



# **Kulturforskelle mellem Danmark og Polen i forretningspraksis**

Date

28 October 2010

# Kulturforskelle mellem Danmark og Polen

Forfatter: Anja U. W. Lang

Vejleder: Søren Juul Jørgensen

Sparringspartnere: Søren Juul Jørgensen og Allan E. Mortensen

Polen har udviklet sig markant siden EU-medlemskabet 1. maj 2004. Med 38 millioner indbyggere og en økonomi i stabil fremgang tæt på Danmark er Polen vokset til at være Danmarks 9. største eksportmarked.

Dansk erhvervsliv er godt repræsenteret og små 500 danske virksomheder er på den ene eller anden måde etableret i Polen. 30-40.000 polakker er ansat i disse virksomheder i Polen, og tilsvarende har godt 25.000 polakker søgt arbejde i Danmark. Dette øgede samarbejde betyder, at en stor gruppe mennesker dagligt indgår i samarbejde, hvor kulturelle forskelle kan have betydning; også selv om der tale om to nabolande med flere ligheder end forskelle.

Denne rapport skal bidrage til at lette samarbejdet mellem danskere og polakker og forebygge opståen af unødvendige konflikter og misforståelser i dette samarbejde.

Rapporten undersøger kulturforskelle mellem Polen og Danmark i erhvervspraksis med udgangspunkt i Geert Hofstede (Hofstede, 2001) og GLOBE studiet (House et al., 2004).

For at supplere disse kendte overvejende kvantitative undersøgelser er der gennemført kvalitative interviews med danskere og polakker med erfaring i polsk-dansk samarbejde.

Undersøgelsen har hovedfokus på, hvordan kulturforskellene manifesterer sig i forhold til forhandlinger og i arbejdssituationer i relation til ledelse. Rapportens konklusioner bliver gennemgået nedenfor.

Rapporten er udarbejdet af stud.psych. Anna Wolska Lang i samarbejde med Søren Juul Jørgensen og Allan E. Mortensen.

En særlig tak skal rettes til Danfoss Sp. z o.o., Danske Bank A/S S.A, Lego Polska og Vestas-Poland Sp. z o.o., som har bidraget med deres erfaring om forskelle mellem polsk og dansk forretningskultur.

Ambassaden Warszawa, August 2009

# Indholdsfortegnelse

<b><u>KULTURFORSKELLE MELLEM DANMARK OG POLEN .....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>INDHOLDSFORTEGNELSE .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>RESUME .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
1. MAGTDISTANCE.....	4
2. SYN PÅ MENNESKET I ORGANISATIONEN .....	7
3. GRUPPEORIENTERING VS. INDIVIDUELORIENTERING.....	9
4. FREMTIDSORIENTERING .....	10
5. RISIKOOPFATTELSE OG USIKKERHEDSUNDVIGELSE .....	11
6. LEDELSE .....	12
<b><u>RAPPORT .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
<b><u>INTRODUKTION.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
1. INDLEDNING .....	15
2. LÆSEVEJLEDNING .....	16
3. KULTURFORSTÅELSE .....	16
4. ORGANISATION OG KULTUR.....	18
<b><u>ANALYSE .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
5. METODE .....	19
6. GEERT HOFSTEDE .....	21
7. GLOBE: GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR EFFECTIVENESS.....	22
<b><u>RESULTATER.....</u></b>	<b><u>25</u></b>
8. MAGTHIERARKIET .....	25
9. BESLUTNINGSPROCESSER I ORGANISATIONEN .....	27
10. SYN PÅ MENNESKET I ORGANISATIONEN .....	30
11. GRUPPEORIENTERING VS. INDIVIDORIENTERING .....	34
12. FREMTIDSORIENTERING .....	36
13. RISIKOPERCEPTION OG USIKKERHEDSUNDVIGELSE .....	41
14. LEDELSE .....	46
15. AFSLUTNING .....	49
<b><u>LITTERATURLISTE .....</u></b>	<b><u>50</u></b>

# Resume

## 1. Magtdistance

***Polske organisationer har typisk en højere magtdistance /centralisering hvor danske organisationer er decentrale. Denne magtdistance kan være en barriere og hæmme kommunikationen.***

I polske organisationer forventer og accepterer man i højere grad en ulige magtfordeling. Ledere er ofte ikke så tilgængelige, som det er tilfældet i danske organisationer. I danske organisationer har man typisk en fladere organisationsstruktur med en lav magtdistance.

Forskellen i magtdistance kan resultere i, at danske ledere oplever, at deres polske medarbejdere er tøvende med at komme til dem med problemer, da de ikke er vant til tilgængelighed og åbenhed.

En høj magtdistance gør også, at polske medarbejdere er vant til at være afhængige af deres overordnedes evne til at dirigere og tage beslutninger.

Tilsvarende er der i danske organisationer større tendens til decentralisering af ansvar og magt, end det er tilfældet i en polsk kultur. Centraliseringen i polske organisationer skaber normalt en forventning hos polske medarbejdere om, at ledelsesansvaret er centraliseret, hvilket kan give anledning til misforståelser. Heri ligger en yderligere risiko for den danske leder, da en forventning om centralisering af ansvar kan indebære, at danske ledere reagerer ved at blive radikalt autoritære, fordi de ikke ved, hvordan de skal forholde sig til det, som for dem er uselvstændighed og modvilje mod at tage ansvar, men som i virkeligheden er udtryk for en kulturforskel.

## 1.1 Beslutningsprocesser

***I danske organisationer er der stor forventning om dialog, hvorimod polske organisationer har mere fokus på selve handlen end kommunikationsforløbet.***

I samfund med høj magtdistance, som Polen, vil man ofte se, at medarbejdere er mere handlings- end diskussionsparate. Standardiseret diskussion og forhandling internt i organisationen vil ofte blive anset som spild af tid og forsinkelse af arbejdet. I danske organisationer anser man typisk diskussion og medbestemmelse for vigtigt og forventningen om, at man skal diskutere, kan i nogle tilfælde føre til misforståelser mellem polakker og danskere. For en polak er formålet med diskussionen i højere grad at nå til et resultat hurtigt og effektivt. Det er ikke så vigtigt, om alle bliver hørt, og om alle er enige. For en dansker er det ofte simpelthen vigtigt at diskutere sager igennem. Det primære formål er også, at man når til et resultat, men diskussion og møde bliver lige så ofte brugt som fora, hvor alle har mulighed for at blive hørt, da medbestemmelse anses for betydende.

## 1.2 Medbestemmelse

***Polske organisationer er som hovedregel topstyrede, med en mindre grad af medindflydelse fra medarbejdere.***

Polske ledere vil besidde et mere instrumentelt syn på medbestemmelse, og i mange tilfælde reduceres det til informationsoverførelse. Der er dog medbestemmelse i polske organisationer, men dette er en anden type. Den polske leder beslutter noget, men beslutningen tages ofte op til revision af medarbejderne, som giver deres input efter beslutningen er taget. Polske organisationer er dog stadig i høj grad topstyrede, og undertiden kan det være svært at give sit input, hvor ledelsen er utilgængelig.

### 1.3 Diskussioner

***Polakker vil i en diskussion gerne afklare, hvem der har det overordnede ansvar for den konkrete problemstilling, mens danskere lægger vægt på dialog.***

I danske organisationer er det normalt, at man diskuterer sager og giver sit input, men at det efterfølgende alligevel er chefen, som træffer beslutning ved veto.

Polske medarbejdere kan sjældent se meningen i, at man skal ytre sig og diskutere sager, når chefen alligevel har det sidste ord. Dette kan blive oplevet som tvetydig kommunikation eller som en slags falsk medbestemmelse, som er ineffektiv og unødvendig. For danskere er det ofte vigtigt at blive hørt. Det er muligt, at chefen har veto, men det er vigtigt, at der har været en dialog om de sager, der vedtages. For en polsk medarbejder synes det at være vigtigere at vide, om medbestemmelsen er reel eller ej. Det er vigtigt at vide, hvis beslutning det er: chefens eller vores. Dette synes at være vigtigere end at blive hørt og set. Hvis det alligevel er chefens beslutning, vil en diskussion blive anset som spild af tid, og det vil være bedre med en klar anordning. Overordnet kan man sige, at det er vigtigt for danskere at have dialogen, så man om ikke andet i teorien har mulighed for at ytre sig. For polakker er det mere vigtigt at have klarhed, om medbestemmelsen er faktisk eller ej.

## 2. Syn på mennesket i organisationen

**Danske ledere har fokus på bløde værdier, hvorimod polske ledere mere ser individet som værende rationelt og økonomisk motiveret.**

En anden kulturforskel mellem Danmark og Polen er, hvor menneskeligt orienteret man er i organisationer. Dvs. at man eksempelvis leder ud fra bløde værdier som omsorgsfuldhed, eller om man leder ud fra mere hårde værdier som selvhævdelse. Overordnet ses en mere blød ledelsestilgang i danske organisationer end i polske. I Danmark vil det generelt blive mere værdsat, at man er en omsorgsfuld og beskeden leder. I Polen vil det ofte være påskønnet at være selvhævdende og hård.

Den lavere menneskelige orientering i polske organisationer medfører, at organisationens effektivitet prioriteres højere end menneskets velfærd. De polske interviewpersoner oplever, at der er mere respekt for den enkelte person i en dansk virksomhed; som f.eks. mere respekt for arbejdstid og fritid.

Der synes også at være forskellige syn på den menneskelige natur. I de traditionelle polske organisationer ses en overvejende tendens til, at man forstår mennesket som rationelt, effektivt og økonomisk motiveret. Man er overordnet mere fokuseret på opgaver og effektivitet end arbejdsmiljø og følelser. I danske organisationer ses mennesket som mere socialt forankret, og mennesker ansues som mere sociale, der kan motiveres gennem fx sociale behov, arbejdsmiljø og medbestemmelse. I Polen ses det ofte, at man ikke nødvendigvis forventer, at organisationen skal tage hånd om medarbejderudvikling. Hvis man vil udvikle sig, skal man nok selv sørge for det; det er ikke organisationens ansvar. Polske

organisationer har generelt tendens til et rationelt menneskesyn og danske mere til et socialt og følelsesorienteret menneskesyn, hvor det fx er menneskeligt at begå fejl.

## 2.1 Kontrol

***I polske organisationer er rammerne faste og klare, mens danske organisationer har kontrolstyrelse ved brug af fælles værdier og normer.***

Forskellige organisationer har forskellige måder at kontrollere deres medlemmer på for at sikre sig at alle bidrager til organisationens mål og fremgang. I Danmark er kontrolsystemerne generelt i højere grad baseret på fælles værdier og normer. Dvs. mere uformelle og usynlige reguleringsmekanismer, som illustrerer gruppens normer og forventninger om, hvad man kan tillade sig. I en dansk organisation vil man typisk se mere flydende rammer for, hvad man kan tillade sig. Individet har en stor grad af frihed inden for de normsatte rammer og kontrolleres i mindre grad direkte. Danske medarbejdere vil typisk tilegne sig og følge de normer og værdier, der gælder.

I organisationer, der er påvirket af polsk kultur, er social kontrol i højere grad baseret på formelle forhold, standardiserede hensyn og klart definerede rammer, og i polske organisationer vil man kunne se medarbejdere prøve at undvige den direkte kontrol og finde nye måder at omgås regler og løse problemer på.

Disse forskelle kan vanskeliggøre samarbejde mellem polakker og danskere. En dansker vil i en polsk organisation typisk opfatte den direkte kontrol som demotiverende. En polak i en dansk organisation vil måske føle at rammerne er udefinerede og uklare.



### 3. Gruppeorientering vs. individuelorientering

***Ifølge Public Opinion Research Center i Polen (CBOS, 2006) er familielykke den vigtigste værdi for polakker.***

Selv om man i Danmark og Polen er mere individualistisk orienterede end de fleste asiatiske og mellemøstlige lande, er der alligevel orientering mod gruppen (kollektivism), men på forskellige måder. I Danmark er man meget institutionel kollektivistisk, hvilket betyder, at man belønner og opmuntrer til institutionel praksis. Staten har stor indflydelse på individers liv. Fra barnsben vokser man i Danmark op i institutioner, der bliver lige så betydningsfulde i danskernes liv, som familien er det. I Polen er den institutionelle kollektivism mindre udbredt. I Polen er man til gengæld kollektivistisk i forhold til sin "inder-gruppe", dvs. ens familie og nærmeste netværk. Dette betyder, at familien, dennes fremgang og succes er meget vigtigere i Polen end i Danmark. Ifølge Public Opinion Research Center i Polen (CBOS, 2006) er familielykke den vigtigste værdi for polakker.

Dette kan betyde, at danskere i højere grad vil følge normer og værdier på en arbejdsplads, fordi de har høj institutionel kollektivism. Man er vant til at fungere i gruppesammenhænge og følge organisationens normer og værdier. Samtidig er man ikke så interesseret i at skille sig ud fra andre i organisationen. I Polen vil man i højere grad fokusere på ens eget og familiens velbefindende. Man vil ofte prioritere sig selv og sin familie meget højere end organisationens velbefindende, og man vil måske også skille sig ud fra andre individer i organisationen.

## 4. Fremtidsorientering

**I polske organisationer har man mere fokus på aktuelle forhold og bekymrer sig mindre om fremtidige udfordringer, hvor danske organisationer planlægger fremtiden.**

Tidsopfattelse påvirker planlægning og koordinering for individer og opgaver i en organisation. I danske organisationer planlægger man generelt frem i tiden. Man afviger nødtigt fra planer og forsøger at inkludere uforventede fremtidige eventualiteter i planlægning. Der er en generel tendens til at tilsidesætte nutidige sociale forhold og interaktioner til fordel for planer og strategier. Modsat er der en tendens i polske organisationer til at nutiden er vigtigere end fremtiden. Det der sker her og nu, synes at have højere prioritet i polske virksomheder end i danske. Derfor kan der opstå misforståelse i forbindelse med prioritering. I en polsk organisation vil man måske prioritere pludselige fluktuationer på markedet højere, end man vil i en dansk organisation, hvor man modsat prioriterer et møde om fremtidige strategier højere end de pludselige markedsudsving.

### 4.1 Tidsorientering

**I danske organisationer planlægges opgaver kronologisk, mens man i polske organisationer typisk arbejder mere ustruktureret med flere bolde i luften på en gang.**

I Danmark planlægges og forstås dagen og tiden kronologisk. Man gør ofte en ting ad gangen, hvor man konstruerer en tidsplan og forsøger at holde sig til den og arbejde struktureret med opgaver.

I Polen vil man oftere gøre flere ting på en gang og ofte uden at have en plan. Tid vil ikke opgøres helt så kvantitativt og kronologisk som i Danmark, men afhænger i højere grad af de menneskelige relationer. Tid er noget, der eksisterer sammen med de menneskelige forhold

og situationer, som man ikke nødvendigvis altid kan styre. Mødet er vigtigere end tidspunktet, det afholdes på.

## 4.2 Personlige relationer

***Polakker lægger mere vægt på de personlige relationer, end det generelt er tilfældet i Danmark.***

Polakker vægter personlige relationer mere end danskerne. Det er derfor anerkendt, at man i møder med polakker taler mere omkring emnet, før man kommer til sagen. Man er mere personlig relateret i forhandlingssituationer. Der er i dansk erhvervskultur generelt en ret klar opdeling af arbejde og privatliv. Man kan sagtens drive forretning med en person uden at man nødvendigvis kommer ind på dennes privatliv. I polsk erhvervskultur er der en tendens til, at privatliv og arbejde er sammenvævet. Derfor oplever de danske interviewpersoner i mange tilfælde et meget personligt commitment fra deres polske medarbejdere, hvor man i Danmark ikke altid ville være så personligt committed.

## 5. Risikoopfattelse og usikkerhedsundgåelse

***I Polen er der tradition for at have mange regler, men som man omgås med mindre nøjagtighed end fx Danmark. I Danmark oplever man ikke samme grad af bureaukrati, men følger til gengæld de regler, som er gældende.***

Det danske samfund er i forvejen karakteriseret ved en høj grad af sikkerhed, som er opnået ved at indrette et meget forudsigeligt og struktureret samfund. Danmark kendetegnes ved en høj grad af planlægning og brug af organisationens regler, som skal sikre forudsigelse af fremtiden. Danmark er et samfund, hvor man i større grad har brug for en høj grad af sikkerhed og struktur. Polen er karakteriseret ved en høj grad af bureaukrati, hvilket vil sige, at der er et omfattende net af love og forskrifter, som alle individer principielt burde

følge. Det er dog ikke usædvanligt, at man forsøger at omgås eller bøje reglerne, når det er muligt. I Danmark synes der som udgangspunkt at være færre love og reguleringer, og de er generelt mindre detaljerede. Men samtidig er der i Danmark en større tendens til, at man følger de regler, der er. En dansk medarbejder gør nogenlunde, som der bliver sagt. Han eller hun følger reglerne, men har mandat til selv at bestemme inden for de rammer, der er sat. I en polsk virksomhed vil man i højere grad forvente, at der bliver tildelt specifikke og direkte ordrer, og en polak kan måske opleve det som ukonkret kun at blive tildelt overordnede retningslinjer.

## 5.1 Underskrift og mundtlige aftaler

***Polakker foretrækker aftaler på skrift, mens aftaler for danskere ofte bliver lavet mundtligt.***

Det er muligt at lave mundtlige aftaler i Danmark, hvor man i Polen gerne vil have aftaler på skrift. Denne kulturforskel kan give anledning til konflikt, da det, som en dansker ville forstå var en aftale, for en polak kun var en samtale. Konkluderende kan man sige, at polakker og danskere har to forskellige måder at sikre sig usikre hændelser på. Danskere planlægger og strukturerer så mange forhold som muligt for at kunne forudsige fremtiden. Polakker vil sikre sig, at de har så mange ting som muligt på skrift for at undgå usikre situationer i fremtiden.

## 6. Ledelse

***Ledelse i Polen er typisk mere autoritær.***

Der er i Polen overordnet aktuel større fokus på den hårde del af ledelse end mere blød ledelsesorientering.

## 6.1 Synet på ledelse

***I polske organisationer vil en bestemt og viljestærk person ofte blive set på som en god leder, hvilket ikke nødvendigvis vil være tilfældet i Danmark.***

Forskellen i magtdistance kan resultere i, at en dansk leder, som skal lede polske medarbejdere, kan blive set som svag og ukonkret, når han eller hun ukritisk agerer ud fra en forestilling om lav magtdistance. Et vist mål om autokratisk ledelsesadfærd vil i Polen ofte repræsentere kompetence og viljestyrke. Det vil i Polen fx kunne blive set som et svaghedstegn at fordele ansvar for beslutningsprocesserne.

## 6.2 Lederen som stabilitetsformidler

***En succesfuld leder i Polen er den som sikrer stabilitet.***

I Polen betragtes den nutidige politiske og økonomiske situation ikke som særlig stabil. Polske ledere anses på den baggrund som værende stabilitetsformidlere, og dem, som skal levere økonomisk succes til organisationen. Behovet for større stabilitet kunne tænkes at skabe behov for et syn på ledere som den stærke frontfigur, som tilvejebringer stabilitet. En succesfuld leder er en, der bidrager til en økonomisk succesfuld organisation, som minimerer sandsynligheden for arbejdsløshed og giver medarbejderne en vis følelse af stabilitet i en ustabil verden.

### 6.3 Lederen som ekspert

***I modsætning til Danmark, forventes en polsk leder at besidde speciel faglig viden.***

I Polen forventes lederne at have indflydelse på hele beslutningsprocessen. Man forventer også i højere grad, at disse er mest kvalificeret og kompetente til at tage beslutningerne. Lederne forventes i større grad at være eksperter indenfor deres felt. Medarbejderne synes at værdsætte deres ledere for deres faktuelle kompetence. Dette betyder, at ledernes høje ekspertiseniveau står i direkte forhold til ledelsesansvaret.

### 6.4 Effektivitet

***Polsk ledelsestænkning er domineret af effektivitetsovervejelser.***

Polsk ledelsestænkning er domineret af effektivitetsovervejelser. Dette synes at være et forholdsvist nyt fænomen. Traditionelt er polakker blevet karakteriseret ved at værdsætte humanitet over materialisme, og lav effektivitetsorientering var relateret til det tidligere kommunistiske system. Men nylige studier viser, at der er sket en forøgelse af effektivitetstænkning blandt polske ledere (Suutari & Riusala, 2001).

# Forskellene kan opsummeres sådan:

## Rapport

### Introduktion

#### 1. Indledning

Kultur kan ses som den kontekst indenfor hvilken, vi arbejder og lever. Samfundskultur er de værdier, forståelser og antagelser, som er fælles for et givet folkefærd. Kultur er alt det, der "bare" er på en bestemt måde, men som man ikke stiller spørgsmålstejn ved. Når individer indenfor en bestemt kultur siger "jamen sådan er det jo bare" eller "sådan burde man jo gøre" er det ofte et udtryk for kultur.

Kultur er ikke et statisk fænomen, men udvikler sig i en dynamisk interaktion mellem mennesket og dets miljø (Deresky, 2005). Der har været mange definitioner af kultur gennem tiderne.

GLOBE studiet definerer kultur som: *"fælles forståelser som manifesteres i adfærd og artefakter... Kultur undersøges som praksisser og værdier. Praksisser er adfærden eller den måde tingene bliver gjort på i den pågældende kultur, og værdier er artefakter, fordi de er menneskeskabt og er, i denne specifikke situation, vurderinger af hvordan tingene burde gøres"* (House et al., 2004, s. XV).

Geert Hofstede beskriver kultur som *"mentale programmer eller som en kollektiv programmering af sindet som adskiller et medlem af et folk fra et andet"* (Hofstede, 1994, s. 1).

Kultur kan begrebsliggøres på forskellige måder. Man kan både tale om organisationskultur, erhvervskultur og nationalkultur (Schein, 2004).

Der er mange eksempler på, at der i forretning sker misforståelser og opstår konflikter, som synes at have baggrund i nationalkulturelle forskelle (Selmer og Lauring, 2008).

Det er i den anledning vigtigt at undersøge, hvordan et specifikt lands historie og sædvaner kan påvirke arbejde og ledelse. Formålet med denne rapport er at sammenligne dansk og polsk kultur med fokus på erhvervspraksis. Denne rapport vil kunne være en vejviser for danske virksomheder, der er interesseret i at udvide til det polske marked eller personer som er interesseret i polsk erhvervskultur.

## **2. Læsevejledning**

Indledningsvis er en kort indføring i det kulturelle fagområde. Derefter vil der være et metodeafsnit. Herefter vil Geert Hofstedes studier og GLOBE studierne blive præsenteret, som er de undersøgelser rapporten primært baserer sig på.

Selve undersøgelsen af forskelle mellem polsk og dansk erhvervskultur vil blive præsenteret. De aspekter som vil blive undersøgt er:

- magtdistancen og dennes betydning for beslutningsprocedurer og medbestemmelse
- syn på mennesket
- graden af kollektivism
- hvor fremtidsorienteret man er i arbejdet
- planlægning, forhold til tid, de personlige relationers betydning
- hvordan man forholder sig til risici og ledelse

## **3. Kulturforståelse**

Kultur som fagområde er omfangsrigt og har en lang fagtradition bag sig. Det er uden for denne rapports formål at gennemgå denne udvikling. Kort kan man sige, at der inden for kulturstudier er to opfattelser af kulturbegrebet 1) det beskrivende kulturbegreb og 2) det komplekse kulturbegreb (Jensen, 2002).



Den beskrivende kulturforståelse bygger på den forudsætning, at kultur har en essens, som fx værdier eller normer som en person er bærer af, og som kan overføres mellem generationer. Det komplekse kulturbegreb er en kritik af det beskrivende kulturbegreb. Her kan kultur ikke forstås som havende en essens, men noget der skabes og forandres mellem mennesker. Iben Jensen fra Roskilde Universitetscenter beskriver det således: *"I praksis betyder det komplekse kulturbegreb: 1) At man ikke kan betragte kultur som noget iboende i den enkelte - men som noget, der skabes mellem mennesker 2) At kultur ikke altid er noget, alle medlemmerne er enige om 3) At kultur ikke altid vil bestemme en persons handlinger, da der kan være mange andre faktorer som fx køn, alder, uddannelse mm"* (Jensen, 2002 s. 152).

Det komplekse kulturbegreb synes at være mere fleksibelt og pragmatisk end det beskrivende kulturbegreb. Dette giver en forståelse af, at kultur kan ændre form og forandre sig i takt med at menneskene, som skaber kulturen, forandrer sig. Uden yderligere fordybelse i kulturforståelsesdiskussionen, vil denne rapport forsøge at læne sig op af det komplekse kulturbegreb, da dette giver plads til en forståelse af kultur som noget, der er i konstant forandring.

### **3.1 Generalisering og stereotype**

Kulturanalyseforskning kan være kontroversiel. Den kan bl.a. åbne op for den mulighed at stemple kulturer og holde liv i udokumenterede og negative holdninger og stereotyper.

Stereotyper er som regel et negativt udsagn eller beskrivelse, som man tildeler et individ eller en hel gruppe. Begrebet refererer ofte til oversimplificerende attributter, og er ofte baseret på fordomme eller generaliserede bedømmelser, som finder sted uden tilstrækkelig indsigt eller grundlag. Gordon Allport definerede stereotyper således: *"an exaggerated belief associated with a category. Its function is to justify our conduct in relation to that category"* *"A stereotype is not identical with a category; it is rather a fixed idea that accompanies the category"* (Allport, 1954, s. 191). En generalisering er en beskrivelse af et kulturelt træk, som bliver udledt efter undersøgelse af et antal af individer. På baggrund af undersøgelserne udtrækkes der bestemte konklusioner. Sådanne undersøgelser kan give mulighed for at indfange et nogenlunde korrekt billede af, hvordan mennesker i et givet land kunne have tendens til at handle.

Overordnet er det vigtigt at holde sig for øje, at man aldrig ud fra denne kulturanalyse, vil kunne udlede, at individer til hver en tid i enhver situation vil opføre sig i overensstemmelse med de fremlagte analyser og generaliseringer (Lewis, 2006). Konkluderende viser interkulturelle undersøgelser, at vi er kulturelt betingede, men ikke nødvendigvis kulturelt determineret.

#### **4. Organisation og kultur**

Kultur er de værdier og praksisformer, der er fælles for en gruppe, og som samtidigt distancerer denne gruppe fra en anden gruppe. Nationalkultur skal forstås som bestemte værdier og handlemåder, som en nation har tilfælles.

Det må ikke negligeres, at kultur kan skabes og eksisterer på mange niveauer. Edgar Schein har bl.a. undersøgt forskellige organisationskulturer som separate kulturer, der adskiller én organisation fra en anden (Schein, 2004). Et godt eksempel er Google, der kendetegnes ved at have en hel specifik organisationskultur, som adskiller virksomheden fra andre virksomheder (Weber, 2008). Der er endvidere mange teorier, der beror på, hvordan man kan skabe en stærk virksomhedskultur. Endvidere kan man finde forskellige subkulturer inden for samme organisation. Edgar Schein har gjort opmærksom på, at der kan opstå problemer mellem især tre subkulturer i organisationen: operatørkulturen, ingeniørkulturen og ledelseskulturen (Schein, 1996). Følgende kan man, i takt med globalisering, komme ud for situationer, hvor en subkultur i en virksomhed har mere til fælles med en tilsvarende subkultur i en anden virksomhed end med kulturen i sin egen virksomhed. Det kan yderligere være sådan, at en virksomhed får skabt en så stærk virksomhedskultur, at virksomheden fungerer på samme værdipræmisses i forskellige dele af verden.

Når alt dette er taget i betragtning, er der dog stadig god grund til at holde fast ved, at nationalkultur også har en betydning i virksomheden, alene af den grund at medarbejderne er vokset op i et bestemt samfund og har internaliseret disse samfunds normer og værdier (Berger & Luckman, 1966). Opsamlende kan man tilføje, at en undersøgelse af nationalkulturs indvirkning på erhvervspraksis ikke siger hele sandheden om menneskers tænkemåder og adfærd.

# Analyse

## 5. Metode

Der er et bredt spektrum af måleredskaber, som man kan bruge, når man har sat sig for at undersøge kulturforskelle. Valg af måleinstrument kommer groft sagt an på undersøgelsesspørgsmålet og formålet med undersøgelsen. Der er blevet lavet mange valide kvantitative undersøgelser vedrørende nationalkulturs betydning for erhvervspraksis (Hofstede,1980,1994, 2005; House et al.,2004).

Nærværende rapport vil tage udgangspunkt i den kvalitative målemetode, der vil blive brugt som et supplement til den allerede eksisterende litteratur om emnet.

Kvalitative metoder er relevante, når man vil udforske subjektive erfaringer, kollektive perspektiver og flertydige relationer, hvilket er formålet med denne rapport. Formålet med det kvalitative interview vil derfor være at indfange så mange relevante oplysninger omkring interviewpersonernes syn på polsk kultur som muligt.

Metoden opfordrer til at se mennesker som komplekse væsener, der ikke kan beskrives i en enkel årsagsvirkningssammenhæng alene, og at deres tanker og motiver spiller en vigtig rolle i forståelsen af deres handlinger.

Denne rapport's dataindsamlingsteknik vil være den semistrukturerede kvalitative interviewteknik. Det semistrukturerede interview er mildt styret med en guide, der har temaer, spørgsmål og eventuelle underspørgsmål. De nedskrevne spørgsmål og emner fungerer som vejledende retningslinje for interviewet. Disse retningslinjer giver mulighed for, at interviewerens ud fra sin faglige viden løbende kan beslutte, hvornår der er brug for uddybelse af svar på spørgsmålene.

Fordelen ved denne teknik er, at man ved denne naturlige samtaleform kan få mere oprigtig og dybere information på interviewpersonens præmisser. Det kan give en frihed i at udforske uforudsete tankeretninger, og giver

fleksibilitet til at udvælge aspekter ved samtalen, der ellers ikke ville blive berørt i en kvantitativ undersøgelse (Kvale, 1994).

Ulempen, ud fra et positivistisk synspunkt, kan være, at kvalitative undersøgelser mangler repræsentativitet, da stikprøven i kvalitativt interview som regel er lille. Det vil dog blive taget i betragtning, at stikprøven er repræsentativ ved spredning i valg af deltagere med henblik på etnicitet, kendskab til dansk og polsk forretningskultur og tid tilbragt i dansk og polsk forretningskultur.

Et andet element, der kan give anledning til indvending, er, at analyserne støtter sig til den eksisterende viden på området, hvorved der er en risiko for, at interviewerens vil tage denne forforståelse med i sine spørgsmål og senere fortolkning af data. Det er derved op til interviewerens at holde en faglig distance.

Dataene blev indsamlet i juni 2009. Formålet var at undersøge kulturelle forskelle i erhvervspraksis mellem Polen og Danmark. Mere specifikt er det meningen, at rapporten skal kunne fungere som et kulturelt atlas i polsk kultur for virksomheder eller individer, som skal arbejde med Polen.

Der blev interviewet 4 danske ledere, som havde mindst 3 års erfaring med at arbejde sammen med polakker. Der blev endvidere lavet interview med 2 polske ledere, som havde mindst 3 års erfaring i at arbejde med danskere. De 6 interviewpersoner er ansat i 5 forskellige virksomheder, hvilket betyder, at to af de interviewede var ansat i samme virksomhed. Alle virksomheder er lokaliseret i Polen.

Varigheden af interviewet var omkring 1 time. Interviewene dokumenteredes ved optagelse. Den kvalitative analyse og fortolkning er baseret på analysen af 3 hovedtemaer: 1) Kulturelle forskelle i organisationer 2) Kulturelle forskelle i arbejdspraksis 3) Kulturelle forskelle i ledelse.

Undersøgelsens resultater bliver i det følgende sammenlignet med Geert Hofstedes (2001) og GLOBE studiets (2004) resultater.

Det skal tages i betragtning, at der er forskelle i forhold til dataindsamlingsteknikkerne mellem Hofstede, GLOBE-studierne og nærværende kvalitative undersøgelser. De to førstnævnte baserer sig hovedsageligt på kvantitative indsamlingsteknikker, hvor nærværende

undersøgelse er kvalitativ. De to førstnævnte har inkluderet mange lande, hvor nærværende kun tager udgangspunkt i to lande. Man kan dog sige, at alle tre studier tager udgangspunkt i undersøgelsespersonernes perceptioner af verden, og analyserne har alle tre et fænomenologisk og hermeneutisk særpræg (Schramm-Nielsen, 2000). I det følgende vil Hofstede og GLOBE-studierne blive præsenteret.

## 6. Geert Hofstede

Den førende kulturforsker, Geert Hofstede, har undersøgt kulturforskelle i forskellige afdelinger af koncernen IBM rundt omkring i verden. Disse undersøgelser mundede ud i et omfattende datamateriale bestående af mere end 116.000 spørgeskemaer i omkring 74 lande. Indsamlingen af resultaterne fandt hovedsageligt sted i slutning af 1970'erne og i starten af 1980'erne. Han udviklede 4 dimensioner, som på en enkel måde skildrer forskellene i kulturelle værdier mellem lande. Disse er magtdistance, individualisme, usikkerhedsundvigelse og maskulinitet. Senere tilføjede han dimensionen, langsigtet orientering, men denne er dog ikke medtaget her pga. mangel på data for Danmark (Hofstede, 2001).

Hofstede måler i sine undersøgelser kulturelle værdier som "*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others*" (Hofstede, 2001 s. 5). Samfundsværdier er værdinormer, altså bestemte værdier, som en gruppe af mennesker er enige om skal være fremherskende. Dette mener Hofstede, er kultur (Hofstede, 2001).

En kulturdimension kan forstås som værende et aspekt af en kultur. Hvert lands score kan ses som point på en linje. Dimensionerne er enkle skalaer, som går fra 0 (lav score) til lidt over 100 (høj score). Landene får tilskrevet en pointscore, som svarer til, hvor højt de scorer på den pågældende dimension (Hofstede, 2005).

Hofstedes undersøgelser er af ældre dato. Han er dog stadig en af de mest citerede kulturforskere i verden. På trods af kritik synes hans undersøgelser at være brugbare, når man skal undersøge, hvordan medlemmer i forskellige samfund har tendens til at handle (Jones, 2007, Javidan et al., 2006). I figur 1 fremlægges resultaterne for Polen og Danmark.

Værdier	Magtdistance (PDI)	Individualisme (IDV)	Usikkerhedsundvigelse (UAI)	Maskulinitet (MAS)
Polen	68	60	93	64
Danmark	18	74	23	16

Figur 1 : Indekspoint Hofstede, 2005

## 7. GLOBE: Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness

GLOBE anses som værende en udvidelse af Hofstedes dimensioner og undersøger 9 kulturdimensioner. GLOBE-studiet er et bredspektret forskningsinitiativ, lavet af 170 forskere fra 62 lande. Formålet med projektet er at undersøge forholdet mellem social kultur, organisationskultur og ledelse i en tværkulturel ramme (House et al., 2004).

Hofstede har i sin forskning målt kulturelle værdier. GLOBE måler både kulturelle værdier og praksis. Undersøgelsesspørgsmålene er opdelt i to dele. Den første del måler perceptionen af gældende praksis i samfund og organisationer, den såkaldte "AS IS" del. Den anden del måler værdier i forhold til, hvad man ønsker, skal være praksis i samfund og organisationer. Denne kaldes "SHOULD BE". Begrundelsen for denne opdeling er, at måden man kan måle kultur på udvides, altså både som noget der reflekteres i menneskers praksis, og noget som reflekteres i menneskers værdier (House et al., 2004).

Da det er rapportens formål at undersøge kulturforskelle mellem Polen og Danmark, vil kulturdimensioner i GLOBE, hvor Polens og Danmarks scorer ikke afviger på afgørende vis, ikke blive taget i betragtning.

Det bliver vurderet om landene afviger på afgørende vis ved testscores banding. Test-scores banding er en metode, hvormed man fortolker test-scores. Metoden går ud på, at man grupperer test-scores i forhold til, hvor lidt eller meget de afviger fra hinanden. Hvis Danmark og Polen bliver placeret i samme gruppe som ved mål af dimensionerne: assertivitet, performance orientering, og kønsegaltarisme vil disse dimensioner ikke blive redegjort for. Placeres Danmark og Polen derimod i forskellige grupper som ved mål af dimensionerne: fremtidsorientering, usikkerhedsundvigelse, kollektivism, magtdistance og menneskelig orientering, vil disse blive medtaget i analysen af kulturforskelle (House et al., 2004). GLOBE-

resultaterne for Danmark og Polen viser tydeligt forskelle i 5 dimensioner: fremtidsorientering, usikkerhedsundvigelse, kollektivism, magtdistance og menneskelig orientering.

<b>Praksisser</b>	PL	DK	Mean	Min	Max	Definition
<b>"AS IS"</b>						
Magtdistance	<b>5,10</b>	<b>3,89</b>	5,17	3,89	5,80	Den grad et samfund accepterer og godkender autoritet, magtforskelle og statusprivilegier.
Menneskelig orientering	<b>3,61</b>	<b>4,44</b>	4,09	3,18	5,23	Den grad individer i et samfund opmuntrer og belønner individer for at være fair, altruistiske, venlige, gavmilde, omsorgsfulde og gode mod andre.
Indenfor-gruppe kollektivism	<b>5,52</b>	<b>3,53</b>	5,13	3,53	6,36	Den grad individer i et samfund udtrykker stolthed, loyalitet og sammenhæng i deres familier.
Institutionel kollektivism	<b>4,53</b>	<b>4,80</b>	4,25	3,25	5,22	Den grad social institutionel praksis opmuntrer og belønner kollektive fordeling af ressourcer og kollektiv handling.
Fremtidsorientering	<b>3,11</b>	<b>4,44</b>	3,85	2,88	5,07	Den grad individer i et samfund engagerer sig i fremtidsorienteret adfærd såsom planlægning, investering i fremtiden og udsætte individuel eller kollektiv tilfredsstillelse.
Usikkerhedsundvigelse	<b>3,62</b>	<b>5,22</b>	4,16	2,88	5,37	Den grad tvetydige eller uklare situationer er truende for individer, så regler og orden foretrækkes, og i hvilken grad usikkerhed tolereres i et samfund.

Værdier "SHOULD BE"	PL	DK	Mean	Min	Max	Definition
Magtdistance	3,12	2,76	2,75	2,04	3,65	Den grad et samfund accepterer og godkender autoritet, magtforskelle og statusprivilegier.
Menneskelig orientering	5,30	5,45	5,42	4,49	6,09	Den grad individer i et samfund opmuntrer og belønner individer for at være fair, altruistiske, venlige, gavmilde, omsorgsfulde og gode mod andre.
Indenfor-gruppe kollektivism	5,74	5,50	5,66	4,94	6,53	Den grad individer i et samfund udtrykker stolthed, loyalitet og sammenhæng i deres familier.
Institutionel kollektivism	4,22	4,18	4,72	3,83	5,65	Den grad social institutionel praksis opmuntrer og belønner kollektiv fordeling af ressourcer og kollektiv handling.
Fremtidsorientering	5,20	4,33	5,48	4,33	6,20	I hvilken grad individer i et samfund engagerer sig i fremtidsorienteret adfærd såsom planlægning, investering i fremtiden og udsætte individuel eller kollektiv tilfredsstillelse.
Usikkerhedsundvigelse	4,71	3,82	4,62	3,16	5,61	Den grad tvetydige eller uklare situationer er truende for individer, så regler og orden foretrækkes, og i hvilken grad usikkerhed tolereres i et samfund.



# Resultater

## 8. Magthierarkiet

En forskel der er vigtig at holde sig for øje, når man taler om kulturforskelle mellem lande, er forskelle i fordelingen af magt. Magtstrukturen i en organisation kan have vigtige implikationer for ledelse, beslutningsprocesser, kommunikationsformer mm. Magtstrukturen i organisationer og samfund måles både hos Hofstede og i GLOBE ved dimensionen magtdistance. Magtdistance refererer overordnet til, i hvilket omfang mindre magtfulde medlemmer og institutioner accepterer, at der er en ulige magtfordeling i samfundet. Hofstede og GLOBE viser, at man i polske organisationer i højere grad forventer og accepterer, at der er en ulige magtfordeling, hvor man i danske organisationer har en flad organisationsstruktur.

I danske organisationer er man vant til, at der er meget samarbejde mellem ledelsen og medarbejdere. Man tager det som en selvfølge, at medarbejdere har noget at skulle have sagt i beslutningsprocesserne og arbejdsprocesserne. Dette er for det meste ikke tilfældet i en polsk organisationsstruktur. Den høje magtdistance gør, at interaktionen bliver mere formel i en polsk organisation. Derfor vil polske medarbejdere, der kommer til at arbejde i en dansk organisation ofte blive overrasket over den mindre formelle tone. De polske undersøgelsespersoner mente, at en flad organisationsstruktur klart var en fordel, da det gav tilgængelighed til personer på høje positioner. I polske organisationer kan det ofte være svært at kontakte personer på høje stillinger, da fx sekretærer ofte fungerer som en slags portvagter. Det forventes ofte, at man bruger titler, som gør en direkte kontakt sværere. Dette resulterer somme tider også i, at danske ledere oplever, at deres polske medarbejdere er tøvende med at komme til dem med problemer, da de ikke er vant til denne tilgængelighed og åbenhed.

## 8.1 Status

Interviewpersonerne mente alle, at status er et meget vigtigt element i polske organisationer. En af de danske ledere giver følgende eksempel.

*"Vi skulle lave nedskæringer i organisationen ... vi tilbød en gruppe af produktionsmedarbejdere, som vi ellers var nødsaget til at fyre, rengøringsjob. For nogle var det den største fornærmelse, da der åbenbart er et stort prestigetab i at gøre rent. Jeg ser som dansker ikke den store forskel. Jeg vil såmænd, hellere gøre rent, hvis man ser på det arbejde, der skal udføres. Dette var utænkeligt for mange af medarbejderne, der var mange, der fortrak at miste jobbet frem for at gøre rent. Man kan som dansker undre sig over denne stolthed, hvor man kan sige "betyder det ikke mere at have et job og have en indkomst?", for vi tilbød samme løn".*

Denne udtalelse er en udmærket illustration af, hvad interviewpersonerne overordnet var enige om. Det betyder mere at have høj status i polsk kultur, end det gør i en dansk kultur.

## 8.2 Ansvar

Det kan være svært at initiere og fastholde ligeværdig magt for en dansker i en organisation, som karakteriseres ved en høj magtdistance, hvor medarbejderne er vant til at være afhængige af deres overordnedes evne til at dirigere og tage beslutninger (House et al., 2004). Hvor der i danske organisationer er større tendens til decentralisering af ansvar og magt, vil der i polsk kultur være større tendens til centralisering af ansvar og magt.

Forskerne Selmer og Luring viser, at den åbne og uddelegerende danske ledelsesstil ikke altid virker i lande, hvor medarbejderne ikke er vant til at tage et medansvar. Dette åbner desværre op for, at danske ledere bliver radikalt autoritære, fordi de ikke ved, hvordan de skal forholde sig til det, som for dem er uselvstændighed og modvilje mod at tage ansvar, men som i virkeligheden er udtryk for en kulturforskel (Selmer & Luring, 2008).

Interviewpersonerne i nærværende undersøgelse havde oplevet det som en udfordring, at der er forskellige tilgange til ansvar:

*"I starten var der meget brug for direkte management, så der var jeg mere styrende. Da jeg så begyndte at blive mere åben, eller lægge mere ansvar ud, så blev det ikke modtaget så godt. Man kan sige, at normalt i en dansk*

*medarbejdernes bevidsthed er det sådan, at jo mere frihed og ansvar desto mere selvkørende man kan være, jo bedre er det. Og sådan er det ikke altid her”.*

Overordnet er der forskelle i, hvor meget ansvar medarbejdere forventer at de skal tage i danske og polske organisationer.

## **9. Beslutningsprocesser i organisationen**

Der vil i en flad organisationsstruktur generelt være større tendens til en fælles stræben efter konsensus i beslutningstagelsesprocessen. Ulempen ved dette kan være, at beslutningerne tager længere tid, og især i Danmark som kendetegnes ved at være en diskussionskultur. På den anden side kan man sige, at når beslutningerne så endelig er truffet, bliver der ikke så ofte stillet spørgsmålstejn ved dem (Maziul et al., 2006).

I høje magtdistancesamfund som Polen, vil man ofte se, at medarbejdere er mere handlingsparate end diskussionsparate. Standardiseret diskussion og forhandling internt i organisationen vil ofte blive anset som spild af tid og forsinkelse af arbejdet.

Et eksempel på den polske handlingsparathed bliver beskrevet af en dansk leder:

*”Jeg har været i en situation, hvor jeg med mine polske ledere sidder i et møde og diskuterer en sag. Jeg stiller et forslag,” kunne man ikke gøre sådan og sådan”. Jeg har egentlig ikke taget det som en beslutning, men mere en brainstorm med min ledelsesgruppe, og dagen efter så har de implementeret det. Hvor jeg så senere måtte sige, at det egentlig ikke var en beslutning vi tog, det var bare en ide... der er meget kort fra tanken til handlingen her. De diskuterer ikke så meget, hvis det er besluttet at det er den vej vi skal gå, så går vi den vej”*

Interviewpersonerne er overordnet enige om, at man er vant til at diskutere tingene meget længere og mere i danske organisationer end i polske. Der eksisterer ofte en forventning i danske organisationer om, at sager skal diskuteres, og denne diskussion helst skal resultere i en eller anden form for enighed. De polske interviewpersoner fortalte, at de i starten havde været meget overrasket over dette. I Danmark er det i højere grad kulturen, at

man går direkte ned og spørger i organisationen om, hvad der skal besluttes; man holder fx projektmøder og planlægningsmøder. I en polsk virksomhed vil man mere tale om ledermøder, hvor man vil finde ud af, hvad man skal og så kommunikere det ned i organisationen bagefter.

Forventningen om, at man skal diskutere, kan i nogle tilfælde føre til misforståelser mellem polakker og danskere. For en polak er formålet med diskussionen i højere grad at nå til et resultat hurtigt og effektivt, og det er ikke så vigtigt, om alle bliver hørt og er enige. Derfor kan de mange diskussioner i danske virksomheder ofte virke om spild af tid. For en dansker er det ofte vigtigt at diskutere sager igennem, hvor det primære formål er at nå et resultat, men diskussion og møde bliver lige så ofte brugt som fora, hvor alle har mulighed for at blive hørt, da det er vigtigt med medbestemmelse.

## **9.1 Medbestemmelse**

Medbestemmelse skal forstås som omfanget af at involvere medarbejdere i ledelsens beslutningstagen (Szabo, 2007). Medbestemmelse bliver med polske øjne mere vurderet i forhold til, hvorvidt det bringer økonomisk effektivitet, og om det bidrager til organisationens overlevelse og fremgang (Szabo, 2007). Polske ledere vil derfor have et mere instrumentelt syn på medbestemmelse, og i nogle tilfælde reduceres det til informationsoverførelse. Det er ofte ikke en del af en polsk organisationskultur at inddrage medarbejdere i beslutningsprocessen. I Szabos undersøgelse af polske mellemledere mente nogen, at gruppebeslutningstagen teoretisk set ville være optimalt. Men i realiteten var der en holdning til, at der er for mange forhindringer som komplicerer brugen af medbestemmelse som fx tidspres, forventning om ineffektivitet eller konflikt (Szabo, 2007).

I polske organisationer kan det være tilfældet, at polske medarbejdere vil synes, at det er mærkeligt, hvis chefen kommer og spørger, hvordan en bestemt sag skal gribes an. Det forventes i højere grad, at man skal have at vide, hvordan man udfører en opgave.

Dette kunne tyde på, at der slet ikke er nogen form for medbestemmelse i polske virksomheder, men dette mener en af interviewpersonerne ikke, er

rigtigt. Der synes at være medbestemmelse i polske virksomheder, men af en anden type.

*"Hvis vi nu tager en produktionsproces, som eksempel. Som udgangspunkt fortæller den polske chef sine medarbejdere, hvad de skal lave. Efterfølgende er der en proces, hvor medarbejderne kommer tilbage til lederen og vil ændre noget. Det er en ustruktureret proces, men den giver en form for medbestemmelse, som ikke nødvendigvis initieres af chefen. Så det er en form for demokrati i polske organisationer. Man skal ikke tage fejl af, at der alligevel kommer en masse fra organisationen på forskellige leder og kanter. Det bliver vel også reflekteret på samfundsniveau. Polakker er jo ikke sådan et folk, der klapper hælene sammen og siger javel, det har der været mange historiske eksempler på."*

Den polske organisation er dog stadig topstyret, og som det bliver pointeret af en anden interviewperson, er det rigtigt, at man senere kan give sit input, men det kan somme tider være svært, da ledelsen ofte er utilgængelig.

I danske virksomheder er det ofte indforstået, at medarbejderne skal have medbestemmelse.

*"Man gør et arbejde ud af at motivere folk ved at være en del af beslutningsprocesserne, man involverer dem. Det er sådan noget, vi godt kan lide, at man har indflydelse og alt det der. Det kan godt være, at man ikke har det i virkeligheden, men der er alligevel en form for involvering".*

Interviewpersonerne er overordnet enige om, at man forventer at have et medbestemmelsesforum i danske organisationer. Man organiserer mødegrupper, diskussionsgrupper osv. Det kan så godt være, at chefen alligevel bestemmer, hvad der skal gøres til sidst.

Denne forventning om input har givet anledning til konflikter i nogle organisationer mellem polske medarbejdere og dansk ledelse. Polske medarbejdere kan ofte ikke se meningen i, at man skal ytre sig og diskutere sager, når chefen alligevel har det sidste ord, de har tendens til at se dette som tvetydig kommunikation, som kan få dem til at stille spørgsmålet: "Er det din beslutning, eller er det vores"? De anser ofte dette som en slags illusorisk medbestemmelse, som er ineffektiv. For danskere er det ofte vigtigt at blive hørt, selvom det så er muligt, at chefen har veto i sidste ende. En dansker ville i modsætning til en polak sige: "Det kan godt være,

at chefen har veto, men det er vigtig at få alles input". Her er det vigtigt at føle, at man har mulighed for at give sit besyv med.

Disse to forskellige kulturelle forventninger til medbestemmelse er vigtige at tage i betragtning. Overordnet kan man sige, at det er vigtigere for danskere at have dialogen, så man om ikke andet i teorien har mulighed for at ytre sig. For polakker er det mere vigtigt at have klarhed, om medbestemmelsen er faktisk eller ej. En af de danske interviewpersoner fortæller om en situation, hvor diskussionen blev misforstået:

*"...selv om jeg havde veto ved mødet, ville jeg have diskussionen for at skabe noget mere konsensus og commitment til tingene. Men den feedback jeg fik viste, at det ikke havde virket så godt. Det at åbne op for at noget som måske kunne være en fælles beslutning, men så at det alligevel ikke var, blev ikke forstået. Jeg kunne godt have sagt, at jeg vil gerne have jeres feedback på tværs, men til sidst der er det min beslutning ... Hvis min chef havde taget noget på tværs af min region, så ville jeg jo indirekte vide, at det i sidste ende er hans beslutning, og jeg ville ikke forvente, at vi skulle stemme om det i sidste ende. Men her er tingene lidt anderledes, hvor det bliver mere værdsat, at man er mere eksplicit om, hvis noget er ens egen beslutning. Det at chefen han stiller sig op og siger at det er min beslutning, det er nemmere her i Polen og det er ikke demotiverende for polakker på samme måde, som det er for danskere, hvor jeg tror at danskere lettere ville blive demotiveret og sige " ... hvis det er din beslutning, så må du bare løbe med den, du har ikke engang spurgt om min holdning".*

## **10. Syn på mennesket i organisationen**

En anden kulturforskel som synes at være vigtig i forskellene mellem dansk og polsk kultur er, hvor menneskeligt orienteret man er i organisationer. Dvs. om man eksempelvis leder sine medarbejdere ud fra bløde værdier som omsorgsfuldhed, eller om man leder ud fra mere hårde værdier som selvhævdelse.

Hofstedes maskulinitetsdimension måler, om man belønner individer for at være omsorgsfulde, beskedne eller selvhævdende og hårde. Dimensionen måler, om et samfund har mere feminine eller maskuline værdier. Polen karakteriseres ifølge Hofstede ved at være et overvejende maskulint

samfund, hvor Danmark er et overvejende feminint samfund. Dette kommer til udtryk ved, at Danmark i høj grad er domineret af en demokratisk lighedstanke - alle skal have lige vilkår og behandles lige. Dette giver sig også udslag i, at lederen i feminine samfund skal være mere venlig og behandle medarbejderne ligeværdigt. I et maskulint samfund påskønnes lederens beslutsomhed og selvhævdelse.

Hofstedes maskulinitetsdimension synes begrebsmæssigt at omfatte mindst to måleaspekter. Det første aspekt er, hvor høj grad et samfund lægger vægt på "hårde" værdier som assertivitet og konkurrence vs. "bløde" værdier som omsorgsfuldhed. Et andet aspekt ved Hofstedes dimension synes at omfatte, hvordan samfund er forskellige i forhold til ligestilling mellem kønnene. Hvis et land, som Polen, scorer højt i maskulinitet, vil det forventes, at der både lægges vægt på "hårde" værdier, og at der samtidig er stor forskel mellem mænd og kvinder.

GLOBE har udarbejdet tre positioner, som alle på sin vis synes indeholdt i Hofstedes maskulinitetsdimension (House et al., 2004): 1) assertivitet, som måler den grad individer i samfund er konfronterende og aggressive i sociale forhold. Dette parameter kan sammenlignes med Hofstedes høj maskulinitet eller "hårde" værdier. 2) menneskelig orientering, som måler den grad kulturer belønner individer for at være gavmilde og omsorgsfulde. Denne dimension er sammenlignelig med feminine værdier. Til sidst måler GLOBE 3) kønsegalitet, som måler den grad individer i et samfund minimerer kønsrolleforskelle, imens de promoverer lighed mellem kønnene.

Interessant nok finder GLOBE ikke nogen forskel mellem Danmark og Polen i forhold til, hvor stor forskel der er mellem mænd og kvinder. Både Polen og Danmark karakteriseres ved en høj lighed mellem kønnene. Endvidere er der ikke forskel i assertivitet. Dvs. man er sammenligneligt aggressiv og konfronterende i sociale forhold både i Polen og Danmark.

Der er derimod en stor forskel i menneskelig orientering. Polens score ligger i det lavere kvartil, og betragtes derfor som en lav score (House et al., 2004). Ifølge GLOBE betyder det, at organisationens effektivitet prioriteres højere end menneskets velfærd. Danmarks score ligger i det højere kvartil, som betyder en større menneskelig orientering i danske virksomheder.

Sammenfattet er Danmark mere menneskeligt orienteret end Polen. Dette stemmer overens med nærværende analyse.

De polske interviewpersoner oplever, at der er mere respekt for den enkelte person. Det er normalt i en dansk organisation, at man kan gå, når arbejdsdagen er ovre og holde den ferie, der er tildelt en. I polske organisationer er det i højere grad normalt, at man arbejder over uden at blive betalt ekstra for det. Og som en af interviewpersonerne sagde, er det et internt spil i organisationen, hvornår man kan få ferie. Det bliver ikke i så høj grad anset som en selvfølgelig rettighed.

Menneskelig orienteringsdimensionen synes at fortælle os noget om, hvordan man ser den menneskelige natur i den pågældende kultur. Der er en enighed blandt interviewpersonerne, at man i traditionelt polske organisationer overvejende forstår mennesket som rationelt, effektivt og økonomisk motiveret. Man er overordnet mere fokuseret på opgaver og effektivitet end arbejdsmiljø og følelser. Danske organisationer ser mennesket som mere socialt forankret. Mennesker anskues som mere sociale, som motiveres gennem fx sociale behov, godt arbejdsmiljø og medbestemmelse.

Der har historisk set været en udvikling i opfattelsen af mennesket inden for organisationsteori. I starten af det 19. århundrede udviklede Frederick W. Taylor "Scientific management"-tilgangen. Her mentes det, at mennesker hovedsageligt var rationelle individer, der skulle motiveres gennem penge og straffes, når de ikke udførte deres arbejde ordentligt. Med fremkomsten af Hawthorne-studierne blev det fremlagt, at det ikke kun er materielle faktorer, der motiverede mennesket, men at sociale faktorer også har betydning for motivationen i arbejdet. Hawthorne-undersøgelserne fremmede udviklingen af HR og en tro på, at mennesket var socialt og blev motiveret gennem fx medbestemmelse, medarbejderudvikling, demokratisk ledelse (Scott, 2007).

I Polen er det, som det blev påpeget af en af interviewpersonerne, ikke det, som man forventer af organisationen, hvis man vil udvikle sig, så skal man nok selv sørge for det, det er ikke organisationens ansvar.

Det er selvfølgelig ikke problemfrit at påstå, at polske organisationer udelukkende agerer ud fra en tayloriansk filosofi og danske organisationer ud fra en HR tilgang. Man vil med sikkerhed kunne finde elementer af begge orienteringer i alle organisationer. Det, som er på sin plads at antage, er, at polske organisationer hælder tendentielt mere til et rationelt menneskesyn



og danske mere til et socialt og følelsesorienteret menneskesyn, hvor det fx er menneskeligt at begå fejl (Scott, 2007).

En situation der eksempelvis kunne illustrere ovenstående blev beskrevet af en af de danske interviewpersoner:

*"... en maskine var gået i stykker. Og den første reaktion fra mine polske produktionschefer var "hvem har gjort det"? Det var der ikke nogle, der vidste. For mig, virkede det som om det gik mest ud på at finde den skyldige, så vi kunne få ham straffet, i stedet for at tænke "nu står vi med et problem og den her maskine er i stykker. Så hvad er i virkeligheden problemet" ... efter noget tid nåede vi i fællesskab frem til, at det virkelige problem var, at den medarbejder der var kommet til at ødelægge joysticket på maskinen ikke turde fortælle det. Jeg undrede mig over, at deres første reaktion var at lede efter den skyldige, så man kan få ham straffet i stedet for at sige, at uheld sker, kom og fortæl det hurtigt, så vi kan få det repareret igen. Så det er en anden indgangsvinkel jeg ville. Det er jo i bund og grund, sådan skaber man skaber tillid i en organisation. Det gør man ikke ved at straffe medarbejderen. Der er jo ingen der ødelægger en maskine med vilje. Hvis man tager det som udgangspunkt, at folk har gjort det så godt, som de kan, så må man jo også sige, at han ikke har gjort det med vilje. Så må man ransage sig selv og spørge, hvad er det virkelige problem, hvorfor kommer han ikke og fortæller det? Dog ville jeg også kunne forestille mig danske chefer, som ville rippe ud efter den skyldige".*

En af de multiple årsager til en større menneskelig orientering i danske organisationer kunne være fagforeningsbevægelsens indflydelse på medarbejderens rettigheder. Fagforeninger har sikret forhandling og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere i forhold til løn og arbejdsmiljø. Der var tidligere en stor fagbevægelse i Polen, men den blev gradvist opløst.

## **10.1 Kontrol**

Forskellige organisationer har forskellige måder at kontrollere deres medlemmer på for at sikre sig, at alle medarbejdere bidrager til organisationens fremgang og succes. Ifølge GLOBE er det en tendens, at samfund, som scorer højt i menneskelig orientering, ofte har kontrolsystemer, der er uformelle og usynlige, og som indeholder gruppens normer og forventninger om, hvad man kan tillade sig.

I en dansk organisation vil man i den anledning opleve, at der er nogle mere flydende rammer for, hvad man kan tillade sig. Disse mere usynlige styringsmekanismer hænger sammen med den omfattende kollektivismen i Danmark. Danmark er kendt for at være et samfund, hvor staten og gruppen er vigtig i individets liv. Man lærer fra barnsben at arbejde i grupper, man vokser op i institutioner, og i den anledning udvikles der også mere subtile kontrolmekanismer, som baserer sig på et behov for at høre til og tilpasse sig gruppen.

I organisationer, der er påvirket af polsk kultur, er social kontrol i højere grad baseret på formelle forhold, standardiserede hensyn og klart definerede rammer. Der er i Polen ikke så stor tradition for gruppearbejde og gruppediskussioner. I polske organisationer vil medarbejdere i højere grad forsøge at undvige den direkte kontrol og finde nye måder at omgå regler og løse problemer på.

Disse forskelle kan gøre det svært at føre et samarbejde mellem polakker og danskere. En dansker vil i en polsk organisation måske føle, at den direkte kontrol er demotiverende. En polak i en dansk organisation vil måske føle, at rammerne er udefineret og uklare.

Overordnet er samfund med lav menneskelig orientering mere formelle og organisationer mere kontrolleret af formelle policer og procedurer. Modsætningsvis er højt menneskeligt orienteret samfund mindre direkte kontrolleret, men karakteriserer sig ved at have mere subtile interne kontrolmekanismer som fx normer og værdier i gruppen.

## **11. Gruppeorientering vs. individorientering**

Kollektivismen og individualismen er et begrebspar, som findes inden for mange videnskabelige retninger – deriblandt kulturpsykologien og tværkulturelle studier. Der er blevet talt om kollektivismen kontra individualismen, siden Jean-Jack Rousseau diskuterede individets frihed. Udgangspunktet er, at man undersøger, om et samfund følger normer og værdier, som primært er rettet mod individet eller mod gruppen.

Hofstede og GLOBE antager, at graden af kollektivismen eller individualismen i et samfund kan påvirke forholdet mellem individer i organisationen. I et individualistisk samfund vil man se en større tendens til accept af, at

individet er på vagt over for sine egeninteresser, hvorimod det i en kollektivistisk kultur ville blive forventet, at individet tager gruppens interesse i betragtning først.

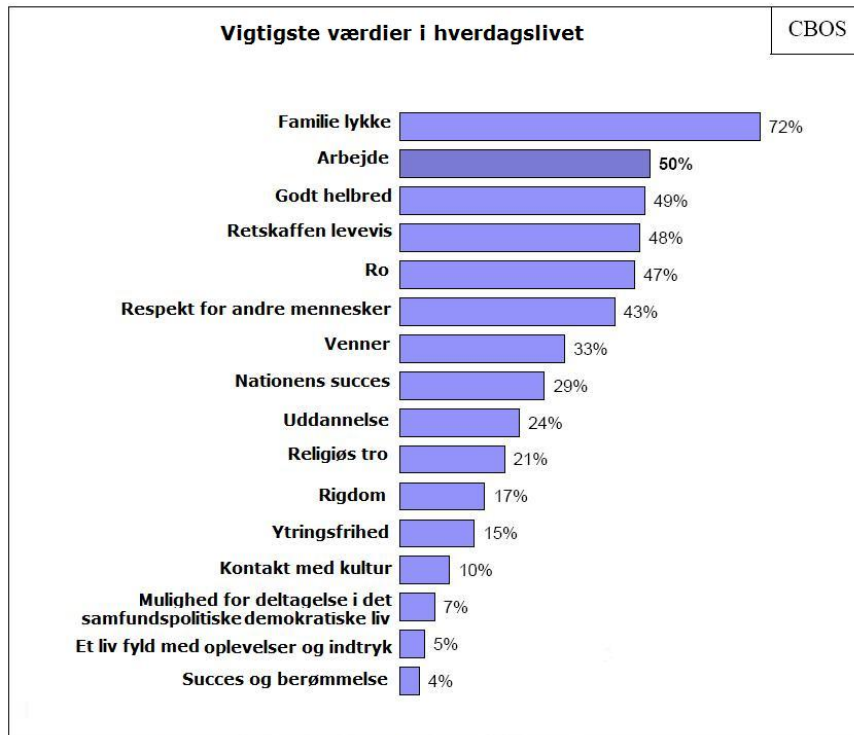
Hofstede konceptualiserer individualisme/kollektivismen som to modstridende poler på en nationalkulturdimension. Ifølge Hofstede er der ikke stor forskel mellem Danmark og Polen i individualismedimensionen. De bliver begge vurderet til at være individualistiske lande.

GLOBE har i modsætning til Hofstede valgt at operationalisere kollektivismen/individualismen på to forskellige skalaer.

Den ene er institutionel kollektivismen, som måler, om institutionelle praksisser på samfundsniveau opmuntres og belønnes. Den anden skala måler indenforgruppe-kollektivismen, som overordnet vurderer i hvor høj grad, individer udtrykker stolthed, loyalitet og afhængighed af deres familier. Indenforgruppe-kollektivismen som praksis er en del af et kulturelt syndrom, hvor der er tætte familiebånd og respektfuldhed over for autoriteter. Man kan antage, at en del af forklaringen på denne score er mangel på socialt sikkerhedsnet, hvor individer kan føle sig nødsaget til at fastholde tætte familiebånd for at have støtte. Dette betyder, at familien har større eksistentiel betydning i Polen.

Polen scorer relativt højt i indenforgruppe-kollektivismen (5,52), hvor Danmark scorer lavt (House, et al., 2004).

Ifølge Public Opinion Research Center i Polen (CBOS, 2006) er familielykke den vigtigste værdi for polakker. CBOS satte i 2006 sig for at måle, om arbejde var en vigtig værdi. Man ville måle om arbejdet var en autotelisk eller instrumentel praksis. Undersøgelsen var baseret på en spørgeskemaundersøgelse af 979 polakker. Man kunne udlede af undersøgelsen, at arbejde lå meget højt i værdihierarkiet, men dog ikke så højt som familien. Resultatet kan ses i modellen nedenfor.



Procenternes sum er ikke 100 da de undersøgte personer kunne vælge flere værdier.  
 CBOS - BS/187/2006 - The importance of work in the life of the Poles (egen oversættelse af data til dansk)

Danmark er et kollektivistisk samfund, hvad angår institutionel kollektivism, da staten har stor indflydelse på individets liv, og gruppen er meget vigtig i forhold til at føre et lykkeligt liv. Danmark scorer anden højest i Europa i forhold til institutionel kollektivism (House et al., 2004), hvor Polens score ligger i midtergruppen.

Det sociale system er meget udarbejdet. Fra barnsben vokser man i Danmark op i institutioner, og disse bliver ligeså signifikante i danskernes liv som familien. Danskere lærer at være en del af en gruppe og at arbejde i grupper. Institutionel kollektivism modsætter sig ikke nødvendigvis, at et samfund er individualistisk. Det betyder mere, at individer ikke er så interesseret i at blive distingveret eller have højere status, men de vil gerne være unikke som individer.

## 12. Fremtidsorientering

Tidsorientering kan give interkulturelle problemer i arbejdspraksis (House et al., 2004). Tidsperceptionen og de normer, der eksisterer omkring, hvordan tid forstås, påvirker planlægning og koordinering for individer og opgaver i en organisation. GLOBE undersøger, hvorvidt individer i et samfund

engagerer sig i fremtidsorienteret adfærd såsom planlægning og udskydelse af belønning. Kulturer med lav fremtidsorientering eller høj nutidsorientering handler tendentielt mere i overensstemmelse med den aktuelle situation. Ifølge GLOBE har Polen den laveste score i fremtidsorientering i Europa.

Danmark scorer fjerde højest af de 62 lande i GLOBE. I et samfund, hvor man planlægger meget frem i tiden, nedprioriteres situationelle faktoreres indvirkning på den aktuelle situation, som man står i. Man har mindre tendens til at afvige fra planer, når der kommer uforventede input udefra. Eller også inkluderer man uforventede fremtidige eventualiteter i ens planer. Nedenfor vil planlægning, tidsorientering og personlige relationers betydning blive gennemgået.

### **12.1 Planlægning**

Det var blandt interviewpersonerne i denne undersøgelse i høj grad enighed om, at man i danske organisationer generelt planlægger meget i forhold til polske. Den ret så omfangsrige forskel i GLOBE mellem Polen og Danmark kan give anledning til forskelle i strategiimplementering og udførelse af arbejdsopgaver.

Det kan antages, at nedprioritering af planlægningsdimensionen i Polen har sine rødder i den polske historie. Eksempelvis i den turbulente overgang fra socialisme til kapitalisme, hvor det gang på gang er blevet bevist, at det ikke nyttede at planlægge fremtiden, fordi man ikke var sikker på, hvad der kunne ske.

Der er overordnet en tendens i polske organisationer om, at nutiden er vigtigere end fremtiden, som en af de polske interviewpersoner udtrykte det:

*"In a working day you have to send emails, make phone calls and send faxes. Danish companies plan to make room for meetings about planning strategies; they have the meeting even if something would suffer as fx not being able to call someone even though it was agreed. In a Polish organization it can seem strange that, in spite of all these problems that don't work right now we have to talk about our future in one year, while we have a lot of these urgent things. In Polish companies the meeting would maybe be postponed to next week, because everybody knows that you can't*

*predict what will happen in one year. And that the boss is expected to have these plans anyway."*

En af årsagerne til, at polske medarbejdere ikke ser det som værende så vigtigt at planlægge fremad, kan være en konsensus om, at man alligevel ikke kan forudsige fremtiden. Der synes modsætningsvist at være en konsensus i danske organisationer om, at fremtiden kan forudsiges og derfor bør planlægges.

Fx som vist ved følgende korte udtalelse omkring planlægning af fremtiden:

*"... hvor det er mere vigtigt for polakker at forstå, hvad sker der i næste uge end om et år. Det er måske en oplevelse af at "jeg kan alligevel ikke styre begivenhederne" og selvfølgelig kan man jo det..."*

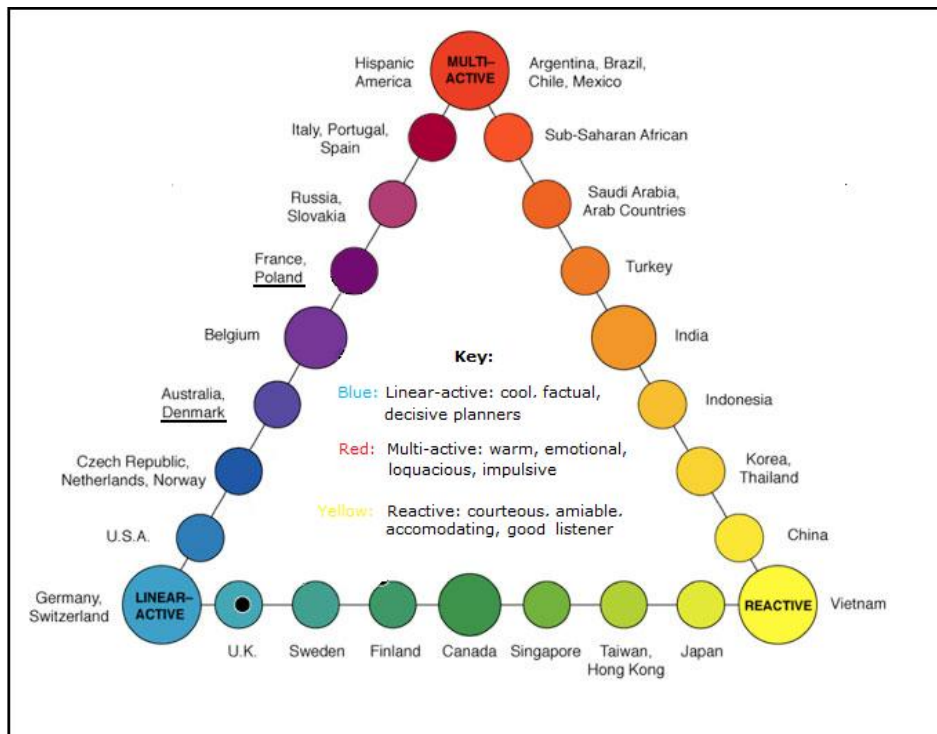
Der kan der opstå misforståelse ved prioritering af hændelser. I en polsk organisation vil man måske prioritere pludselige fluktuationer på markedet højre, end man ville i en dansk organisation. Og omvendt vil man måske i en dansk organisation prioritere et møde om fremtidige strategier højere end de pludselige fluktuationer på markedet. Som en af interviewpersonerne fremlagde det.

*"Polakker er gode til at finde løsninger lige nu og her, så hvis der er en sag som haster, så vil jeg måske hellere ringe til en polak og så vil vedkommende gøre alt, hvad han alle hun kan for at løse det her problem her og nu, mens det altså med planlægning måske er bedre til ringe til en dansker".*

Afslutningsvist kan man sige, at polakker vægter nutiden over fremtiden. Danskere kan undre sig over, hvordan det er muligt at føre virksomhed uden at planlægge de aktiviteter, man vil føre ud fuldt ud. De polske interviewpersoner har forståelse for, hvorfor det er vigtigt at planlægge aktiviteter, men er fælles om en undren over, hvorfor det er så vigtigt at planlægge, når de aktiviteter man fører ud, alligevel aldrig bliver præcis, som man planlagde, og nutiden alligevel kommer til at være afgørende.

## 12.2 Tidsorientering

Richard Lewis har udviklet tre kulturtyper, hvormed man bl.a. kan undersøge forskellige landes tidsopfattelse. Han deler kulturer op i 1) lineær-aktive kulturer 2) multi-aktive kulturer og 3) reaktive kulturer. De forskellige landes placeringer kan ses i modellen nedenfor.



Kilde: Lewis, 2006

Danmark og Polen placerer sig på lineær-aktiv/multi-aktiv-aksen. Polen ligger tættere på en multi-aktiv kulturtype, og Danmark ligger tættere på en lineær-aktiv kulturtype.

Ifølge Lewis adskiller lineær-aktive og multi-aktive kulturer sig fra hinanden i forhold til tidsopfattelse og planlægning.

I en lineær-aktiv kultur gør man en ting ad gangen. Man har en tidsplan, og holder den. Dette synes også at være tilfældet i Danmark, hvor man aftaler møder og planlægger sin dag lineært.

Polen er mere rettet mod en multi-aktiv kulturtendens. Det skal dog understreges, at Polen placerer sig tættere mod midten. Multi-aktive kulturer gør flere ting på en gang og ofte uden at have en plan. Multi-aktiv tid kan ikke gøres op kvantitativt, men afhænger i høj grad af de

menneskelige relationer. Tid er noget, der eksisterer sammen med de menneskelige forhold og situationer, som man ikke nødvendigvis kan styre. Mødet er, hvad der er vigtigt, ikke tidspunktet det holdes på (Lewis, 2006).

I Danmark er tid i højere grad noget, der kan vejes, disponeres og planlægges. Tid er noget, som kan spildes, derfor er det vigtigt at holde planen. Som det bliver illustreret ved følgende udtalelser:

*"... for mig er det vigtigt at planlægge. Igen deadlines. Hvorfor er det vigtigt, at når jeg har et møde kl. x at folk så rent faktisk kommer kl. x, og det er fordi jeg har et møde med dig kl. y og fordi det vil jeg ikke være forsinket til."*

*"I think Poles feel better in this more unstructured way of working, and Danes would work more chronological, step by step. Item one done, then item two, item three and Poles more like to do more things at the same time".*

Det synes endvidere også at fremgå af interviewene, at man i danske organisationer er vant til at arbejde mere struktureret end i polske.

*"I think Danes feel better working in more structured way, safer way. But also a more democratic way of working, because when we have the plan which are, easy to access then it is easier, even for the people at the lower levels to know where we are going. In Poland the boss will tell you where we are and where we are going and which stage you are. I would just add that all the plans in the Danish organisations are never conducted as intended, no plans are, because life is life".*

Det skal endnu en gang fastslås, at hverken Danmark eller Polen er strikte lineære- eller multi-aktive kulturer.

### **12.3 Personlige relationer**

Som tidligere nævnt er det en tendens, at personlige relationer værdsættes mere i multi-aktive kulturer end i lineær-aktive kulturer (Lewis, 2006).



Der er en overordnet konsensus mellem interviewpersonerne om, at polakker vægter personlige relationer mere end danskerne. Det er derfor anerkendt, at man i møder med polakker taler mere omkring emnet, før man kommer til sagen. Det hjælper at være mere personlig relateret i forhandlingssituationer. Der er i dansk erhvervskultur en mere klar opdeling af arbejde og privatliv. Man kan sagtens drive forretning med en person uden, at man nødvendigvis kommer ind på dennes privatliv. I polsk erhvervskultur er der en tendens til, at privatliv og arbejde er sammenvævet. Derfor oplever de danske interviewpersoner i mange tilfælde et meget personlig commitment fra deres polske medarbejdere, hvor man i Danmark ikke ville være så personligt committed. Nedenstående udtalelser indfanger dette aspekt:

*"I Danmark kan man måske bedre have en større distance til opgaven. Men det betyder jo også, at du måske ikke altid er så personligt involveret i dit job. I Danmark går man hjem kl. 4 og så tænker du ikke på dit job før kl. 8 næste morgen."*

*"Polakker er meget fokuseret på de personlige relationer. Og der er ingen tvivl om, at hvis du går op i personlig relation, så står du stærkt i en forhandlingssituation. Dansk mentalitet er at man går efter bolden. Man skal nok, hvis man vil have optimalt succes, tænke over de personlige relationer."*

### **13 Risikoperception og usikkerhedsundvigelse**

Virksomheder møder risici i mange former både nationalt og på de internationale markeder. Risikohåndtering vil derfor være en naturlig del af alle arbejdsopgaver i en organisation.

Man kan måle risikohåndtering ved dimensionen usikkerhedsundvigelse. Når man måler usikkerhedsundvigelse, måler man i hvor høj grad, det er vigtigt for en specifik kultur at undgå uklare og uforudsigelige situationer (Hofstede, 2001).

GLOBE-undersøgelserne og Hofstede afviger fra hinanden i deres scorer for Danmark og Polen i usikkerhedsundvigelse.

Hofstede definerer dimensionen som følgende: *"hvor høj grad en kulturs medlemmer føler sig trygge eller utrygge i ustrukturerede situationer. Ustrukturerede situationer er nye ukendte og anderledes end det normale"* (Hofstede, 2001 s. 161). Dimensionen måles på tre variable: 1) regelorientering 2) ansættelsesstabilitetsforventning og 3) stress.

Hofstede giver Polen en meget høj score, hvilket overordnet betyder, at man i Polen i højere grad end i Danmark oplever, at regler ikke burde blive brudt (Hofstede, 2001).

GLOBE definerer usikkerhedsundvigelse som følgende: *"det omfang medlemmerne af et samfund eller organisation søger orden, konsistens, struktur, formaliserede procedurer og love til at karakterisere det daglige liv"* (House et al., 2004, s. 603). Dimensionen måles på tre variable: 1) konsistens og orden 2) struktureret livsstil og 3) eksplicitte specificeringer af samfundets krav.

Dette betyder for Polens vedkommende, at der ikke er så stor konsistens og orden i samfundet, individer har ikke så strukturerede livstile og der er ikke så eksplicitte specificeringer af samfundets krav.

Det er som udgangspunkt tydeligt, at de to forskningsinitiativer måler to forskellige konstruktioner, derfor den store diskrepans mellem dem.

De kvalitative interviews synes at underbygge den påstand, at det i Danmark er vigtigere at undgå usikre og uklare situationer, end det er i Polen, da man i danske virksomheder har større behov for veldefinerede mål og overholde normer og regler for ikke at løbe ind i uklare situationer.

Hvorfor slutter Hofstede så, at danskere har en lav usikkerhedsundvigelse og polakker en høj?

En forklaring bliver givet af Jette Schramm-Nielsen, professor ved Handelshøjskolen i København. Schramm-Nielsen mener, at det danske samfund i forvejen er karakteriseret ved en høj grad af sikkerhed, som er opnået ved at indrette et meget forudsigeligt og struktureret samfund i forhold til andre europæiske samfund. Dette betyder, at Danmark er et sikkert samfund, hvor mennesker ikke føler sig usikre. Dette betyder dog ikke, som Hofstedes score indikerer, at danskere ikke har brug for sikkerhed. Det betyder modsætningsvist, at danskere er et folkeværd, der værdsætter sikkerhed meget (Schramm-Nielsen, 2000). At Danmark i

virkeligheden er et samfund, hvor man har brug for en høj grad af sikkerhed og struktur synes at blive bekræftet af nærværende kvalitative undersøgelser:

*"Poles are more used to work in these not so well structured organized way. So working under pressure in some risk situations is more natural in this way of working. It is my experience that in Danish organizations there is more time to think about risk, plan it, discuss it and identify it, prevent it and so on. And when I worked in Polish organization of course the risk is always there but I don't think that the companies had such an organized approach to risk...In the places I worked, I don't think that we stopped for a minute, forgot the small things and talked about risk. Danish organizations are more organized to focus on preventing problems instead of handling them when they come. And it is mainly the approach in Polish organization that you handle them when they happen."*

I Polen vil man opleve en relativ lav usikkerhedsundvigelse. Polen er karakteriseret ved en høj grad af bureaukrati, hvilket vil sige, at der er et omfattende net af love og forskrifter, som alle individer principielt burde følge. Det er dog tilfældet i Polen, at det er normalt, at man forsøger at omgå eller bøje reglerne, når det er muligt.

I Danmark synes der som udgangspunkt at være færre love og reguleringer, og de er mindre detaljeret. Der er dog i Danmark en større tendens til, at man følger de regler, der er.

Der er forholdsvis mere direkte kontrol i de polske organisationer, men samtidig er der en historisk tradition for at omgå denne kontrol.

En dansk medarbejder gør nogenlunde, som der bliver sagt, han eller hun følger reglerne, men har mandat til selv at bestemme inden for de rammer, som der er blevet sat.

*"I danske virksomheder er der en eller anden forståelse for, hvilke marginer man arbejder indenfor og hvor langt man gå i forskellige sammenhænge. Og selv om man så går lidt ud over det, så er det ikke det der betyder noget fordi man er indenfor det der rammeområde".*

I en polsk virksomhed vil man i højere grad forvente, at der bliver tildelt specifikke og direkte ordrer, og man kan måske opleve det som ukonkret kun at blive tildelt overordnet retningslinjer, som det udtrykkes nedenfor.

Polisk interviewperson:

*"I would say, in general I feel better working when I don't have direct control and a lot of supervision. But there is a limit to it and the other extreme is being let alone. So you get a project and you have some quite distant but still specific goals and as a result you are left alone with things and then when you have to make decisions about money, work or reputation, you often are unsure if this is okay. And you would feel better to consult the boss, or someone more experienced about getting additional advice on some things. And it is not just according to money, but as well get good advice on some things, it feel better I would say.*

Dansk interviewperson:

*"Der er nogle overordnede prioriteter, og der er nogle mål, vi skal nå og nogle klare ansvarsområder for hver polske leder i mit managementteam, men inden for de rammer der skal de jo selv kunne prioritere deres tid. Så der har jeg oplevet at nogle personer forventer, at jeg hver eneste dag eller hver anden uge kommer ind og skal snakke om, hvad de helt præcist skal lave, og hvordan de skal lave det, og det er jo så der, hvor jeg mere ser mig selv som en coach og sparringspartner for at få dem til at levere deres yderste, til at kunne performe og til at kunne levere de resultater, vi har sat op"*

Dansk interviewperson:

*"I en dansk virksomhed sætter man nogle overordnede retninger for, hvad det er man skal opnå i en eller anden sammenhæng. Enten projekt eller virksomheden. Og meget generelt sagt så må folk selv finde ud af resten. I en polsk virksomhed, skal man både selv sætte målene og selv være meget involveret i at sætte de her ting i værk og styre dem, og følge op på dem. For at være sikker på at de hele tiden går i den rigtige retning".*

### 13.1 Underskrift og mundtlige aftaler

Flere af interviewpersonerne havde den holdning, at det er muligt at lave mundtlige aftaler i Danmark, hvor man i Polen gerne vil have aftaler på skrift. Denne kulturforskel kan give anledning til konflikt, da det som en dansker vil forstå som værende en aftale, for en polak kun er en samtale. En af de polske interviewpersoner udtrykte det således:

"It is in Poland important that all agreements have to be in writing at least in emails, you cannot agree shake hands and then everybody agrees to it. It has to be written and the more stamps you can put on things the better. Then you feel more safe.

Some Poles would say, that we talked about it but we don't not have an agreement, a Dane could be surprised that the Pole changed his mind. It could seem as breaking a promise or a contract while I think that a Pole would say, "of course we talked about it, but we talk until we sign the contract, we did not sign so this is not binding, and we can always discuss different options.

"In the beginning when I worked with Danes if thought it was strange that the boss would say buy this fx cd player and I will give you prepayment, or use your own money and use an invoice or whatever. I felt it was okay, but then I thought, what will happen if he forgets that we agreed to this, and I don't get the money or even if I get a prepayment and I could have a problem of getting it processed. I was always tempted, and I almost had to force myself not to put it in writing. I felt it would look stupid like I didn't trust my boss. But I felt... it is something in Poland that we must have it in writing, because to say it is not enough. The same thing if a boss says, say this and this to a big client thing, not because you think that the boss isn't fully aware but because one would feel better if it was in writing, so it's like a written agreement. It's a Polish thing, it has to be in writing in order to have some kind of weight."

Konkluderende kan man sige, at polakker og danskere har to forskellige måder at sikre sig usikre hændelser på. Danskere planlægger og strukturerer så mange forhold som muligt for at kunne forudsige fremtiden. Polakker vil sikre sig, at de har så mange ting som muligt på skrift for at undgå usikre situationer i fremtiden.

## 14 Ledelse

Ifølge Edgar Schein er det essentielt at tale om ledelse, når man taler om kultur. Han mener, at kulturen formes i interaktion mellem ledelse og medarbejderne. Ledelsen fungerer oftest som beslutningstagerne i virksomheden og vil derfor naturligt have stor indflydelse på rutiner, normer og tænkemåder i virksomheden (Schein, 2004).

I relation til Polen kan man overordnet sige, at der aktuelt er større fokus på den hårde del af ledelse i modsætning til mere blød ledelsesorientering. Denne tendens skyldes muligvis den samfundsmæssige transition. Szabo udpeger tre hovedfaktorer, som synes at være gældende i den polske ledelsesstil: stabilitet, ekspertise og effektivitet (Szabo, 2007).

### 14.1 Synet på ledelse

Forskellen i magtdistance kan resultere i, at en dansk leder, som skal lede polske medarbejdere, kan blive set som svag og ukonkret, når han eller hun ukritisk går ud fra, at magtdistancen er lav. Erna Szabo mener, at en vis del af autokratisk ledelsesadfærd repræsenterer kompetence og viljestyrke, og at det i Polen i højere grad end i Danmark kunne blive set som et svaghedstegn af fordele ansvar for beslutningsprocesserne. Dette synes at stemme overens med nærværende undersøgelse. Tre af de danske ledere, der blev interviewet, havde oplevet, at den uformelle omgangstone og den flade organisationsstruktur nogle gange kan give en opfattelse hos medarbejderne om, at danske ledere er svage, fordi en dansk ledelsesstil er mere demokratisk. En af de danske ledere formulerede et således:

*"Jeg tror jeg har en i mit team, som ikke ser mig som en særlig god leder, fordi jeg ikke er den der hele tiden står foran og viser ham vejen... Jeg får ofte den feedback, at han gerne vil se mig være lidt mere i front".*

Et billede på hvordan den danske og polske ledelsesstil adskiller sig beskrives som følgende:

Dansk ledelse:

*"hvis jeg har en fodboldbane, så er jeg bagstopperen, der står bagved, og så har jeg nogle supportfunktioner som kan være operation eller marketing, og så har jeg nogle key account managers og salg helt fremme til at score målene og få det til at ske. Så jeg står bagved og støtter teamet i den agenda de skal. Nogle gange gør jeg banen klar for dem, så de kan drive deres forretning... jeg vil gerne have, at det er dem der driver forretning og dem som løber med bolden og scorer målene.*

Polsk ledelse:

*"at et andet billede fra et polsk synspunkt der er det måske lidt mere en ulvefolk hvor førerulven han skal være en stor og stærk bedrevidende ulv der løber foran og hvis der er nogen der kommer for tæt på så snerrer han af dig."*

#### **14.2 Lederen som stabilitetsformidler**

Ifølge Erna Szabo betragter polakker ikke den nutidige politiske og økonomiske situation som værende stabil. Polske ledere anses i den anledning som værende stabilitetsformidlere og dem, som skal levere økonomisk succes til organisationen. I Szabos undersøgelse beskrev de polske mellemledere deres nutidige situation som højst ustabil og gav udtryk for, at de ønskede mere stabilitet i samfundet og erhvervslivet. Det polske samfund har både erhvervsmæssigt og juridisk undergået store forandringer ved skiftet til kapitalisme efter 1989. Denne udvikling kunne tænkes at skabe behov for et syn på ledere som den stærke frontfigur, som tilvejebringer stabilitet. En succesfuld leder er en, som bidrager til en økonomisk succesfuld organisation, som minimerer sandsynligheden for arbejdsløshed og giver medarbejderne en vis følelse af stabilitet i en ustabil verden (Szabo, 2007).

#### **14.3 Lederen som ekspert**

I Polen er det ikke nødvendigvis kun lederne, som forventes at have indflydelse på hele beslutningsprocessen. Man forventer i lige så høj grad, at disse er mest kvalificeret og har kompetence til at tage beslutningerne. Szabos resultater understøtter dette, da de viser, at det forventes at lederne

er eksperter inden for deres felt. Medarbejderne synes at værdsætte deres ledere for deres faktuelle kompetence. Dette betyder, at ledernes høje ekspertiseniveau står i direkte forhold til ledelsesansvaret. Den indflydelse organisationsmedlemmerne har, står i direkte forhold til deres rang i hierarkiet (Szabo, 2007). Dette formuleres af en dansk leder således:

*"I Polen forventes der mere af lederen. I Danmark kan du være leder uden at kende den jobfunktion som dine medarbejdere har, fordi du er ansat som leder. Det er en udfordring her, fordi jeg er ikke specialist, jeg er generalist. Du kan ikke lede nogen her i Polen, hvis du ikke selv kender alle områder... Der er en tendens til at for at få respekt så skal du være ekspert på dine medarbejders funktioner. I Danmark man måske mere er mentor. I Polen er lederne mere operationelle, hvor en dansk leder bruger mere tid på at have overblikket og på at have det her holistiske perspektiv. Der er en polsk leder måske mere presset af forventningerne til ham til at være mere operationel og mere i detaljerne."*

Udtalelse fra en polsk medarbejder:

*"The main manager task is coordination, It is the main thing, seeing the big picture. And be the group supervisor, I don't like autocratic behavior. But I like the boss to and expect him to give advice because it is also here you learn. And I would expect the boss to be an advisor, supportive and to share his knowledge. He is not to be autocratic but sometimes decisions are needed and that is also appreciated. Not to continue forever with talks, but say(15), this is what I decided we cannot have a common opinion. Also organizing things, planning strategies, planning our time and so on being focus on priorities and being the one who has the time for this. To check and go back to us with feedback if whether we are heading where we are supposed to go".*

*"The knowledge of the manager has to be a mixture of general management, but it also has to be specific knowledge on some object we are dealing with. He doesn't have to have to have such a detailed knowledge it's impossible. But if you have a pure manager... it will not work, and you would also loose respect for such a person. I expect my manager to have basic understanding for the subject I work. He doesn't have to know all detailed programs but he should have an overall knowledge. He has to have some understanding for some basic rules".*



#### **14.4 Effektivitet**

Et tredje aspekt, som kendetegner polsk ledelsesstil, er effektivitet. Polsk ledelsestænkning er domineret af effektivitetsovervejelser. Dette synes at være et forholdsvist nyt fænomen. Traditionelt er polakker blevet karakteriseret som at værdsætte humanitet over materialisme, og lav effektivitetsorientering var relateret til det tidligere kommunistiske system. Modsætningsvist viser nylige studier, at der er sket en forøgelse af effektivitetstænkning blandt polske ledere ( Suutari & Riusala, 2001).

*"Det som i højere grad tæller i polske organisationer er at man skaber nogle resultater og at virksomheden kører og det hele fungerer. Det tæller ikke i samme grad at man er en del af samfundet og man følger normerne og man følger de uskrevne regler, det er ikke det der tæller... Profit er vigtig for alle virksomheder ellers bliver de lukket, men der er generelt mere fokus på både profit og medarbejdersiden, miljøside i Danmark.*

### **15 Afslutning**

Denne rapport blev udarbejdet i samarbejde med Danfoss Sp. z o.o., Danske Bank A/S S.A, Lego Polska og Vestas-Poland Sp. z o.o.

Danmarks Eksportråd i Polen er repræsenteret af Handelsafdelingen på den Kongelige Danske Ambassade i Warszawa. Danmarks eksport til Polens næsten 40 millioner forbrugere vokser. Danske varer og tjenesteydelser har et godt ry i Polen, så mulighederne er store for dansk erhvervsliv – både med hensyn til eksport, underleverancer og outsourcing samt som base for handel med Ukraine og Rusland. Det polske marked er dog præget af intens konkurrence, så for at opnå succes kræves der et indgående kendskab til kontakter i Polen.

Danmarks Eksportråd i Polen bistår danske virksomheder, der har ambitioner om at komme godt i gang i Polen – hvad enten det gælder eksport eller produktionsstart.

## Litteraturliste

- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Berger, P.I: & Luckman, T. (1966). *Den samfundsskabte virkelighed*. København: Lindhardt & Ringhof.
- Boguszewski, R (2006). The importance of work in the life of the Poles. fra [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K\\_187\\_06.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_187_06.PDF)
- Danmarks statistik fra; <http://www.dst.dk/>
- Deresky, H. (2005). *International Management – Managing across borders and cultures* ( 5<sup>th</sup> ed.). Pearson: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3(1).
- Hofstede, G. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* ( 2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- House, R. et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE study of 62 societies*. London: SAGE Publications.
- Javidan, M et al. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstedes's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37.
- Jensen, I. (2002). Kulturel Kompetence. In: Nøglekompetencer-forskerbidrag til det Nationale Kompetenceregnskab. København: Undervisningsministeriet, fra <http://pub.uvm.dk/2002/nkr/dokumentationsrapport/8.html#1>)
- Jones, M. (2007). Hofstede - Culturally Questionable? Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 june.

Kvale, S. (1994). *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag

Lewis, R (2006). *When Cultures Collide – Leading Across Cultures*. (3<sup>rd</sup> ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.

Maziul M., Sars M., & Vogt J. (2006). *Exchange of knowledge and culture between Denmark and Germany*. In Proceedings of the 2nd International Conference on Intercultural Communication Competence. Austria; Graz.

Schein E. H. (1996). *Three Cultures of Management: The key to organizational learning*. Sloan Management Review. 38(1).

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schramm-Nielsen, J.(2000). How to interpret Uncertainty Avoidance Scores: A comparative study of Danish and French Firms. *Cross Cultural Management - An international Journal*. 7 (4)

Scott, R.W. & Davis G.F. (2007). *Organizations and organizing - rational, natural, and open system perspectives*. Pearson: Prentice Hall.

Selmer, J. & Luring, J. (2008). The Role and Importance of International Business in Small Population Advanced Economies. *Aarhus School of Business International Studies of Management and Organization*

Szabo, E. (2007). *Participative management and culture - A Qualitative and Integrative Study of Five European Countries*. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Suutari, V. and Riusala, K. (2001). Leadership Styles in Central Eastern Europe: Experiences of Finnish Expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*, 17(2).

Weber, S. (2008). *Organizational Behaviour – Google Corporate Culture in Perspective*. München: GRIN Verlag.

## **General Business Conditions of the Trade Council of Denmark**

General Business Conditions as per 10 June 2009

### **1. Purpose**

1.1 The General Business Conditions apply to the Trade Council of Denmark's/The Foreign Service's assistance to Danish and foreign enterprises in commercial cases, cf. part 2 of the Executive Order No. 246 of April 10, 2008 on payment for the services of the Foreign Service.

### **2. Agreement**

2.1 Assistance by the Trade Council of Denmark must be paid for according to the current rates and for cases that are paid according to hourly rates and where the time spent exceeds half an hour in accordance with a written agreement between the Trade Council of Denmark and the enterprise. The written agreement must contain information about the expected time consumption, the hourly rate - or if deemed more expedient, an overall price for the specified service - as well as an estimate of possible expenses.

### **3. Prices etc.**

3.1 For assistance serving the purpose of supporting the business community's export efforts and other commercial activities abroad, a fixed price per hour or fraction of an hour or a fixed overall price for the service must be paid. There is, however, a minimum fee per individual solved case.

3.2 For certain types of assistance, for instance the procurement of publications, statistical material, credit reports or customs information etc., a fixed fee must be paid provided the time consumption is less than one hour. A fixed fee shall be paid for lectures.

3.3 In cases where the enterprise requires that the assistance be provided outside the normal office hours of a mission, an additional 50 per cent must be paid, and on days where the mission is closed, an additional 100 per cent must be paid.

3.4 Prices and fees are in Danish kroner unless stated otherwise. Assistance provided in Denmark is subject to value added tax.

3.5 Any expenses, for instance for purchase of materials, information, access/connection to databases, travel expenses, telecommunication etc., must be refunded.

### **4. Terms of Payment**

4.1 The Trade Council of Denmark collects its payment when the service has been rendered. However, depending on the circumstances a partial or advance payment may be required.

4.2 Payment must be made no later than 30 days after the invoice date. A fee may be charged for late payment and interest may be charged according to the general rules.

### **5. Termination**

5.1 The enterprise has the right to terminate the agreement with immediate effect. The enterprise must in such case pay for the assistance provided hitherto and for any expenses that the Trade Council of Denmark has paid or committed itself to pay.

## **6. Professional secrecy and confidence**

6.1 By virtue of their terms of employment, the staff of the Ministry of Foreign Affairs, including the Trade Council of Denmark, is obliged to maintain professional secrecy in relation to information, including competition-sensitive information concerning enterprises and trade secrets, to which the staff become party in the course of their work and concerning which they have signed a pledge. The duty of professional secrecy also continues after the employee has left the service. Failure to comply with this duty of professional secrecy can lead to criminal liability under the Penal Code.

6.2 The Ministry of Foreign Affairs/the Trade Council of Denmark treats information received from partners and companies confidentially within the framework of Danish legislation. This includes competition-sensitive information, trade secrets and commercial or operational matters. As a public authority, the Ministry of Foreign Affairs/the Trade Council of Denmark is subject to the rules in the Danish Public Administration Act and the Access to Public Administration Files Act, including the provisions concerning the right of access to documents. The rules contained here, including the right of access to documents, are perceptive and may not be dispensed with in relation to a third party through statements, agreements or the like. The Ministry of Foreign Affairs/the Trade Council of Denmark will consult with the enterprise/partner prior to responding to any request for access to documents pursuant to the Public Administration Act or the Access to Public Administration Files Act. The Access to Public Administration Files Act contains provisions according to which factual information which is of substantial importance to the matter in question may be exempt from access. On the basis of a specific assessment according to section 12 of the Access to Public Administration Files Act, information on, among other things, the private circumstances of individual persons, including their finances, as well as information on operating or business procedures may be exempted.

## **7. Liability for Damages**

7.1 The Trade Council of Denmark is liable to the enterprise according to the general rules of Danish law, always provided that the Trade Council of Denmark is not liable for loss of profits, loss of income or any other indirect loss. Payment of damages cannot exceed the remuneration agreed upon or the fee according to the current tariff.

## **8. Disputes**

8.1 Agreements comprised by these General Business Conditions shall be subject to Danish law.

8.2 Any dispute arising out of or in connection with agreements comprised by these General Business Conditions, which cannot be settled by negotiation, must be settled by the ordinary courts of law.

The Trade Council is a part of the Ministry of Foreign Affairs of Denmark, which is the official export and investment promotion agency of Denmark. The Trade Council of Denmark benefits from around ninety Danish Embassies, Consulates General and Trade Commissions abroad. The Trade Council of Denmark advises and assists Danish companies in their export activities and internationalisation process according to the vision: We must be a partner preferred by enterprises in international trade and investment activities.

The work in the Trade Council of Denmark follows specific procedures and quality guidelines that are described in our internal quality manual. In this way our customers are secured the best possible quality under the varying working and market conditions that at any given point of time are in force for the respective embassies, consulates general, and trade commissions.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark

Royal Danish Embassy  
ul. Marsalkowska 142  
00-061 Warszawa  
Tel: + 48 22 565 2900  
Fax: + 48 22 565 2970  
wawamb@um.dk  
www.ambwarszawa.um.dk