



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hofstedes kulturelle dimensjoner og pragmatisk nytteverdi: svakheter og styrker ved hans teoretiske modell

Et litteraturstudie om Hofstedes modell og relaterte problemstillinger knyttet til multinasjonalt management

Martin André Withaven Hansen

STV-3901: Masteroppgave i organisasjon og ledelse, november 2020.

Forord

Jeg ønsker å takke for alle de som har vært med å hjelpe meg med masteroppgaven, med å lytte til mine idéer, gode innspill jeg har fått, og den faglige støtten jeg har fått fra min veileder Hilde.

Det har vært et kjempeinteressant studie, med masse spennende og lærerike fag, og jeg retter også en takk til Kjell Arne som også har vært behjelpelig under skriveprosessen.

Tromsø, 16. oktober 2020.

Sammendrag

Denne oppgaven handler om Hofstedes kulturelle dimensjoner og dens validitet i dag, sammen med relatert problematikk ved multinasjonal managementspraksis.

Problemstillingene er:

«1. Har Hofstedes teori og modell om kulturelle dimensjoner en pragmatisk validitet i dag; og har den styrket eller tapt sin relevans? 2. Og hva finnes det av vitenskapelige innvendinger og kritikk rundt denne teorien? Og hvilken av disse kan være relevante for å skape nye perspektiver rundt krysskulturelle teorier, med det mål om å oppnå disse teorienes praktiske hensikt ved organisasjonsfag og management?»

Her vil jeg skrive om de metodologiske innvendingene som har vært rettet mot Hofstedes teorimodell, samtidig som jeg også belyser andre problemer som er relatert til en kontekst der organisasjonsmedlemmer har ulike landstilhørigheter som da kan sette andre krav til ledelse og management i form av bedre forståelse av de ulike nasjonalkulturers trekk og verdier. Oppgaven er problematiserende, dvs. at jeg søker ikke etter klare svar, men i stedet bevisstgjøre og se på andre indirekte faktorer som kan spille inn i denne konteksten. Kommunikasjon og språk blir også satt i perspektiv med det mål å se på hittil ukjente perspektiv, med hvilken innvirkning fremmedspråk kan skape på beslutninger og forskningsmetoder.

Jeg har valgt litteraturstudie siden jeg ønsket å se nærmere på den forskningslitteraturen som handler om Hofstedes teorimodell, og samtidig skape større innsikt på multinasjonalt management. Funnene er delt i to, der den første delen dreier seg om reliabilitet og validitet ved teorimodellen, som viser at det finnes klare svakheter angående konstruksjonsvaliditet, men at teorimodellen kan være et godt utgangspunkt til å utvikle og forske videre på ulike nasjonalkulturers betydning for det organisasjonsfaglige. Den andre delen handler om fremmedspråk og en ubevist effekt som oppstår ved fremmedspråklig kommunikasjon. Denne delen viser relativt nytt fenomen, som har en meget universell betydning. Funnene tyder på at det finnes en klar effekt, men det er foreløpig vanskelig å kunne gi konkrete detaljer rundt disse endringene. Alle funnene som er gjort håper jeg vil skape større innsikt i ulike problemer og utfordringer knyttet til multinasjonalt management, der jeg argumentere for å forske videre på disse temaene for da å kunne lage et bedre grunnlag for en bedre managementspraksis.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	2
1.2	Problemstilling	3
1.3	Hva ønsker oppgaven å oppnå?	4
2	Metode	7
2.1	Litteraturstudie	7
2.2	Metodologisk grunnlag for oppgavens design	9
2.3	Metodologiske problemer relatert til krysskulturelle komparative studier	10
2.3.1	Sample equivalence og analysenivå	10
2.3.2	Etnos og Demos	12
2.3.3	Translation equivalence	13
2.4	Metodologisk grunnlag for ytterligere problematisering	14
2.4.1	Språk og kommunikasjon	14
2.4.2	Forståelse av nasjonalkultur og hva spørreundersøkelser uttrykker	17
2.5	Seleksjonskriterier, avgrensning, inklusjon, språk og tidsperiode for litteratursøket 17	
2.6	Gjennomføring av oppgaven	20
2.6.1	Feature map	23
3	Teoretisk rammeverk	31
3.1	Hvordan defineres kultur?	31
3.2	Hofstedes seks kulturelle dimensjoner i organisasjonsteoretisk kontekst	33
3.3	De kulturelle dimensjonene	37
3.3.1	Individualisme - kollektivism	37
3.3.2	Maskulinitet - Femininitet	39
3.3.3	Maktdistanse	42

3.3.4	Usikkerhetsunnvikelse.....	44
3.3.5	Tidsorientering	47
3.3.6	Nytelse - tilbakeholdenhet.....	49
3.4	Nasjonale kulturer i møte med organisasjonskultur	50
4	Presentasjon, analyse og drøfting av datamateriale.....	53
4.1	Innledning.....	53
4.2	Generelle spørsmål rundt validitet og reliabilitet ved teorimodellen.....	53
4.2.1	Kultur, samfunn og historie som premiss for organisasjoner.....	53
4.3	Hofstedes teorimodell i sammenheng med Human Development Index og Governance Quality.....	55
4.3.1	Korrelasjonsstudie på HDI og WGI mellom PDI, INV, MAS.....	55
4.4	Generell kritikk av dimensjonene.....	60
4.4.1	Kjønnsaspektet i relasjon til teorimodellen.....	63
5	Implikasjoner av Foreign Language Effect i organisasjonsfaglig perspektiv	65
5.1	<i>Foreign Language Effect</i> og deontologisk og utilitariansk bias.....	66
5.1.1	Lytting, lesing og <i>brain drain</i>	71
5.1.2	Hvordan de kognitive prosessene forløper seg fra et lederskapsteoretisk perspektiv.	77
5.2	Implikasjoner for metodologi ved krysskulturell forskning.....	82
6	Konklusjon og avslutning.....	85
6.1	Innledning.....	85
6.2	Oppgavens bakgrunn og konklusjon	85
6.3	Avslutning	91
	Referanseliste	93

1 Introduksjon

Det er liten tvil om at en internasjonalisering og globalisering har en markant innvirkning på hvordan management blir utført sammen med de nye utfordringene dette byr på (Bird & Fang, 2009). Det finnes mye forskning på hvordan effektivitet gjennom kommunikasjon, ledelse og relasjoner kan oppnås, men satt i dagens internasjonaliserte kontekst, så møter man også på nye typer utfordringer som i form av slik som i kulturelt heterogene arbeidsgrupper;

The increasing number of mergers, joint ventures and strategic alliances is bringing people from distinct cultures and types of organizations together. As a result, in the twenty first century managers have become more concerned with managing diversity in organizations (Shaban, 2016).

Ut i fra dette imperativet vil man også kunne oppleve problematikk innen organisasjoner, der kilden til problem eller en uønsket tilstand internt kan skyldes kulturelle forskjeller i konkrete forståelser av arbeidsoppgaver, språk, distanser i oppfatninger av verdier og normer, og i tillegg ulike opplevelser av mål og delmål blant ansatte. Videre vil oppgaven basere seg på det forskningsfeltet som dreier seg om krysskulturelt management, der ulike nasjonalkulturer i blant medlemmene, eller aktører, i organisasjonen gjenspeiler seg i ulikheter i trekk som formål og verdier, som deretter kan manifestere seg ved tap av informasjon, tap av effektivitet, misforståelser eller i verste fall konflikter (Prause & Mujtaba, 2015; Angeline, 2011). Dette kan videre presiseres som i artikkelen av Knotts og Thibodeaux:

Poor communication skills create countless negative consequences. While it is difficult to estimate the extent of damage provoked by miscommunication (in terms of lost business, lost productivity, accidents, damage to reputation), it is evident that they will not be corrected until management acknowledges the existence and source of the problems.

(Knotts & Thibodeaux, 1992).

Aktualiteten og ikke minst viktigheten rundt gode kulturelle kommunikasjonsferdigheter kan understrekes ytterligere med tanke på de konsekvenser feilkommunikasjon kan føre til, sett i kontekst hos medisinsk personell innen helse- og redningsinstitusjoner (Kagawa-Singer & Kassim-Lakha, 2003; Betancourt, J. R. 2003). Det samme kan sees om enn enda mere faretruende om samme problematikk oppstår i sammenheng med luftfart, der utfall av feilkommunikasjon på grunnlag av ulike nasjonalkulturer og språk kan være vise å seg å være dødelig (Tajima, 2004).

Temaet for oppgaven vil omhandle et vitenskapelig fenomen som er en del av organisasjoner, og jeg vil benytte Kjell A. Røviks teoretiske definisjon av organisasjon som forskningsobjekt gjennom tre hovedformer; forretning, forening og forvaltning (Røvik, 2015). Med dette menes organisasjoner som funksjon i ulike sfærer: Kommersielle selskaper, bedrifter og prosjekter (forretning), NGO, formelle felleskap, koalisjoner, allianser, samfunn og forbund (forening), og politisk administrasjon, byråkrati og komitéer på flernivå (forvaltning).

Det er derfor et meget bredt og kompleks forskningstema som skal belyses, der jeg vil se på hvordan de etablerte teoriene kan omfatte kollektive nasjonalt kulturelle betingelser på individnivå, rundt elementer som holdninger, verdier, interpretasjon, forståelse av relasjoner til arbeidsoppgaver og kolleger. Behov for nettopp slik kjennskap og sensitivitet til nasjonalkultur og språk, samt kulturell bevissthet blant ledere og ansatte kan sies å være stadig mer aktuell (Friedman, 2007; Chuang, 2013).

1.1 Bakgrunn for oppgaven

For å kunne møte slike utfordringer rundt krysskulturelt management og kommunikasjon, har det blitt gjort mye forskning rundt dette som da senere har vært grunnlag for teoretiske modeller. Internasjonalisering har blitt mer og mer vanlig der vi ser en klar *isomorfi* i organisasjoner, der organisasjoner blir mer like hverandre i form av økende kulturelt mangfold internt (Harzing & Sorge, 2003; Røvik, 2015). Et mål har vært å kunne anvende disse teoriene som verktøy til å kunne muliggjøre et mer presis og faglig styrket management som kan takle de utfordringene som man kan møte på i grupper av ansatte i en forretning, eller som medlemmer i en organisasjon.

En av de mest kjente nyskapende teoriene var gjort av den nederlandske professoren Geert Hofstede, der han gjennomførte sitt verdenomspennende kvantitative studie i form av spørreundersøkelser hos dataselskapet IBM mellom 1967 til 1973, som dannet grunnlag for hans teorimodell. Hans forskningsfelt som opprinnelig var forankret i psykologi ble etterhvert også benyttet innen andre felt som er relatert til forretningskommunikasjon, internasjonal management og spesielt krysskulturell kommunikasjon. Denne nyskapende forskningen etablerte også en tradisjon der andre forskere med lignende studier har solidifisert denne vitenskapelige retningen innen management (Annamoradnejad, 2019). Hofstedes kulturelle dimensjoner er ment som et verktøy, der de forskjellige dimensjonene beskriver ulike trekk og karakterer basert på nasjonal tilhørighet som man da kan anvende for å sammenligne ulike kulturer (Hofstede, 2011). Hans teoretiske modell blir da anvendt som rammeverk for å utarbeide og øke krysskulturell forståelse innen organisasjon og ledelse som fag, der man ønsker å oppnå og ivareta effektivitet og integrasjon blant ansatte. Bakgrunnen for å se på nettopp Hofstedes teoretiske modell og dens validitet i dag, er at jeg vil anvende et problematiserende perspektiv som kan se på styrker og svakheter, og samtidig avdekke andre elementer som har relevans for å oppnå Hofstedes intenderte mål.

1.2 Problemstilling

Jeg har valgt å se nærmere på Hofstedes kulturelle dimensjoner, da denne teorien ofte sies å representere et skifte paradigme, og måten å tenke på rundt krysskulturelt management, da jeg har lenge syntes at dette er et meget spennende forskningsfelt som har stor relevans på et meget omfattende organisasjonsteoretisk felt. Det har nå gått en god del tid siden han publiserte sin nyskapende forskning, og selv om han har revidert og ekspandert sin modell, har det siden da kommet kritikk og nye forskningsperspektiver rundt hans verk (Annamoradnejad mfl., 2019). Gjennom dette problematiserende litteraturstudiet vil jeg forsøke å gå nærmere inn på hvilke forskningsfunn som i senere tid kan belyse svakheter eller styrker, i stedet for å kun se etter en bekreftelse eller avkreftelse av Hofstedes modell.

Det er altså den *pragmatiske validiteten* jeg vil undersøke hos Hofstede, der pragmatisk validitet viser til at man kan ha grunnlag for handlinger, fundamentert med de funn som er gjort i tidligere forskning (Grønmo, 2016).

1. Har Hofstedes teorimodell om kulturelle dimensjoner en pragmatisk validitet i dag; og har den styrket eller tapt sin relevans?

2. Og hva finnes det av vitenskapelige innvendinger og kritikk av denne teorien? Og hvilken av disse kan være relevante for å skape nye perspektiver rundt krysskulturelle teorier, med det mål om å oppnå disse teorienes praktiske hensikt ved organisasjonsfag og management?

Videre vil litteraturstudiets problematiserende type gi rom for, samt skape refleksjon til å avdekke aspekter og nye synsvinkler som ikke har kommet i betraktning i en samlet form, som ved denne masteroppgaven. I følge Borums (1990) typologi av problemstillinger så vil min oppgave være av en problemidentifiserende art.

1.3 Hva ønsker oppgaven å oppnå?

Det er først og fremst er Hofstedes modell og dens mål som er utgangspunktet som oppgaven, og hva slags nytte denne teorimodellen kan gi. Fra dette premisset vil dette innebære kontekster som innebærer ulike kulturer, altså individer fra ulike land som jobber sammen i en organisasjon. Dermed vil jeg da bevisstgjøre og gå dypere inn i ulike utfordringer rundt denne flerkulturelle konteksten.

Ut i fra et heuristisk prinsipp vil jeg se etter noe som kan være av praktisk verdi, og Hofstede er en anerkjent modell som ofte blir brukt i dag, men her vil jeg belyse svakheter og styrker, og eventuelle innvendinger som har kommet fra forskningen.

Når vi da tar denne flerkulturelle arbeidsplassen som en tenkte utgangsposisjon og overbygging så vil det også andre indirekte faktorer spille inn. Det er med dette at jeg argumenterer for å ta inn temaet rundt fremmedspråklig kommunikasjonsproblematikk, fordi den nye forskningen rundt dette er både nyskapende og nytenkende, og likevel meget essensiell. Organisasjonsteoretiske fag som beslutningsteori og lederskapsteori vil på denne måten indirekte bli påvirket, da aspektet rundt det å kommunisere kan sies å være fundamentalt og til dels avgjørende. I min problematisering rundt det metodologiske ved krysskulturell komparativ forskning, så vil jeg trekke ut disse innvendingene som da vil skape klarere og bredere bevisstgjøring rundt de utfordringene man kan møte med kulturelt heterogene organisasjoner. Teksten vil ikke bare kunne skape innblikk i Hofstedes teori og hans etterfølgende teoritradisjon, men også å generere vitenskapelige innspill, beslutningsteoretisk og lederskapsteoretisk. Validiteten til oppgavens sammenkopling av ulike forskningsfelt kan i korthet forklares på følgende som to vekselvirkende aspekter:

Kommunikasjon; fordi organisasjoner innebærer samhandling og informasjonsutveksling mellom individer.

Fremmedspråk; fordi utgangspunktet dreier seg om kulturelt heterogene samlinger av deltakere i organisasjoner, en arbeidsgruppering som også stadig blir mer aktuelt.

I oppgaven vil jeg forsøke å sikre relevans gjennom selve litteraturstudiet gjennom utvalg, og transparens ved de perspektivene jeg vil benytte. Som helhet vil oppgavens mål være å skape innspill og kunnskap rundt temaet som kan være overførbare til den grad at de kan danne grunnlag for nye tanker rundt praksis.

2 Metode

Forskningsfeltet krysskulturell kommunikasjon innen management har hatt en markant oppblomstring på antall publikasjoner også de siste årene. Ved et søk i en database som innhenter registrert statistikk på vitenskapelige publikasjoner, så viser det seg at denne trenden har vokst betraktelig fra å passere i ett tusen publikasjoner i 1977, til 82.441 i 2018 ved søkeordene *cross cultural communication management*. Ved bruk av søkeordene *Hofstede cultural dimensions* på samme database fant at antallet gikk fra 7 publikasjoner i 1977, opp til 137 i 1990, for deretter å stige opp til 5.615 i 2019 (Digital Science & Research Solutions, 2020). Det er tydeligvis et populært vitenskapelig tema, og min interesse ligger i det å kunne se på relevansen og de eventuelle innvendingene, i tillegg til eventuell forskning som støtter Hofstedes modell.

Det finnes her ved et meget stort antall artikler å velge mellom, noe som har bidratt til at jeg har reflektert nøye over hvilken metode som burde benyttes for å kunne bidra til å avdekke noe nytt ved denne vitenskapelige retningen. Litteraturstudie er da valgt som den foretrukne kvalitative metoden, da den setter rammeverk for å gå inngående inn i forskningsspørsmålet, samtidig som at man i tillegg kan oppdage nye innfallsvinkler ved syntesering av de utvalgte artiklene.

2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudie som metode er å gå gjennom eksisterende faglig litteratur ved et spesifikt tema. Ved å analysere og systematisere artikler kan man oppnå ny viten og ny faglige perspektiver: ved å skape en ny helhet ut av valgte artikler, gjennom syntese.

Et litteraturstudie blir i korthet definert hos Chris Hart på følgende måte:

A selection of available documents (both published and unpublished) on a scientific topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular point of view to fulfill certain goals or to express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed (Hart, 2018).

Med dette som epistemologisk utgangspunkt vil jeg i denne oppgaven fokusere på litteraturstudiets mulighet til å problematisere forskningstemaet, i form av et *problematizing literature review*. Dette vil da kunne skape muligheter for å syntetisere ytterligere, der man kan oppdage nye kontekster og synsvinkler, og i tillegg få et bedre utgangspunkt til å gjøre gap-spotting på et bredere perspektiv. Alvesson og Sandbergs innvendinger rundt de tradisjonelle litteraturstudiene vil dermed bli brukt som et av de metodologiske grunnlagene for oppgaven. Man søker her å kunne 'åpne opp' studiet, slik som Alvesson og Sandberg (2020) viser til Patriottas funn i studiet fra 2017: «*We are therefore more inclined to see a review as an 'opening up' rather than a 'building exercise', as a catalyst for starting up new conversations rather than just continuing old ones*». Man ser altså en metodologisk retning som bryter opp med det som har vært vanlig tidligere, ved at et problematiserende studie er basert på fire kjerneprinsipper: idealet om refleksivitet, lesing i breddeperspektiv, men også selektivt, ikke akkumulerende i antall artikler, men problematiserende (Alvesson & Sandberg, 2020). Jeg vil i tillegg argumentere for at valget av denne problematiserende forskningsmetoden kan vise seg å bli spesielt nyttig, da Hofstedes teori om kulturelle dimensjoner har vært studert og forsket på i et stort omfang: Dette danner et solid grunnlag for å kunne innhente en stor mengde av relevante artikler, men også at selve omfanget (av artikler) kan skape bredde gjennom de indirekte forskningstemaene som er relatert til hovedtemaet. Alvesson og Sandberg (2020) viser også til en metodikk som sikter til å unngå det å la seg sperre inne i en forskningstematisk 'boks', der man fokuserer på etablerte forestillinger, slik som det å anse et høyt tall av vitenskapelige publikasjoner på et begrenset forskningsområde og tema som et kvalitetsstempel. Videre blir det vist til at det å lese mer indirekte relevant arbeid kan stimulere til et bredere perspektiv på litteraturstudiets domene, og fungere som et motstykke til det å bare engasjere seg i å sortere ut detaljer i de satte rammene av fenomener innenfor en bestemt 'forskningsboks'. Dette spesifiseres ytterligere:

The important thing is to support a more intellectual and scholarly, less paradigm-bound and specialized, way of relating to a specific set of studies, providing an antidote for taking too much for granted when reading often similar types of study.

(Alvesson & Sandbergs, 2020).

Slik som hvordan oppgavens problemstilling er satt, så søker den å se på hvor pålitelig (*reliability* og *validity*) Hofstedes modell er, og da er målet å kunne åpne opp for at innvendinger til hans teoretiske modell vil bli satt i sammenheng og analysert, samtidig som at de også vil kunne vise til underliggende problemer som gjerne kan ha opphav i andre forskningsfelt. Det er gjennom dette studiet at jeg vil analysere sekundærdata med det mål at jeg ønsker å se etter nye perspektiver som kan ha vitenskapelig verdi.

2.2 Metodologisk grunnlag for oppgavens design

Hofstedes kulturelle dimensjoner har interessert meg over en langt tid, også før jeg begynte på masterprogrammet. Jeg hadde da på forhånd lest noen artikler om dette teamet, så var jeg litt usikker på om jeg ville finne nok stoff som kunne vise til noe nytt. Etter hvert fant jeg tegn til at det finnes innvendinger rundt hans teori, både gjennom mitt forhåndssøk i forskningslitteratur, i tillegg til fagbøkene i samfunnsvitenskapelig metode.

Dette førte til at jeg i første instans ville fordype meg mer i de metodologiske utfordringene som kan oppstå innenfor dette fagområdet, med det mål å kunne finne svar på oppgavens underspørsmål. En av forventningene til oppgaven er å lage et vitenskapelig innspill på hvordan krysskulturelt management kan utøves bedre. Det å ta hensyn til og samtidig være bevisst på de nevnte metodologiske utfordringene rundt krysskulturelle komparative studier vil være meget viktig, da jeg vil sikre transparens og klarhet rundt oppgavens metodologiske utføring.

Som kilde for metode har jeg blant annet anvendt Mark Petersons kapittel (kap. 19) i pensumboka *SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, der de forskningstekniske problemene for dette temaet blir belyst. I tillegg ble også mine søkekriterier påvirket, da dette kapittelet i SAGE boka ga en konkret ledetråd til hvordan man kan gjøre et bedre og mer kritisk søk rundt Hofstedes teoretiske modellgrunnlag, og krysskulturelle modeller generelt. Blant annet nevnes det av Peterson det at det finnes større kontroverser rundt krysskulturell teoritradisjon med hensyn metodene, da spesielt forskning som har anvendt spørreundersøkelser, noe som i helhet stiller spørsmål rundt pålitelighet og gyldighet (Buchanan & Bryman, 2009).

Med dette vil jeg argumentere for at det å benytte en problematiserende tilnærming i litteraturstudiet vil være om enn mer passende, da metodologisk tekniske problemer allerede har blitt forsket og skrevet om. Som ved Alvesson og Sandberg nevnes det følgende gjennom lederskapsforskning som eksempel: *If we see management research as focused on solving puzzles (i.e., answering research questions in the field), individual studies provide pieces of the puzzle rather than solve the puzzle* (Alvesson & Sandberg, 2020).

Den samme grunntanken finnes også hos C. Wright Mills (2000) i hans studie *The Social Imagination*, ved at det handler om en evne til å kunne skifte fra et perspektiv til et annet, og samtidig kunne bygge opp et høyere perspektiv av samfunnets helhet og dets komponenter. Metodegrunnlaget for oppgaven i sin helhet vil dermed ha en mer abduktiv tilnærming der målet er å kunne oppnå nye forståelser og å kunne utvikle nye idéer. Med en slik ambisjon ønsker jeg først å skape en klarere bevisstgjøring om de tekniske metodologiske utfordringene som finnes ved komparative krysskulturelt managementsstudier, ved å forsøke å se en større helhet ved forskningstemaet.

2.3 Metodologiske problemer relatert til krysskulturelle komparative studier

2.3.1 Sample equivalence og analysenivå

Kvantitativ metode innebærer statistisk forskning, der innhenting av tall kan være grunnlag for demografiske analyser, og ved *sample equivalence* siktes det til et samsvar og likhet mellom enhetene som blir målt. For å kunne analysere og behandle datamateriale som man innhenter, så kreves det at det som skal måles, altså et *utvalg av populasjon*, skal være representativt med det mål å kunne anvende ferdig analysert samfunnsvitenskapelig statistikken til kunne generalisere, dvs. å si noen om populasjonen som utvalget er hentet fra (Skog, 2004). Det vises til et eksempel hos Peterson (2009) ved at slike tradisjonelle variabler som kjønn, alder, og arbeidsledighet, kan gjerne anvendes og analyseres med rimelighet innenfor ett enkelt land. Problemet oppstår når en anvender samme variabler og kriterier over landegrensene, der eksempelvis et mindretall av kvinner i Japan over midten i 20-årene fortsetter å være i arbeid, noe som vil skape et feilt komparativt grunnlag, uten at man kanskje har tatt hensyn til nasjonalkulturelle kontekster når man sammenligner de samme variablene

med andre land. Et randomisert, dvs. tilfeldig utvalg blant populasjon kan være et slags metodologisk hjelpemiddel mot at skjevheter oppstår; men sett i sammenheng ved krysskulturell komparativ analyse anbefales det å gjøre grundige statistiske justeringer på grunnlag av de underliggende kontekstuelle ulikhetene som finnes i de forskjellige kulturene (Buchanan & Bryman, 2009).

Et annet essensielt spørsmål er hvorvidt man i dette forskningsfeltet kan egentlig trekke ut generaliserbare funn fra individnivå for derav kunne si noe om populasjonen som utvalget er hentet fra. Krysskulturell forskning benytter seg mye av spørreundersøkelser, og Peterson (2009) nevner at det ofte ikke er like stor konsekvens blant forskere: hvilke spørsmål i en spørreundersøkelse som skal danne grunnlag for å beregne middelerverdier, og på hvordan nivå på de ulike analysene skal bli beregnet og lagt til grunn for å danne såkalte *cultural scores*? Disse metodologiske ulike behandlingene av primærdata og beregninger mellom forskere innbyrdes vil i seg selv kunne skape skjevheter og usikkerhet i resultatene (Herman et al., 2010; Buchanan & Bryman, 2009).

Det finnes også flere innvendinger rundt den forskningsprosessen som skjer på individnivå, slik som distinksjonen mellom det som blir direkte uttrykt på personnivå som danner grunnlag for den innsamlede dataen, og de bakenforliggende psykologiske mekanismene som ikke alltid kan være like konkrete. Ett av hovedargumentene for at man kan anvende aggregerte svar fra spørreundersøkelser som handler om holdninger og verdier, som en representasjon av en nasjonalkultur, er at disse karakteristikene og mønstrene som svarene danner, er et resultat av den effekten som sosialisering har på bevisste tanker. Men kan da uttrykte personlige verdier og holdninger være direkte indikatorer av karakteristika i nasjonalkulturer? Er mønstrene av disse bevisste tankene som vises på spørreundersøkelser det samme som en kultur? Metodologisk sett; kan man anvende svarene fra disse *singulære* enhetene for da å trekke ut og danne grunnlag for en psykologisk karakteristikk som er *universelle* for hver innbygger i et land? Et argument mot dette er at senere forskning innen psykologi rundt kognisjon viser at personlig atferd er i større grad påvirket av bestemte kognitive mekanismer som er mye mindre tilgjengelig og synlige, og også vanskeligere å måle (Buchanan & Bryman, 2009).

2.3.2 Etnos og Demos

Et annet rent statsvitenskapelig spørsmål vil også melde seg da Peterson konfronterer Hofstedes modell (2011) og krysskulturell komparativ forskning generelt, rundt store variasjoner innad et land. Et enkelt land (*demos*) kan inneholde flere kulturer (*etnos*), derav etniske folkegrupper og minoriteter. Jeg vil i denne oppgaven anvende begrepet *nasjon* i større grad enn *stat*, da nasjon som begrep har en mer kulturell betydning (eksempelvis ved språk og religion), og som vil være mere passende i denne konteksten. Men siden én nasjon kan inneholde flere type kulturer, så er det per i dag mere normalt å bruke begrepet *stater* og *land* i andre kontekster (Malness & Midgaard, 2009; Aarebrot & Evjen, 2014).

Et spørsmål bli da; hvordan kan dette bli tatt hensyn til metodologisk, ved spørreundersøkelser og spørsmålsutforminger? Et stort dilemma kan dermed oppstå når kulturelle dimensjoner som ved Hofstede og lignende teoretiske modeller, anvender *demos*, altså spesifikke nasjoner, uten å ta hensyn til *etnos*. Dette vil da kunne skape feile data, om man ikke tar hensyn til andre grupperinger, eksempelvis samiske i Norge, Sverige og Finland, tyrkiske i Tyskland og indiske kulturer i Zambia (Chapin, 1996; Dotson, 1969). *Demos* kan som nevnt innebære kategoriske variabler, slik som landstilhørighet, alder, kjønn, utdanningsnivå, men i tilfellene der det *de facto* finnes flere *etnos* (subkulturer og etnisiteter) innenfor ett *demos* vil dette da gjøre forskning med nasjonalkulturer meget vanskeligere. Peterson (2009) henviser også til at en kulturell forståelse også trenger et mye lengere perspektiv bak i tid, gjerne i form av å se på nasjonalhistorikk. Og samtidig kan ett enkelt studie innenfor et enkelt selskap (IBM) på flere måter ikke nødvendigvis kunne ta høyde for utenforliggende årsaker: det har derfor blitt rettet kritikk mot dette i tillegg til at Hofstedes metode bar preg av å være *for* kvantitativ uten å ta hensyn til kulturelle aspekter, slik at spuriøse sammenhenger kan oppstå. Ideelt sett bør man kanskje anvende en mere *emisk* tilnærming til å forstå kultur, men dette vil helt klart være vanskelig å gjennomføre på mange land i et slikt stort omfang som denne krysskulturelle modellen sikter til. Med *emisk* perspektiv menes det at man som forsker omgir seg og involverer seg i den kulturen (forskningsobjektet) man ønsker å studere, der man da skaffer seg et klarere innsikt ved å f.eks. gjennom å jobbe sammen og i tillegg til det å lære seg språket (Helfrich, 1999; Morey & Luthans, 1984; Buchanan & Bryman, 2009).

2.3.3 Translation equivalence

Et annet viktig område er hvordan oversettelse teknisk sett blir anvendt i krysskulturell management, både innen forskningsmetoder og management i praksis. Det har vist seg allerede i gjennomføring av denne oppgaven, at fullstendige og eksakte oversettelser av fagterminologi noen ganger kan være problematiske. *Translation equivalence* som dette avsnittet handler om, har ikke et klart og eksakt norsk begrep, og man kan da forsøke å konstruere og forklare begreper, for å unngå at betydningen faller bort gjennom oversettelsen.

'Oversettelseekvivalens', blir da et nærliggende konstruert ord, men for presisjonens skyld vil jeg til en viss grad benytte engelske fagbegreper for å unngå å skape misforståelser.

Peterson (2009) viser til ulike metoder for å skape gode oversettelse, som ved *back-* og *parallel translation*, men understreker at valg av oversettelsesmetode i seg selv ikke er det mest viktigste, da det finnes analyse verktøy som kan måle ekvivalens mellom tekstmateriale. Men funn gjort av blant annet av Nisbett og Sapir viser til at implikasjoner kan uventet oppstå, selv ved faglig solide utførte oversettelser (Buchanan & Bryman, 2009). Et eksempel på dette er distinksjoner på subjekt og objekt i setninger og personlige pronomener, slik som forståelsen av i et organisasjonsteoretisk perspektiv der vi skiller mellom roller, derav 'oss', 'dem', 'du', vil være essensielle. Derfor bør man tenke over hvordan disse pronomener kan forandre seg, eller falle bort gjennom oversettelser. Her finnes det flere klassiske eksempler, slike som er relaterte til hierarkiforståelse i land med høy *power distance*, altså *maktdistanse*, der formelle og høflighetspronomen kan forsvinne: Det engelske 'you' legger ikke til rette for f.eks. tysk, der man har et helt klart skille mellom å henvende seg til kolleger, og da spesielt personer i høyere rang enn deg selv, ved bruk av 'Sie', i motsetning til det uformelle 'du', som i likhet med f.eks. fransk 'tu' og 'vous', italiensk 'tu' og 'lei'. Senere forskning har allikevel vist at slik asymmetrier innen språklig ekvivalens gjelder ikke bare ord og språklig syntaks, men også det med å kunne formidle abstrakte konsepter. Et eksempel med hvordan konsepters konkrete meningsinnhold og betydning kan variere ble vist med studiet gjort av Farh et al. (2004) gjennom undersøkelsesmetoden *Organizational Citizenship Behaviour*. OCB kan i korthet beskrives som et studie av personer innad i en organisasjon eller selskap, der man måler deres evne til å engasjere seg på frivillig basis i arbeidsoppgaver som er formelt sett utenfor deres kontraktsbaserte arbeidsoppgaver (Graham, 1991). I et studiet av fant man følgende:

Their analysis that some constructs such as 'taking initiative', appear to be almost identical to US concepts such 'conscientiousness'. Other Chinese concepts, such as 'helping coworkers, shows nuances of an US concept, in this case, 'altruism'. However, others, such as 'interpersonal harmony', are more linked to China's heritage.

(Farh et al., 2004)

Dette illustrerer fenomenet rundt konseptuell ekvivalens, der konseptet man søker å måle og analyser f.eks. gjennom spørreundersøkelser kan ha én mening for én kultur og en annen mening for en annen kultur.

På den andre siden vises det til en rekke studier som har vist at det at å sikre en språkteknisk optimalisering av de psykometriske egenskapene i spørreundersøkelse kan motvirke tap av presisjon av oversettelser, der psykometri viser til psykologiske evalueringer som er ment til å objektivt kunne måle personlighetstrekk, verdier, ferdigheter gjennom tester og spørreskjema. Man ønsker med andre ord å kunne optimalisere spørsmålene og utformingen av disse (meningsinnhold i språklige enheter samt konsepter) på det opprinnelige språket, for da forsøke å forsterke graden av ekvivalensen ved de psykologiske fenomenene man ønsker å måle på tvers av aktuelle språkene (Hult et al., 2008; Buchanan & Bryman, 2009).

2.4 Metodologisk grunnlag for ytterligere problematisering

2.4.1 Språk og kommunikasjon

Etter denne gjennomgangen av de metodologiske problemene rundt temaet, så har dette inspirert til refleksjon og nysgjerrighet, og jeg vil dermed utvide søket med å legge til supplerende søkeord.

Dette argumenteres ved følgende observasjoner:

1. Den metodologiske faglitteraturen beskriver en klar utfordring rundt det rent psykometriske ved krysskulturelle studier som dette: man sikter til det å kunne presist måle og analysere nasjonalkultur gjennom aggregerte innsamlede data som er basert på spørreundersøkelser, fra individnivå utledet og generalisert til nasjonalt nivå (*nation-level*).

2. Det finnes klare språktekniske utfordringer rundt det å kunne skape innholdsmessig ekvivalens på flere nivåer, gjennom de konkrete spørreundersøkelsene og i tillegg det å kunne formidle abstrakte konsepter på tvers av språk uten tap av meningsinnhold eller presisjon.

På grunnlag av punkt 1 og 2 synteres de metodologiske utfordringene til et annet nærliggende forskningsfelt: om de uttrykte holdningene og verdiene som man kan se gjennom de psykometriske målingene i spørreundersøkelser kan være resultat av mere dyptliggende og mindre tilgjengelige kognitive prosesser, vil da ikke disse psykologiske aspektene ha en innvirkning på de språklige prosessene?

Grunnet dette vil jeg her se på en kombinasjon av disse to problemene innen det metodologiske som nevnt av Peterson (2009). Jeg følger da også den samme tråden som Alvesson og Sandberg (2020) nevner med det å kunne se til indirekte aspekter, ved at jeg også vil undersøke hva som finnes av relasjoner mellom Hofstedes modell og kognitiv lingvistikk. Og om man deretter skal komme dypere inn på de prosessene som danner grunnlag for de empiriske data som slike krysskulturelle vitenskapelige surveys, så må man da også analysere kilden – med andre ord, menneskene som fyller ut disse spørreundersøkelsene.

Kjernen i kognitiv lingvistikk kan kort nevnes som et perspektiv på språket som er en subjektiv og mental prosess, og måten man interpreterer betydningen av språk som mottaker regnes som et mentalt fenomen. Subjektivitet og erfaring danner grunnlag for oppfatninger for språkbrukerne, og dette vil igjen spille inn på den metodologiske problematikken som nevnt i dette avsnittet, både språklige enheter jfr. Petersons *translation equivalence*, men også *concept equivalence*, som kan binde disse to metodologiske problemene sammen (Furr, 2017; Buchanan & Bryman, 2009; Simonsen, 2012; Evans, Bergen & Zinken, 2007).

Jeg følger deretter logikken videre med å gå tilbake til de spørsmål som nevnes i avsnittet om analysenivå. Hvis nasjonalkultur er basert på mønstrene som svarene danner i spørreundersøkelsene, er et resultat av den *effekten* som sosialisering har på bevisste tanker, så vil jeg problematisere videre med påfølgende resonnering:

1. Spørreundersøkelser (angående metodologi) kan være skrevet på et annet språk enn respondentens morsmål.
2. Innen management i organisasjoner kan kolleger ha ulike morsmål (angående Hofstedes dimensjoner og ulike nasjonalkulturer).
3. Dette viser til en forandring og oppbrytning i den sosiale konteksten som individet er i, da det opprinnelig har sitt opphav fra sitt eget land og språk. Derav kan forandringen i denne sosiale konteksten resultere i en annen type effekt.

Basert på dette resonneringstet viste min skanningsprosess vei til noe som kan ha sammenheng med en slik effekt; et relativt nytt fenomen kalt *Foreign Language Effect*. Nyere forskning har gjort interessante funn rundt denne effekten; når man som individ tenker og kommuniserer i et annet språk enn sitt morsmål, så kan dette skape forandringer i moralske bedømmelser (Cipolletti, McFarlane & Weissglass, 2016; Costa mfl., 2014). Siden dette vil ha en innvirkning på kommunikasjon, så vil dette definitivt gjelde kommunikasjon i organisasjoner, da de defineres som et sosial system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette følger da tråden til Peterson der det nevnes at eksperimentelle forskningsprosjekter som omhandler kultur og kognisjon, der nasjonalkulturen kan utforme kognitive prosesser (Buchanan & Bryman, 2009). Jeg argumentere dermed for at dette fenomenet tas med som et relatert søk. Fenomenet er kanskje noe utenfor de tradisjonelle organisasjonsteoretiske rammene, men jeg følger et metodologisk heuristisk prinsipp og vil allikevel søke til å løse et problem samtidig som å belyse indirekte aspekter som på mange måter vil være meget relevant.

2.4.2 Forståelse av nasjonalkultur og hva spørreundersøkelser uttrykker

Ifølge Peterson (2009) så kan studie tilbake i et lengere tidsperspektiv skape et bedre bilde av en nasjons arv (*nation heritage*). Ved å problematisere videre rundt dette, kommer jeg til et annet spørsmål som omhandler empirien ved disse kulturelle dimensjonene som skal kunne si noe om den geografisk begrensede nasjonalkulturen, og hvordan denne kollektive strukturen, dermed samfunnet som et formende aspekt:

Kan kulturelle dimensjoner i ulike land være en delvis manifestasjon av ulike styresystemer (systems of government) og deres kvalitet?

Det fører meg videre til de tradisjonelle statsvitenskapelige variablene *Human Development Index*, og *Democracy Index*: Finnes det relevante sammenhenger mellom disse variablene og Hofstedes kulturelle dimensjoner? Dette vil jeg inkludere da det kan være med på å danne et bredere syn på disse krysskulturelle teoritradisjonene.

2.5 Seleksjonskriterier, avgrensning, inklusjon, språk og tidsperiode for litteratursøket

Min prosess startet med at jeg lette etter stoff som omhandlet Hofstedes teori. Etter at jeg hadde bestemt meg for temaet og problemstilling rundt en enkelt spørsmål om teoriens (Hofstedes) pragmatiske validitet, så dukket det samtidig også opp tegn til at temaet jeg hadde en del kritikk rettet mot seg. Ved neste steg gikk jeg som vist tidligere i dette kapitlet dypere inn i nettopp disse metodologiske problemene rundt temaet, som da ga noen ledetråder til hvordan jeg kunne problematisere videre rundt temaet, og i tillegg ta med dette som underspørsmål til selve oppgavens problemstilling. Målet med å gå i dybden i den metodologiske problematikken er at det jeg vil sikre en klar logisk sammenheng mellom metoder og teorier, samt utvalg og inkludering og funn, og hvordan jeg tilnærmer meg vitenskapelig til den utvalgte forskningslitteraturen. Min opprinnelige tanke rundt Hofstede var å se etter svakheter og styrker, og siden jeg utvider og supplerer med flere søkeord så vil disse kunne fortelle nettopp noe om svakheter og styrker.

Jeg har benyttet Google Scholar og ProQuest som søkemotorer og engelsk som språk. Jeg har valgt å bruke fra 1990 til 2020 som tidsperiode for de artiklene jeg ville inkludere.

Jeg valgte å bruke søkeordene i ulike kombinasjoner slik som *Hofstede dimensions* og *pragmatic, validity* og *reliability*. Ved å utelate søkeordet *cultural*, så unngikk jeg mange irrelevante treff, da ordet *dimensions* er høyt knyttet til hans teorimodell. På forstadiet av hovedsøket vurderte jeg andre søkeord, som til eksempel *criticism*, og "*practical value*", men jeg konkluderte med at ordene *pragmatic, validity* og *reliability* ville kunne avdekke noe av den samme type problematikk som de førstnevnte søkeordene siktet til. Doble anførselstegn ble brukt for å søke etter en bestemt kombinasjon av ord i rekkefølge. Jeg vil også utelate preposisjoner, (to, from, osv.) da dette kunne gjøre søket mindre presist. I de underordnede søkeordene gjorde jeg det samme med å kombinere *Hofstede dimensions* med *foreign language effect* i anførselstegn ("foreign language effect", "democracy index") for å gjøre søket mer presist.

Her delte jeg opp søkeprosessene, der jeg først konsentrerte meg om treffene og sorteringen av funn til de primære søkeordene. Jeg gjentok dette med de underordnede søkeordene. Det ble også brukt supplerende søkeord for å finne artikler som var nærmere relatert til oppgavens tema.

Alle utvalgte artikler ble sjekket om de var *peer-reviewed*, altså fagfellevurdert, da dette skal sikre kvaliteten på funnene. Jeg benyttet meg da av muligheten til å ha fagfellevurdering som en søkekriterie på søkesiden til ProQuest, men denne funksjonen finnes ikke i Google Scholar. Derfor undersøkte jeg detaljene rundt funnene jeg gjorde i Google Scholar med å se om artiklene er publisert i et vitenskapelig tidsskrift. Anerkjente vitenskapelige tidsskrifter vil oftest kvalitetssjekke artikler før artikler blir publisert, og jeg undersøkte også de ulike tidsskriftenes hjemmesider, der det ofte eksplisitt blir oppført at publiserte artikler blir fagfellevurdert.

Tabell 1. Søkeord som ble anvendt i Google Scholar og ProQuest.

Forskningstema	Søkeord
Svakheter og styrker ved Hofstedes modell	<ul style="list-style-type: none"> - Hofstede dimensions + pragmatic validity - Hofstede dimensions + validity - Hofstede dimensions + reliability
Fremmedspråkets rolle i krysskulturell vitenskapelig metode og krysskulturelt management i praksis	<ul style="list-style-type: none"> - Hofstede dimensions + "foreign language effect" - Hofstede dimensions + management + "foreign language effect"
En nasjons karakteristikk sammenlignet med Hofstedes modell	<ul style="list-style-type: none"> - Hofstede dimensions + "democracy index" - Hofstede dimensions + "human development index"

Tabell 2. * ProQuest med fagfelleevaluering som tilvalg i søket.

Treff		
Søkeord	ProQuest*	Google Scholar
Hofstede dimensions + pragmatic validity	795	17.000
Hofstede dimensions + validity	8171	74.400
Hofstede dimensions + reliability	7938	71.500
Hofstede dimensions + "foreign language effect"	8	56
Hofstede dimensions + management + "foreign language effect"	8	54
Hofstede dimensions + "democracy index"	21	371
Hofstede dimensions + "human development index"	221	2720

2.6 Gjennomføring av oppgaven

I dette avsnittet vil jeg gå inn på hvordan jeg utførte litteraturstudiet, der jeg vil anvende de metodologiske innvendingene som jeg har funnet. Inklusjonskriteriene vil da basere seg på de problematiserende aspektene rundt temaet, og jeg vil sikte til å hverken 'overinkludere' eller å ekskludere for mye, men heller anvende Alvesson og Sandbergs (2020) tankegang med å rekonseptualisere gjennom å se litt utenfor de tradisjonelle rammene rundt mitt valgte vitenskapelige tema. Dette følger også de linjene som trekkes av Hart (2018) der man må skape klarhet ved å argumentere tilstrekkelig for at de valgene av forskningstema som blir gjort kan akademisk rettfærdiggjøres. Det å knytte sammen slike ulike forskningsfelt kan være utfordrende og kanskje virke mindre intuitivt; men på den andre siden gjenspeilte både min metodologiske pensumlitteratur de samme temaene som kom opp i funnene i søket litteraturstudiet. Etter hvert som jeg søkte på søkeord som *validity* så kom det også opp andre innvendinger som var interessante. Ikke fordi det gikk på selve konstruksjonsvaliditet eller pålitelighet, men fordi disse treffene på søkene pekte i ulike retninger til andre forskningsfelt. Ettersom jeg søkte og fant mer og mer stoff, så viste det seg at mye ut av de forskningsartiklene som dreide seg spesifikt om *reliability* og *validity* var ganske saturert. Det var nok å ta av når det gjaldt innvendinger på det metodologiske, og mengde. Jeg valgte da ut de som sto nærmest de innvendingene og problematikken på to måter. Først gikk jeg rett i kjernen til Hofstedes teorimodell, der det fantes mye forskningsmateriale allerede, slik som søkeordenes antall treff gjenspeilte. Jeg valgte da ut de mest essensielle artiklene som tok opp relaterte tema som har vært reflektert rundt fra Petersons kapittel i pensumboka. Nøkkelord som *national-level and individual-level*, *gender*, *construct validity* fantes både hos Petersons kapittel, og ble også utløst av primære søk på *validity* og *pragmatic*. Jeg ekskluderte en god del artikler der Hofstedes teorimodell ikke hadde en sentral plass, som til eksempel gjennom kortere henvisninger. Det kom også mange treff der Hofstede var satt i sammenheng med andre teorier fra samme teoritradisjon, slik som Schwartz, Ingelhart og Trompenaars, noe som signaliserte at Hofstedes modell kanskje har blitt forbigått av andre mer presise og moderne modeller.

Etter at jeg hadde gjort et utvalg av nevnte søkeord, så gikk jeg videre på Petersons tema rundt *Translation equivalence*, der et sekundært søk på ProQuest og Google Scholar pekte på noen meget interessante tema.

Jeg viet en del av oppgaven til dette fenomenet, da dets implikasjoner er meget vidtrekkende, og jeg satte det i sammenheng med en pensumartikkel fra nyere lederskapsteori (Hanges et al., 2000) som handlet om *implisitt lederskap* og kognisjon. Dette ga et ukjent og spennende bilde på temaets relasjoner til andre indirekte fagfelt. Her viste det seg at søket som omhandlet *foreign language effect* ikke så ut til å gi så særlig mange treff, men det behøver ikke å være en svakhet: Det kan i stedet være en *gap* (som i *gap-spotting*) som kan være nyttig å se nøyere på.

Det å strekke seg litt ut over de tradisjonelle organisasjonsteoretiske rammene kan forsvares gjennom Alvesson og Sandbergs artikkel som handler om nettopp å skue litt utover de vante og etablerte perspektivene ved å problematisere. Dette gjaldt også for antall artikler: mitt valg ble å ta med færre, men et noe bredere utvalg. Dette ga rom for at man kunne gå noe mer i dybden av noen av de artiklene som hadde nytenkende og relevante koplinger til oppgavens tema. I min oppgave har jeg benyttet egenmateriale fra tidligere eksamener og arbeidskrav. Jeg har også valgt å anvende og lage egne illustrasjoner og kart for å gjøre sammenhengen mellom temaets grunnidéer og relaterte problemstillinger enklere å studere.

Figur 1. Metodologisk prosess.



2.6.1 Feature map

Jeg satte opp et feature map for å gjøre det lettere å holde oversikt, der man lese essensiell informasjon om hver enkelt artikkel. Det er også kategorisert med hensyn til relasjon, ved å vise på hvordan måte artikkelen er koplet opp mot oppgavens tema. Rubrikken *funn* summerer kort opp hva de ulike artiklene har konkludert med, sammen med *abstract* (sammendrag). Et feature map gjør det også enklere å sammenligne hver artikkel mot hverandre, samtidig som at man får et større og klarere bilde av helheten ved oppgavens tema (Hart, 2018).

Figur 3. Feature Map

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitat - frekvens
Gaygisiz, E, 2013.	The Journal of Socio-Economics	<i>How are cultural dimensions and governance quality related to socioeconomic development?</i>	Korrelasjonsanalyse av Hofstedes dimensjoner PDI, IND, MAS og UAI scores sammen med WGI, og HDI.	Sammenheng mellom kultur, kvalitet på styresett (WGI) og livskvalitet (HDI)	Regresjonsanalysen viste at Hofstedes dimensjoner PDI IND, MAS, LTO, INV predikerte WGI. PDI viste negativ korrelasjon. WGI hadde moderatoreffekt mellom UV IND, og AV HDI. WGI hadde en mediatoreffekt mellom PDI og IDV med HDI	Forklaringsgrad, og/eller predikasjon av de kulturelle dimensjonene. Validitetsspørsmål ved teorimodellen i statsvitenskapelig sammenheng.	47
Messner, 2016	Journal of Global Marketing	<i>The misconstruction of Hofstede's Uncertainty Avoidance dimension: the fallacy of ecological operation without construct validity at the individual level</i>	Korrelasjonsanalyse. Stress, regelorientering og jobbstabilitet mot UAI.	Usikkerhetsnivå (UA) har høy relevans for internasjonal markedsføring.	Variablene viser ikke minimal intern konstruksjonskonsistens. Dette umuliggjør aggregering på et høyere landsnivå. Det anbefales ikke å bruke Hofstedes UAI i relasjon til internasjonale markedsføringsbeslutninger.	Test av validitet og pålitelighet og pragmatisk verdi.	5

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitat-frekvens
Blodgett et al., 2008.	Journal of consumer marketing	<i>A test of the validity of Hofstede's cultural framework.</i>	Cronbachs alpha og faktoranalyse.	Å undersøke påliteligheten og gyldigheten av Hofstedes kulturelle rammeverk når den brukes på det enkelte forbrukernivå	Hofstedes teorimodell mangler tilstrekkelig konstruksjonsgyldighet når det brukes på et individuelt analysenivå. Samlet sett manglet flertallet av elementene pålitelighet. Faktoranalysene resulterte ikke i en sammenhengende struktur.	Forklaringsgrad, og/eller predikasjon av de kulturelle dimensjonene . Validitetsspørsmål ved teorimodellen .	72
Venaik, S., & Brewer, P. (2013).	International Marketing Review.	<i>Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models</i>	Diskusjon av den teoretiske og empiriske logikken som ligger til grunn dimensjonene	Å avklare kritiske spørsmål som ligger ved kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE. Demonstrere deres relevans for internasjonal markedsføring.	Hofstede og GLOBE scores er gjennomsnitt av gjenstander som ikke er relatert, og som ikke danner en gyldig og pålitelig skala for kulturdimensjonene på nivå med enkeltpersoner eller organisasjoner. Derfor kan ikke disse poengene brukes til å karakterisere enkeltpersoner eller undergrupper i land. Dimensjonenes score kan tvilsomt anvendes for markedsføringsledelse som er fokuserer individnivå og forbrukeratferd.	Forklaringsgrad, og/eller predikasjon av de kulturelle dimensjonene . Validitetsspørsmål ved teorimodellen .	135

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitatfrekvens
Schmitz & Weber, 2014.	Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien	<i>A test of the validity of Hofstede's cultural framework.</i>	Måling av invarians Stress, regelorientering og jobbstabilitet mot UAI	Å teste gyldigheten til dimensjonene og sammenheng	Dimensjoner fra Frankrike og Tyskland viser denne dimensjonen seg ikke å være gyldig.	Forklaringsgrad, og/eller predikasjon av de kulturelle dimensjonene. Validitetsspørsmål ved teorimodellen.	56
McSweeney et al., 2016	The Irish Journal of Management.	<i>Claiming too much, delivering too little: testing some of Hofstede's generalisations</i>	Sammenligning av tverrsnitt og togenerasjoners longitudinell empiriske data. MAS og PDI verdier mellom 1 rangering basert på årlige gjennomsnitt av tapte arbeidsdager på grunn av arbeidskonflikter, per 1000 ansatte i alle bransjer og tjenester.	Å teste Hofstedes påstand om at kulturelle dimensjonscores og relaterte rangeringer av land muliggjør effektiv predikasjon ved å undersøke en kausal generalisering	Dimensjonene i seg selv har ingen forklarende eller prediktiv verdi.	Forklaringsgrad, og/eller predikasjon av de kulturelle dimensjonene. Validitetsspørsmål ved teorimodellen.	35

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitatfrekvens
Stedham, Y. E., & Yamamura, J. H. (2004).	Women in Management Review	<i>Measuring national culture: Does gender matter?</i>	Pearsons korrelasjon test på surveys bland utvalgte MBA studenter fra Japan og USA. Test av sammenheng mellom kjønn, land, PDI og IDV.	Utforsker kjønnsforskjeller i kulturelle egenskaper i to industrialiserte land med tydelig forskjellige kulturer: Japan og USA.	Signifikant ulikhet ved PDI mellom kjønn i Japan, men ingen forskjell i USA. Kvinner hadde mindre score på IDV for begge land. Ingen signifikant forskjell mellom land og kjønn på MAS.	Nærmere gransking av Hofstedes modell på grunnlag av gjennomgående kritikk rundt kjønnsaspektet i metoden. Lokalisere og indentifisere svakheter relatert til manglende fokus på kjønnsforskjeller i dimensjonene.	86
Hanges, Lord, & Dickson (2000)	Applied Psychology: An International Review	<i>An Information-processing Perspective on Leadership and Culture: A Case for Connectionist Architecture</i>	Gjennomgang av tidligere relevant litteratur. Diskusjon rundt kognitiv informasjonso msetning, og sensitivitet hos ledere i sammenheng med ulike og ukjente kulturer.	Studere betydning av forholdet mellom den kognitive informasjons-behandlings-modellen og kultur og ledelse. Å forstå hvordan kultur og ledelse påvirkes, og hvordan følgere (followers) reaksjoner og atferd utspiller seg.		Å se sammenheng mellom psykologiske mekanismer ved kommunikasjon og nye kulturelle kontekster, også relatert til lederskap og beslutningsteori.	99

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitatfrekvens
Volk et al., 2014.	Journal of International Business Studies	Brain drain: The cognitive neuroscience of foreign language processing in multinational corporations	Gjennomgang av tidligere relevant litteratur.	Å studere gjennom et kognitivt nevrovitenskapsperspektiv for å kunne utvikle teorier om konsekvensene av fremmedspråkbruk i organisasjonsmiljøer.	Enkle og konkrete tiltak kan bedre arbeidsmiljø og hindre kognitiv belastning ved fremmedspråklige kontekster.	Fremmedspråklig kommunikasjon skaper større innvirkning enn tidligere antatt. Betydelig belastning på arbeidsminne til ansatte. Relatert til flerkulturelle kontekster som da innebærer andre språk i sammenheng med beslutningsteori.	38
Cipolletti, McFarlane & Weissglass, 2016.	Philosophical Psychology	<i>The moral foreign-language effect.</i>	Surveys med moralske spørsmål, med fokus på deontologiske og utilitarianske prinsipper. Spanske og engelske tospråklige deltakere.	.Studiet av mentale prosesser som er involvert i moralske beslutninger. Fremmedspråklig effekt (FLE) er en aktivering av systematiske resonnementsprosesser ved å tenke på et fremmed språk. Demonstrasjon av at FLE påvirker moralske beslutninger.	Testsubjektene viste systematiske tegn til å styres mot utilitarianske løsninger på moralske dilemmaer når det ble presentert på fremmedspråk (L2).	Fremmedspråklig kontekst i organisasjoner kan skape skjevhet med hensyn til beslutninger.	85

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitatfrekvens
Muda et al., 2018.	Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition	<i>Reading dilemmas in a foreign language reduces both deontological and utilitarian response tendencies</i>	Surveys med moralske spørsmål, med fokus på deontologiske og utilitarianske prinsipper. Spanske og engelske bilingvale deltakere.	Tidligere arbeid har vist at folk er mer villige til å akseptere det å forårsake maksimering av skade når de leser dilemmaer på et fremmed språk de snakker snarere enn morsmålet. Denne effekten kan skyldes 'utenlandske dilemmaer' som dermed induserer en reduksjon i følelsesmessig innvirkning som oppleves, i stedet for enn økt kognitiv prosessering,	Prosessen ved å lese dilemmaer på et fremmed språk reduserer hensyntagen og empati for alle potensielle ofres interesser ved å redusere både deontologiske og utilitaristiske tilbøyeligheter.	Fremmedspråklig kontekst i organisasjoner kan skape skjevhet med hensyn til beslutninger.	37

Forfatter og år.	Tidsskrift	Tittel	Metode	Abstract	Funn	Relasjon	Sitatfrekvens
Brouwer, 2019.	Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition	The auditory foreign-language effect of moral decision making in highly proficient bilinguals.	Sammenligning av leseprosessen og lytteprosessen i sammenheng med moralske spørsmål.. Tospråklige deltakere på høyt språknivå. Nederlandsk og engelsk.	Å teste grensene for den fremmedspråklige effekten ved å undersøke om det også gjelder for tospråklige på toppnivå av et nært beslektet språkpar, og om denne effekten kan repliseres gjennom lytting.	Effekten uteble ved lesing av de moralske dilemmaene.	Fremmedspråklig kommunikasjon (lesing) skaper større innvirkning en tidligere antatt. Dette innebar systematisk endring i beslutningene. Relateres til flerkulturelle kontekster som da innebærer andre språk.	12

3 Teoretisk rammeverk

3.1 Hvordan defineres kultur?

Jeg vil her presentere selve forskningsobjektet som i dette tilfellet er en teori som er etablert av Geert Hofstede; hans teori om kulturelle dimensjoner. Disse dimensjonene innebærer ulike holdninger og verdier som er basert på nasjonal tilhørighet, med det øyemed for at man til eksempel kan anvende dimensjonene til å skape en bedre og mer tilpasset managementspraksis (Hofstede, 2011). I dag finnes det en egen konsulentvirksomhet (Hofstede Insights) som tilbyr konsulentopplæring, sertifiseringer og kurs innen interkulturelt management, organisasjonskultur og consumer culture intelligence, som nevnes å være basert på hans grunnleggende teori (Hofstede Insights, 2020). Hans modell viser seg også å være populær ved at den blir tatt inn i organisasjoner og anvendt av mange klienter på et bredt felt, og det finnes også tegn til at det har blitt det et av de mest aksepterte verktøyene for å tallfeste nasjonale kulturelle verdier (Bing, 2004; Reisinger & Crotts, 2010).

Kultur blir hos Hofstede definert som: «*Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others*» (Hofstede, 2011). Det er med andre ord definert som en kollektiv 'programmering' av individer som er medlem i et bestemt kollektiv, som i dette tilfellet innebærer et land (nasjonalkultur). Jeg vil også supplere med Erez og Earleys (1993) definisjon som delvis sammenfaller med Hofstedes definisjon, der kultur er konseptualisert som felles kunnskaps- og meningssystemer for en bestemt gruppe mennesker. Denne definisjonen og vil da også berøre forståelsen av at den klassiske statsvitenskapelige inndelingen av *ethos* og *demos* er adskillelig fra hverandre. *Ethos* betegnes som uformelle og kulturelle verdier og holdninger, mens *demos* refererer til formelle og politiske, og ikke minst geografiske grenser (Aarebrot & Evjen, 2014). Gjennom hans første forskningsprosjekt, der han benyttet faktoranalyse og surveys, hadde Hofstede utviklet fire dimensjoner. Etter hvert har hans modell blitt ekspandert til å ha seks dimensjoner i 2010. Fra forskningsprosjektets begynnelse ble det benyttet over 100.000 respondenter i selskapet IBM, der hver respondent rangerte ulike variabler, (deriblant representert som utsagn og kulturelle verdier), på intervallnivå på spørreskjemaer (Hofstede, 2011:15).

Disse dimensjonene skal da kunne predikere hva et enkeltindividers kulturelle verdier basert på *nation-level*, om trekk og holdninger sett i sammenheng med management. For praktisk anvendelse finnes det på denne nettsiden muligheter for å sammenligne ulike land (*country comparison*) med disse dimensjonene; man vil da kunne lese ut en *country profile*, der de ulike dimensjonene varierer på trinnløse skalaer.

Dette er ment som en forenklet sammenligning, der klienter henvises til å kjøpe konsulentprodukter for å få mer presis og utdypende data.

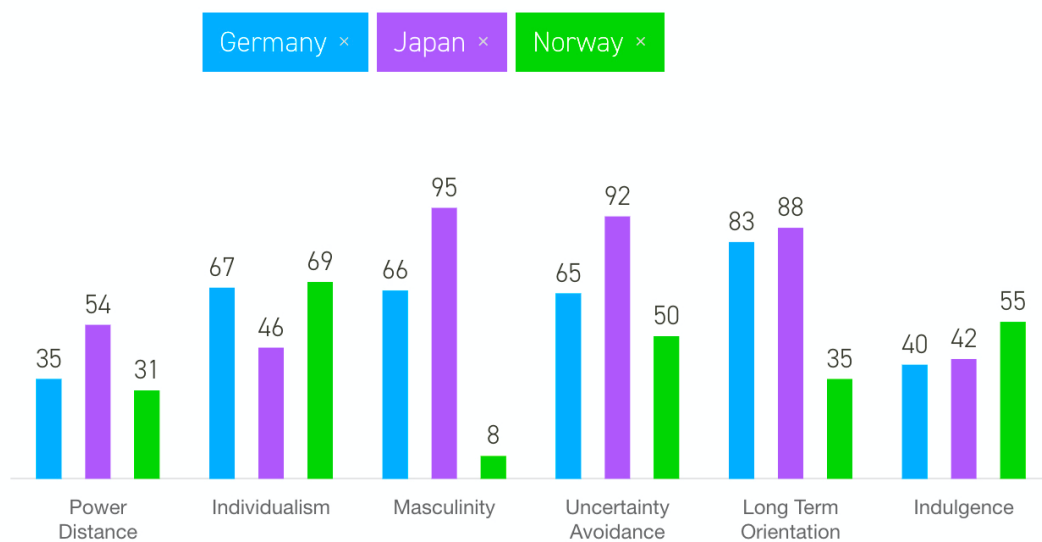


Fig. 4. Eksempel på country profiles (Hofstede Insights, Country Comparison, 2020)

3.2 Hofstedes seks kulturelle dimensjoner i organisasjonsteoretisk kontekst

I dette avsnittet vil jeg gå kort inn på hver enkelt av Hofstedes kulturelle dimensjoner, og jeg vil sette disse inn i en organisasjonsteoretisk kontekst. Noen av dimensjonene vil bli utdypet i større grad enn andre, da noen av dimensjonene deler stort sett samme betydning og relasjon til organisasjonsfaglige temaer. Felles for disse er at man fra et organisasjonsperspektiv kan oppleve ulike fenomener som er uttrykk på at det kan være stor variasjon mellom personer på disse kulturelle skalaene.

Disse nasjonalkulturene kan også betraktes fra to forskjellige grunntanker. Den ene er hvordan individer som del av organisasjonen, som aktører som samhandler og kommuniserer med hverandre, der alle har sine ulike nasjonalkulturelle bakgrunner. Den andre grunntanken er at organisasjonen selv er et 'født' i et land, eller er et resultat av flere lands samarbeid. En organisasjon kan være skapt i Norge, der landets nasjonalkultur Jfr. Hofstede har satt sitt preg på de formelle organisasjonsstrukturene. Dette spiller også inn på nyinstitusjonalistisk teori innenfor organisasjonsteori, der både organisasjoner og deres omgivelser er institusjonaliserte: omgivelsene fått en institusjonalisert forståelse om hva en organisasjon er, og organisasjoner må da sørge for å videreføre denne forståelsen for å opprettholde sin legitimitet i samfunnet. På den måten setter samfunnet også formelle og kulturelle premisser for hvordan en organisasjon skal være og hva den gjør.

Ofte så har Norge flate hierarkier, vi er ikke nødvendigvis redde for usikkerhet og uklarhet i arbeidshverdagen, og vi er kanskje vant til et inkluderende arbeidsliv. Dette former da med andre ord *nasjonalkulturelt betingede formelle strukturer* i organisasjonen. En bedrift eller en forening er skapt av personer med subjektive, men kollektive (*programmed*) nasjonalkulturelle verdier som er typiske for landet som disse tilhører. Det vil da kunne bli en kontrast hvis personer fra en helt annen kultur (med kontrasterende scores) skal ansettes inn i en denne norske organisasjonen. Man kan her være i fare for at det kan etableres «oss» og «de andre» allianser og splittelser internt i en organisasjon, noe som man nettopp gjennom krysskulturell teoretisk kompetanse vil prøve å forebygge. Sagt på en annen måte, så kan en tenke seg at disse dimensjonene også gjelder organisasjoner i seg selv som en enhet.

Man kan se dette ved den nevnte nyinstitusjonelle teorien i sammenheng med samfunnsinstitusjoner (som institusjonaliserte omgivelser).

Som Torodd Strand (2011) nevner er disse kulturelle trekkene også gjenspeilinger av i institusjoner, som arbeidsplassen, kirke, universiteter og i samfunnet generelt der det former og skaper dominerende tankemåter gjennom sosialisering, som deretter gir grunnlag for atferd. Videre nevnes det i kapitlet om kultur som en del av lederskapsteori på følgende måte:

Kulturen angir de almene kodene for hvordan vi kan forstå ting, hendelser, og symboluttrykk, og den gir de viktigste anvisningene på hvordan vi skal innrette organisasjoner. I kulturen finner vi også grunnbetingelser for ledelse og uttrykkene for hvordan ledelse rettfærdiggjøres og oppfattes.

(Strand, 2011)

Et eksempel på hvordan koder og hendelser kan uttrykke seg, så er blant annet *motstand mot endring* et synbart fenomen ved kulturell disharmoni, når endringer skjer i en organisasjon, både planlagte og ikke planlagte. I dette avsnittet vil jeg i større grad vektlegge det synet der kulturelle ulikheter i seg selv internt i organisasjoner er kilden til ikke-planlagte endringer. Man tar utgangspunkt i at individene i organisasjonen er heterogene, og der det finnes betydelige avstander innen disse skalaverdiene i Hofstedes dimensjoner. Denne bevisstheten på slike kulturelle utfordringer vil da også være av stor nytte der endringer i en organisasjon er planlagt. I tillegg vil jeg tenke ut i fra et lederperspektiv der en tenkt leder møter en kultur som er kontrasterende enn sin egen.

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2018) så kan også kulturer sette begrensninger på hvilke strategier eller metoder en kan bruke får å gjøre planlagte endringer. Som eksempel kan dette gjelde implementering av *organisasjonsoppskrifter*, som defineres av Røvik (2015) som en «legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon». En slik oppskrift er også en slags endring, og man kan søke til å forbedre integrasjon, samkjør og effektivitet i en organisasjon.

I dag kan nok dette være ekstra aktuelt da organisasjoner verden over, kommersielle så vel som offentlige, opplever monumentale utfordringer der *streamlining* og effektivisering blir satt i høysetet (Gabryelczyk, 2020; Ibn-Mohammed et al., 2020). Ulikheter i score for disse kulturelle dimensjonene gir ikke kun utslag i arbeidstiden og på arbeidsplassen: de nevnte utfordringene kan likegodt skje utenfor arbeidstid (noe som blir utdypet senere). I tillegg kommer da utfordringene i relasjon med individer som kanskje er på vei inn i organisasjoner, slik som ved ansettelsesprosesser, jobbintervju, vikariater og stillingsutlysninger.

Det kan også legges til at foruten om relasjoner til kommersielle og offentlige organisasjoner, så vil utfordringene og problematikken på mange måter også kunne oppstå innen den politisk administrative sfære. Med andre ord bør det understrekes at alle av Hofstedes dimensjoner kan sies å ha sterke politiske konnotasjoner og faktiske betydninger.

Videre må det ikke undervurderes at selv om det er nevnt *tegn*, og *måter* som slike kulturelle ulikheter kan manifeste seg gjennom, så er det ikke dermed sagt at disse problemene ligger klart og synlig: Det kan derimot finnes delvis eller fullstendig usynlige tilvokste uformelle strukturer internt i en organisasjon som kan *de facto* være mere rådende i en organisasjon enn de *de jure* formelle strukturene, der kanskje nettopp en nasjonalkulturelle disharmoni er primærkilden til dette. Dette kan sees ut ifra idéen rundt nasjonalkultur som en *kollektiv implisitet*: Når egne kognitive forståelser, verdier og tradisjoner forblir implisitte, og ikke uttrykt eller formidlet på konkrete og 'håndgripelige' måter, så kan dette forbli skjult.

3.3 De kulturelle dimensjonene

3.3.1 Individualisme - kollektivism

Individualisme	Kollektivism
Alle skal kunne ta vare på seg selv og sin nærmeste familie,	Mennesker blir født inn i utvidede familier eller klaner som vil beskytter dem i bytte mot lojalitet.
Et sterk bevissthetsfokus rundt "Jeg".	Et sterk bevissthetsfokus rundt "Vi".
Rett til privatliv.	Vektlegging på tilhørighet.
Å uttrykke sine egne meninger er sunt.	Harmoni bør alltid opprettholdes.
Andre blir klassifisert som individer.	Andre blir klassifisert som enten innenfor en gruppe eller utenfor.
Personlig mening forventet: "one person, one vote".	Meninger og stemmer forhåndsbestemmes av gruppen.
Brudd på normer fører til skyldfølelser.	Brudd på normer fører til skamfølelser.
Et språk der ordet "jeg" er uunnværlig.	Et språk der ordet "jeg" unngås.
Formålet med utdanning er å lære seg i å skaffe kunnskap.	Formålet med utdanning er å lære å utføre noe.
Arbeidsoppgaver råder over relasjoner,	Relasjoner råder over arbeidsoppgaver.

Denne dimensjonen (IDV – COL) analyserer enkeltindividers grad av gruppeintegrering. Man ser til den psykologiske måten hvordan man selv blir definert som, i en grad mot kollektivistisk perspektiv der grupperinger danner din identitet, mens på den individualistiske perspektivet der man har en klar egenidentitet.

Her ser vi elementer som har både sterk relevans (til organisasjon- og lederskapsteori) og innvirkning (praktiske forhold og fenomener innen management). Dette kan sies om alle dimensjonene, da de på mange måter illustrerer de *usynlige grensene* som ledere møter (Strand, 2011).

Innenfor organisasjonsfaget beslutningsteori kan man her kunne forbinde elementene rundt individualisme og kollektivismen på flere måter. Blant annet Egebergs *strømmeperspektiv* kan koples inn for å dimensjonene til Hofstede på flere måter. Egebergs idé om strømmeperspektiver viser til at det finnes *strømmer* som er kontinuerlige, og som gjennomstrømmer beslutningsprosesser. Her kan vi se på flere aspekter, og jeg vil belyse et utvalg fra tabellene. Det å individualistiske med å 'uttrykke sine egne meninger er sunt', i motsetning til det kollektivistiske 'harmoni bør alltid opprettholdes' vil få innvirkning på dette rundt at det vil komme en strøm av beslutningsmuligheter. Ut i fra Hofstedes modell vil altså et enkeltindivid med en sterk grad av kollektivistisk kultur ut i fra sitt tilhørende land, kanskje la være å uttrykke seg, mens et annet individ med sterk individualistisk kultur vil uttrykke seg lettere og i større grad, som deretter vil påvirke gruppedynamikken og dermed den endelige beslutningen (Egeberg, 1981). Det samme vil skje ved rubrikken der den kulturelle verdien 'Andre blir klassifisert som enten innenfor en gruppe eller utenfor' vil forandre gruppedynamikken betydelig i en beslutningsarena, der sjansen er større for at det kan oppstå allianser. Som leder vil denne dimensjonen kunne arte seg på flere måter. For eksempel kan dette oppleves fra ledernivå ved at et mindretall eller individer med høy individualistisk orientering fremstår nærmest som prangende og uhøflig ovenfor andre med en mer kollektivistisk orientering. USA og Norge går ofte igjen som eksempler på kontrast, der identitetsforståelse hos amerikanere kan sies å være mere individualistisk orientert (Hofstede, 2011). Det er verdt å merke at slike kontraster kan også skje utenfor arbeidstiden: de kan også skje på den sosiale arenaen. Man se til det klassiske fenomenet teambygging, som også kan skje på frivillig basis. Hos noen kulturer som er mere kollektivistisk orienterte er det til eksempel mer vanlig å arrangere velkomstfester for nyansatte, for å skape og bygge gode relasjoner og godt arbeidsmiljø. Her vil individualistiske verdien rundt '*arbeidsoppgaver råder over relasjoner*' kunne gi et helt utilsiktet utslag: Hvis f.eks. at en individualistisk orientert nyansatt avslår en invitasjon til sin egen velkomstfest, eller forstår ikke meningen eller verdien med sin kollektivistisk orienterte gruppe med nye kollegaer, som kanskje har forventninger med å bli bedre kjent og dermed skape grunnlag for godt og stabilt arbeidsmiljø. Dette kan sees i sammenheng med Jacobsens (2018) *integrasjonsperspektiv* der organisasjonen karakteriseres av en sterk og samlende kultur.

Eksempler som dette kan være et godt argument for at ledere i slike situasjoner kan ha stor nytte av kompetanse og bevissthet rundt nasjonale kulturer, der enkle og små tilpasninger og god dialog kan gi stor avkastning i form av en godt integrert og samkjørt arbeidsstab (Strand, 2011).

3.3.2 Maskulinitet - Femininitet

Femininitet	Maskulinitet
Minimal emosjonell og sosial rolledifferensiering mellom kjønnene.	Maksimal emosjonell og sosial rolledifferensiering mellom kjønnene.
Menn og kvinner skal være beskjedne og omsorgsfulle.	Menn <i>skal</i> være, og kvinner <i>kan</i> være påståelige og ambisiøse.
Balanse mellom familie og jobb.	Jobb råder over familieliv.
Sympati for de svake.	Beundring av de sterkeste.
Både fedre og mødre skal kunne håndtere fakta og følelser.	Fedre skal håndtere fakta, mødre håndterer følelser.
Mødre bestemmer antall barn.	Fedre bestemmer familiestørrelse.
Mange kvinner finnes i valgte politiske stillinger.	Få kvinner finnes i valgte politiske stillinger.
Religion fokuserer på medmennesker.	Religion fokuserer på Gud eller guder.

Maskulinitet og femininitet (MAS – FEM) uttrykker verdier som noen har valgt å benevne som *'tough vs. tender'*: Maskulinitet betyr hos Hofstede sterkt konkurransefokus, opportuniste, selvhedelse, og en beundring for prestasjoner og styrke (Hofstede, 2011). På den andre siden uttrykker femininitet en større grad av *altruisme* gjennom blant annet omtenkksomhet, inkluderinger, likestilling og ikke minst en balanse mellom familie og jobb. En annen viktig innfallsvinkel ved denne dimensjonen kan vises med å spørre konkret; *hvem blir ansatt? Og hvem som vil komme til å ha hvilke stillinger?*

Som tabellen viser så scorer Norge 8 på MAS score vs. 66 Tyskland, 95, Japan, og et konkret eksempel til dette kan være IA-bedrifter her i Norge. Avtalen om inkluderende arbeidsliv nevner gjennom Kommunal- og moderniseringsdepartementet at «...avtalens overordnede mål er å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye som mulig, så lenge som mulig» (Statens personalhåndbok, 2020). Fenomenet *inkluderende arbeidsliv* som vi kjenner godt her til lands, har ikke den samme utbredelsen i resten av verden selv om det har vært en globalt økende fokus rundt dette (Sutton & Walsh, 1999). I organisasjonsperspektiv vil vi kunne se dette uttrykke seg gjennom eksempler som *hvem* som får forfremmelse, hvilke jobbsøkere har reell sjanse for å bli ansatt, kjønnsfordeling, og i tillegg ulike verdier rundt sykdom og sykefravær. Foreldrepermisjon kan her tas som et videre eksempel: Italia har, til tross for sin katolske og familie- og barnesentrerte kultur, noen av Europas dårligste velferdsordninger for foreldre. Mange gravide kvinner får så og si et ultimatum mellom karriere eller barn. Uten konkrete statlig formulerte avtaler eller velferdsordninger med funksjon som foreldrepermisjon, så kan arbeidsavtaler sies opp av arbeidsgiver ved graviditet, og det er ingen sikker garanti for at den stillingen en mor hadde vil vente på henne når hun vil tilbake til arbeidslivet (Henneck, 2003; Martino, 2018). Disse karakteristikkene ved grad av inkluderende arbeidsliv og konkurranseorientering vil da naturligvis også gi utspill for personer med funksjonshemninger. Kvinner i ledende stillinger er også kjennetegn ved land med høy FEM score, mens land som derimot har høy MAS score kjennetegnes ofte ved at kvinner er mindre involvert og aktiv i arbeidslivet, gjerne i form av hjemmeværende forsørger for barn (Hofstede, 2011). Her vil man på mange måter kunne si at en leder kan sette seg inn i slike kultursærtrekk, eksempelvis i ansettelsesprosesser og en generell dialog med ansatte fra andre kulturer. Vi her til lands kjenner kanskje godt til 'pappa- og mammaperm' og et åpent og inkluderende arbeidsliv, men man må ikke være blind på at dette *kan* anses å være helt utenkelig og fremmed for kolleger og ansatte fra andre kulturer (Strand, 2011). Foruten om dette er det verdt å peke på at man kan også forvente at konfliktnivå og usunn organisasjonskultur potensielt kan oppstå: Eksempelvis kan ansatte som overhodet ikke er vant til kvinners autonomi (eller inkludering) i arbeidslivet kan ha vansker med å akseptere eller å innordne seg etter dette. Dette vil også gjelde det å kunne forstå ulikheter rundt et slik tema: I beslutningsteoretisk perspektiv kan et utfordrende dilemma oppstå når en betydelig del av de involverte (fra andre og ulike kulturer), som aktører i beslutningsarenaen, kan ha den verdi og overbevisning med at kvinner ikke har noen berettiget plass og bør ekskluderes, uansett rang eller utdanning. Her må man kanskje se til beslutningsteoretiske idéer som omhandler forestillingen om det *rasjonelle*.

Spørsmålet blir da om man kan forvente en lik type rasjonalitet? Kan ett perspektiv på rasjonalitet bety noe helt annet for en aktør i beslutningsarenaen som kommer fra en annen kultur?

En slik problematikk kan peke mot Charles Lindbloms (1959) teori der man delvis forkaster forestillingen om fullstendig og gjensidig rasjonalitet, men i stedet anvende en mer *inkrementell* tilnærming rundt det beslutningsfaglige. Det er kanskje uoppnåelige at alle opptrer like rasjonelt, og med samme syn på rasjonalitet, og man kan heller tenke seg en *konstruktivistisk* syn på hva som er rasjonelt. I et scenario der det oppstår opposisjon ved at MAS – FEM verdiene skaper en ekstern konfliktlinje allerede før man har begynt med beslutningsprosessen, så kan det rådes til å se til en inkrementell modell, eller ideelt sett Regelmodellen (*SOP: standard of procedure*): Derav å for å ikke havne i en tautrekking og konfliktpreget *forhandlingsmodell*, der konfliktene kan være urelatert til det temaet som beslutningene opprinnelig skal dreie seg om. Videre kan man også kunne oppleve motstand mot endring: I en gitt situasjon der en kvinne får en lederposisjon, så kan det ofte oppstå motstand og opposisjoner (Toh & Leonardelli, 2012). Denne motstanden kan i tillegg tenkes å kunne forsterkes om man ser dynamikken mellom ansatte som kommer fra land med høy MAS score. Motstand kan som nevnt av Jacobsen (2018) opptre i ulike grader: fra apati og likegyldighet eller passiv motstand der kanskje noen truer med oppsigelser. De høyere gradene av motstand betyr aktiv motstand, der ansatte kan bevisst jobbe sakte og ineffektivt, til å kanskje vurdere å vise sin misnøye ovenfor media. Aggressiv motstand er den sterkeste type motstand, der sabotasje og fysiske trusler, materielle og mental vold kan oppstå (Jacobsen, 2018).

3.3.3 Maktdistanse

Liten maktdistanse	Stor maktdistanse
Maktbruk bør være legitimt og er underlagt kriterier for godt og ondt.	Makt er et grunnleggende faktum i samfunnet som antedaterer godt eller ondt: dets legitimitet er irrelevant.
Foreldre behandler barn som likeverdige.	Foreldre lærer barn lydighet.
Eldre mennesker blir verken respektert eller fryktet.	Eldre mennesker er både respektert og fryktet.
Student-sentrert utdanning.	Lærersentrert utdanning.
Hierarki betyr ulikhet i roller, kan bli etablert for enkelhetens skyld.	Hierarki betyr eksistensiell ulikhet.
Underordnede forventer å bli konsultert med.	Underordnede forventer å bli fortalt hva de skal gjøre.
Pluralistiske regjeringer basert på flertall og kan endres fredelig.	Autokratiske regjeringer basert på kooperasjon og endret av revolusjon.
Korrupsjon er sjelden; skandaler vil kunne avslutte politiske karrierer.	Korrupsjon skjer hyppig; skandaler forblir skjult med overlegg.
Jevn inntektsfordeling i samfunnet .	Meget ujevn inntektsfordeling i samfunnet.
Religioner understreker likestilling og tilhørighet blant troende.	Religioner med prestehierarki.

Power distance index (PDI) uttrykker hvor stor avstand det er mellom underordnede og toppleder(e), derav et slag syn på hierarkiets høyde fra topp til bunn: det er også en indikasjon på hvordan et samfunn godkjenner og respekterer autoriteter, maktforskjeller og privilegier ved status (Carl, Gupta, & Javidan, 2004). Dette kan innebære store forandringer på beslutningsarenaer: hvordan og til hvilken grad får de underordnede og berørte parter få lov til å involveres i beslutninger? Hvor mye kan en overordnet ta beslutning på vegne av andre, og for hva, og for hvem? Her vil også selve subjektive og individuelle forståelser av hierarki komme sterk til uttrykk ved ulike nasjonalkulturer.

For oss her i Norden kan dette settes i videre kontekst ved eksempelvis en ansettelsesprosess: En arbeidssøker fra en nasjonalkultur som scorer meget høyt makt-distanse vil kunne ha et helt annet syn og opplevelse på avdelingsleder eller rollen som arbeidsgiver generelt enn det man gjør i Norden. Store ulikheter i syn på maktforhold kan f.eks. føre til at en person fra en annen kultur som er jobbsøker, ved at vedkommende følger sitt eget lands norm med å vise en overraskende stor ydmykhet ovenfor overordnede, noe som for egalitært orienterte kulturer kan virke meget ukjent og fremmed. I et slikt tilfelle kan søkerkandidatens faglige kompetanse komme utilsiktet i bakgrunnen for de kulturelle forskjellene, noe som bør unngås, da dette skaper en meget uheldig og uønsket skjevhet i vurderinger av søkerkandidatene. Videre kan også slike ulikheter få konsekvenser for ledelse, med hensyn til markering og signalisering av rang og autoritet, og for eksempel måter man henvender seg formelt til overordnede. Som nevnt er det en selvfølgelighet å anvende formell tiltaleform i flertallspronomen til kolleger og spesielt overordnede i land som Frankrike (*Vous* i stedet for *tu*), og det kan gå meget lang tid før at man kan overhode tenke på å bryte den barrieren med å gå over til uformell tiltaleform. I Tyskland gjelder de samme høflighetsritualene, og det å henvende seg til andre med 'du' kan skje gjennom en gjensidig overenstemmelse der din kollega eller overordnede gir klarsignal om å bruke en slik henvendelse ("*Darf ich Sie 'duzen'?*" "*Ja, kein Problem! Du kannst mich ruhig 'duzen'!*". *Duzen* = fra formell 'Sie' til uformell 'du' henvendelse) (Duden, 2020). Siden vi ikke kjenner så godt til dette fenomenet med formell tiltaleform her i Norden, så kan vi også være blind ovenfor en slik makt- og eventuelt konfliktdimensjon som utspiller seg gjennom kommunikasjon. Dette kan til og med innebære taktikk, autoritetsmarkering, og hersketeknikker ved å bruke en nedsettende 'du' (som i Tysk) til andre, både på offentlige, kommersielle og politiske arenaer (Zinggeler, 2013). Andre eksempler kan være ved ansettelse av høyt utdannede spesialister som blir hentet fra land med høy PDI score, og dermed bli satt i en høy funksjon som f.eks. avdelingsleder eller direktør til et land med relativt lav PDI score. En konsekvens av dette til kan være at ansatte som har vært vant med å være involvert i beslutningsprosesser, som da plutselig blir isolert og sperret ute fra der beslutningene tas. En ny leder med en relativt høy PDI score er på sin side vant med at hans eller hennes ord er det som setter føringer, og på et selvsagt for vedkommende *implisitt* autoritært grunnlag. Motstand mot denne endringen (endring i form av en ny person med andre tanker og idéer i en lederposisjon), vil her kunne være en direkte respons på dette, og det gjerne gjennom hele spekteret av motstand som ble nevnt ovenfor, og eskalerende interne konflikter er overhodet ikke uvanlig i slike kontekster (Tavakoli, 2003).

Ved denne dimensjonen kan man forestille seg den beslutningsteoretiske regel/SOP-modellen på toppverdiene av PDI, med markert hierarki med underorganisasjoner. Ved lav PDI score kan på den andre siden skape assosiasjoner til *Garbage Can-modellen*, som er mer situasjonsbestemt, sammen med flattere struktur med tilfeldige aktører som går inn og ut av beslutningsarenaen (Egeberg, 1981). Som leder bør man heller ikke være overrasket om man møter på ulike verdisyn på korrupsjon og bestikkelser, da de kan variere fra kultur til kultur (Strand,2001).

3.3.4 Usikkerhetsunnvikelse

Svak unnvikelse av usikkerhet	Sterk unnvikelse av usikkerhet
Usikkerheten i livet er akseptert og hver dag blir tatt som den kommer.	Usikkerheten i livet føles som en kontinuerlig trussel som må bekjempes.
Enkelhet, lavere stress, selvkontroll, lav angst.	Høyere stress, emosjonalitet, angst, nevrotisk.
Høyere score på subjektiv helse og velvære.	Lavere score på subjektiv helse og velvære.
Toleranse mot avvikende personer og ideer: det som er annerledes skaper nysgjerrighet.	Intoleranse mot avvikende personer og ideer: det som er annerledes er farlig.
Komfortabel med tvetydighet og kaos.	Behov for klarhet og struktur.
Lærere kan si 'jeg vet ikke'.	Lærere forventes å skal ha alle svarene.
Å bytte jobb er ikke noe problem.	Å bli i jobber selv om du ikke liker den.
Regler er mislikt - skrevet eller uskrevet.	Følelsesmessig behov for regler - selv om det ikke følges.
Innen politikk, føler borgere selv, og blir ansett på, som kompetente ovenfor myndigheter.	Innen politikk, føler borgere selv, og blir ansett på, som inkompetente ovenfor myndigheter.

Uncertainty Avoidance Index (UAI), eller usikkerhetsunnavikelse måler graden av tvetydighet som et samfunn forholder seg til (Hofstede, 2011). Reglementer, retningslinjer og arbeidsoppgaver som regnes som formelle strukturer kan ved denne dimensjonen oppleves ulikt ut ifra hvilken score den ansatte har. Et illustrerende spørsmål sett ut i fra en ansatts ståsted vil være:

Føles usikre og uklare elementer i arbeidshverdagen som en frihet eller en begrensning?

Her kan vi se på to hovedtanker på hvordan man kan oppnå et felles mål, men på to ulike verdisyn, med forankring i de psykometriske målingene rundt påstandene:

Å 'føle seg komfortabel med tvetydighet og kaos' eller det kontrasterende ved å 'behov for klarhet og struktur'. Her kan vi nevne land som Danmark scorer relativt lavt med 23 poeng mens Østerrike ligger på 70 som eksempler.

Følelsesmessig behov for regler kan man se til et *deontologisk prinsipp*; her er det fullstendig lydighet av regler av moral og prinsipp for utførelse av en oppgave, mens ved *utilitariansk prinsipp*; tillater avvik fra moralske og formelle regler og er 'komfortabel med tvetydighet og kaos', så lenge hvis det vil føre til et bedre sluttresultat (Li & Rao, 2019). Kulturdimensjonen vil også spille inn på de grad av autonomi blant ansatte. Formelt sett viser dette seg igjennom med hvor stor handlingsfrihet og hvilken mengde av forskrifter og retningslinjer som må følges (som følge av formelle organisasjonsstrukturer); og uformelt ved hvilken grad av autonomi og frihet en ansatt selv opplever (nasjonalkultur). Disse kan eksperimentelt settes inn i Henry Mintzbergs (1982) organisasjonstypologi. Jeg setter inn egne hypotetiske grader av usikkerhetsunnavikelse i typologien, der den deontologiske målorienteringen kan baseres på UAI score mellom 100 – 50, mens utilitariansk målorientering baseres på UAI score fra 50 – 0. Dette er ment som et tankeeksperiment der de korresponderende typologiene hverken normativt eller deskriptivt sier så mye om individene internt i organisasjonen, men i stedet forklarer hvilke grader av usikkerhetsunnavikelse som hypotetisk kan passe inn i hver enkelt organisasjonstype. Man kan tenkes seg ytterpunktet der *maskinbyråkratiet*; der vil det kanskje ikke passe best med svak unnavikelse av usikkerhet gjennom høy score på nevnte verdier som 'komfortabel med tvetydighet og kaos' og 'regler er mislikt - skrevet eller uskrevet'. Det samme gjelder verdien ved sterk unnavikelse av usikkerhet der 'behov for klarhet og struktur' kanskje kan vise seg å være en ulempe i en liten entreprenørbedrift med flat struktur, der hurtig restrukturering kan være helt nødvendig for bedriftens overlevelse. Med dette kan det tenkes at noen typer organisasjonsstrukturer takler større nasjonalkulturelle variasjoner mer

enn andre, hvis til eksempel ansatte med sterke behov for regler og struktur kanskje vil ha større problemer med å integreres inn i et adhocracy. Det samme gjelder hvis en ansatt føler sterk regelbundenhet og har sterke deontologiske prinsipper, så kan man ikke uten videre forvente at vedkommende kan ta 'en sjefsavgjørelse' i en gitt situasjon der den aktuelle seksjonslederen kanskje er forhindret eller ikke tilstede for å ta den aktuelle avgjørelsen. Dette speiler seg igjen på forrige dimensjon (*PDI/maktdistanse*) der regel/SOP-beslutningsmodellen kan tenkes å settes i sammenheng med sterk usikkerhetsunnavikelse og en mer situasjonsbestemt Garbage Can-modell ved svak usikkerhetsunnavikelse. På ny kan man se at ulike kulturer ofte vil sette betingelser på hva som generelt anses som 'godt' og 'dårlig', hva er akseptabel eller uakseptabel atferd som arbeidsmetoder, og i likhet med de andre dimensjonene vil man kunne oppleve ulike syn på om dette med tvetydighet relatert til arbeidsoppgaver, og hvorvidt det er en god eller dårlig ting.

Tabell. 5. Mintzbergs organisasjonstypologi systematisert sammen med forfatterens hypotetiske UAI score.

	<i>Deontologisk prinsipp</i>	<i>Utilitariansk prinsipp</i>
	UAI: 75 - 50	UAI: 50 - 25
Kompleks struktur	<i>Profesjonelt byråkrati</i> Prosesser og prosedyrer er fleksible, men ledelse har kontroll over kvalitet og prosess.	<i>Adhocracy</i> Fleksible strukturer som kan forvandles for å møte behovene Avgjørelser er delt og god koordinering er avhengig av god kommunikasjon.
	UAI: 100 - 75	UAI: 25 - 0
Enkel struktur	<i>Maskinbyråkrati</i> Rigid hierarkisk struktur, godt egnet for rutinemessige oppgaver som trenger å følge angitte prosesser.	<i>Entreprenørbedrift</i> sentralisert beslutningstaking med flat struktur som kan restrukturere seg raskt og smidig.
	Stabil	Dynamisk

3.3.5 Tidsorientering

Kortsiktig tidsorientering	Langsiktig tidsorientering
De viktigste hendelsene i livet skjedde tidligere eller finner sted nå.	De viktigste hendelsene i livet vil skje i fremtiden.
Personlig stødighet og stabilitet: et godt menneske er alltid den samme.	En god person tilpasser seg omstendighetene.
Det er universelle retningslinjer for hva som er godt og ondt.	Hva som er godt og ondt, avhenger av omstendighetene.
Tradisjoner er hellig.	Tradisjoner kan tilpasses endrede omstendigheter.
Familieliv styres av fordringer.	Familieliv styres av delte oppgaver.
Tjenester til andre er et viktig mål.	Sparsommelighet og utholdenhet er viktige mål.
Sosialt utgifter og forbruk.	Solide sparefond, midler tilgjengelig for investering.
Studentene tilskriver sin suksess eller svikt på grunnlag av flaks.	Studentene tilskriver suksess til egen innsats eller mangel på innsats.
Sakte eller ingen økonomisk vekst i fattige land.	Rask økonomisk vekst i land opp til et velstandsnivå.
Man antas å være stolt av sitt eget land.	Å prøve å lære fra andre land.

Denne dimensjonen (*STO – LTO: Short Term Orientation - Long Term Orientation*) sier noe om hvordan kulturen forholder seg til tidsperspektiver, der fokus befinner seg ulikt i forhold til nåtid. Konkrete mål for en organisasjon kan ha ulike tidsavgrensninger, og et eksempel på dette kan være hvor lang tid man planlegger at en organisasjonsendring skal vare, eller når man skal evaluere hvorvidt nye organisasjonsoppskrifter har oppnådd sine mål. Man kan i dette tilfellet (ved implementering av organisasjonsoppskrift) se på to metaforer for to ulike tilnærminger. Én mere tålmodig tilnærming som ved høy LTO score, så kan en gjøre slik som en *gartner* som *sår sine organisasjonsfaglige korn*, som kan bruke tiden til å se om tiltakene faktisk resulterer i *spirer*, f.eks. i form av *reelle endringer*, som tegn til fullføring av implementeringer, og ikke minst *endret atferd*.

På den annen side kan man se ved høy STO score på en mer instrumentell og umiddelbar tankegang der man med en *bilmekanisk* og teknisk tilnærming utfører raske og spesifikke endringer for å oppnå samme mål (Røvik, 2015). På individnivå kan denne dimensjonen vise seg gjennom ulike verdier som blant annet ved ansettelsesform: En skarp kontrast kan være et fenomen som oppsigelsestid.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern er kanskje tatt for gitt i Norge, mens i USA er det mere vanlig med *at-will employment*, der arbeidsgiver kan gjennom loven si opp arbeidstaker, når som helst, uten advarsel og praktisk talt uten begrunnelse (Miles, 2000). Dette kan kanskje settes i sammenhengen på Norges (26) og USAs (35) ulike score, der kanskje kortere perspektiv på økonomisk måloppnåelse kan spille inn. En annen betenkelighet er hvordan en slik arbeidssituasjon oppleves der man kan risikere å bli sagt opp på dagen, og om det kan virke inn på kognitiv kapasitet, både for personer som bor og jobber i et slikt land: Og i sannsynligvis enda større grad for nye ansatte fra andre nasjonalkulturer som ikke er vant til dette (Eysenck & Calvo, 1992). Grad av nasjonal organisering i arbeiderforeninger kan også sees i lys av ulikheter, der hvor arbeiderforeninger har mindre politisk makt kan føre til at arbeidstakere ikke har slike arbeidsrettigheter, og da ingen institusjonaliserte rettigheter rundt oppsigelsestid og arbeidervern. Det skaper også to helt ulike dynamikker i arbeidslivet der den ene er vant med en arbeidsdag der man kan miste jobben på *short term basis*, mens den andre er vant at vedkommende kan miste jobbe på *long term basis*. Når to slike ulike verdier jobber eller er medlem av samme organisasjon, så kan man tenke seg at dette vil uttrykke seg gjennom ulike forståelser og opplevelser av de felles formelle strukturene og arbeidsoppgaver generelt.

3.3.6 Nytelse - tilbakeholdenhet

Nytelse	Tilbakeholdenhet
Høyere andel mennesker bedømmer seg selv til å være veldig fornøyd.	Færre veldig glade mennesker.
En oppfatning av personlig livskontroll.	En oppfatning av hjelpeløshet: det som skjer med meg er ikke min for må til å kunne kontrollere over.
Ytringsfrihet sett på som viktig.	Ytringsfrihet er ikke et hovedanliggende.
Høy betydning av fritid.	Lav betydning av fritid.
Mer sannsynlighet for å huske positive følelser.	Mindre sannsynlighet for å huske positive følelser.
I land med utdannet befolkning = høyere fødselsrate.	I land med utdannet befolkning = lavere fødselsrate.
Flere mennesker som er aktivt involvert i sport.	Færre mennesker som er aktivt involvert i sport.
I land med tilstrekkelig mattilgang = høyere prosentandel av overvektige mennesker.	I land med tilstrekkelig mattilgang = færre overvektige mennesker,
Å opprettholde orden i nasjonen prioriteres ikke høyest.	Høyere antall politibetjenter per 100.000 innbyggere.

Denne siste dimensjonen nytelse og tilbakeholdenhet (IND – RES: *Indulgence – Restrain*) ble etablert i 2010 og er også den siste dimensjonen som Hofstede etablerte. Denne er relatert til forskning på livstilfredshet. Hofstede definerer det som nytelse ved at et samfunn som tillater relativt frisinnet tilfredsstillelse av grunnleggende og naturlige menneskelige ønsker, som er relatert til det å nyte livet. Tilbakeholdenhet innebærer en kontrollert grad av tilfredsstillelse av livsnytelser og regulerer det gjennom strenge sosiale normer (Hofstede, 2011). Et relevant aspekt for denne dimensjonen kan være den såkalte *work-life balance* (WLB). Disse ulikhetene kan slå i større grad inn for kvinner, da 'høy betydning av fritid' også spiller inn på forsørgelse av barn. Sverige og Ungarn har formelt sett noe likhet i velferd og støtteordninger for foreldre, men kulturelle og sosiale normer i Ungarn gjør at det totalt skaper større utfordringer for mødre, enn i Sverige (Hobson et al., 2011).

Videre vil den psykometriske verdien til 'ytringsfrihet sett på som viktig' vil også ha innvirkninger på individ- og gruppenivå i organisasjoner, både i beslutningsteori og lederskapsteori. Om man ser tilbake til dimensjonen *maktdistanse*, så kan man i en mer politisk kontekst hypotisere med to dimensjoner i samspill: Kan høy grad av maktdistanse (dermed lavere moralsk motstand korrupsjon), da kan lavere score på ytringsfrihet (IND < RES) være med på å skjule korrupsjon i enda større grad? Vi kan i alle fall tenke oss at ytringsfrihet i en rent apolitisk beslutningsteoretisk kontekst, vil ha en annen betydning, ved at noen vil uttrykke sine egne tanker og idéer i større grad en andre.

Om man da går over til lederskapsteori, så kan verdiene 'høyere andel mennesker bedømmer seg selv til å være veldig fornøyd' mot 'færre veldig glade mennesker' få betydninger for ansatte og medlemmer av organisasjoner: Dette illustrerer kanskje to helt ulike motivasjonsgrunnlag for å være en del av en organisasjon. Videre kan man spørre om kontrastene i det at ansatte vil 'mer sannsynlighet å huske positive følelser' mot 'mindre sannsynlighet å huske positive følelser' vil definitivt kunne påvirke gruppedynamikk og relasjoner i en organisasjon på flere måter. Dette er kanskje enda et supplerende argument – som for alle nevnte dimensjonene, med at de lederskapsteoretiske implisitte faktorene *sensitivitet* og *intelligence* Jfr. Offermann & Coats (2018), vil være viktig for å unngå denne nevnte kulturelle blindheten som nevnt av Strand (2011).

3.4 Nasjonale kulturer i møte med organisasjonskultur

Det har her vært beskrevet om Hofstedes kulturelle definisjoner om som er gjeldende for ulike land, men kultur er også et fenomen som eksisterer innad i en organisasjon, uavhengig av nasjonal tilhørighet. Kultur kan ha ulike definisjoner og betydninger, og de kan være positive og negative, ved at de kan fungere som et samlende element eller å være en kilde til splid i en organisasjon. På den positive delen kan vi se til idéer om Corporate Culture, der lojalitet, og felles oppfatninger av mål og følelse forbindelser og eierskap kan styrke effektiviteten (Strand, 2011). Dermed vises det til at organisasjonskultur også kan være en del av det formelle, der denne kulturen kan gjenspeile seg i verdier og målperspektiver. Mange tenker kanskje til det ofte brukte begrepet *ukultur*, der som innebærer negative elementer i en organisasjon, men vi vil her konsentrere oss om en noe dypere refleksjon rundt organisasjonskultur.

Språkbruk kan også være en del av den formelle organisasjonskulturen, mens uvaner kan anses som uformelle.

Det finnes flere definisjoner på hva organisasjonskultur er, og vi skal ta for oss et par av disse:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det som blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Schein 1985:9).

Dette kan også ha likheter med Hofstedes perspektiv der kulturen beskrives *programming of the mind*. Når da to organisasjonskulturer fra ulike land møtes, kan man tenke seg at det vil kunne oppstå interferens mellom disse to: Verdier, felles oppfatninger, kognitive og emosjonelle elementer kan virke veldig forskjellige mellom disse to. Det er slike utfordringer Hofstede og lignende krysskulturelle modeller prøver å løse. Med hensyn til organisasjonskultur i seg selv, så kan disse ifølge Strand (2011) være grunnere enn den nasjonale kulturen. Dette virker å ha relevans, da man som regel er født inn en nasjon (fra fødselen av), mens man blir medlem av en organisasjon senere i livet som voksen, da man har tillærte kunnskaper og handlinger, egne symbolforståelser, egenidentitet, personlighet og atferd. På denne måten kan man si at det kan være større utfordringer ved interferens mellom nasjonalkulturer internt i organisasjoner, enn ved interferens mellom to organisasjoner som samarbeider, men som har ulike kulturer men har tilhørighet til samme land (nasjonalkultur).

4 Presentasjon, analyse og drøfting av datamateriale

4.1 Innledning

Jeg vil gjøre utføre en litteraturgjennomgang der jeg sammenligner kvalitative og kvantitative empiriske studier, og også andre litteraturgjennomganger. Jeg vil også presentere, drøfte og analysere funnene hver for seg, i tillegg til at jeg vil sammenligne de seg i mellom. Det vil også bli stilt validitetsspørsmål gjennom hele delen. Dette er en del av problematiserende prosessen, der jeg gjør en kritisk analysere av de utvalgte artiklene.

4.2 Generelle spørsmål rundt validitet og reliabilitet ved teorimodellen

4.2.1 Kultur, samfunn og historie som premiss for organisasjoner

Vi har i tidligere vært inne på implikasjoner som kan være med å svekke Hofstedes teorimodell. I dette kapittelet vil jeg se på mer politiske variabler som ser på styreform og kultur. Motivasjonen for dette er hvordan man kan forstå en nasjonalkultur ut ifra utvalg og empiri på flere forsknings felt for dermed å se etter en sammenheng.

Kan korrelasjonene mellom human development index og kvalitet og karakter av styreform bekrefte tanken om at det å leve som et individ innenfor en geografisk grense (demos), til tross for at du er et individ tilhørende en subkultur i nasjonalkulturen (ethnos), ved at landets som helhet sosialiseres eller assimilerer universelt i så stor grad at funnene ved Hofstede kan generaliseres? Kan det å vokse opp og leve innenfor et land ha en så betydelig sosiokulturell effekt at subkulturer som avviker fra den dominerende kulturen kan bli assimilert?

Ut ifra denne spørsmålstillingen vil da demos (gjennom HDI og WGI) være uavhengig variabel (UV) og etnos være avhengig variabel (AV) (Hofstedes dimensjoner).

Institusjoner i samfunnet sies ofte å ha stor innvirkning og sammenheng med kultur. Skolesystem, styresett, kirker og religion kan sies å være institusjoner som kan være med på å forme kollektive forståelser og verdier som kan relateres til kulturbegrepet. Men kan vi se på Hofstedes perspektiv på kultur også som et uttrykk for ulike materielle og politiske faktorer i et samfunn?

Som nevnt tidligere så bemerket Peterson at man kan oppnå en mer helhetlig forståelse av nasjonalkultur om man observerer lengre tilbake i tid, ved å også se på den kulturelle og politiske historikken i landet (Buchanan & Bryman, 2009). Dagens institusjoner er som kjent bygd på historie: Hvilken religion som finnes eller er dominerende, hvilken grad styringsorganet utøver rettferd og sikrer stabilitet, og hvordan rettslige institusjoners rolle i samfunnet fungerer.

Materielle verdier og ressursfordelinger vil også sette premisser for nasjonalkulturen. Disse materielle ressursene er seg selv resultat av ulike historiske hendelser tilbake i tid; det være seg religiøse skillelinjer mellom protestanter og katolikker i relasjon til krigføringer, til teknologisk og vitenskapelig fremskritt, fra Haber-Bosch metodens store følger for landbruk, til hvordan Penicillin reduserte dødelighet. Byråkratiet som et nytt fenomen dukket etterhvert opp, gjennom behov for kontroll, koordinering effektivisering: Dette på grunn av at de nasjonsbyggende maktelitene på 1700-tallet som gjerne var og eneveldige konger, begynte å se betydningen av et stort og velfungerende militær. Krigføring og effektiv forvaltning av kapital, våpen og makt fikk en stadig økende betydning for etablering og levevilkår for stater (Aarebrot & Evjen, 2014). Statsapparatet ekspanderte ettersom tiden gikk, og ved hjelp av at byråkratiet viste å kunne skape store fordeler og effektiviserte utøvelse av makt, stabilitet og forutsigbarhet, så dannet dermed byråkratiet et grunnlag for den moderne stat.

Disse store historiske linjene kan være med på å forklare og sette institusjoner i kontekst, og jeg vil derfor se på de funn som er gjort på sammenhengen mellom Hofstedes kulturelle dimensjoner og indikatorer som måler styresett og livskvalitet.

4.3 Hofstedes teorimodell i sammenheng med Human Development Index og Governance Quality

4.3.1 Korrelasjonsstudie på HDI og WGI mellom PDI, INV, MAS.

I denne utvalgte artikkelen gjort av Esma Gaygisiz (2013) blir noen av dimensjonene analysert gjennom kvalitativ metode. To ulike datasett ble sammenlignet gjennom korrelasjon, der WGI fra 69 land (*worldwide governance indicators*) og HDI fra 68 land (*human development index*), ble analysert sammen med de kulturelle dimensjonene, PDI, IND, MAS, og UAI. I tillegg til Hofstedes dimensjoner ble også Schwarz kulturelle dimensjoner benyttet i studiet. Schwarz modell har bygget noe på Hofstedes arbeid, men kan kort sies å være forbedret og modernisert modell, som også fanger opp kulturen metodologisk bredere og mer presist (Steenkamp, 2001). Esma Gaygisiz artikkel var den eneste som hadde de eksakte indikatorene som jeg var interessert i. Dataene ble behandlet med multivariat regresjonsanalyse. Da disse kvalitative analysene omhandler hele populasjoner der en omfattende mengde samples er tatt med, så vil jeg se litt nærmere på disse målingene, sammenlignet med kvantitative artiklene i forrige kapittel.

Human development index innebærer som kjent målinger slike som gjennomsnittlig levealder, gjennomsnitt på utdanningslengde (grunnskole pluss gjennomsnittlig forventet videre utdanning), og inntekt som inkluderer bruttonasjonalinntekt og kjøpekraft per innbygger. Tallene er hentet fra FNs utviklingsprogramms årlige rapporter. Disse verdiene vil da si noe om helse, tilgjengelighet til utdanning og levestandard.

Ved måling av WGI ble datasett fra Verdensbanken benyttet, der seks dimensjoner er anvendt. Da disse er litt mindre kjent og tilgjengelig vil jeg beskrive hver enkelt dimensjon:

"Political Stability and Absence of Violence" (PV) refererer til sannsynligheten for at regjeringen vil bli destabilisert eller styrtet ved grunnlovsstridige eller voldelige midler. Det gjelder også politisk gjennomføringsevne, troverdighet til regjeringens forpliktelse, domstolers rolle og autonomi, samt sannsynligheten for vold og kriminalitet.

“*Government Effectiveness*” (GE), er et mål for kvaliteten på offentlig tjeneste og uavhengighetsgrad fra politisk press.

“*Regulatory Quality*” (RQ) måler myndigheters evne til å formulere og implementere sikre retningslinjer og forskrifter som tillater og fremmer utvikling av privat sektor.

“*Rule of Law*” (RL) betyr indeksen til i hvilken grad innbyggere har tillit til og følger samfunnets regler, og særlig kvaliteten av kontraktshåndhevelse, eiendomsrett, og grad av rettssikkerhet.

“*Voice and Accountability*” (VA) innebærer innbyggers muligheter til *partisipasjon*: det vil si retten til å delta i politiske valg, retten til ytringsfrihet og opposisjon, organisasjonsfrihet, og grad av autonomi og eksistens for politisk uavhengige media.

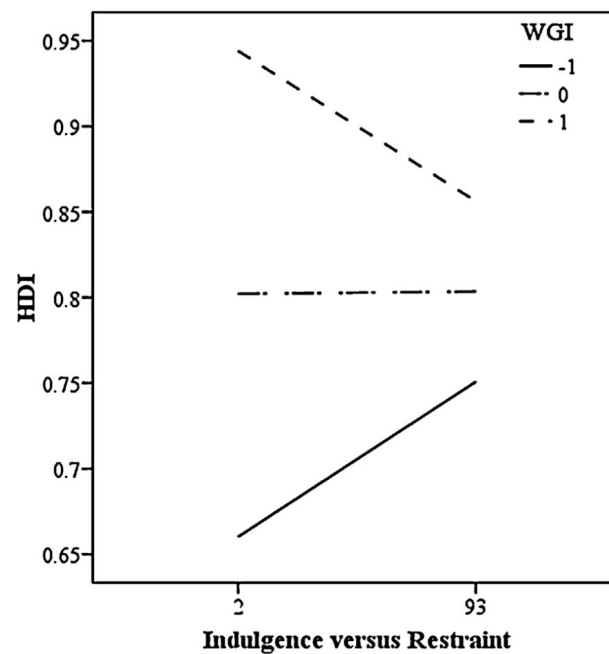
“*Control of Corruption*” (CC) måler i hvilken grad offentlig makt blir utøvd for privat vinning, inkludert både mindre og alvorlige former for korrupsjon, samt grad av ulovlige koplinger mellom staten og eliter, samt urettmessige private interesser (Gaygisiz, 2013).

Studien viste at HDI og WGI hadde en gjennomgående sterk korrelasjon med hverandre, noe som kan styrke disse to variablene som uavhengig og mere pålitelige.

Regresjonsanalysen viste at Hofstedes dimensjoner *maktdistanse*, *individualisme*, *tidsorientering*, og *nytelse* predikerte WGI, mens maktdistanseens dimensjon var negativ korrelert. Med andre ord kan man kanskje se likheter til land som Norge, der vi scorer relativt høyt på individualisme 69, noe lavere på tidsorientering 26, og nytelse 55, som da korrelerer i samme retning som kvalitet av styresett, som igjen korrelerer sterkt med HDI, der Norges indeks er 0,954 (United Nations Human Development Report, 2020). Maktdistanseens korrelasjon er som sagt negativ, da den går motsatt retning: det vil si jo høyere grad av kvalitet av styresett, jo mindre maktdistanse.

Et annet interessant funn var at studiet var det fantes indikasjoner på at kulturelle dimensjoner og HDI, kan avhenge av kvalitet på styresett (WGI). Dette følger idéen om politiske institusjoner og deres innvirkning og makt på kulturelle aspekter, i tillegg til livskvalitet. Det ble funnet en moderatoreffekt mellom den uavhengige variabelen *indulgence - restrain* (nytelse - tilbakeholdenhet).

En moderator er en variabel som påvirker retningen mellom en uavhengig og en avhengig variabel. Styresett kan være eksempel på en moderator mellom arbeidsledighet (UV) og levealder (AV): Om man lever i en demokratisk velferdsstat, så vil arbeidsledighet ha mindre innvirkning på levealder i motsetning til om man bor i et diktatur. Som ved f.eks. høy arbeidsledighet, så vil en demokratisk og fungerende velferdsstat kunne bedre levevilkår og dermed øke den gjennomsnittlige levealderen, mens en diktaturstat vil kunne bidra til å forkorte levealderen.



Figur 6. Koordinatsystem over IND, HDI med WGI som moderator.

Regresjonsanalysen viste at i land med lav WGI score, så har økning av nytelse (IND = f.eks. større betydning og verdier rundt fritid og ytringsfrihet) en positiv korrelasjon til HDI, mens land med høy WGI score korrelerte nytelse-dimensjonen negativt til HDI.

På flere måter kan det konkluderes med at styresettets kvalitet som institusjon kan moderere dårlige kulturelle faktorer: Et godt fungerende styresett med statlig utbygget og effektivt fungerende helsevesen vil naturligvis moderere 'ukultur', eller en type kultur som kan virke negativt på folkehelsen. Det samme kan sies om myndigheters beskyttelse av utdanningsinstitusjoner, og den grad korrupsjon kan forebygges (Gaygisiz, 2013).

WGI hadde også en mediatoreffekt mellom dimensjonene maktdistanse og individualisme for HDI. Dette innebærer at WGI scoren er en påvirkende faktor i kasualkjeden mellom de to andre variablene maktdistanse og individualisme som uavhengig variabel, og HDI som avhengig variabel.

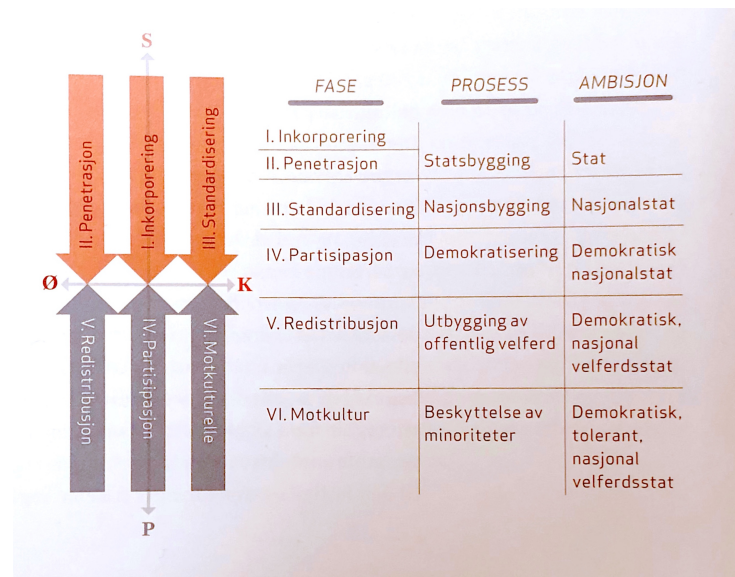
Studiet viste også at det var en positiv korrelasjon mellom høy WGI score og HDI.

Det er kanskje vanskelig å si direkte om dette kan minske usikkerheten ved konklusjonsvaliditeten ved Hofstedes teorimodell, selv om statistiske funn viser tydelige korrelasjoner. Et større spørsmål er da om WGI har en så sterk sammenheng mellom kultur, slik at et lands politiske institusjoner kan forklare kulturen til etnos. En tanke kan være at de landene som scorer høyest på WGI og HDI, har ofte fullført alle fasene i Aarebrot og Evjens (2014) modell i stats- og nasjonsbygging, der den siste fasen er en ambisjon ved å ha en *demokratisk tolerant, nasjonal velferdsstat* (se figur 7). Med dette begrepet refereres det til et land som er:

- Demokratisk; ved at WGI scoren er høy. (Partisipasjon)
- Tolerant; ved at den er tolerant og beskyttende ovenfor minoriteter og minoritetskulturer.
- Velferdsstat; ved at den har stabil og høy velferd (redistribusjon og omfordeling).

Det tolerante aspektet er i sær viktig, da kritikken av Hofstedes dimensjoner har gått utpå at minoriteter ikke har blitt tatt hensyn til i særlig grad i hans studier.

Figur 7. Aarebrot og Evjens modell for stats- og nasjonsbygging.



Dimensjonen maktavstand viste seg å ha negative korrelasjon med HDI også hos Matusitz & Musambira (2013), men deres forsøk på å måle usikkerhetsnivå viste seg å ikke være statistisk signifikant. Et annet viktig aspekt er at siden 1970-tallet har det skjedd store forandringer globalt. Tang & Koveos (2008) studerte Hofstedes dimensjoner i sammenheng med GDP. De fant en signifikant kurvelineær sammenheng med individualisme, maktavstand, og tidsorientering med BNP per innbygger. Studier har vist at BNP og HDI har noe sammenheng (Matusitz & Musambira, 2013), men det kan ikke være noe vitenskapelig grunnlag for å substituere variabler i mangel på spesifikke variabler når man vil gjøre direkte komparasjoner mellom Hofstedes dimensjoner og HDI.

Oppsummert kan det sies at Hofstedes dimensjoner kan vise noe sammenheng ved ulike studier. Spørsmålet er da om dimensjonene kan vise til noen grad av årsakssammenheng, da korrelasjon ikke kan utelukkende tolkes som kausalitet. Det er som kjent særdeles mange variabler som kan spille inn, gjennom ukjente konfunderende faktorer.

4.4 Generell kritikk av dimensjonene

Ved mitt søk på validitet og pålitelighet ved dimensjonene, så viste dette seg å være mye enklere å finne stoff om. Mye av disse artiklene belyste problematikk rundt hans empiriske grunnlag. Det ble til og med advart av flere å se hans teorimodell som 'harde fakta' (Messner, 2016). Messner viste også at Hofstedes dimensjoner hadde en særdeles lav indre konsistens, også ved parvis sammenligninger med data fra to ulike tidspunkt. Både Messner og (Blodgett et al., 2008) uttrykker kritikk når det gjelder pålitelighet og hvor store spenn det er i forskningsdata mellom nasjonalnivå og individnivå ved bruk av modellen. Det finnes også svak indre reliabilitet, noe som setter begrensninger for hvorvidt denne kan anvendes. Det finnes såpass mye mangler konstruksjonsvaliditet i modellen, det vil si systematiske feil som øker inkonsekvensen. På den andre siden konkluderer flere artikler, blant annet Blodgett at man heller ikke burde avskrive modellens rammeverk. Blogetts artikkel satte Hofstedes modell i sammenheng med predikasjon og analyse av internasjonal kundeatferd. Selve studiet viste som sagt mye inkonsistens gjennom statistisk analyse utført ved å undersøke Cronbachs alpha, som innebærer å slå sammen et antall indikatorer og variabler til en enkel indeks (Skog, 2004).

Det er finnes et gjennomgående ønske om at krysskulturell komparative modeller bør satses videre på, og at til tross for sine mangler så er Hofstedes modell et velment og godt utgangspunkt for å forbedre og ekspandere lignende eksisterende, og eventuelt skape nye teorier.

Det finnes flere etablerte alternative modeller som har brukt Hofstedes dimensjoner som utgangspunkt, deriblant Schwartz *Value Survey*, men et større og mer omfattende forskningsprosjekt på begynnelsen av 1990-tallet var GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*). Denne teorimodellen blir av mange sett på som en noe mer presis og pålitelig modell, da den er mer moderne, og har en noe annen orientering enn Hofstede med tanke på inndeling og systematisering av kulturer. I stedet for dimensjoner, så blir da verdenskartet delt inn *cultural clusters*, delt inn i følgende grupperinger:

Øst-Europa, Anglo, Sub-Sahara, Latin-Amerika, nordiske land, konfusiansk Asia, Germansk-Europa, Latin-Europa, Midtøsten, Sør-Asia.

GLOBEs modell ser også på egenskapene ved kulturene som kompetanser (*competencies*), der noen av disse har likhet med Hofstedes dimensjoner. Disse er blant annet:

Future orientation (LTO og STO) , *Humane orientation* (MAS og FEM) *Collectivism II*: Individualisme. Maktdistanse og usikkerhethetsunnvikelse er to dimensjoner som GLOBE videreførte direkte fra Hofstede. GLOBE som krysskulturell modell er også noe mer rettet mot lederskapspraksis. Dette gjenspeiles gjennom prosjektets etablering av seks lederskapsdimensjoner innenfor den implisitte lederskapsmodellen:

Karismatisk og verdibasert ledelse, *Human orientation* (en mer altruistisk tilnærming), *autonom*: evne til å fungere på egenhånd, *selvbeskyttende*: setter seg selv og sitt ansikt utad i fokus, *Deltakende*: er mer involvert med medarbeidere, mindre fokus på hierarkiet, og *teamorientert* som innebærer større grad av samarbeid (Javidan et al., 2006). Denne delen av GLOBEs modell viser også en mer pragmatisk retning, og kan være verdt å studere nøyere med tanke på lederskapsteori. Det tilbakevendende spørsmålet blir igjen for pålitelig GLOBE er, da det har samtidig vært rettet kritikk mot dens mangler. Venaik & Brewer (2013) skriver i sitt studie som tar for seg begge teorimodellene, at selv ikke GLOBEs mer moderne og utbedrede modell er pålitelig nok til å predikere karakteristikk og kultur på individnivå basert på klusterne; modellen gir ikke noen nøyaktighet med tanke på kulturelle undergrupperinger innad i ulike land (Javidan et al., 2006). Det peker igjen på det betydelige problemet der med slike inndelinger på landsnivå, med den følge at subkulturer og minoriteter ikke fanges opp ved slike krysskulturelle forskningsprosjekt. Et videre problem kan være rundt utvalget av deltakere som er med på slik forskning. Hvis utvalget bygger utelukkende på individer som er medlemmer av en organisasjon som er høyt respekterte og har et omdømme karakterisert av prestisje og anseelse, så kan denne organisasjonen allerede ha en markant og etablert organisasjonskultur. Dette vil være problematisk på flere måter. Om man tar utgangspunkt at man vil fange opp bredde og subkulturer i utvalget, så kan vi her sette et individ fra minoritetskulturell bakgrunn som første premiss. Det andre premisset er en organisasjonskultur som er formet og skapt av landets dominerende nasjonalkultur. Når dette individet med minoritetsbakgrunn blir tatt med inn i organisasjonen, så vil som oftest det være klar distanse av makt i begynnelsen, da nyansatte ofte trenger tid til å gjøre seg kjent, orientere seg, og ofte forstå organisasjonen, så vel som organisasjonskulturen. Denne organisasjonskulturen i tillegg ha vært en generasjonsbedrift, eller en organisasjon med en lang historie, noe som gjør organisasjonskulturen enda mer stabil og markant. Sjansen er da stor for at denne nyansatte vil kanskje bevisst og ubevisst assimilere seg.

Dette fordi det er et stort maktspenning både formelt mellom den nyansatte, og andre kolleger og overordnede som har jobbet der lengre – og gjennom en organisasjonskultur som heller vil forme og endre medlemmer som har ulik kultur, enn at nyansatt alene eller nyansatte i mindretall kan skape noe innvirkning på en hel organisasjonskultur. Det kan også være et sosiokulturelt maktspenning utenfor arbeidstiden, der minoritetsbefolkninger ofte opplever mindre privilegier enn majoritetsbefolkningen.

Når denne nyansatte har 'visket bort' sin egen kultur til fordel for organisasjonskulturen (også for å kanskje unngå utenforskap), så vil dette skape skjevheter og feilt grunnlag om da denne personen skulle bli invitert til en survey eller intervju hos et krysskulturelt forskningsprosjekt. Da vil kanskje svarene gjenspeile organisasjonskulturen i større grad enn sin egen individuelle kultur. Dette samsvarer også de anbefalingene gjort av Venaik & Brewer (2013) som fraråder å anvende GLOBE og Hofstedes score i de nasjonalkulturelle dimensjonene om man har som mål å trekke disse til individnivå.

Hofstede får om enn mer kritikk fra studiet av McSweeney (et al., 2016), der en rekke svakheter ble belyst. Artikkelen kritiserer Hofstedes nærmest determinative syn på kultur, som om at ting ikke har forandret seg nevneverdig siden 1970-tallet. Det advares videre i artikkelen om konfirmeringsbias, som man ser i forhold til den gitte situasjonen som var gitt som eksempel ovenfor der noen ansattes minoritetskulturelle bakgrunn viker til side for en dominerende organisasjonskultur, som dermed vil stemme med predikasjoner fra Hofstedes modell. Det ble gjort en enkelt test i studiet om det fantes noe statistisk sammenheng mellom MAS score og grad av industrielle konflikter. Man ønsket her å studere land som var av Hofstede definert som feminine og maskuline, i varierende grad, i sammenheng med industrielle konflikter som var definert som blant annet emosjonelt misbruk, vold på arbeidsplassen, trakassering og streik. Hypotesen var at maskuline land var mer konkurranseorientert mens feminine land var mer altruistiske og skulle da kunne si noe om konfliktnivå. Det viste det seg at predikasjonene ikke stemte; de kunne i tillegg i stedet være misvisende. Studien konkluderte med blant annet ved følgende:

"...om en investerer i 'maskuline' land, for eksempel Irland, vil virksomheten din være preget av hyppig industriell konflikt. Men på den andre side; hvis du investerer i et 'feminint' land, for eksempel Danmark, så vil arbeidsforholdet i virksomheten være preget av konsensus" (McSweeney et al., 2016).

Denne konklusjonen viste seg å ikke stemme helt, og var heller ikke konsistent.

Den andre dimensjonen maktdistanse viste heller ingen statistisk sammenheng, og artikkelen kunne finne noen grad av predikasjon eller at modellen kunne forklare noe med hensyn til de uavhengig variablene MAS og PDI i forhold til observert industrielt konfliktnivå til de utvalgte landene.

Dette følger de samme linjene til en studie gjort av Schmitz & Weber (2014) om dimensjonen usikkerhetsunnvikelse (UAI), som er gjort på et utvalg av 250 tyske og 216 franske arbeidere og lærere. Her ble spørsmål som omhandlet nervøsitet på jobb, tidsperspektiv for å bli i nåværende jobb, og hvorvidt regler på jobb kan brytes. I ingen av samplene i studiet viste å være indikatorer for usikkerhetsunnvikelse. Konklusjonen var her at modellen ikke kan anvendes vitenskapelig til krysskulturell komparativ forskning, da den igjen ikke ga grunnlag for å si noe på individnivå. Det stilles på den andre siden ikke tvil om at denne usikkerhetsunnvikende dimensjonen eksisterer, men modellen den har opphav fra er ikke tilstrekkelig pålitelig for å kunne predikere eller å forklare årsakssammenhenger (Schmitz & Weber, 2014).

4.4.1 Kjønnaspektet i relasjon til teorimodellen

Et annen kritikk mot Hofstedes empiriske grunnlag har vært spørsmålet rundt kjønn. Da Hofstede utarbeidet sitt første prosjekt på 1970-tallet blant ansatte i IBM, så kan man stille spørsmål rundt kjønnsrepresentasjon: Kvinners representasjon i dette selskapet var i klart mindretall, og Hofstede (2001) har senere svart på disse innvendingene, og det har vært gjort forsøk fra hans side å modernisere modellen ytterligere.

Tanken rundt det å danne empirisk grunnlag for en ofte anvendt teorimodell kan virke kontroversielt om man ikke tar kjønnaspektet med på en metodologisk korrekt måte.

Artikkelen av Stedham & Yamamura (2004) vil se nærmere på forskjellen mellom kjønn sammenlignet til dimensjonene maktdistanse, individualisme - kollektivism, og maskulinitet – feminitet. Et utvalg fra MBA studenter fra Japan og USA ble anvendt i studiet, der deltakerne besvarte på spørreundersøkelsen som blant annet inneholdt fire spørsmål hver fra tre dimensjoner (PDI, IDV og MAS).

Her begrunner man hypotesen ved å inkludere faktorer som globalisering, økonomisk vekst, utdanningsmuligheter, som derav var med på å skape store forandringer for kvinners roller og deltakelse i arbeidslivet. Dette representeres som et stort skifte i samfunnet, ved at kvinner etter hvert fantes i nærmest alle typer yrker, noe som anses som et av de største kulturelle forandringene i historien (Inglehart & Baker, 2000). Studien konkluderte med at det er en signifikant forskjell mellom kjønn hos de japanske deltakerne på dimensjonene PDI og IDV, og i USA var det signifikant forskjell ved IDV, mens det fantes ingen forskjell på MAS i begge landene. Dette kan sees i sammenheng med at USA har hatt raskere fremgang med hensyn til kjønnsnøytral arbeidslovgivning enn Japan. Høy PDI score kan settes i kontekst med at ulik grad av makt, velstand og ulikhet mellom kjønn tolereres i større grad enn land med lav PDI score. Stedham & Yamamura (2004) viser videre til at flere og flere kvinner har fått tilgang og blitt mer inkludert både mht. utdanning og arbeidsmarked, da dette kan ha skapt større selvtillit og grad av selvstendighet og individualistisk orientering. Forfatterne mener likevel at kvinners grad av individualisme henger noe igjen etter menn, på grunn av at kvinner foretrekker å lære og delta i samhandling med andre. Dette er brede antagelser, men det er på den andre siden klart at Japan og USA har hatt ulike løp når det gjelder fremgang for kvinners rettigheter og inkludering i arbeidslivet. Angående MAS fantes det som sagt ingen statistisk signifikant forskjell mellom kjønnene i verken USA eller Japan. Forfatterne nevner en interessant observasjon på grunnlag av tidligere forskning av Diekman & Eagly, Fagenson, Kolb, og Mainerok, der det vises til at maskuline trekk blir "adoptert", noe som da fremmer kvinners suksess og integrering på arbeidsplassen (Stedham & Yamamura, 2004). Denne observasjonen kan settes i sammenheng med organisasjonskultur og nasjonalkultur som nevnt ved tidligere eksempel i dette kapitlet. Om en organisasjonskultur er preget av en mannlig majoritets kollektive kultur, så kan dette ofte innebære at denne dominansen også kommer av en stor skjevhet i kjønnsrepresentasjon internt i organisasjonen. Og som nevnt tidligere forbindes høy MAS score med en mindre inkluderende orientering. Det vil som sagt også prege hvem som blir inkludert og ekskludert fra å bli en del av organisasjonen, som ofte blir bestemt ut ifra ansatte som allerede er 'godt integrert' i denne kulturen. Om man ser dette i et kjønnsperspektiv, så kan man se en parallell til den utfordringer som individer med minoritetsbakgrunn kan møte, med en bevisst og ubevisst strategi med å bli akseptert og å passe inn i en organisasjonskultur der majoritetskulturen dominerer. Det argumenteres også for at begge landene har blitt feminin; Kvinner har strategisk forandret seg til en mer mansommentert stil på arbeidsplassen og at alle aspekter i samfunnet har blitt forandret seg på grunn av kvinners økende påvirkning.

Svakheter ved denne studien var også at det var et forholdsvis lite utvalg, og selv om Hofstedes modell har sine mangler, så mente forfatterne at studiet hadde en verdi med at det kunne vise til enkelte forskjeller som viste at Japan fortsatt henger etter USA med hensyn til kvinners inkludering i arbeidslivet (Stedham & Yamamura, 2004).

5 Implikasjoner av Foreign Language Effect i organisasjonsfaglig perspektiv

Koplingen mellom språk og management har gjennom årene fått økende oppmerksomhet, og da med spesielt på tanke på *multinational companies* (MNC), der forskningsartikkelen "*Language: The forgotten factor in multinational management*" ble publisert i det vitenskapelige tidsskriftet *European Management Journal* tilbake i 1997 (Marschan et al. 1997). Siden oppgavens hovedtema rundt Hofstedes modell har flere kulturer innen en organisasjon som premiss, så passer dette godt inn med den språklige problematikken som i dette avsnittet bli analysert. Vi ser de samme tegn i artikkelen av Volk (et al., 2017) som er relativt nyere dato. Det kommer frem av artikkelen at management som fag har selvsagt en meget stor spennvidde, både i omfang og bredde, og at språkets relevans kan ha større betydning enn tidligere antatt. Som premiss for dette kapittelet vil vi betrakte organisasjoner i en kontekst der ansatte og medlemmer har ulike fremmedspråklige nivå seg i mellom, og de har også ulike kulturelle opphav og nasjonaliteter.

Foreign language effect er et relativt nytt forskningstema og som viser til at språk kan ubevisst skape uventede implikasjoner. Innenfor terminologi innen språkforskning benyttes ofte *L1* og *L2*, for å referere til morsmålet (*first language*) og fremmedspråk (*second language*). Denne forskningen ser nærmere på kognitive og ubevisste faktorer som spiller inn i møtet med fremmedspråk, og jeg vil senere se nærmere på dette gjennom en modell av Hanges, Lord & Dickinson (2000), som setter lederskap og kognitiv psykologi i sammenheng. Da denne forskningen har et mer fagpsykologisk retning, og vi vil se på de mekanismene og de nye funnene rundt de mentale aspektene rundt kommunikasjon gjennom fremmedspråk.

5.1 *Foreign Language Effect* og deontologisk og utilitariansk bias

Moral og språk er på den annen side kanskje ikke det som kommer først til minne i forbindelse med organisasjonsteori. Man kan kanskje heller tenke seg å se til andre forskningsfelt som etikk, filosofi eller lingvistiske retninger, men denne nevnte *fremmedspråkeeffekten* har skapt oppmerksomhet på hvordan språk kan ha en innvirkning på moralske vurderinger og persepsjon. Vi vil her gå igjennom hvordan denne effekten kan oppstå, gjennom lytting, lesing og moralsk eller konseptuell forvridning av informasjon.

I kontekst med organisasjonsfagene så kan man argumentere for at forandring av moral og endring av beslutningsmønstre kan skape betydelige utfordringer ved effektiv managementspraksis. I en av mine utvalgte artikler vil jeg ta frem Cipolletti, McFarlane & Weissglass (2016), der moral ble målt gjennom kvantitativ analyse via spørreskjema som ble gitt til 189 deltakere. Alle deltakerne snakket både engelsk og spansk, der deltagerne ble delt inn *morsmål* og *ikke-morsmål* fordelt på fire grupper (Eng native Spa/non-native, Spa native/eng native x 2 engelsk/spansk spørreskjema). Deres data ble målt på grunnlag av tradisjonelle moralske dilemmaer, blant annet *Trolley case*, som er ofte benyttet: Man settes i en tenkt situasjon der man ser et løpsk tog som er på vei mot fem personer som er uvitende om toget som raser ned mot dem. Du ser da en knapp som kan få toget til å spore av, men der går en person som også ikke har sett toget. Valget blir da med å velge utfallet, mellom at totalt antall døde vil bli én, eller fem. Dette spiller på moralske aspekter rundt det deontologiske prinsippet, der man skal følge og adlyde regler; det er med andre ord *mot* reglene (og loven) å drepe én person ved at man trykker på knappen slikt at toget sporer av og treffer vedkommende. Man forblir da passiv, med det resultat at fem personer dør mens loven og reglene ble overholdt. I det utilitarianske prinsippet tenkes det at det endelige mål eller resultat veier tyngst, og en regel eller lov kan brytes om sluttresultatet blir bedre enn at man ikke brøt de. Her vil altså deltakere krysse av på valget om å trykke på knappen, med det utfall at én person omkommer og fem liv blir spart, selv om man 'direkte' og 'aktivt' drepte én person, men indirekte sparte fem andre. Etter at data ble behandlet fant de en signifikant og tydelig endring: Det viste klare forskjeller i respons, avhengig om spørreskjema og kommunikasjonen i forskningsprosessen var på engelsk eller spansk.

Cipolletti (et al., 2016) fremsatte også to interessante teser som belyser fenomenet mer eksakt gjennom ulike kognitive prosesser:

1. *Effekt-tesen: å tenke på ens morsmål aktiverer systematisk tankekarakteristikk for Type 2- prosessering (utilitariansk).*
2. *Mekanisme-tesen: å tenke på morsmålet kan utløse emosjonelle triggerer i hjernen, noe som får en til å sette i gang Type 1-prosessering (deontologisk), som igjen fører til systematisk skjevhet og feil. Å tenke på morsmålet ditt kan gi følelsesmessig avstand, slik at prosessering av type-2 kan fortsette å dømme uten avbrudd.*

(Cipolletti et al., 2016)

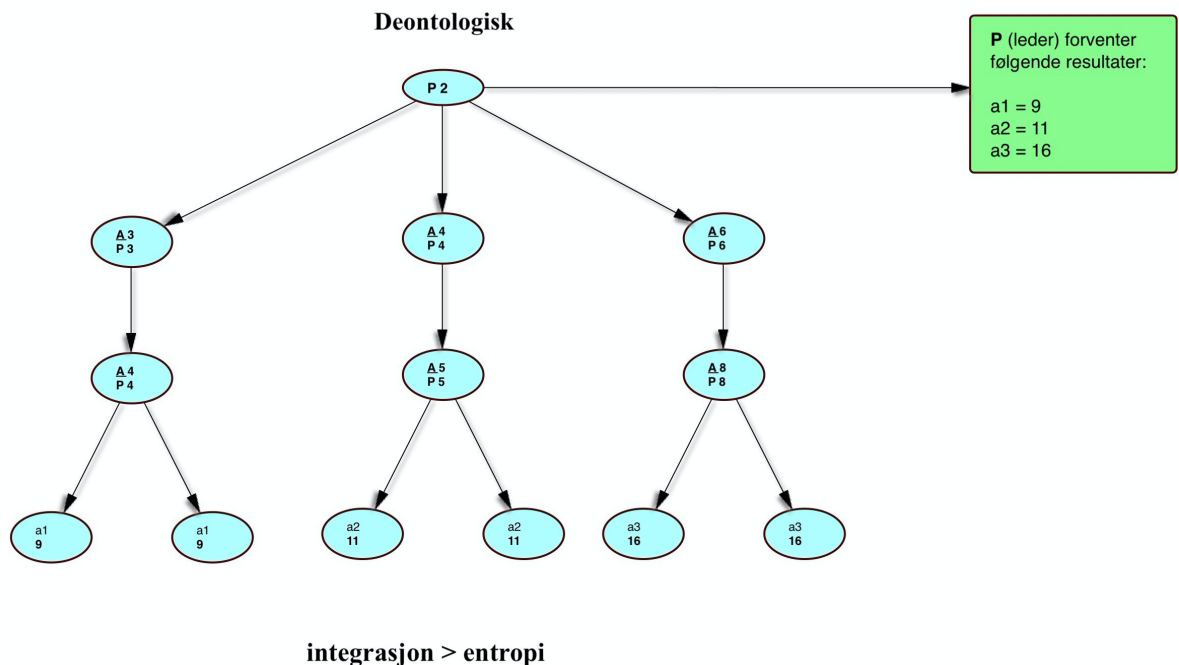
Denne forskningsartikkelen oppmuntrer til videre forskning, da man ikke med sikkerhet kan si hvorvidt det finnes en klar sammenheng mellom emosjonell distansering og denne observerte fremmedspråkeeffekten selv om flere tegn tyder på nettopp dette.

I sammenheng og relevans til organisasjonsteori, så kan dette koples opp mot blant annet beslutningsteori og lederskapsteori. Det kan illustreres i en regelmodell, som er byråkratisk og setter formelle rammer rundt hierarki og, med hierarkiske underorganisasjoner. Saksgang, beslutninger og informasjonsflyt i organisasjonen følger prosedyrer og retningslinjer, med et Webers *maskinbyråkrati* som utgangspunkt. For å kunne se dynamikken klarere vil jeg sette inn *principal – agent* teorien inn som symbol på informasjonsflyt, slik at man kan lettere se hvordan problematikk kan oppstå. Prinsipal – agent teorien kan i korthet beskrives som en situasjon der en principal skal gi et oppdrag til en agent gjennom en transaksjon. I denne teorien er det åpent for hva som det blir gjort transaksjoner med, men dette tilfellet vil det dreie seg om transaksjon av informasjon (Garen, 1994). Som eksempel kan en arbeidsgiver være en prinsipal, der han eller hun vil gi instruksjer og informasjon til en ansatt (agent), som dermed vil utføre denne oppgaven, på grunnlag av den informasjonen vedkommende har mottatt. Problemer oppstår hvis informasjon blir *privat*; det vil si at informasjon blir tilbakeholdt. Da kan oppleve at viktig informasjon rundt oppgaver, arbeidsfremgang eller instruksjer blir utelatt. Man søker altså til å ha en sterk og klar forbindelse mellom de to partene. Jo bedre informasjon og instruksjer fra prinsipalen, og bedre utførelse av agenten. På den andre siden vil informasjon og tilbakemelding fra agenten til prinsipalen kunne føre til at prinsipalen kan foreslå andre metoder, endringer eller instruksjer.

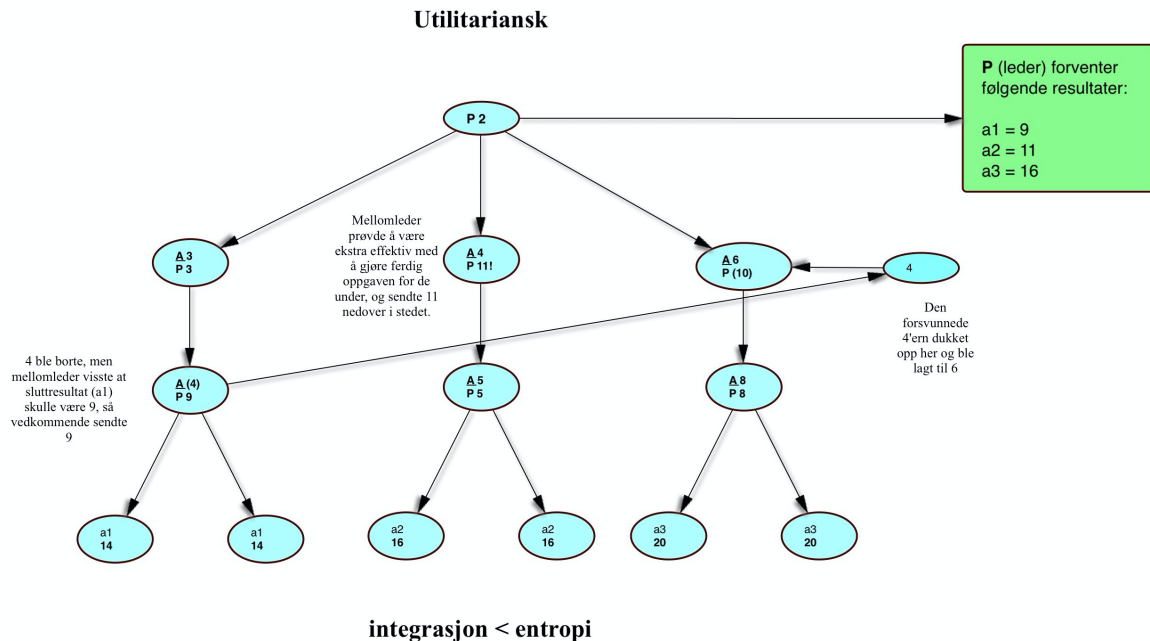
Illustrert i dette eksemplet har leder (P) et bestemt mål som skal oppnås for organisasjonen. Her er det matematisk illustrert ved at lederen P har et mål (2) som skal realiseres til å bli til tre ulike tallverdier for tre ulike avdelinger. Lederens instruks (tallet 2) skal gå sin gang nedover i det organisatoriske hierarkiet, og lederen forventer klare resultater (Tallet 9 i en avdeling, tallet 11 i en annen, og tallet 16 i den tredje). Ved korrekt og regelbunden flyt vil hvert ledd følge prosedyrer, og informasjon vil komme helt frem og interpretert fullstendig korrekt gjennom leddene.

Mellomledere under legger til avtalte tallverdier slik at målene blir oppnådd, med de verdiene som er satt til hver enkel underavdeling ($a_1 = 9$, $a_2 = 11$ og $a_3 = 16$). Sluttallene kan symbolisere planlagte mål.

Figur 8. Symmetrisk informasjon.



Figur 9. Asymmetrisk informasjon.



Ved asymmetrisk informasjon kan FLE forsterke denne uordenen. Med andre ord, om det allerede er mangel på klar kommunikasjon, så kan denne fremmedspråkeeffekten nettopp forsterke disse uklarhetene: Om man forstiller seg at en mellomleder føler at han eller hun ikke har fått helt klar informasjon eller instruks, så kan beslutninger og vurderinger bli forhastet og unøyaktig. Et videre pragmatisk spørsmål kan da være hvilke forutsetninger og valg som finnes for en mellomleder eller en ansatt, der vedkommende av fremmedspråklige grunner ikke har fullstendig forstått innholdet i en instruks. Om man fra utgangspunktet i denne situasjonen føler at man har noe problemer med fremmedspråket, er det kanskje ikke da lettere å uavhengig og eget initiativ forsøke å tenke på hva som skal bli sluttresultatet ut i fra sin egen arbeidsoppgave? Denne løsningen krever kun en normal kognisjon i form av resonnement og kjennskap til arbeidsoppgaver, og eventuell oversikt over de andre leddene i organisasjonen (*L1*). Det denne løsningen *ikke* krever, er ferdigheter i fremmedspråket (*L2*): om man allerede føler at språkkunnskapen ikke strekker til, så vil det kanskje ikke være enkelt å granske og rådføre seg med formelle og kanskje krevende tekster og retningslinjer på nettopp dette fremmedspråket. Det kan tenkes at en beslutningstaker som opplever denne usikkerheten, kan ty til andre metoder for å kompensere for en ufullstendig forståelse av fremmedspråklig instruks eller beskjed.

Passendelogikk kan anvendes, da man vurderer den bestemte situasjonen, hvem vedkommende er som del internt, eller hvilke rolle en har i organisasjons beslutningsledd. Man kan også tenke at *imitasjon* kan også kompensere, ved å se til hva andre har gjort (Brunsson & Brunsson, 2015).

Nevnte eksempel er da en type valg av en mer bevisst karakter, mens Cipollettis artikkel (et al., 2016) sikter til en ubevisst effekt rundt forståelse og kontekst, der bare ved det å tenke og resonnerer (prosessere) på et fremmedspråk kan føre til at man foretar andre valg enn om det var i en kontekst sitt eget der sitt eget morsmål ble brukt. Dermed kommer man også direkte på hvordan slike problemer har sin relevans til ønskede og uønskede egenskaper i en organisasjon.

Entropi er egentlig et fenomen som har opphav fra astrofysikk, men det kan bli brukt i organisasjonsteoretisk kontekst der entropi betyr grad av uorden og usikkerhet (Martínez-Berumen et al., 2014). Fenomenet er i likhet med termodynamikken relatert til tid, og her betrakter man et mangfold av aktører som beveger seg og gjør valg og handlinger som har innvirkningen på de andre rundt seg. Kort sagt vil entropi i seg selv alltid øke uorden gjennom tid.

Om man forestiller seg metaforisk hvordan en organisasjon blir født, og eventuelt blir 'syk', får 'alderssykdommer', eller mister livsgrunnlaget, så kan man også snakke om en organisasjons død. Det motsatte av organisasjon, som kan sies å være orden, er uorden. Etterhvert blir elementer satt mer og mer i system, der det går gradvis mot å bli «...et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Når uorden tar over for orden opphører organisasjonen, og på denne måten kan man si at organisasjoner ønsker å unngå uorden (entropi). Derfor er kjennskap til krysskulturelle teorier, og språklige problemer et middel som man motvirke denne entropien.

For om når feilinformasjon først har oppstått vil man kanskje møte enda større utfordringer. Claude E. Shannon (2001) viser dette aspektet som er universelt for kommunikasjon i organisasjoner, ved at én enkel beskjed sitt meningsinnhold korrelerer til entropien i et system. Jo mer entropi (uorden og uorganisert), jo mer ekstra og indirekte informasjon som behøves i beskjeden. Dette kan også sies når en organisasjon begynner å få økende uorden, så kan man oppleve at mye ressurser går bort i å kompensere for førsteinstans tapte eller misforståtte beskjeder.

Dette understreker viktigheten med god og klar kommunikasjon, og i aller høyeste grad om man får fremmedspråkeeffekten inn i systemet. Organisasjoner i form av forening og forretning kan her være åsted for slike kommunikasjonsproblemer, men dette problemet vil også gjelde mer forvaltning av politisk karakter. Skjulte og utilsiktede forskyvninger og forandringer av moralske vurderinger gjennom fremmedspråklig kommunikasjon kan skape meget omfattende konsekvenser, som ved moralske og etiske vurderinger gjort på høyt politisk nivå. Politiske beslutninger vil påvirke liv direkte, og da gjerne hele folkegrupper, land og regioner. Og hvis det da skjer endring av moralske vurderinger på grunn av Foreign Language Effect, så vil dette skape meget omfattende konsekvenser. Vi behøver ikke å gå lengre enn til vårt eget land for å se at enkle leksikalske ord fra et nabolands språk ikke trenger å ha samme meningsinnhold og symbolbetydning på norsk, slik som den mye omtalte NAV-skandalen (Aftenposten, 2020). Videre kan man i forvaltningsperspektivet se de politiske følgene slik moralsk endring kan få, der overnasjonale beslutninger føres, eksempelvis ved europeisk politikk: Her finnes blant annet innvandringspolitiske og bistandspolitiske beslutninger etiske valg og prioriteringer i form av fordeling av goder og onder (*Trolley*-dilemmaer på landsskala), som for ulike folkegrupperinger kan bli meget omfattende. Institusjoner som NATO, EU, FN kan være eksempler på slike beslutningsarenaer, da de har gjennomgående nasjonalkulturelt mangfold (multinasjonalt medlemsgrunnlag = flertall av språk involvert), i motsetning til innenriks og politikk på nasjonalt nivå.

5.1.1 Lytting, lesing og *brain drain*

Dette gjenspeiler også at problematikken oppstå gjennom mer enn én prosess: Det er ikke kun konseptuelle og moralske prinsipper som kan bli forvridt ved fremmedspråklig kommunikasjon, uansett format. Det finnes også nyere forskning som viser til det rent auditive ved prosessen når man lytter til og persepsjoner fremmedspråklig informasjon. Den utvalgte artikkelen av Susanne Brouwer (2019) viser en overraskende men lignende effekt hos engelske-nederlandske tospråklige deltakere med høy språkkompetanse på begge nevnte språk.

Det ble funnet liten eller ingen signifikant på moralske vurderinger hos deltakerne når de moralske dilemmaene ble *lest*, mens når de måtte *lytte* til moralske dilemmaer fant man en klar effekt som følge av hvilke språk dette ble opplest på. Dette til tross for at nederlandsk og engelsk, som begge er germanske språk, har lite geografisk og språklig avstand fra hverandre.

Dette følger de samme funnene som er gjort tidligere der man kan se systematiske endringer i moralske vurderinger når man blir møtt med moralske dilemmaer i en fremmedspråklig kontekst (Costa et al., 2014).

Brouwers funn står noe i motsetning til Rafał Muda (et al., 2017) der lesing som kognitiv prosess også visste seg å skape moralske endringer når teksten var skrevet på fremmedspråk. Dette studiet benyttet de samme type moralske dilemmaene som i korthet kan sies å stor likhet med Trolley-eksperimentet. For å teste dette ytterligere benyttet Muda (et al., 2017) flere kryssmetoder (polsk - engelsk), blant annet ved å sjekke om den fremmedspråklige teksten hadde forhøyet kompleksiteten etter oversettelse av teksten, og at dette kunne være utslagsgivende. Denne studien brukte lignende scenari med bruk av Fleisch-Kincaid testen, som tester kompleksitet i tekster (Kincaid, 1975), der de fant ut at tekstene på begge språkene hadde like nivå av kompleksitet. Studiet konkluderte med at prosessen med å lese og forstå en fremmedspråklig tekst reduserer hensyntagen til andres velvære for alle potensielle 'offer', både ved utilitarianske og deontologiske tilbøyeligheter (Muda et al., 2017). Vi kan ut i fra dette konkludere funnene fra både Cipolletti, Brouwer og Muda viser til at fremmedspråk skaper en signifikant effekt, dog i noe ulike måter.

Vi finner videre tegn til effekt hos Volk (et al., 2017) der arbeidshukommelse og *brain drain* er fokus. Volks artikkel illustrerer de ulike prosessene (L1 og L2) som to måter hjernen arbeider på. L1 er nevnt hos Cipolletti, en kognitiv prosessering som skjer på morsmål og er så og si automatisk. En tenker normalt sett ikke bevisst på valg av ord ved L1, mens L2 er mere bevisst og behøver større grad av kontroll. L2 krever kort sagt flere ressurser enn L1, og studier gjort med nevron-imaging har vist at L2 prosessering med sammenligning til L1-prosessering, skaper en signifikant økning i frontale hjerneregioner som impliserer kontrollert prosessering og bruk av arbeidshukommelse (*working memory*) (Abutalebi, 2008).

Arbeidshukommelse innebærer hjernens begrensede kapasitet til å opprettholde midlertidig informasjon som er nødvendig for å kunne utføre komplekse kognitive aktiviteter som tenkning, resonere, og beslutningstaking på aktivt, raskt og bevisst nivå (Baddeley, 2003).

Studiet av Volk (et al., 2017) setter også problematikken rundt fremmedspråk i en klar kontekst med internasjonal business (IB), og med de implikasjonene dette forskningstemaet kan skape. I tillegg gjør studiet oppmerksom på de implikasjonene det kan ha for forskning generelt, noe som jeg vil gå inn på senere i kapittelet. Disse funnene viser på den andre siden betydelige implikasjoner for arbeid i for multinasjonale selskap, HRM og managementspraksis.

Artikkelen setter også opp noen vitenskapelige forslag som kan gi pekepinn på ukjente sammenhenger mellom to ulike forskningsområder eller konsepter.

De er såpass interessante og vidtspennende, og ikke minst spennende, og de har definitivt sin plass og relevans i organisasjonsteoretisk perspektiv. Et utvalg av disse vil her bli sitert:

Volk (et al., 2017)	
Forslag 1	<i>«Prosessering av fremmedspråk øker organisasjonsmedlemmenes belastning på arbeidsminne, noe som gir forminsknet prosesseringskapasitet for andre kognitive oppgaver».</i>
Betydning/effekt	<i>«Dette vil forårsake Brain drain.»</i>
Forslag 1M	<i>«Fremmedspråkferdighet modererer forholdet mellom organisasjonsmedlemmers prosessering av fremmedspråk og arbeidsminnebelastning, slik at de menneskene med lav L2-ferdighet vil være en sterkere sammenheng mellom L2-prosessering og arbeidsminnebelastning, enn for personer med høy L2-ferdighet».</i>
Betydning/effekt	Det vil kunne oppstå et skille internt mellom de med høy og lav fremmedspråklige ferdigheter. Dette kan være kilde til uorden, misforståelser og konflikt.
Forslag til praktisk løsning.	Øke språkkunnskaper. Inkludere belastning for arbeidsminnet som en betydelig faktor i kulturelle tilpasningsprosesser i organisasjonen.
Forslag 2	<i>«Når organisasjonsmedlemmer tar del i fremmedspråklig kommunikasjon, så er det mer sannsynlig at heuristisk genererte skjevheter og systematiske feil i kognitive prosesser vil oppstå, og disse har igjen liten sannsynlighet for å bli oppdaget, og forblir dermed skjult».</i>
Betydning/effekt	Heuristiske* skjevheter

Forslag 3	«Når organisasjonsmedlemmer prosesserer fremmedspråk, så reduseres deres evne til selvregulering».
Betydning	Med selvregulering refereres det til: emosjonell kontroll, regulering av oppmerksomhet og kontroll av atferd.
Forslag 3A	«Når organisasjonsmedlemmer deltar i fremmedspråklig kommunikasjon, så reduseres deres evne til følelsesregulering, noe som resulterer i redusert fleksibilitet av hvilke følelser som kan justeres for å oppnå personlige og profesjonelle mål».
Betydning/effekt	Følelser kan ta overhand eller dominere.
Forlag 3B	«Når organisasjonsmedlemmer deltar i fremmedspråklig kommunikasjon, så er deres evne til å regulere oppmerksomhet redusert, noe som resulterer i økt distraherbarhet og uoppmerksomhet».
Betydning/effekt	Beslutningskvaliteten til ledergrupper kan bli negativt påvirket av fremmedspråklig prosessering.
Forlag 3C	«Når organisasjonsmedlemmer deltar i fremmedspråklig kommunikasjon, reduseres deres evne til atferdsregulering, noe som da resulterer i redusert kapasitet for å dempe habituelle og impulsive reaksjoner ved sosial interaksjon».
Betydning/effekt	Uvaner og eventuell uprofesjonell atferd kan forstyrre andre ved teamarbeid.

**Heuristisk skjevhet (bias) innebærer å utføre beslutninger på grunnlag av informasjon som er: nær i tid (fersk), frekvens, ekstrem, negativ, og i hovedsak lett tilgjengelig og håndgripelig. Dette er informasjon som ikke er fullstendig (Jfr. Brunsson & Brunsson konsekvenslogikk ved 'forenkling' og 'for lite informasjon'), ved at man ikke gransker eller studerer helhet, detaljer eller viktige aspekter rundt teamet og området som beslutningen dreier seg om (Esgate & David, 2005).*

Dette illustrerer klart artikkelens konsept rundt *brain drain*, samtidig som artikkelens tema inkluderer både problematikken rundt lytting (Brouwer, 2019), lesing (Muda et al., 2017) og endring av moralske beslutninger (Cipolletti et al., 2016). Et annet viktig eksempel kan være krevende og komplekse politiske eller bedriftsrelaterte forhandlinger, der presset på beslutningstakerne ofte er høye.

Med den ekstra og noe ubevisste belastningen man får med å gjøre forhandlinger på et annet språk enn sitt eget, så kan beslutningsdeltagerne ofte bli trette og stumme, og mindre aktiv. Prosesseringen er gjerne på et høyt teknisk nivå, og det skjer hurtig, og frustrasjon kan ofte være et resultat av en slik kognitiv belastning.

I et større perspektiv for multinasjonale selskaper i sin helhet, så kan disse problemene få andre flere uheldige praktiske konsekvenser: Ansatte som har et annet morsmålet en organisasjonens språk vil kunne tape kognitiv kapasitet raskere og oftere, i tillegg til potensielle kulturelle ulikheter og verdier som fra dimensjonene fra Hofstede, som kan skape usynlige og uheldige skiller i arbeidsmiljøet. Volk nevner også studier fra Barling (et al., 2005) der slike problemer kan inkludere redusert jobbprestasjon, høyere fravær, større sjanse for utbrenthet og risiko for økt rusbruk.

På grunnlag av disse problemene har Volk (et al., 2017) sett på prioriteringer og praktiske alternativer for løsninger for ledelse og management for å kunne motvirke denne ekstra belastningen.

Disse kan kort nevnes, da de virker å ha stor praktisk verdi:

1. HR bør sette av større ressurser til språk og aktuell forskning rundt de nevnte problemene rundt fremmedspråk.
2. Å fokusere og ta hensyn til ansatte som ofte må benytte fremmedspråk, ved å tilrettelegge for at arbeidsminnet kan få slappe av og restituere seg.
3. Å eliminere stressfaktorer som kan virke negativt på kognitiv kapasitet
4. Sørge for sikre og tryggere rammer i arbeidsmiljøet, og rolige arbeidsomgivelser slik at ansatte kan øke deres tilgjengelige kognitive kapasitet.
5. Forskning gjort av Masicampo & Baumeister (2008) har vist at glukose gjør det lettere å 'fylle på' energi til hjernen med det mål å restituere kognitiv kapasitet. Derfor kan foreslås å sikre tilgang til frukt og saft for ansatte.

Oppsummerende kan Volks forslag ha stor relevans med de målene man har med tanke på effektiv organisasjon med god integrasjon og godt samarbeid. De nevnte forslagene har betydelig mindre ressursmessig kostnad ut ifra de organisatoriske gevinstene man kan oppnå.

5.1.2 Hvordan de kognitive prosessene forløper seg fra et lederskapsteoretisk perspektiv.

5.1.2.1 *Connectionist information-processing og Foreign Language Effect.*

Strand nevner i sin bok *Ledelse, organisasjon og kultur* (2001) at ledere kan ofte møte usynlige grenser, da ment i forhold til andre kulturer. Jeg vil her gå tilbake til pensumartikkelen til Hanges (et al., 2000) som er en av de utvalgte artiklene, der man igjen forsøker å se på de kognitive mekanismene rundt *leder og følger* konseptet. Her vil vi ha den *implisitte lederskapsteorien* som utgangspunkt, da den i stor grad bygger på ansattes persepsjoner, verdier og idéer rundt ledere og lederskap.

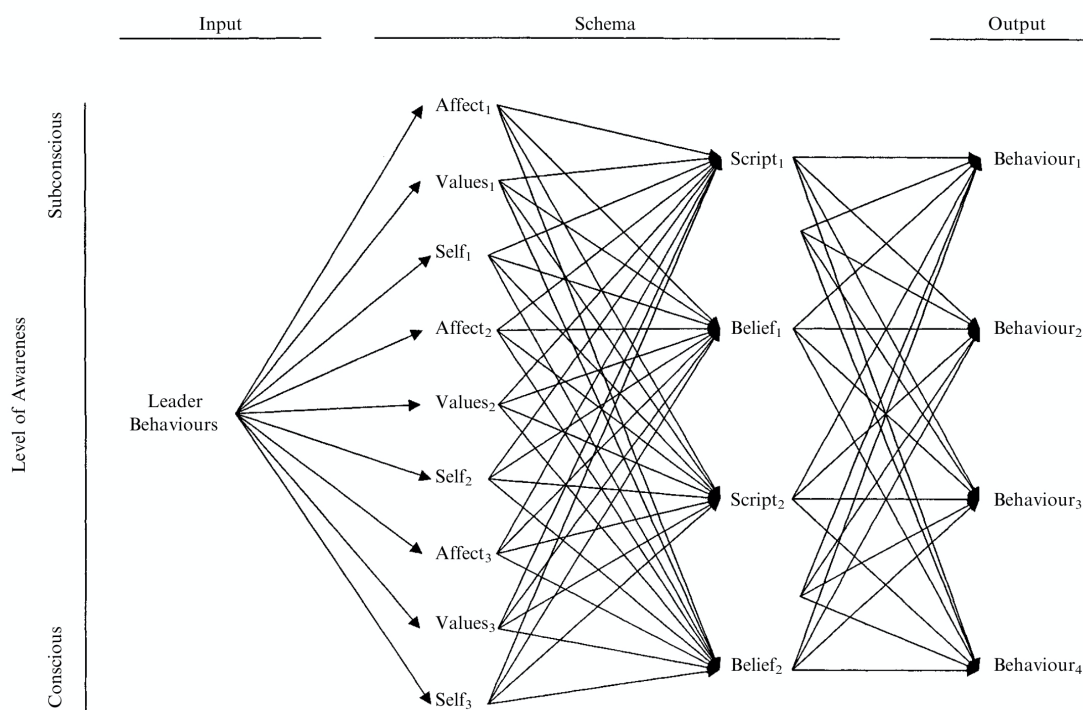
Denne lederskapsteorien defineres som «...*a broadly defined leadership dimension that reflects the ability to inspire, to motivate, and to expect high performance outcomes from others on the basis of firmly held core beliefs*» (Javidan, Dorfman, de Luque & House, 2006).

Som premiss vil jeg også ta faktorer som har fått større betydning hos Offerman & Oats (2018), deriblant kulturell kompetanse og inklusivitet. Hvordan kan man forstå hvordan ansatte (følgere) oppfatter omgivelsene (leder, kolleger, arbeidsoppgaver) i en organisasjon? Vi vil her se til de rent psykologifaglige teoriene rundt kognisjon, persepsjon og handling som kan settes i sammenheng med teorien rundt informasjonsomsetning (*information-processing*), med det mål å se på hvordan fremmedspråkets effekt kan virke inn.

Informasjonsomsetning innebærer en teori om hvordan mennesker behandler informasjon fra omgivelsene, hvordan denne informasjonen blir behandlet, og hvor vidt man kan forstå og sette sammenheng med denne prosessen i relasjon til menneskers atferd og handlinger (Simon, 1978). Vi vil her se på fenomenet som et forløp, fra *input* (stimuli) fra omgivelser, *schema*, og *output* (handling eller atferd). Artikkelen bygger opp en modell kalt *connectionist*, der prosessens bestanddeler består av nettverk av *units* som er sammenkoblet, altså separate enheter, der et *schema* representerer en formasjon av bestemte units som jobber parallelt etter et bestemt mønster. Det må nevnes at disse units ikke er ment som en representasjon av enkle *aksoner* (relatert til nevroner) som kommuniserer med hverandre gjennom elektriske impulser, men i stedet kan det tenkes at én enkel unit er en representasjon

av et flertall av nærliggende aksoner som samhandler. Etterhvert som visse stimuli blir repetert over tid, så vil effektiviteten og stabiliteten til forbindelsene øke, og dermed måten og mønsteret disse units kommuniserer og sprer seg og samhandler, vil da bestemte schema bli stabile ved at de aktiveres av bestemte assosierte stimuli. Argumentet for denne type forståelse av informasjonsomsetning hviler på hvor raskt det er til å kunne aktivisere flere enheter på kort tid. Hanges (et al., 2000) nevner tidligere forskning av Shaw, Smith & Peterson som utdyper dette gjennom at aspekter rundt hvordan kultur og ledelse påvirker persepsjon og atferd med en så stor effektivitet, slik at flere (og ikke enkeltvis serielle) prosesser må skje parallelt for å oppnå en slik hurtighet. Dette er illustrert på figur 10 nedenfor.

Figur 10. Connectionist network (Hanges et al., 2000).



Med hensyn til de forandringene som en ny kulturelle sosial kontekst som et menneske kan finne seg i, så kan disse schema regenerere seg, og skape ny versjon av nettverket, derav kan *kontekstspesifikke schema* oppstå (Hanges et al., 2000). Artikkelen argumenter med at det finnes såkalte rekonseptualiserbare mønstre, idéer og forestillinger rundt lederskapsprototyper, som er stabile i dette nettverket, og kan aktiviseres og regenereres. Som vist på figuren vil en leders atferd og handlinger, og oppfatning av lederen, som er illustrert fungere som *input* for følgere (*followers*). Her vil ulike affekter (umiddelbare emosjonelle reaksjoner) oppstå, verdier (*values*). *Self* bygger på identitet: det vil her si overbevisninger og eget bilde av seg selv, og sin relasjon til omgivelser og andre mennesker, og også i den grad hvordan andre mennesker utgjør din egen definisjon om deg selv. *Values* symboliserer verdier, som har noe likhet med Hofstedes dimensjoner, men delvis basert på dem lignende krysskulturelle modellen GLOBE. I denne teorimodellen kan disse verdiene også bli påvirket av leder. Når disse tre units kopler seg sammen, så utgjør de et *script*; dvs. en stabil og ofte repetert kombinasjon av value, affect og self-units koplet sammen til å danne grunnlag for en bestemt handling eller atferd.

Det er også illustrert i hvilken grad prosessen skjer i bevisstheten eller ubevisstheten. Nedenfor, i Figur 11 har det blitt lagt til en ny kontekst, *sosiokulturelle hendelser*: disse hendelsene referer til miljøet, og leders samt kollegaers atferd og handlinger. Denne konteksten er plassert nærmere det ubevisste feltet, ved at man kan argumentere for at lederens posisjon som er mer på det bevisste feltet, har muligheter til å kunne forebygge og unngå problematikk relatert til følgere som opplever problemer i en ny sosiokulturelle omgivelser. Dette kan også sies å være i sammenheng ved at personer ofte tenderer til å opptre og handle etter spesielle tankemønstre ettersom disse mønstrene blir mer og mer stabile.

Dette kan kanskje oppleves igjen som en utfordring i nevnte scenario i nye kulturell kontekst, der man kan oppleve det som utfordrende å forstå og avkode disse konsepter. På den andre siden, vil også ledere kunne møte lignende utfordringer. Schema blir ofte lært fra erfaring og vil deretter vekkes og aktiveres automatisk, og det kan da bli vanskelig for en leder som jobber i en ukjent nasjonalkultur å forstå forskjellene på hvordan den nye kultur omgivelser vil oppfatte og mene hva en *ledertype* innebærer, og hvordan lederen selv kan justere sin atferd til det som er mer passende til denne nye og ukjente kulturen (Hanges et al., 2000).

Med andre ord vil følgere i en annen kultur ha en annen oppfatning av hva som er typisk karakter og atferd for en leder er, og hvilke egenskaper vedkommende har.

Dette samsvarer med S.C. Levinson (2012) studie der det å vokse opp i et visst språk inne i en kontekst som er relatert til kultur, så vil da personer utvikle spesielle språkprosesseringsmekanismer som ofte resulterer i et unikt sett med kulturelt bundne kognisjoner.

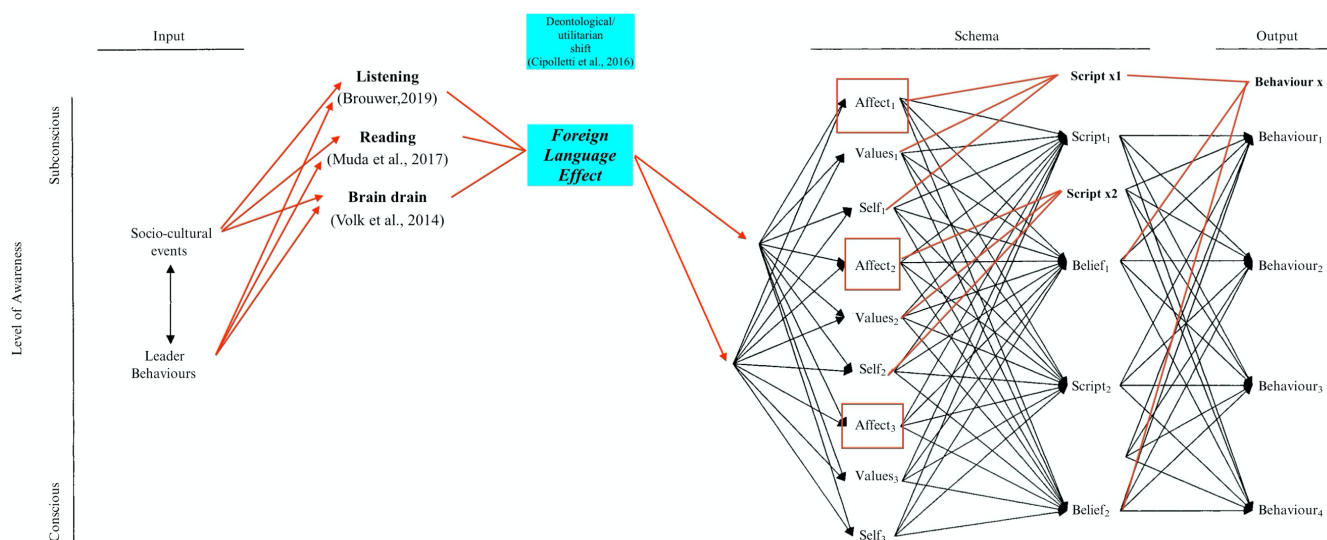
Jeg har modifisert denne modellen som vist ved figur 11, som handler om *connectionist architecture*, der den nevnte Foreign Language Effect som helhet kan skape uventede forandringer i nettverket.

Man kan se ut ifra min modifiserte modell at både sosiokulturelle hendelser og leders atferd kan skape til endring gjennom ulike kanaler. Her finner vi lesing (Muda et al., 2017), lytting (Brouwer, 2019) og belastning og tretthet for arbeidsminnet (*working memory*) (Volk et al., 2014). Dette i tillegg til forandring av moralsk atferd (Copoletti et al., 2016; Hayakawa et al., 2017; Costa et al., 2014). Disse er satt inn i hypotetiske posisjoner. Hvilke av disse fenomenene kan være mer ubevisst? Derfor har jeg posisjonert forandring av moral som 'dypest ubevisst'.

Problemer med å forstå fremmedspråk ved lytting og lesing virker kanskje lettere å sanse bevisst, og *brain drain* (Volk et al., 2014) kan unektelig gi fysiske tegn (f.eks. hodepine). Når da disse endringene gjennom den fremmedspråklige effekten har skjedd, så har jeg satt inn forbindelser i retning $affect_1$, $affect_2$ og $affect_3$. Disse kan da være med på å aktivere ukjente og nye kombinasjoner med units i nettverket, (self, values). Disse tre beskriver da nivåer i nettverket der affekt kommer først, etterfulgt av values og self. Siden affekt har en mer umiddelbar natur, så har jeg hypotetisk foreslått at Foreign Language Effect sin videreførte og endrede inputs vil bli koplet til denne. $Affect_1$ har her blitt forandret, og i kombinasjon av $Values_1$ og $Self_1$ danner de $Script\ x_1$, som danner $Behaviour\ x$. Altså, en ukjent og uventet atferd eller handling.

Intensjonale forklaringer brukes først og fremst til å forklare enkelt individers handlinger. Her vil det kunne skje en endring og feil i forhold til en intensjonal forklaring, da grunnlaget for script har forandret seg.

Figur 11. Foreign Language Effects implikasjon på connectionist architecture-modellen.



Dette kan med andre ord være en skjult kilde til entropi i en organisasjon, noe som aktualiserer koplingen mellom dette språklige fenomenet og organisasjonsteori og management.

Ut i fra disse fagtematiske koplingene vil dette kanskje ha større og uante konsekvenser enn antatt, det seg være i alle organisasjonsformer, ved f.eks. undervisningsinstitusjoner. Hvordan utvekslingsstudenter og universiteter kommuniserer seg i mellom kan også trekkes inn som relevante områder der både språklige og kulturelle ulikheter kan skape utfordringer på uforutsigbare måter. Dette vil også ha innvirkning på en leders kommunikasjon med sine ansatte, f.eks. ved *sensemaking* (Brunsson & Brunsson, 2015). Det kan bli meget utfordrende for en leder om en nyansatt med et annet morsmål skal prøve å skape (sin egen) mening gjennom sensemaking, rundt synet på en organisasjons mål, markedsposisjon, vedkommendes innflytelse og del av organisasjonen som helhet, når denne fremmedspråklige effekten kan endre hva som egentlig blir oppfattet. Det samme gjelder om en vil forsøke å styrke involveringen de ansatte har i organisasjonen, ved å seremoni og symbolikk, med det mål å få de til å føle større grad av eierskap i organisasjonen. Dette vil også ha innvirkning på hvordan ulike organisasjonsoppskrifter skal kunne bli overført til andre.

Parallelt med viktigheten med å *dekontekstualisere* en oppskrift for å skape en bedre kunnskapsoverføring mellom ulike divisjoner i et multinasjonalt selskap eller organisasjon, så vil må man også forstå den underliggende og mer usynlige innvirkningen (FLE) som kan skje ved språklig oversetting. Her vil det å kunne skape en sikker og presis *rekontekstualisering* viktig, både på organisasjonsnivå med å bevare konteksten og meningsinnholdet for f.eks. en organisasjonsoppskrift, og på individnivå der fremmedspråklig kommunikasjon kan skape problemer som tap eller endring av meningsinnhold.

5.2 Implikasjoner for metodologi ved krysskulturell forskning

I helhet kan man si at funnene representerer ulike utfordringer og implikasjoner rundt de nevnte områdene, slik som lederskap, beslutninger, og organisasjoner generelt.

På den andre siden vil vi også, som nevnt i metoddelen av oppgaven, møte tekniske utfordringer ved krysskulturell forskning der man må krysse språkbarrierer. Som nevnt kan man gjerne forsøkte å sikre teknisk godt oversatte spørreundersøkelser, men her kan igjen denne fremmedspråklige effekten (FLE) skape skjulte endringer. Ved kvalitative metoder som intervju vil kanskje lytting skape slike skjevheter på grunn av språk, slik som Brouwers (2019) studie viste til, som også kan være med på å skape eller forsterke en eventuell Hawthorneeffekt. Hawthorneeffekten innebærer at deltakeren som skal intervjues blir påvirket og bevisst på den vitenskapelige settingen som kan være en uvant kontekst, og dermed kunne respondere annerledes og mer 'unaturlig', bevisst eller ubevisst. En forvridning gjennom FLE mot utilitariansk tankegang gjennom lytting (og lesing) har også blitt observert av Im Shin & Kim (2017), der artikkelen hypotiserer at det oppstår en emosjonell distanse-effekt som følge av fremmedspråklig kontekst.

Dette kan være nyttige funn med hensyn til presisjon og kvalitet ved intervju, både med hensyn til kodifisering og operasjonalisering.

På den andre siden kan man også oppleve samme problematikk i kvantitativ metode.

Hofstedes teori baserte seg i hovedsak på et stort utvalg som straks seg over mange land og over mange språk.

Det virker utenkelig at disse fremmedspråkeeffektene ikke ville kunne skape forvridning eller endring i hvordan respondentene kognitivt oppfattet spørsmålene i spørreskjemaene, i likhet med hvordan muntlig kommunikasjon ved intervju på sammen måte kan oppleve samme implikasjoner når man snakker på tvers av språk. Om en respondent får et spørreskjema på et annet språk enn sitt eget, så kan effekten kanskje skje ved lesingen (kognitiv prosessering), i tillegg til at fremmedspråket kan tappe respondentens arbeidsminne, i likhet med situasjonen der personer deltar i forskningsintervju i en fremmedspråklig kontekst. Ved disse nye funnene rundt Foreign Language Effect, så skaper det implikasjoner for hvordan man skal tilnærme seg gode og sikre forskningsmetoder som går over flere språk, med hensyn til reliabilitet. Dette vil naturligvis da også gjelde Hofstedes teorigrunnlag for hans omfattende statistiske komparative krysskulturelle forskningsprosjekt. Når slike usynlige og mer eller mindre ubevisste endringer skjer hos respondenter og deltakere, så vil dette øke sjansen for feilslutninger. Det ontologiske perspektivet om lovmessigheter og en objektiv forståelse av intersubjektiviteter som er systematisk delt inn i nasjonale kulturer kan kanskje virke interessant, og kan kanskje forskes på; men det gir heller ikke noen garanti for at man predikere eller forutse subjektive fortolkninger og persepsjoner på individnivå. Bevisste og konkrete uttrykk av personlige verdier kan ikke nødvendigvis settes likhetstegn med nasjonalkultur (Buchanan & Bryman, 2009). Korrelasjoner i de kvantitative data kan ofte oppstå, men behøver nødvendigvis ikke å være faktiske kausaliteter som bekrefter Hofstedes modell. Det kan oppstå konfunderende faktorer, og som dette kapitlet har problematisert, så kan denne språkeffekten påvirke *konklusjonsvaliditeten* denne kulturelle teorimodellen.

6 Konklusjon og avslutning

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg oppsummere funnene som er gjort i denne oppgaven. Det vil også bli foreslått hva slags praktiske og teoretiske steg og løsninger som kan føres videre på grunnlag av oppgaven.

6.2 Oppgavens bakgrunn og konklusjon

Som tidligere nevnt har jeg over en lang tid hatt interesse for krysskulturelle teorier slik som hos Hofstede. Utgangspunktet var å se på hvorvidt denne teorimodellen er pålitelig, og hvordan rolle den har i dag blant forskere. Det ble som sagt raskt oppdaget at det har kommet en stor del kritikk mot modellen, og jeg vil si at denne kritikken er berettiget. Det viste seg at mange av de metodologiske innvendingene rundt Hofstedes teorimodell som jeg da hadde forestilt meg før jeg begynte med oppgaven, var større og bredere enn forventet. Allikevel vil jeg argumentere for at det finnes grunnlag til å bruke krysskulturelle komparative modeller slik som Hofstede, GLOBE og Schwartz som gode teoretiske utgangspunkt. Man kan også stille spørsmål til de empiriske grunnlagene til disse nevnte teorimodellene. Hofstede mener på sin side at kulturen ikke har endret seg mye, noe som kan være vanskelig å si seg enig i. Det kan på den andre siden være verdi i de empiriske materialene til disse teorimodellene, så lenge man går grundig metodologisk til verks.

Artiklene til Messner, Blodgett, Venaik & Brewer, Schmitz & Weber og McSweeney (et al., 2016) viste mye om det samme, ved at det finnes klare svakheter med Hofstedes teorimodell, gjennom manglende indre validitet, og at det kunne være vanskelig å replisere.

I beste fall kan man konkludere med de samme ordene som hos Strand (2001) ved at *«forskningen gir oss ikke et systematisert bilde, men viser som regel noen kontraster»*.

Det kan være vanskelig i seg selv å gjøre krysskulturelle studier der ulike land blir anvendt som grupperinger for kulturer, da mange land også har andre og ulike kulturer innenfor landegrensene.

En organisasjon består som kjent av flere individer som samhandler, og i seg selv vil dette organisasjonsteoretisk, psykologisk og sosiologisk innebære et særdeles stort antall av ukjente og utilgjengelige variabler. Organisasjoner med individer fra ulike nasjonalkulturer vil da skape enda et sjikt av kompleksitet og variabler, og det kan da bli enda vanskeligere å prøve å finne de 'aktive' variablene som er kilden til det fenomenet man ønsker å studere. Individer fra minoritetskulturer kan bli assimilert når de blir del av en formell organisasjon, der kanskje organisasjonskulturen (dvs. den dominerende nasjonalkulturen) kan være med på å forsterke denne assimilasjonen. I stedet for å lage en gjennomsnitt på individnivå (som Hofstede), så kan det muligens foreslåes å bruke organisasjoner som enheter, og basere gjennomsnitt av disse. Dermed kan organisasjoner kanskje være et mer valid målenivå, da de eksisterer på grunnlag av at de *har og består* av medlemmer som 'passer inn' i organisasjonens kultur.

Stedham & Yamamuras studie (2004) viste et annet aspekt som også stilte viktige spørsmål om kjønn som jeg synes er verdt å ta i betraktning, med hensyn til konstruksjonsvaliditeten til krysskulturelle teorimodeller. Det samme med Gaygisizs studie (2013) som satte teorimodellen i en interessant statsvitenskapelig kontekst. De grunnleggende spørsmålene om hva som former hva er kanskje vanskelige, og man kan kanskje finne mer valide og pålitelige krysskulturelle teorimodeller som GLOBE som har blitt anvendt til den samme sammenligningen med politiske institusjoner. I hovedsak kan man si at disse vitenskapelige innvendingene rundt Hofstedes dimensjoner kan i større grad være kilde til å lære om hva som fører til metodologiske svakheter, enn å sitte igjen med en pålitelig modell som kan predikere på individnivå ut i fra landstilhørighet, noe av det som kanskje var intensjonen med modellen i utgangspunktet. Det er verdt å huske på at statistiske indekser og funn ikke bør fortrenge eller forskyve begrepene eller fokus på validiteten på det man ønsker å analysere.

Man kan da spørre seg hvorfor Hofstedes dimensjoner har en såpass markant og viktig stilling i dag, der bedrifter og organisasjoner benytter seg av Hofstedeinstituttets tjenester. Man kan kanskje se til de ulike nyinstitusjonelle teoriene, som kanskje kan forklare noe av dette.

Organisasjoner blir 'utsatt for' institusjonalisering på flere områder, både i omgivelser og internt i selve organisasjoner vil det alltid være et tilstedeværende institusjonelt press, dvs. et press for å legitimere, gjennom å følge med i tiden (Røvik, 2015). For det første, så vil et økende institusjonelt press gjerne øke på mange ulike måter. Dette kan gjerne komme fra de effektene som økt transparens har (faktorer: global kommunikasjon, internett, tilgang til informasjon), vektlegging på å vise at en multinasjonal organisasjon vil vise at den kan og vil tilrettelegge for medlemmers ulike kulturer, og et ønske om å kunne hevde sin legitimitet gjennom å signalisere at de tar medlemmenes integrasjon og mangfold på alvor. En økt vekst av konsulenter kan på et antatt grunnlag av forskningslitteraturen fra Hofstede da skape eller utvide sin egen bransje og marked gjennom konsultentselskaper som selger disse krysskulturelle managementsproduktene. Det finnes nok av slike på tilbudssiden, derav konsulentbransjen, som kan fundamentere sin legitimitet som aktører ytterligere, som har disse reelle produktene som kan selges, og at disse produktene virker intuitivt og selvbegrunnende for rådende antagelsene om at f.eks. Hofstedes Insights kan fungere og at de faktisk virker.

I forhold til den andre delen av oppgaven som om handlet Foreign Language Effect, så viste det seg å være det motsatte av et saturert tema, og det var ikke så mange artikler som hadde direkte relevans, selv om språkaspaket er meget universelt og vil virke inn på det meste forskningsområder som omhandler menneskelig kommunikasjon der fremmedspråk involvert.

Det var også et interessant innspill, og selv om studiene for det meste dreide seg om beslutninger på kognitivt individnivå, så kan vil det da også få en innvirkning på gruppebeslutninger. Disse studiene som var med i utvalget som omhandlet FLE baserte seg for det meste på risikobeslutninger der deltagerne visste om sannsynlige utfall. En interessant innvendig kan sies å komme fra Andrea Polonioli (2018), som peker på at mange beslutninger som blir tatt, både innenfor og utenfor organisasjoner, skjer på en mer begrenset rasjonelt måte. En hurtig heuristisk (*Fast and Frugal Heuristics*) avgjørelse er den beslutningsprosessen som enkeltpersoner kanskje benytter mest. Den er oppgavespesifikk og benytter en beslutningstakers kjente repertoar på kognitive strategier for å løse problemer. Den praktisk og lett anvendelig da den ikke involverer det å søke etter ny informasjon (Gigerenzer & Todd, 1999). På flere måter er det en slags beslutningsprosess der man tar det man gjenkjenner i størst grad, og/eller det første og det beste.

På den andre siden kan man si at flere studier viser at det er en tilstedeværelse av en effekt, men at de konkrete detaljene kan være noe uklare. Derfor, om det skjer en effekt, så er det mest plausibelt at denne effekten kan representere den nevnte ekstra belastningen for arbeidsminnet som hos i artikkelen til Volk. Artikkelen virker å ha et valid grunnlag for å konstatere at det finnes klare praktiske implikasjoner for multinasjonale organisasjoner med denne effekten. Denne tematikken har klare linjer med de nytteorienterte utgangspunktene innenfor kunnskapsoverføringstradisjonen. En pragmatisk rettet løsning rundt denne fremmedspråklige problematikken kan være å se til SECI-modellen. Man kan forsterke sannsynlighetene ved god kunnskapsoverføring med å gå gjennom de suksessive steg. Sosialisering der taus og implisitt kunnskap der man kunnskap blir delt gjennom interaksjon og samhandling, til dermed å bli eksternalisert og eksplisitt for flere i organisasjonen. Deretter kan man kombinere (*Combine*) sin tidligere og egne kunnskap med den nye opplevde kunnskapen, og til slutt internalisere denne kunnskapen, slik at den 'sitter inne' og at man kan benytte denne kunnskapen og heller ikke ha behov for å uttrykke den (Røvik, 2007).

Rundt alle disse nye og problematiserende faktorene, så kan man skille de fra to vitenskapelige grunntanker. Den positivistiske grunntanken der man kan objektivt kan måle kultur, for deretter å kunne skape en teoretisk modell som kan være årsaksforklarende og kan predikere på individnivå. Og på den andre siden den konstruktivistiske grunntanken med at hvert individ har sitt eget subjektive perspektiv, og at vitenskapelig objektivitet kan være vanskelig å stadfeste. Mellom disse to ytterpunktene kan vi nok plassere Hofstedes dimensjoner mer innenfor den konstruktivistiske idéen, selv om utgangspunktet var positivistisk. Det fremmedspråklige fenomenet kan man med større sikkerhet konstantere noe utav, da det er en klar tilstedeværelse av en effekt, uten at man påstår å kjenne alle detaljene, og når man er bevisst på at de aktive mekanismene i fenomenet er uklare.

Det å gå så dypt inn i de fagspesifikke delene ved kognitiv informasjonsomsetning kan virke noe fjernt fra organisasjonsfag, men det er likevel en viktig del av det lederskapsfaglige, der man også kan studere kognitiv persepsjon for å skape større innsikt om forholdene mellom individer i en organisasjon. Det å studere formelle strukturer i organisasjoner er essensielt for

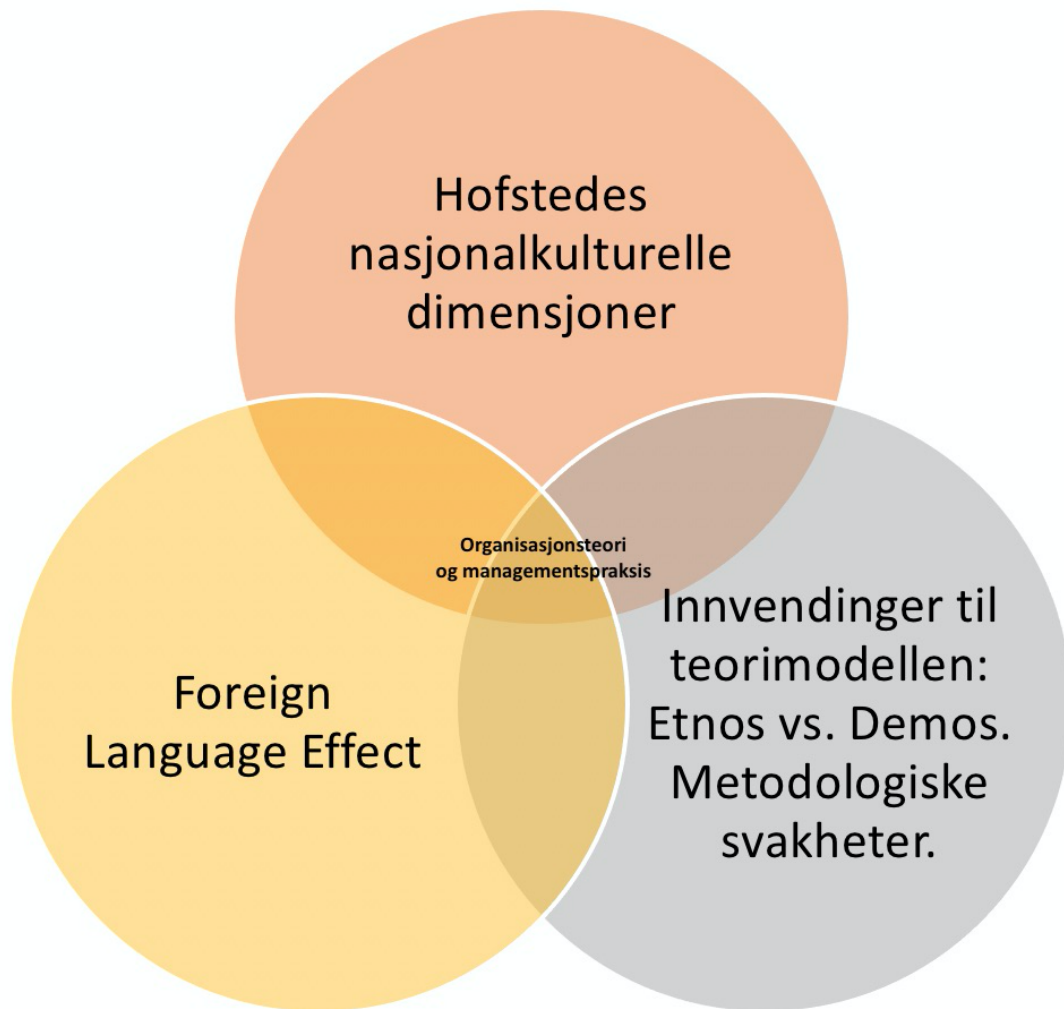
å forstå sammenhenger og formelle forutsetninger. Men jeg vil også argumentere for at man må også ta inn all den uklare og usynlige kunnskapen som går dypere inn i psykologiske fagområder, da de også er et grunnlag for hvordan medlemmer i organisasjoner samhandler med hverandre, og hvordan enkeltmedlemmer oppfatter, og forholder seg til ulike kontekster.

Med alle disse nye innsiktene tatt i betraktning, så kan man ut i fra et lederperspektiv følge de retningslinjene fra Yukl & Gardner (2020) som kan være meget nyttig med hensyn til forståelse, og hvordan man kan 'navigere' i nye og ukjent kulturelle kontekster.

Det å forstå sine ansatte ved å være sensitiv til kulturelle ulikheter. Deretter å forstå alle de lagene av kompleksitet som finnes, der organisasjonskultur og nasjonalkulturer, og individualitet møtes. Det kan innebære mange ulike måter som medlemmer oppfatter de samme oppgavene og tekniske forholdene internt i organisasjonen. Det kan i tillegg til ulike syn på f.eks. maktdistanse, finnes ansatte som er vant med høy-kontekstkultur, mens andre tilhører lav-kontekstkultur. Det å studere å skape mest mulig pålitelig og god viten vil alltid være en god forutsetning for en god praksis.

Det siste er handler om det å kjenne seg selv. Dette vil også være en forutsetning for hvordan man vil utføre sin rolle som leder, og her peker Yukl & Gardner på blant annet global mindset som en god predikator for å skape effektivitet i en kulturelt variert organisasjon.

Oppgaven vises i helhet, med overlapp og relevans i venn-diagrammet i figur 12.



6.3 Avslutning

Det har vært veldig lærerikt og spennende, og jeg føler at jeg fikk et godt utbytte fra oppgaven. Jeg vil også si at jeg har fått mer innsikt og et utvidet perspektiv på problematikken. Samtidig håper jeg at oppgaven også har skapt noe av praktisk verdi og som kan tas videre, både til vurdering rundt praksis, og for å kunne se nye koplinger og perspektiver som kan gjøre forskningstemaet mer fullstendig.

Referanseliste

Aarebrot, F & Evjen, E. (2014) *Land, makt og følelser*, Fagbokforlaget, Oslo.

Abutalebi, J. 2008. *Neural aspects of second language representation and language control*. *Acta Psychologica*, 128(3): 466–478.

Aftenposten (2020). *Trygdeskandalen*. Sist oppdatert 9. januar 2020.

Hentet 14.08.20. fra:

<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/b5Jep5/har-du-falt-av-trygdeskandalen-vi-guider-deg-gjennom-det-viktigste>

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2020). *The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews*. *Journal of Management Studies*.

Angeline, T. (2011). *Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees*. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.

Annamoradnejad, M. Fazli, J. Habibi and S. Tavakoli, *Cross-Cultural Studies Using Social Networks Data*, in *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, vol. 6, no. 4, pp. 627-636, Aug. 2019.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2020). *The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews*. *Journal of Management Studies*.

Arbeids- og sosialdepartementet (2020). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*, hefte 8.

Hentet 01.08.20 fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Betancourt, J. R. (2003). *Cross-cultural medical education: conceptual approaches and frameworks for evaluation*. *Academic Medicine*, 78(6), 560-569.

Baddeley, A. D. (2003). *Working memory: Looking back and looking forward*. Nature Reviews Neuroscience, 4(10): 829–839. Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. 2005. Handbook of work stress. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Bing, J. W. (2004). *Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices*. Academy of Management Perspectives, 18(1), 80-87.

Bird, A., & Fang, T. (2009). *Cross cultural management in the age of globalization*. International Journal of Cross Cultural Management, 2009 Vol 9(2): 139–143

Blodgett, J. G., Bakir, A., & Rose, G. M. (2008). *A test of the validity of Hofstede's cultural framework*. Journal of consumer marketing.

<https://doi.org/10.1108/07363760810902477>

Borum, F. (1990). *Om valg av organisasjons-sociologisk metode*. Valg av organisasjons-sociologiske metoder. København.

Brouwer, S. (2019). *The auditory foreign-language effect of moral decision making in highly proficient bilinguals*. Journal of Multilingual and Multicultural Development, 40(10), 865-878.

<https://doi.org/10.1080/01434632.2019.1585863>

Brunsson, K., & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Cappelen Damm. Høyskoleforlaget. Oslo.

Buchanan, D., & Bryman, A. (Eds.). (2009). *The Sage handbook of organizational research methods*. S Publications Ltd.

Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). *Power distance*. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*: 513-563.

Chapin, W. D. (1996). *The Turkish Diaspora in Germany*. *Diaspora: A Journal of Transnational Studies*, 5(2), 275-301.

Chuang, S. F. (2013). *Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development*. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1).

Cipolletti, H., McFarlane, S., & Weissglass, C. (2016). *The moral foreign-language effect*. *Philosophical Psychology*, 29(1), 23-40.

<https://doi.org/10.1080/09515089.2014.993063>

Costa, A., Foucart, S., Hayakawa, M., Aparici, J., Apesteguia, J., Heafner, and B. Keysar. (2014). *Your Morals Depend on Language*. *PLoS One* 9 (4): e94842.

Costa, A., Foucart, A., Arnon, I., Aparici, M., & Apesteguia, J. (2014). "*Piensa*" twice: *On the foreign language effect in decision making*. *Cognition*, 130(2), 236-254.

Digital Science & Research Solutions Inc. All Rights Reserved (2020),

<https://app.dimensions.ai/discover/publication>, hentet 03.07.20, søkeord: *Cross cultural communication management & Hofstede cultural dimensions*.

Dotson, F., & Dotson, L. O. (1969). *The Indian Minority of Zambia, Rhodesia and Malawi*. *African Social Research*, (7).

Duden Institute: Wörterbuch, DI Lerntherapie, Berlin.

Hentet 23.08.20:

<https://www.duden.de/sprachwissen/sprachratgeber/Duzen-oder-Siezen>

Erez, M., & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York: Oxford University Press.

Egeberg, M. (1981). *Stat og organisasjoner. Flertallsstyre, partsstyre og byråkrati i norsk politikk*. Bergen: Universitetsforlaget.

Esgate, Anthony; Groome, David (2005). *An Introduction to Applied Cognitive Psychology*. Psychology Press. p. 201. ISBN 978-1-84169-318-7.

Evans, V, Bergen, B. K., & Zinken, J. (2007). *The cognitive linguistics enterprise: An overview*. London: Equinox, p. 263-266.

Eysenck, M. W., & Calvo, M. G. (1992). *Anxiety and performance: The processing efficiency theory*. *Cognition & emotion*, 6(6), 409-434.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). *Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China*. *Organization Science*, 15(2), 241-253.

Friedman, B. A. (2007). *Globalization implications for human resource management roles*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.

Furr, R. M. (2017). *Psychometrics: an introduction*. Sage Publications.

Gabryelczyk, R. (2020). *Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations*. *Information Systems Management*, 1-7. Faculty of Economic Sciences, University of Warsaw, Warsaw, Poland.

Garen, J. E. (1994). *Executive compensation and principal-agent theory*. *Journal of political economy*, 102(6), 1175-1199.

Gaygisiz, E. (2013). *How are cultural dimensions and governance quality related to socioeconomic development?* *The Journal of Socio-Economics*, 47, 170-179.

<https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.02.012>

Gigerenzer, G., & Todd, P. M. (1999). *Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox*. *Simple heuristics that make us smart* (pp. 3-34). Oxford University Press.

Graham, J. W. (1991). *An essay on organizational citizenship behavior*. *Employee responsibilities and rights journal*, 4(4), 249-270.

Grønmo, Sigmund, (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget, Bergen.

Hanges, Lord, & Dickson (2000) *An Information-processing Perspective on Leadership and Culture: A Case for Connectionist Architecture*. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49.

<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00008>

Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination*. Sage Publications, Washington DC.

Harzing, A. W., & Sorge, A. (2003). *The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives*. *Organization studies*, 24(2), 187-214.

Hayakawa, S., Tannenbaum, D., Costa, A., Corey, J. D., & Keysar, B. (2017). *Thinking more or feeling less? Explaining the foreign-language effect on moral judgment*. *Psychological science*, 28(10), 1387-1397.

Helfrich, H. (1999). *Beyond the dilemma of cross-cultural psychology: Resolving the tension between etic and emic approaches*. *Culture & Psychology*, 5(2), 131-153.

Henneck, R. (2003). *Family Policy in the US, Japan, Germany, Italy and France: Parental Leave, Child Benefits/Family Allowances, Child Care, Marriage/Cohabitation, and Divorce. A Briefing Paper Prepared by the Council on Contemporary Families*. U.S. Department of Education.

Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Mendenhall, M., & Oddou, G. (2010). *The tolerance for ambiguity scale: Towards a more refined measure for international management research*. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 58-65.

Hobson, B., Fahlén, S., & Takács, J. (2011). *Agency and capabilities to achieve a work-life balance: A comparison of Sweden and Hungary*. *Social Politics*, 18(2), 168-198.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*:

Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations, 2nd ed.,
Thousand Oaks CA: SAGE.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online readings in psychology and culture, 2(1), 2307-0919

Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). *Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values*. American sociological review, 19-51.

Hofstede Insights.

hentet 10.07.20 fra <https://hi.hofstede-insights.com/about-us>

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Finnegan, C. A., Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu, N., Cavusgil, S. T. (2008). *Data equivalence in cross-cultural international business research: assessment and guidelines*. Journal of International Business Studies, 39(6), 1027-1044.

Ibn-Mohammed, T., Mustapha, K. B., Godsell, J. M., Adamu, Z., Babatunde, K. A., Akintade, D. & Koh, S. C. L. (2020). *A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies*. Resources, Conservation and Recycling, 105169.

Im Shin, H., & Kim, J. (2017). *Foreign language effect and psychological distance*. Journal of Psycholinguistic Research, 46(6), 1339-1352.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.

Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J (2006). *In the Eye of the Beholder. CrossCultural Lessons in Leadership*. Project GLOBE.

Kagawa-Singer, M., & Kassim-Lakha, S. (2003). *A strategy to reduce cross-cultural miscommunication and increase the likelihood of improving health outcomes*. Academic medicine, 78(6), 577-587.

Kincaid JP, Fishburne RP Jr, Rogers RL, Chissom BS (February 1975). "*Derivation of new readability formulas (Automated Readability Index, Fog Count and Flesch Reading Ease Formula) for Navy enlisted personnel*". Research Branch Report 8-75, Memphis, TN.

Knotts, R., & Thibodeaux, M. S. (1992). *Verbal skills in cross-culture managerial communication*. European Business Review, 92(2).

Levinson, S. C. 2012. *The original sin of cognitive science*. Topics in Cognitive Science, 4(3): 396–403.

Li, M.-H., & Rao, L.-L. (2019). *Do People Believe That They Are More Deontological Than Others?* Personality and Social Psychology Bulletin, 45(8), 1308–1320.

Hentet 09.09.20 fra:

<https://doi.org/10.1177/0146167218823040>

Lindblom, C. E. (1959). *The science of "muddling through"*. Public administration review, 79-88.

Malness, K & Midgaard, R (2009). *Politisk tenkning*. Universitetsforlaget, Bergen.

Martino , E. (2018). *Italian women face dramatic earnings losses after the birth of a child*. London School of Economics.

Hentet 10.07.20 fra:

<https://blogs.lse.ac.uk/euoppblog/2018/06/30/italian-women-face-dramatic-earnings-losses-after-the-birth-of-a-child/>

Martínez-Berumen, H. A., López-Torres, G. C., & Romo-Rojas, L. (2014, January). *Developing a Method to Evaluate Entropy in Organizational Systems*. In CSER (pp. 389-397).

Masicampo & Baumeister (2008). *Toward a physiology of dual-process reasoning and judgment: Lemonade, will- power, and expensive rule-based analysis*. Psychological Science, 19(3): 255–260.

McSweeney, B., Brown, D., & Iliopoulou, S. (2016). *Claiming too much, delivering too little: testing some of Hofstede's generalisations*. *The Irish Journal of Management*, 35(1), 34-57.

<https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0003>

Messner, W. (2016). *The misconstruction of hofstede's uncertainty avoidance dimension: The fallacy of ecological operation without construct validity at the individual level*. *Journal of Global Marketing*, 29(5), 298-313.

<https://doi.org/10.1080/08911762.2016.1203470>

Miles, T. J. (2000). *Common law exceptions to employment at will and US labor markets*. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 16(1), 74-101.

Mills, C. W. (2000). *The sociological imagination*. Oxford University Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.

Morey, N. C., & Luthans, F. (1984). *An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research*. *Academy of Management Review*, 9(1), 27-36.

Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal Norsk Forlag.

Muda, R., Niszczota, P., Białek, M., & Conway, P. (2018). *Reading dilemmas in a foreign language reduces both deontological and utilitarian response tendencies*. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 44(2), 321. "
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/xlm0000447>

Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). *Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades*. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.

Polonioli, A. (2018). *A blind spot in research on foreign language effects in judgment and decision-making*. *Frontiers in psychology*, 9, 227.

Prause, D., & Mujtaba, B. (2015). *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*. *Journal of Business Studies Quarterly*; Antioch Vol. 6, Utst. 3, (Mar 2015): 13-22.

Reisinger, Y., & Crofts, J. C. (2010). *Applying Hofstede's national culture measures in tourism research: Illuminating issues of divergence and convergence*. *Journal of Travel Research*, 49(2), 153-164.

Røvik, K.A. (2015). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget, Bergen

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, Oslo.

Schmitz, L., & Weber, W. (2014). *Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance*. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 13(22), 11-26.

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454722>

Shaban, A. (2016). *Managing and leading a diverse workforce: One of the main challenges in management*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 76-84.

Shannon, C. E. (2001). *A mathematical theory of communication*. *ACM SIGMOBILE mobile computing and communications review*, 5(1), 3-55.

Simon, H. A. (1978). *Information-processing theory of human problem solving*. *Handbook of learning and cognitive processes*, 5, 271-295. Carnegie-Mellon University.

Simonsen, Hanne Gram (2012). *Kognitiv lingvistikk*. Store Norske Leksikon. Hentet 09.09.20:

https://snl.no/kognitiv_lingvistikk

Stedham, Y. E., & Yamamura, J. H. (2004). *Measuring national culture: Does gender matter?* *Women in Management Review*, 19(5), 233-243

<http://dx.doi.org/10.1108/09649420410545953>

Steenkamp, J.-B.E.M. (2001), *The role of national culture in international marketing research*, *International Marketing Review*, Vol. 18 No. 1, p. 30.

Statens personalthåndbok 2020. 9.19 *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA)*
Hentet 02.08.20 fra:

https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2020/KAPITTEL_9-19#KAPITTEL_9-19

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

Sutton, B., & Walsh, P. N. (1999). *Inclusion International's Open Project on inclusive employment*. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 12(3), 195-198.

Tajima, A. (2004). *Fatal miscommunication: English in aviation safety*. *World Englishes*, 23(3), 451-470.

Tang, L., & Koveos, P. E. (2008). *A framework to update Hofstede's cultural value indices: economic dynamics and institutional stability*. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1045-1063.

Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). *Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions*. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 49-64.

Toh, S. M., & Leonardelli, G. J. (2012). *Cultural constraints on the emergence of women as leaders*. *Journal of World Business*, 47(4), 604-611.

United Nations Development Programme , *Human Development Report*.

Hentet 14.09.20 fra: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/NOR>

Venaik, S., & Brewer, P. (2013). *Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models*. International Marketing Review. Emerald Group Publishing Limited.

<https://doi.org/10.1108/IMR-03-2013-0058>

Volk, S., Köhler, T., & Pudelko, M. (2014). Brain drain: The cognitive neuroscience of foreign language processing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 862-885.

<https://doi.org/10.1057/jibs.2014.26>

Zinggeler, M (2013) *Understanding and Teaching Variations of Everyday Business Language and Behavior in German Speaking Countries*. Eastern Michigan University.

Global Advances in Business and Communication Conference

& Journal. Volume 2 ,Issue 1.Article 4

Hentet 19.08.20 fra:

<https://commons.emich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=gabc>

Yukl, G & Gardner, W (2020). *Leadership in Organizations*, 9th Edition. Pearson Education Limited. Essex.

