefnu. En eins og fram kom í niðurstöðum þá féllust viðmælendur ekki á eitt hvað það varðar.

Hugsanlega má rekja það til þess að Kína er ekki bara Kína, hvert hérað landsins hefur sína menningu sem er jafnvel enn afmarkaðri í bæjum héraðsins. Þeir viðmælendur, sem þótti sameignarstefnan ríkjandi, áttu það sameiginlegt að hafa unnið í rótgrónu kínversku umhverfi, en hinir tveir höfðu starfað í tiltölulega alþjóðlegu umhverfi. Það má því álykta að því rótgrónara sem umhverfið sé því meiri sé sameignarstefnan. Það er einstaklingur í slíku samfélagi fer trúlega ekki mikið út fyrir sitt nánasta umhverfi og ræktar samfélagið sitt þar af leiðandi betur heldur en einstaklingurinn sem leitar stöðugt út fyrir það.

Að síðustu ber að nefna guanxi, hið sér kínverska fyrirbæri sem virðist ekki tilheyra neinni af þjóðmenningarviddunum sex. Viðmælendum þótti kínversk þjóðmenning hafa í hávegum þessa tengslamyndun, ef svo má kalla. En af upplifun þeirra er ljóst að nauðsynlegt er að tileinka sér hana ef stefnt er á að ná árangri í kínverskum viðskiptaheimi.

### 6.4 Áhrifaþættir

Viðmælendur rannsóknarinnar áttu það sameiginlegt að vera Íslendingar sem hafa starfað í Kína. Að öðru leyti höfðu þeir ekki sama bakgrunn. Ýmsir áhrifaþættir voru

teknir til greina við greiningu og túlkun rannsakanda, nokkrir þeirra virtust hafa einhver áhrif en aðrir lítil sem engin.

Aldur viðmælenda var hafður í huga en hann hafði ekki nein augljós áhrif. Ennfremur var starfsvettvangur viðmælenda ígrundaður og síðar komu í ljós möguleg áhrif hans á upplifun viðmælenda á bæði valdafjarlægð og sameignarstefnu.

Ályktað var að lengd dvalar í Kína myndi hafa áhrif á næmni viðmælenda til þess að meta kínversku þjóðmenninguna. Það er því lengur sem einstaklingurinn hefði dvalið þar því samþættari yrði hann menningunni. En allir viðmælendurnir höfðu dvalið skemur en 10 ár í Kína svo það virtist ekki hafa áhrif.

Í ljósi þess að rannsóknir AlAnezi og Alansari í Kúveit bentu til þess að innan menningarviddanna væri kynjamunur var kyn viðmælenda talinn áhrifaþáttur, en það hafði þó ekki sýnileg áhrif. En samkvæmt *Hofstede Centre* er karllægni í Kúveit um fjórfalt meiri en á Íslandi svo grunur leikur á að þar liggi munurinn.

Einstaklingar skoða þjóðmenningu annarra landa með hliðsjón af sinni eigin. Því er útilokað fyrir einstakling að skoða þjóðmenningu annars lands með algerlega hlutlausum augum. Það hvernig Íslendingar upplifa kínverska þjóðmenningu veltur þar af leiðandi á því hvernig þjóðmenning þeirra sjálfra er. Niðurstöður rannsókna Gylfa, Svölu og Þórhalls, á íslenskri þjóðmenningu, studdu við kenningar Hofstede um að sérkenni íslenskrar þjóðmenningar væru lítil valdafjarlægð og karllægni, mikil einstaklingshyggja og óvissu-hliðrun en meðal mikil langtímahyggja, en saman stýra þau því hvernig Íslendingar upplifa aðrar þjóðmenningar.

## 7 Lokaorð

Á margan hátt sannreyndi rannsóknin kenningar Hofstede. Óhætt er að segja að Íslendingar upplifa kínverska þjóðmenningu eins og þjóðmenningarvíddir Hofstede greina til um. En það svarar rannsóknarspurningunni sem lagt var upp með. Niðurstöður sýndu fram á að upplifun viðmælendanna á kínverskri þjóðmenningu endurspegluðu þjóðmenningarvíddir Hofstede að mestu leyti. En þar sem Hofstede segir að mesti þjóðmenningarmunurinn milli Íslands og Kína liggja, fannst viðmælendum einmitt vera mest áberandi. Það var einkum upplifun viðmælenda á viðhorfi Kínverja gagnvart breytingum og hve lítið þeir sýndu frumkvæði sem stemmdi ekki við kenningar Hofstede.

Rannsakandi getur því eindregið mælt með því að notast við þjóðmenningarvíddirnar sex þegar áhugi er fyrir því að fá innsýn í þjóðmenningu ókunnugra landa. Hins vegar þegar skyggnast á inn í hugarheim Kínverja er nauðsynlegt að taka guanxi einnig til greina, þá sérstaklega ef stefnt er að því að stunda viðskipti á kínverskum markaði.

Upplifun viðmælendanna af kínversku þjóðmenningunni var að mestu leyti í samræmi við þjóðmenningarvíddirnar. Örfá atriði stungu í stúf en hvort það er vegna hnökra á kenningum Hofstede er vafamál. Rannsóknin hefði mögulega gefið af sér aðrar niðurstöður ef úrtakið hefði verið víðara og stærra. Auk þess sem reynsluleysi rannsakanda hafði hugsanleg áhrif á hve vel gögnin voru greind. En þegar öllu er á botninn hvolft þá við erum eins misjöfn og við erum mörg og þar af leiðandi upplifir enginn hlutina eins.

## Heimildaskrá

- AlAnezi A. og Alansari B. (2016). Gender differences in Hofstede's cultural dimensions among a Kuwaiti sample. *European Psychiatry*, 33, 503-504. doi: 10.1016/j.eurpsy.2016.01.1853\_
- Ástríður Stefánsdóttir. (2013). Eigindlegar rannsóknir og siðferðileg álitamál. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af [http://netla.hi.is/serrit/2013/rannsoknir\\_og\\_skolastarf/002.pdf](http://netla.hi.is/serrit/2013/rannsoknir_og_skolastarf/002.pdf)
- Barbalet, J. (2014). The structure of guanxi: Resolving problems of network assurance. *Theory and Society*, 43(1), 51-69. doi: 10.1007/s11186-013-9211-2
- Bond, M. H. og Chi, V. M. Y. (1997). Values and moral behavior in mainland China. *Psychologia*, 40(4), 17-40.
- 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), 27-48. doi: 10.1177/1470595805050823
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Svala Guðmundsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2011). Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvidda Hofstede. *Stjórnmál & stjórnsýsla*, 7(2), 347-362. doi: 10.13177/irpa.a.2011.7.2.7
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. og Bond, M. H. (1988) The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. doi: 10.1016/0090-2616(88)90009-5
- Hofstede, G. og Minkov, M. (2010). Long- versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504. doi: 10.1080/13602381003637609
- Hofstede, G. og Minkov, M. (2013, maí). *Values Survey Module 2013 Manual*. Sótt af <http://geerthofstede.nl/vsm2013>

- 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 Publications.
- Inglehart, R. og Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65(1), 19-51. doi: 10.2307/2657288
- 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. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400234
- Jón Gunnar Bernburg. (2005, 21. nóvember). Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda? *Vísindavefurinn*. Sótt af <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=5420>
- Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 129-136). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Minkov, M. (2007). *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia, Bulgaria: Klasika I Stil.
- Minkov, M. og Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20. doi: 10.1108/13527601111104269
- Minkov, M. og Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14. doi: 10.1177/0022022110388567
- Smith, P. B., Dugan, S. og Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231-264. doi: 10.1177/0022022196272006
- The Hofstede Centre. (e.d.). *What about China?* Sótt 20. ágúst 2016 af <https://geert-hofstede.com/china.html>
- The Hofstede Centre. (e.d.). *What about Iceland?* Sótt 20. ágúst 2016 af <https://geert-hofstede.com/iceland.html>
- Tylor, E. B. (1874). *Primitive culture: Researchers into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and customs*. New York: H. Holt and company.

## Viðauki I: Viðtalsrammi

Við gerð rannsóknarinnar var stuðst við neðangreindan viðtalsramma ásamt ítarspurningum þegar við átti.

- Hvernig var andinn í fyrirtækinu sem þú starfaðir hjá?
- Hvernig myndir þú lýsa hinum dæmigerða kínverska yfirmanni?
- Hvernig myndir þú lýsa hinum dæmigerða kínverska starfsmanni?
- Hvernig voru samskipti milli yfirmanna og undirmanna?
- Hvernig myndir þú lýsa hinum dæmigerða Kínverja?
- Fannst þú fyrir menningarmun? Ef svo, hvernig lýsti það sér?
- Hvað gerðir þú til þess að laga þig að kínverskri menningu?
- Hvað finnst þér þú hafa lært af reynslunni?



## Viðauki II: Kynningarbréf



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Reykjavík, ágúst 2016

Kæri viðtakandi,

Ég er nemandi við Háskóla Íslands að vinna lokaverkefni fyrir BA gráðu mína í kínverskum fræðum á kjörsviði viðskiptatengdrar kínversku.

Tilfni þessa bréfs er að óska eftir þátttöku þinni í viðtali um hvernig Íslendingar, á kínverskum vinnumarkaði, upplifa kínverskra menningu.

Leiðbeinandi minn, Magnús Björnsson, benti mér á að hafa samband við þig. En þátttakendur rannsóknarinnar eru Íslendingar sem hafa reynslu af því að starfa í Kína.

Viðtalið tekur einungis 20-30 mínútur og viðtalstími er eftir samkomulagi. Allar upplýsingar, sem þátttakendur veita í rannsókninni, verða meðhöndlaðar með trúnaði og nafnleynd. Þátttaka þín er ekki skuldbundin og er þér því frjálst að hætta þátttöku á hvaða stigi rannsóknarinnar sem er.

Niðurstöður verða birtar í lokaverkefni mínu, en ég vonast eftir að þær niðurstöður munu nýtast öllum þeim sem hafa áhuga á að starfa á kínverskum vinnumarkaði.

Nánari upplýsingar gef ég í síma 847-7348 og á netfanginu [gth107@hi.is](mailto:gth107@hi.is).

Með von um góðar undirtektir,

Guðbjörg Helga Þorvaldsdóttir

### Viðauki III: Upplýst samþykki

Undirrituð/ritaður hef/hefur lesið kynningarbréf um þátttöku í rannsókninni: Upplifa Íslendingar kínverska þjóðmenningu eins og þjóðmenningarviddir Hofstede greina til um?

Rannsóknin er liður í lokaverkefni Guðbjargar Helgu Þorvaldsdóttur að BA gráðu í kínverskum fræðum, á kjörsviði viðskiptatengdrar kínversku, við Háskóla Íslands. Leiðbeinandi er Magnús Björnsson, kennari við Háskóla Íslands.

Þátttaka felur í sér að svara spurningum um líf og starf í Kína. Farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál og þess vandlega gætt að ekki verði hægt að rekja þær. En ritgerðin verður birt í samræmi við reglur um lokaverkefni við Háskóla Íslands.

Ég samþykki hér með að taka þátt í rannsókninni eins og henni er lýst. Mér er frjálst að hætta þátttöku á hvaða stigi hennar sem er.

---

Undirskrift þátttakanda

Staður og dagsetning

---

Undirskrift rannsakanda til staðfestingar að upplýst samþykkis hafi verið aflað