

Mikael Fröjdö

AFFÄRSKULTUREN I POLEN

Examensarbete

MELLERSTA ÖSTERBOTTENS YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för internationell handel

Mars 2011

SAMMANDRAG

Enhet Jakobstad	Tid Mars 2011	Författare Mikael Fröjdö
Utbildningsprogram Internationell handel		
Arbetets namn Affärskulturen i Polen		
Handledare Pia-Lena Leskinen		Sidantal 56 + 2
Uppdragsgivarens handledare		
<p>Vid kontakter med representanter för främmande kulturer kan det vara av stor nytta att känna till hur den främmande kulturen avviker från den egna. När människor från olika kulturella bakgrunder möts kan det lätt uppstå missförstånd och konflikter. Underlåtenhet att i förväg bekanta sig med främmande affärskulturer kan innebära att målsättningen för affärssamarbetet inte uppnås.</p> <p>Ämnet för detta examensarbete var affärskulturen i Polen. Syftet med arbetet var att studera hur finländare upplever affärskulturen och arbetslivet i Polen. Målsättningen för arbetet var att få en djupare inblick i hur finländare upplever kontakterna till det polska näringslivet och hur man upplever skillnader, likheter och eventuella problem.</p> <p>Arbetets teoretiska del innehåller information om Polen, dess historia och nuvarande samhällssystem. Vidare behandlas teorier om kultur, affärskultur, ledarskap och kvalitativa forskningsmetoder. Den empiriska delen består av en kvalitativ undersökning samt analys av insamlat material. Undersökningen gjordes i form av temaintervjuer med sex respondenter.</p> <p>Studien visade att det förekommer kulturella skillnader mellan Polen och Finland, både inom företagsverksamheten och i samhället överlag. Risken för att råka ut för kulturkrockar vid affärsverksamhet i Polen är enligt studien inte särskilt stor men som inom all annan internationell verksamhet är det till stor nytta att bekanta sig med landet och dess kultur i förväg.</p>		

Nyckelord

Affärskultur, kultur, Polen

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date March 2011	Author Mikael Fröjdö
Degree programme International business		
Name of thesis The business culture in Poland		
Instructor Pia-Lena Leskinen		Pages 56 + 2
Supervisor		
<p>In contact with people from different cultures it might be useful to recognize how the foreign culture differs from one's own. Misunderstandings and conflicts can easily arise when people from different cultural backgrounds meet. Neglecting to study foreign business cultures in advance may result in a situation where targets for business co-operation will not be reached.</p> <p>The subject for this thesis was the business culture in Poland. The purpose of the work was to study how Finnish business people experience the business culture and the working life in Poland. The goal for the thesis was to achieve a deeper insight in how Finnish business people experience contacts with the Polish trade and industry and how they experience differences, similarities and eventual problems.</p> <p>The theoretical part of the thesis contains information about Poland, its history and present society. Theories about culture, business culture, leadership and qualitative research methods will also be presented. The empirical part contains a qualitative study and an analysis of collected data. The study was conducted as theme interviews of six respondents.</p> <p>The result of the study shows that there are cultural differences between Poland and Finland. However, the risk for cultural clashes when doing business in Poland is not particularly high, according to the study. As in all international business, it is useful to get to know the country and its culture before initiating business operations in Poland.</p>		
Key words Business culture, culture, Poland		

**SAMMANDRAG
ABSTRACT
INNEHÅLL**

1 INLEDNING	1
2 POLEN	2
2.1 Historia	2
2.2 Republiken Polen idag	3
3 KULTUR	5
3.1 Företagskultur	6
3.2 Hofstedes fem kulturella dimensioner	7
3.2.1 Maktdistans	7
3.2.2 Kollektivism kontra individualism	9
3.2.3 Femininitet kontra maskulinitet	10
3.2.4 Osäkerhetsundvikande	12
3.2.5 Långsiktig kontra kortsiktig inriktning	13
3.3 Trompenaars forskning om kulturskillnader	14
3.3.1 Relationer till andra människor	14
3.3.2 Tidsperspektiv och kontroll av omgivningen	17
4 AFFÄRSKULTUR	19
4.1 Polsk affärskultur	19
4.2 Korruption	20
4.3 Kommunikation	21
4.4 Interkulturell kommunikation	22
4.5 Ledarskap	23
4.5.1 Polskt ledarskap	23
4.5.2 Finländskt ledarskap	24
4.6 Kyrkans roll i det polska samhället	25
5 FORSKNINGSMETOD	26
5.1 Kvalitativa undersökningsmetoder	26
5.2 Intervjusituationer	27
5.3 Halvstrukturerad intervju eller temaintervju	27
5.4 Reliabilitet och validitet	28
5.5 Respondenterna och genomförandet av intervjuerna	29
6 RESULTAT AV UNDERSÖKNINGEN	31
6.1 Företagen och respondenterna	31
6.2 Personal	33
6.3 Polsk kultur	39
6.4 Polsk affärskultur	40
6.5 Ledarskap i Polen	46
6.6 Kommunikation	50
7 KONKLUSIONER OCH DISKUSSION	52

1 INLEDNING

Att umgås med representanter för andra kulturer kan vara både givande och utmanade. Då det gäller affärskontakter har möten mellan olika kulturer ofta också en ekonomisk aspekt. Många finländska företag har redan etablerat sig i Polen, men min uppfattning är att landet även inom de närmaste åren kommer att locka till sig utländska investeringar i en stor omfattning.

De faktorer som jag anser att kommer att ha en positiv inverkan på utländska företags vilja att investera i Polen är det planerade ibruktageandet av euron 2014-2016, det gynnsamma geografiska läget mellan Europas ekonomiska motor Tyskland och de stora potentiella marknaderna i Vitryssland och Ukraina samt låga produktionskostnader. Också den välutbildade befolkningen och en stor inre marknad torde gynna utländska investeringar i landet.

I detta examensarbete kommer jag att studera hur finländare upplever affärskulturen och arbetslivet i Polen. Målsättningen för arbetet är att få en djupare inblick hur finländare upplever kontakterna till det polska näringslivet och hur man upplever skillnader, likheter och eventuella problem. Forskningsfrågan syftar alltså till att studera hur representanter för det finländska näringslivet upplever affärskulturen och arbetslivet i Polen.

I den empiriska delen kommer jag att använda mig av en kvalitativ undersökningsmetod som utförs som halvstrukturerade face-to-face intervjuer av sex respondenter. Urvalet blir ett bekvämlighetsurval eftersom jag strävar till att identifiera och intervjua respondenter som har representerat finländska företag som bedriver affärsverksamhet i Polen och som kan ge en djupare inblick i skillnaderna mellan det finländska och polska arbetslivet och affärskulturen.

I följande kapitel kommer jag närmare att presentera Polen. Jag kommer att behandla Polens historia eftersom jag anser att historien ofta återspeglas i ett lands kultur. Jag kommer också att beskriva det nuvarande Polen samt presentera vissa demografiska och ekonomiska nyckeltal.

2 POLEN

Polens geografiska läge i Europa har under många århundraden förorsakat stora förändringar i det polska samhället. Området har ofta utgjort skådeplats för krig och maktövertaganden. Man kan anta att många av de historiska skeden som Polen genomgått, ännu i dag kan spåras i samhället. I dag är Polen en viktig aktör inom Europeiska Unionen och en potentiell målmarknad för många utländska företag, även finländska.

2.1 Historia

Polens utveckling mot en europeisk stormakt tog fart redan under 1300-talet. Kasimir III, även kallad Kasimir den store, regerade i Polen under nästan fyra decennier, 1333-1370. Under hans regeringsperiod genomfördes viktiga reformer och han introducerade landet till den dåtida europeiska stormaktspolitiken. De viktigaste reformerna genomfördes inom lagstiftningen, penningväsendet samt inom det militära systemet. Polen fick också under denna tid en fungerande centraladministration. Under medlet av 1600-talet nådde de polska landområdena sin största omfattning och landet räknades till landytan som det största landet i Europa. (Johnsson & Lautela 2004, 40,47.)

Efter 1795 försvann Polen i praktiken från världskartan då stormakterna Ryssland och Österrike samt Preussen delade upp landet sinsemellan. Ryssland annekterade den största delen, i huvudsak den östra delen av landet och Österrike övertog de ekonomiskt viktiga områdena i sydväst med staden Krakow som huvudort. De norra delarna med huvudstaden Warszawa tillföll Preussen. (Lukowski & Zawadzki 2001, 104.)

Första världskriget innebar igen en omfördelning av maktstrukturerna i Europa. Tsaren i Ryssland och kejsaren i Tyskland förlorade makten och även det Habsburgska väldet i Österrike-Ungern splittrades. Som en följd av det första världskriget uppstod – eller återuppstod – en mängd nya stater, bland annat Polen. Landet utropade sig självständigt samma dag som Tyskland kapitulerade 11.11.1918. Dagen firas ännu som Polens självständighetsdag. (Johnsson & Lautela 2004, 69.)

Det andra världskriget 1939-1945 innebar ett nästan sex år långt lidande för det polska folket. Gränserna för det Polen som vi känner i dag, ritades av andra världskrigets segrarmakter Sovjetunionen, Storbritannien och USA vid den så kallade Potsdamkonferensen under juli-augusti 1945. Det nya Polen var till ytan 20 procent mindre än 1939 och befolkningens antal uppgick till 24 miljoner jämfört med 35 miljoner år 1939. Eftersom två femtedelar av landets produktionskapacitet var förstörd räknades landet som det mest krigshärjade i Europa. (Lukowski & Zawadzki 2001, 250.)

Efter andra världskriget införlivades Polen som en satellitstat i den Sovjetstyrda kommunistiska maktsfären i Central- och Östeuropa. Industrierna och en del av jordbruket förstatligades eller kollektiviserades med sänkt produktivitet som påföljd. I början av 1970-talet förorsakade bland annat kraftigt höjda livsmedelspriser våldsamma strejker vid fartygsvarven i städerna Gdansk och Gdynia. Arbetarna organiserade sig så småningom i fackliga organisationer som senare skulle komma att utmyнна i den fria fackföreningsrörelsen Solidaritet. Solidaritet växte under 1980-talet till en betydande maktfaktor i det polska samhället och efter förhandlingar mellan oppositionen och representanter för regeringen kunde de första fria lokalvalen hållas i maj 1990. Det första helt fria parlamentsvalet hölls 1991. (U.S. Department of State 2011.)

2.2 Republiken Polen idag

Dagens Polen är en parlamentarisk demokrati och medlem i Europeiska Unionen sedan 1.5.2004. Den lagstiftande makten utgörs av ett tvåkammerssystem, Sejmen (460 ledamöter) och Senaten (100 ledamöter). Statsöverhuvud är presidenten som väljs i allmänna val för fem år åt gången. Sittande president är Bronislaw Komorowski som valdes till ämbetet 6.8.2010. Regeringschefen, premiärministern, utses av presidenten och utnämningen fastställs av Sejmen. Posten som regeringschef innehas sedan 16.11.2007 av Donald Tusk. Landet är också medlem i militärpakten NATO sedan år 1999. (CIA-The World Factbook 2011.)

Administrativt är Polen indelat i 16 provinser, 379 distrikt och 2478 kommuner. De största städerna är huvudstaden Warszawa (1,7 milj.), Lodz (756 600), Krakow (756 300), Wroclaw (633 900), Poznan (564 000) och Gdansk (456 000). Landets totala befolkning upp-

gick 30.6.2007 till 38,12 miljoner och är etniskt homogen. Över 96 procent av befolkningen är etniska polacker. Officiellt språk är polska. De viktigaste naturtillgångarna är kalk, god odlingsjord, stenkol, brunkol, koppar och krita. (Finpro 2011.)

Polen har ända sedan 1990 bedrivit en liberal näringspolitik, vilket har resulterat i en jämn ekonomisk utveckling efter kommunismens fall. Bruttonationalprodukten per capita ligger ännu betydligt under EU-medeltalet och kan närmast jämföras med nivån i de baltiska länderna. Medlemskapet i EU och tillgången till kapital ur EU:s strukturfonder har haft en positiv påverkan på den polska ekonomin.

Bruttonationalprodukten uttryckt i köpkraftstandard för 2010 (uppskattning) uppgick till 721,7 miljarder USD, vilket placerar landet på plats 21 på listan över världens största ekonomier. BNP per invånare uttryckt i köpkraftstandard uppgick till 18 800 USD för 2010 (uppskattning). (CIA-The World Factbook 2011.)

Den ekonomiska utvecklingen ser bra ut på sikt. Handelsbanken noterar att Polen var ett av de få europeiska länder som kunde uppvisa en ökning av bruttonationalprodukten under år 2009. Den uppskattade tillväxten av bruttonationalprodukten kommer också för perioden 2011-2012 att ligga mellan tre och fyra procent enligt Handelsbankens prognoser. (Handelsbanken 2011.)

I följande kapitel kommer jag att definiera begreppen kultur och företagskultur utgående från teorier inom ämnet. Jag kommer också att närmare gå in på Hofstedes fem kulturella dimensioner samt Trompenaars teorier om kulturella skillnader och dimensioner.

3 KULTUR

Kultur kan definieras som den gemensamma livsstilen hos en viss grupp av människor. Varje kultur har sina egna traditioner och sedvänjor för hur man uttrycker och gör olika saker. Människors sätt att tänka är framför allt ett resultat av historia, kultur, religion och språk. Specifikt för kulturen är att individen förvärvar sina kunskaper och färdigheter genom inläring. Kulturen går i arv från generation till generation, förutom inom familjen och i skolan också inom andra samfund. Kännetecknande för kulturen är också att den förändras med tiden. (Mikluha 1996, 7.)

Kulturen ger en individ en förankringsplats, en identitet, en världsbild, men också regler för sitt uppträdande. Det sätt på vilket folk konsumerar, hur behov prioriteras och vilka önskningar de försöker tillfredsställa samt hur de tillfredsställer dem är funktioner av deras kultur, vilken bearbetar, formar och dikterar deras levnadsstil. Kultur påverkar på ett kraftfullt sätt allting från det materialistiska till det spirituella. Även ett sådant grundläggande begrepp som föda har stöpts till kulturellt definierade recept och menyer och har erhållit definitiva psykologiska dimensioner som skiljer sig åt från kultur till kultur. Men liknande manifesta kulturella kontraster existerar i alla grundläggande aspekter av livet, som t.ex. kläder, möbler, lekar och spel. Vad människor anser väsentligt och oväsentligt dikteras av kulturen. (Bjerke 1998, 38.)

Varje person har inom sig ett mönster av tankar, känslor och möjliga sätt att agera som har lärts in under hela hans/hennes livstid. Mycket av detta lärs in under barndomen, eftersom människan under denna period är som mest mottaglig för inläring och anpassning. Denna mentala mjukvara härrör från de sociala miljöer där vi vuxit upp och inhämtat vår livserfarenhet. Programmeringen börjar i familjen och fortsätter i omgivningen, skolan, ungdomsgrupper, arbetsplatsen och samhället vi lever i. Mentala program varierar lika mycket som de sociala miljöer de utvecklats i. En vanlig term för sådan mental mjukvara är kultur. Kultur är alltid ett kollektivt fenomen därför att människor som lever eller har levat i samma sociala miljö åtminstone delvis har den gemensamt, eftersom det är i den sociala miljön som kulturen lärs in. Enligt Hofstede är det den kollektiva mentala programmeringen som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra. (Hofstede & Hofstede 2005, 16-17.)

3.1 Företagskultur

Med företagskultur menas de till synes självklara antaganden som förekommer inom en organisation eller ett företag och som bestämmer hur organisationens medlemmar uppfattar, resonerar och reagerar i olika miljöer. Den här definitionen understryker tre viktiga drag inom företagskulturen. Den ärvs från äldre anställda till nytillkomna anställda genom en social process. Företagskulturen inverkar också på sättet att uppträda i den professionella omgivningen. Slutligen anses det också att företagskulturen verkar på två olika nivåer. Den ena nivån tar sig uttryck i mer konkreta fenomen som sättet att klä sig, belöningar, titlar, myter och historier samt synliga ritualer och ceremonier. Den andra nivån igen tar sig uttryck i mindre synliga fenomen som till exempel värderingar och antaganden hos de anställda. (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002, 58.)

I studier av management och organisation används termerna företagskultur och organisationskultur, ibland utbytbara, ibland med olika innebörd. Vanligtvis hänför sig företagskultur mer till de ideal, värderingar och betydelser som höga chefer omfattar eller framsätter och som omfattas av andra grupper som reagerar positivt på deras budskap. Ibland ser forskarna företagskultur som det som framhålls av ledningen som eftersträvansvärt (ledningsideologin), medan organisationskultur hänför sig till ”verkligheten”, ett mer deskriptivt intresse för organisationens kulturmönster. (Alvesson 2009, 8.)

Alvesson tonar ner denna åtskillnad. Även om han uppfattar organisationskultur som ett fält med bredare intresse för kulturella yttringar inom organisationen och företagskultur som något som hänför sig mera till affärs- och managementsidan, använder han begreppen som överlappande men med skilda betydelser eller definitioner. (Alvesson 2009, 8.)

Organisationens kultur definierar vilket beteende och vilka förhållanden som kan anses acceptabla inom organisationen. Organisationskulturen motiverar också individen och ger motivering till beslut som tas i situationer där osäkerhet förekommer. Kulturen styr det sätt som företaget hanterar information, sina interna kopplingar och sina värderingar. Den verkar på alla nivåer från det undermedvetna till det synliga. (Hampden-Turner 1991, 9.)

3.2 Hofstedes fem kulturella dimensioner

År 1974 undersökte Geert Hofstede en stor mängd data från en enkätundersökning med frågor om människors värderingar som besvarats av människor från mer än 50 länder runt om i världen. Dessa människor arbetade på dotterbolag till det stora multinationella företaget IBM. Vid analysen av svaren fann Hofstede att det fanns gemensamma problem men att lösningarna skiljde sig åt mellan länderna. (Hofstede & Hofstede 2005, 36-37.)

De fyra grundläggande problemområden som man fann vid undersökningen utgör olika dimensioner hos en kultur. En dimension är en aspekt av en kultur som kan mätas i förhållande till andra kulturer. De fyra dimensionerna fick beteckningarna *maktdistans*, *kollektivism* kontra *individualism*, *femininitet* kontra *maskulinitet* och *osäkerhetsundvikande*. Tillammans utgör dessa dimensioner en fyrdimensionell modell av skillnader mellan nationalkulturer. 1984 kunde forskarna Gert Hofstede och Michael Harris Bond definiera en femte dimension då man analyserade värderingar hos psykologistuderande tillhörande tio olika nationaliteter eller etniska grupper i regionen Asien/Stilla havet. Denna femte dimension kom att kallas *långsiktig* kontra *kortsiktig inriktning*. (Hofstede & Hofstede 2005, 37,43-45.)

Det förekommer även kritik mot Hofstedes teorier. Utgångsläget för Hofstedes forskning har varit att definiera kulturen som ett system för normer och värderingar. Detta gör utgångsläget mycket rationellt och möjliggör en noggrann profilering av olika kulturer. Samtidigt blir då den mångkulturella miljöns inverkan och växelverkan obeaktade. I Hofstedes forskning är de olika kulturerna begränsade till nationaliteter och nationsgränser. Globalt sett sträcker sig dock olika kulturer ofta över nationsgränserna på grund av bland annat etniska och religiösa grunder. (Peltonen 2007, 158-159, 179-180.)

3.2.1 Maktdistans

Maktdistans kan enligt Hofstede definieras som den utsträckning i vilken medlemmar med mindre inflytande i organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. I en kultur med stor maktdistans centraliserar organisationerna makten så mycket som möjligt så att den ligger i några få personers händer. De un-

derordnade förväntar sig att andra ska bestämma vad de ska göra. Löneklyftan mellan toppen och botten av organisationen är stor. Arbetarna är relativt utbildade och kroppsarbete har en mycket lägre status än kontorsarbete. I de underordnades ögon är idealchefen – den som de känner sig bekvämast med och respekterar mest – en välvillig autokrat eller en god fadersfigur. (Hofstede & Hofstede 2005, 59, 68-69.)

På en arbetsplats där maktdistansen är liten betraktar över- och underordnade varandra som jämlikar; det hierarkiska systemet innebär bara en ojämlikhet mellan olika roller, som etablerats av praktiska skäl. Rollerna kan förändras så att den som är underordnad mig i dag kan bli min chef i morgon. Organisationerna är ganska decentraliserade, med hierarkier i form av låga pyramider och inte så många anställda vars funktion är att övervaka. Löneklyftan mellan jobb på högsta och lägsta nivå är relativt liten; arbetarna är kvalificerade och kvalificerat manuellt arbete har högre status än okvalificerat kontorsarbete. De underordnade förväntar sig bli tillfrågade innan ett beslut fattas, men accepterar att det är chefen som slutligen är den som bestämmer. (Hofstede & Hofstede 2005, 70-71.)

TABELL 1. Jämförelse i maktdistans mellan vissa länder (Hofstede & Hofstede 2005, 56.)

Land/region	Poäng	Rangordning
Ryssland	93	6
Serbien	86	8
Polen	68	27/29
Finland	33	66
Norge	31	67/68
Sverige	31	67/68
Danmark	18	72

Ett högt poängtal indikerar en kultur med stor maktdistans och lågt poängtal en liten maktdistans.

3.2.2 Kollektivism kontra individualism

Enligt Hofstede kännetecknar individualism samhällen med svaga band mellan individer. Människorna förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. Kollektivismen utgör individualismens motsats och är utmärkande för samhällen där människor redan från födseln integreras i grupper med stark sammanhållning som utgör ett skydd för individen hela livet i utbyte mot en oförbehållsam lojalitet. (Hofstede & Hofstede 2005, 89.)

I en individualistisk kultur förväntas en anställd agera i eget intresse och arbetet bör vara organiserat på ett sådant sätt att detta egenintresse och arbetsgivarens intresse sammanfaller. Arbetare förväntas handla som "ekonomiska män" eller med en kombination av ekonomiska och psykologiska behov, men alltid som individer med egna behov. I det individualistiska samhället anses familjerelationer på arbetsplatsen ofta vara icke-önskvärda, eftersom de kan leda till nepotism och intressekonflikter. Företagsledning i ett individualistiskt samhälle innebär att man leder individer. Underordnade anställda kan vanligtvis flyttas runt individuellt; belöning eller bonus bör vara kopplade till den enskildes prestationer. (Hofstede & Hofstede 2005, 113-114.)

Trompenaars har uppnått ett likartat resultat i sina studier inom kategorin kollektivism kontra individualism. Han konstaterar att ett kollektivistiskt beteende arbetar för kollektivets bästa vilket innebär att även ansvaret för gjorda beslut bärs av kollektivet. Det motsatta gäller för det individualistiska beteendet där individuella beslut betonas men där också individen har ett större ansvar för det han eller hon gör. (Trompenaars 1995, 52-54.)

I en kollektivistisk kultur anställer en arbetsgivare aldrig enbart en individ, utan en person som tillhör en egengrupp. Den anställde handlar i enlighet med denna grupps intressen, vilka inte alltid sammanfaller med hans/hennes eget intresse: att åsidosätta sig själv för gruppens bästa tillhör de normala förväntningarna i ett sådant samhälle. Anställningsprocessen i ett kollektivistiskt samhälle tar alltid hänsyn till egengruppen. Man föredrar vanligtvis att anställa släktingar, i första hand släktingar till arbetsgivaren, men också släktingar till personer som redan är anställda av företaget. Att anställa personer från en familj som man redan känner minskar riskerna. Dessutom är familjemedlemmarna måna om familjens rykte och hjälper till att tillrättavisa en familjemedlem som missköter sig. Relationen mellan arbetsgivare och anställd betraktas i moraliska termer. Den liknar en familjerelation

med en ömsesidig skyldighet att ge beskydd i utbyte mot lojalitet. Att en anställd presterar dåligt i denna relation är inte skäl att avskeda honom: man skickar inte bort sitt barn. Prestationer och färdigheter avgör emellertid vilka uppgifter en anställd tilldelas. (Hofstede & Hofstede 2005, 113.)

TABELL 2. Jämförelse i individualsimindex mellan vissa länder (Hofstede & Hofstede 2005, 91.)

Land/region	Poäng	Rangordning
Danmark	74	10
Sverige	71	13/14
Norge	69	16/17
Finland	63	21
Polen	60	22/24
Ryssland	39	37/38
Serbien	25	53/54

Ett högt poängtal indikerar en individualistisk kultur och ett lågt poängtal en kollektivistisk kultur.

3.2.3 Femininitet kontra maskulinitet

Ett samhälle kallas enligt Hofstede maskulint när emotionella könsroller är tydligt åtskilda: män ska vara tuffa, hävda sig och fokuserade på materiell framgång, medan kvinnor ska vara mer ömsinta, blygsamma och bry sig om livskvalitet. Ett samhälle kallas feminint när de emotionella könsrollerna överlappar varandra: både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. (Hofstede & Hofstede 2005, 133-134.)

Man bör även här förhålla sig kritiskt till Hofstedes forskningsresultat. Holden påpekar att en stor del av forskningen inom kulturella skillnader är mycket gammal och att studierna först och främst inriktar sig på jämförelser och kulturskillnader. Forskningen baserar sig också endast på åsikter hos anställda inom företaget IBM. De anställdas värderingar speg-

lar endast åsikterna hos en utbildad medelklass och arbetsmiljön inom företaget har antagligen ändrats mycket sedan forskningen gjordes. (Holden 2002, 48,50.)

I maskulina kulturer har man uppfattningen att konflikter bör lösas genom en god kamp: ”Låt bäste man vinna.” I relationerna mellan arbetare och arbetsgivare i industriföretag i länder med maskulin kultur är sådana kamper vanliga. Om det är möjligt försöker företagsledningen helt undvika att ha med fackföreningar att göra och sättet på vilket fackföreningarna betar sig på förklarar deras motvilja. Organisationer i maskulina samhällen betonar resultat och försöker att belöna resultat på ett rättvist sätt, dvs. människor belönas för vad de har presterat. I ett maskulint samhälle går livssynen mer mot att man ska ”leva för att arbeta”. I barn- och ungdomen socialiseras pojkarna till att hävda sig, vara ambitiösa och tävlingsinriktade. När de växer upp förväntas de försöka avancera i karriären. Flickorna i ett maskulint samhälle utgörs av två skilda grupper: de som vill göra karriär och majoriteten som inte vill det. (Hofstede & Hofstede 2005, 157-159.)

I feminina kulturer föredrar man att lösa konflikter genom att kompromissa och förhandla. Organisationer i feminina samhällen belönar oftare människor på jämlikhetsgrunder (i motsats till rättvisegrunder), dvs. till var och en efter behov. I ett feminint samhälle socialiserar familjen barnen i riktning mot blygsamhet och solidaritet, och i ett sådant samhälle kan både män och kvinnor vara ambitiösa och vilja ha en karriär och inte vilja ha det. I motsats till det maskulina samhället går livssynen i det feminina samhället mot att man ska ”arbeta för att leva”. Typiska drag i det feministiska samhället är enligt Hofstede och Hofstede också att man i allmänhet föredrar mindre organisationer samt att man föredrar mer fritid framför mer pengar. (Hofstede & Hofstede 2005, 157-161.)

TABELL 3. Jämförelse i maskulinitetsindex mellan vissa länder (Hofstede & Hofstede 2005, 133-134.)

Land/region	Poäng	Rangordning
Polen	64	14/16
Serbien	43	47/50
Ryssland	36	63

TABELL 3. (fortsätter)

Finland	26	68
Danmark	16	71
Norge	8	73
Sverige	5	74

Ett högt poängtal indikerar en maskulin kultur och ett lågt poängtal en feminin kultur.

3.2.4 Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande kan enligt Hofstede definieras som i den utsträckning som individerna i en kultur känner sig hotade av tvetydiga eller okända situationer. Denna känsla kommer bland annat till uttryck genom nervositet och stress och ett behov av förutsägbarhet: ett behov av skrivna och oskrivna regler. (Hofstede & Hofstede 2005, 183.)

Behovet av regler i starkt osäkerhetsundvikande samhällen är känslomässigt. Människor - arbetsgivare och anställda, men också tjänstemän och regeringsmedlemmar – har sedan tidig barndom programmerats till att trivas i strukturerade miljöer. Det som kan struktureras bör inte lämnas åt slumpen. Det känslomässiga behovet av lagar och regler i samhällen där osäkerhetsundvikandet är starkt, kan leda till regler och regelmässiga beteenden som är helt och hållet rituella, inkonsekventa eller till och med dysfunktionella. Osäkerhetsundvikande kulturer har också en starkare tro på expertis på verkstadsgolvet; deras organisationer har fler specialister. Osäkerhetstoleranta kulturer tror lika starkt på sunt förnuft och på generalister. (Hofstede & Hofstede 2005, 197-199.)

Trompenaars definierar i sin forskning om kulturskillnader en motsvarande dimension där speciellt människors förhållandesätt till regler i samhället undersöks. Dimensionen har kallats universalism kontra partikularism eller regler kontra relationer och uppvisar likheter med Hofstedes teorier om osäkerhetsundvikande. (Trompenaars 1995, 31-31.)

Typiska drag i en osäkerhetstolerant kultur är att man byter arbetsgivare oftare och arbetar kortare tid på ett och samma ställe. Man tolererar tvetydighet och kaos och arbetar hårt

bara när det behövs. Det förekommer färre egenföretagare och man är över lag bättre på att uppfinna än att implementera. I en starkt osäkerhetsundvikande kultur igen är omsättningen på de anställda låg. Det finns en inre drivkraft att arbeta hårt. Det finns fler egenföretagare och man är vanligtvis bättre på att implementera än att uppfinna. (Hofstede & Hofstede 2005, 205.)

TABELL 4. Jämförelse i osäkerhetsundvikandeindex mellan vissa länder (Hofstede & Hofstede 2005, 183-184.)

Land/region	Poäng	Rangordning
Ryssland	95	7
Polen	93	9/10
Serbien	92	11/13
Finland	59	48/49
Norge	50	57
Sverige	29	70/71
Danmark	23	72

Ett högt poängtal indikerar en osäkerhetsundvikande kultur och ett lågt poängtal en osäkerhetstolerant kultur.

3.2.5 Långsiktig kontra kortsiktig inriktning

Med långsiktig inriktning menas att man främjar dygder inriktade på framtida belöningar, i synnerhet uthållighet och sparsamhet. Dess motsats, kortsiktig inriktning, står för att främja dygder som har med det förflutna och det nuvarande att göra, i synnerhet respekt för traditioner, att bevara ansiktet och att uppfylla sociala skyldigheter. (Hofstede & Hofstede 2005, 226.)

I den långsiktigt inriktade miljön är familj och arbete inte separerade. Familjeföretag är vanliga. Långsiktiga värderingar främjar även entreprenörskap. Sparsamhet leder till ett sparkapital och till att det finns pengar som man själv eller ens släktingar kan återinvestera.

Andra faktorer som värderas högt i arbetslivet är att lära sig saker, ärlighet, anpassningsbarhet, ansvarstagande och självdisciplin. Fritiden anses inte vara särskilt viktig och ägaren/chefen och arbetarna har samma ambitioner. I den långsiktigt inriktade miljön fokuserar man på marknadsposition i stället för på viktiga ekonomiska mål och vinsten tio år fram i tiden anses vara viktigare än årets vinst. I kulturer med kortsiktig inriktning värderas faktorer som frihet, rättigheter, prestationer och förmågan till självständigt tänkande högt i arbetslivet. Fritiden anses vara viktig. I företagen fokuserar man på viktiga ekonomiska mål och vinsten från årets verksamhet är viktig. (Hofstede & Hofstede 2005, 234, 241.)

3.3 Trompenaars forskning om kulturskillnader

Fons Trompenaars har också undersökt kulturer i ett stort antal länder och har definierat ett antal kulturella dimensioner. Trompenaars studier belyser ett bredare område än Hofstedes forskning, som i första hand baserar sig på uppgifter lämnade av anställda vid företaget IBM i olika länder. Trompenaars studier av kulturskillnader kan också anses belysa kulturskillnadernas påverkan på affärlivet i större utsträckning än Hofstedes material. Vid en närmare jämförelse mellan Trompenaars och Hofstedes studier av kulturskillnader kan man finna vissa likheter, även om benämningarna på de olika dimensionerna i regel skiljer sig från varandra.

3.3.1 Relationer till andra människor

Universalism kontra partikularism (regler kontra relationer), där ett universalistiskt beteende tenderar att vara abstrakt. Man går inte mot rött ljus vid övergångsstället, inte ens om övergångsstället är helt fritt från annan trafik. Det finns en viss rädsla för att bryta mot bestämmelserna eftersom det kan få hela systemet att kollapsa. Ett partikularistiskt beteende fokuserar igen på omständigheterna vid en specifik situation. Man kan tänka sig att bryta mot bestämmelserna om det hjälper eller gynnar en själv eller en närstående person. Beteendet gäller även i omvänd ordning; man kan bryta mot gällande normer för att missgynna en annan person. (Trompenaars 1995, 31-32.)

I denna dimension hittas enligt min åsikt tydliga kopplingar till Hofstedes teorier om osäkerhetsundvikande. Det universalistiska beteendet uppvisar tydliga likheter med ett osäkerhetsundvikande beteende. Det finns ett känslomässigt behov av lagar och regler. Samtidigt hittas det också likheter mellan partikularistiska och osäkerhetstoleranta beteenden. Man tolererar tvetydigheter och befintliga regler kan tillämpas för att gynna en själv eller någon närstående person.

Kollektivism kontra individualism uppvisar i Trompenaars definition stora likheter med Hofstedes motsvarande kategori. Ett kollektivistiskt beteende beaktar kollektivets bästa, där besluten tas inom gruppen och där även ansvaret för gjorda beslut bärs av kollektivet. Ett individualistiskt beteende betonar individuella beslut men förutsätter också att individen bär ett ansvar för det han/hon gör. (Trompenaars 1995, 52-54.)

Hofstede anser också att det individualistiska samhället kännetecknas av att människorna förväntas ta hand om sig själva och att banden är svaga mellan individerna i samhället. I det kollektivistiska samhället igen så integreras medlemmen redan i ett tidigt stadium i starkt sammanhållna grupper som förväntar sig livslång lojalitet. (Hofstede & Hofstede 2005, 89.)

Neutrala kontra emotionella kulturer uppvisar olika nivåer av känslouttryck. Individer i känslomässigt neutrala kulturer föredrar att inte visa sina känslor öppet utan försöker hålla dem kontrollerade eller undertryckta. Neutrala kulturer är ändå inte nödvändigtvis kalla eller okänsliga. Den mängd av känslor som människor visar i ett samhälle påverkas av vedertagna normer. I den emotionella kulturen däremot visar människorna tydligt sina känslor med skratt, leenden, grimaser, bistra uppsyner och gester; de strävar till att omedelbart finna utlopp för sina känslor. (Trompenaars 1995, 63.)

Specifika kontra diffusa kulturer betecknar enligt Trompenaars i vilken mån människor engagerar sig i förhållandet till andra människor både i yrkeslivet och på fritiden. I en specifik kultur skiljer man tydligt på arbete och fritid. I den specifika kulturen är en persons offentliga sfär mycket större och öppnare än den privata. Det är alltså fråga om två specifika områden. Specifika individer koncentrerar sig gärna på kalla fakta, standarder och kontrakt. I diffusa kulturer flyter arbete och fritid ihop. Personens privata sfär är större och diffusare än den offentliga. Det är inte lätt att komma in i en annan persons privata sfär,

men när man har nått dit har man tillträde till så gott som alla personens privata områden. I diffusa kulturer uppskattar man ofta stil, uppträdande, atmosfär, förtroende och förståelse. (Trompenaars 1995, 73-74.)

Ibland används även benämningen låg kontext för specifika kulturer och hög kontext för diffusa kulturer. Kulturer med låg kontext anses vara anpassningsbara och flexibla. Kulturer med hög kontext igen beskrivs som rika och känsliga men är svåra att tränga in i för utomstående. Diffusa kulturer tycks ha en lägre omsättning av arbetskraften eftersom lojalitet och mänskliga relationer anses viktiga. De ägnar sig inte heller i större utsträckning åt headhunting eller försöker locka till sig personal från andra företag med hjälp av högre löner. (Winfield 2003.)

Uppnådd status kontra tillskriven status är enligt Trompenaars en dimension som definierar hur en viss status i samhället uppnås. Vissa samhällen ger en del av sina medlemmar en hög status på basen av dennes prestationer och handlingar. Titlar är inte särskilt viktiga utan man fäster större vikt vid personens kunnande. Både kvinnor och män återfinns i företagets högsta ledning och åldersfördelningen är bred. Motsatsen hittas i samhällen där en viss status tillskrivs individen. Faktorer som ålder, samhällsklass, kön och utbildning inverkar då på vilken status en person innehar i samhället. Titlar är viktiga, speciellt då de uttrycker personens ställning i företaget. Största delen av företagets ledning består av medelålders män som har en lämplig bakgrund för uppgiften. (Trompenaars 1995, 92, 105.)

Trompenaars redovisar resultat för Polen inom fyra av de fem ovannämnda dimensionerna. Resultat inom dimensionen för hur status förvärvas saknas. I tre delområden uppvisar Polen resultat som ligger ganska nära medeltalet för de undersökta länderna. I dimensionen för kollektivism kontra individualism ger underökningen ett resultat som påvisar en tydlig individualism i landet. Man tror på individuella beslut och betonar individens ansvar för gjorda beslut. Här skiljer sig Trompenaars' forskning från Hofstede's, som placerar Polen i ett mellansegment angående kollektivism kontra individualism. Länder i det forna östblocket som Ryssland, Tjeckien, Rumänien och Ungern visar också enligt Trompenaars höga individualistiska värden. (Trompenaars 1995, 52,54.)

3.3.2 Tidsperspektiv och kontroll av omgivningen

Sekventiell tid kontra synkroniserad tid. Tidsperspektivet som dimension har två aspekter: den betydelse som tillmäts det förflutna, nutiden och framtiden samt hur människorna strukturerar tiden. I en sekventiell tidsuppfattning går tiden framåt i en rak linje som en serie händelser. I den synkroniserade tidsfattningen är tiden cyklisk; det förflutna, nutiden och framtiden vävs in i varandra så att idéer om framtiden och minnen från det förflutna skapar grunden för nutidens beteende. Individer som strukturerar tiden sekventiellt gör en sak åt gången. De planerar sin tid och håller sig till planer och tidtabeller. Människor med en synkroniserad tidsuppfattning utför ofta flera saker åt gången. Tidtabeller är endast riktgivande och uppgjorda planer kan ändras vid behov. (Trompenaars 1995, 107-112.)

Båda tidsuppfattningarna kan verka vara extraordinära för dem som inte är vana med den motsatta uppfattningen. Personer med synkronisk tidsuppfattning kan omedvetet såra en annan person som är van att göra endast en sak åt gången och vice versa. En person med synkronisk tidsuppfattning kan ta illa upp om han inte blir hälsad eller tilltalad även om han själv råkar prata i telefon vid samma tillfälle. (Winfield 2003.)

Relation till omgivningen som dimension belyser människornas attityder till sin omgivning. Hur man kontrollerar sitt liv och eventuellt kan styra sitt öde. I denna dimension ingår också människans inställning till naturen. Kan naturen tyglas och kontrolleras eller är människan endast en del av den? Den kultur som anser sig kunna kontrollera sin omgivning är självfokuserande och man känner olust om omgivningen är utanför ens kontroll. Konflikter och motstånd är acceptabla, det betyder bara att människorna har en övertygelse. I den kultur som i mindre utsträckning tror att omgivningen kan kontrolleras, sätts fokus på kunden, partnern och kollegor. Variationer i omgivningen accepteras som något som hör till. Harmoni, flexibilitet och kompromisser eftersträvas. (Trompenaars 1995, 125, 136-137.)

Trompenaars redovisar inga resultat för Polen inom dimensionen tidsuppfattning. Forskare som Moran, Harris & Moran menar ändå att Polens historia som en europeisk stormakt ännu har en stor betydelse för det polska folket. De vördar sitt förflutna och älskar landets historia, vilket inte minst tar sig uttryck i restaurationen av historiska byggnader och även hela stadsdelar. (Moran, Harris & Moran 2007, 552.) Detta medför att den generella tidsuppfattningen i Polen kan anses vara synkroniserad.

Inom dimensionen för kontroll av omgivningen uppvisar Polen resultat som visar att människorna i mindre utsträckning än många andra europeiska länder anser att de har kontroll över sin omgivning. (Trompenaars 1995, 128.) Trompenaars anser dock att 45 år av kommunism har inverkat på resultatet.

Hofstede och Trompenaars har forskat inom samma område och har delvis definierat samma dimensioner. Den dimension som båda definierar så gott som på samma sätt är kollektivism kontra individualism. Även i de andra dimensionerna har jag kunnat finna likheter även om benämningarna varierar. Den empiriska delen av detta arbete får utvisa om det går att göra återkopplingar till Hofstedes och Trompenaars teorier angående Polen.

I följande kapitel behandlas affärskulturen i Polen. I kapitlet behandlas också korruption, kommunikation, ledarskap samt kyrkans roll i det polska samhället. I teorin om ledarskap har jag valt att definiera både polskt och finländskt ledarskap utgående från befintliga teorier inom området. Orsaken till detta är att jag i forskningen kommer att göra jämförelser mellan typiska ledarskapsmodeller i båda länderna.

4 AFFÄRSKULTUR

Förståelse för andra kulturens särdrag är mycket viktigt när man umgås och gör affärer med främmande kulturer. Affärskulturer som avviker från det egna landets kan ibland hittas på mycket nära håll. Två grannländer kan ibland ha till och med mycket avvikande kulturella särdrag. Missförstånd som beror på att parterna inte förstår varandra eller kan tolka motpartens beteende kan i värsta fall leda till att en potentiell affär inte blir av.

Begreppen affärskultur och företagskultur bör inte blandas ihop även om de ofta tangerar varandra. Affärskulturen uppstår ur den kultur som finns i det land eller samhälle där företaget verkar. Företagskultur avser däremot kulturen inom ett specifikt företag. Begreppet affärskultur är därför mycket mera omfattande än företagskulturen, och speglar landets kultur i olika delar av näringslivet.

4.1 Polsk affärskultur

Lewis anser i sin studie av kulturella faktorer inom kommunikationen att polackernas beteende vid affärsförhandlingar varierar mellan pragmatism och känslomässighet. I allmänhet verkar de vilja ha lite av båda. De är vänliga och flexibla när de bemöts på ett bra sätt men kan reagera kraftigt om de anser sig orättvist behandlade. Polackerna är inte rädda för att konfronteras med sin motpart och de kan uppträda hetsigt i en pressad situation. Lewis anser också att ett speciellt nationellt drag är att de anser att ett aggressivt uppträdande för egen del kan vara berättigat, om de blir skarpt kritiserade eller förolämpade. Om de behandlas med en kombination av uppriktighet och finkänslighet, försöker de snabbt etablera nära personliga relationer. Polackerna har en grundläggande blygsamhet och ofta en bristande självsäkerhet. (Lewis 2006, 286.)

Lewis noterar vidare att fast dagens affärsverksamhet innebär ett ökande mått av självförtroende, kan man ännu notera en charmerande naturlighet hos polackerna i umgänget med andra. Detta betyder ändå inte att affärsförhandlingar skulle vara speciellt informella. Man håller gärna ett diskret avstånd till motparten och tilltalar ofta denne i tredje person. Idéer framförs ofta i svävande termer och den andra parten bör kunna läsa mellan raderna för att

helt förstå innebörden. Det är vanligt att skåla i samband med affärsförhandlingar och bruket av starksprit är mycket vanligt. Duande är inte vanligt i normala affärsförhandlingar utan i första hand reserverat för nära vänner. Kroppsspråket är inte särskilt livligt men axelryckningar och att slå sig för pannan (för att uttrycka dumhet) är vanliga. (Lewis 2006, 286-287.) Engelskan blir allt viktigare som gemensamt språk vid affärskontakter men polskans betydelse bör inte underskattas. I de västra delarna av landet kan man ofta kommunicera på tyska. (Finpro 2011.)

Deresky konstaterar i en studie av projektet Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness 2001 (GLOBE) att de polska företagen uppvisar låga värden i forskningsområdet framtidsorientering. Undersökningarna inom detta område hänvisar till i vilken grad företag och organisationer planerar och investerar för framtiden. Företag i länder som uppvisar låga värden inom detta område kan anses föredra planering på kort sikt i stället för lång sikt och föredrar en snabb avkastning på företagsverksamheten. Företag i länder som uppvisar höga poäng i undersökningen tenderar att planera på lång sikt, spara för framtiden samt föredrar ett längre tidsperspektiv för beslutsfattande. (Deresky 2008, 98-99.)

Under den kommunistiska perioden komplicerades jämställdhetsfrågan mellan män och kvinnor av de olika ideologiska åsikterna hos den katolska kyrkan å ena sidan och det styrande kommunistpartiet å den andra sidan. Kommunistpartiet stödde åtminstone i teorin en full jämställdhet mellan könen, medan kyrkan betonade kvinnans roll som hustru och mor. I dag deltar största delen av kvinnorna i arbetslivet. Hövlighet mot kvinnor är en tradition som ännu i dag är djupt rotad i det polska samhället. Det är mycket vanligt att de polska männen öppnar dörren för en kvinna eller erbjuder henne sin plats i bussen eller spårvagnen. (Ikonen 2003, 46, 50-51.)

4.2 Korruption

Organisationen Transparency International definierar termen korruption som missbruk av förtroendeställning till egen vinning. Korruptionen har den bästa förutsättningen att uppstå i länder där lockelse samexisterar med normlöshet. Korruption uppstår vanligen där övervakningen av myndighetsutövande saknas, där beslutsfattandet är höljt i dunkel och där en

ojämn fördelning av välfärden gör att många människor lever i fattigdom. (Transparency International 2011.)

Även om de gynnsammaste förhållandena för att korruption ska uppstå finns i mindre utvecklade ekonomier, förekommer korruption även i mera ekonomiskt utvecklade länder. Transparency Internationals Corruption Perceptions Index (CPI) visar att EU:s medlemsländer ingalunda är förskonade från detta fenomen, även om EU-länderna och Västeuropa generellt och globalt sett anses ha en låg nivå av korruption.

Enligt CPI-statistik för 2010 ligger Polen på plats 21 i en europeisk jämförelse där korruptionsnivån i 30 länder mättes. Polen uppvisar numera tillsammans med Estland det bästa resultatet av de 2004-2007 tillkomna EU-länderna . I en global jämförelse återfinns Polen på plats 41 av totalt 178 bedömda länder. Trenden visar en stadig utveckling mot det bättre. Under de senaste åren har CPI-index stadigt ökat vilket innebär att korruptionsproblemet sakta men säkert avtar. En orsak till detta hittas antagligen i den speciella anti-korruptionsorganisation som bildades 2006 för att bekämpa korruption både inom den offentliga och inom den privata sektorn. (Transparency International 2011.)

4.3 Kommunikation

Kommunikation kan ses som en interaktiv, cirkulär process som omfattar en sändare, en mottagare och ett budskap. Människan som en intelligent varelse, kan sända och ta emot budskap verbalt eller non-verbalt, genom att använda ord (muntligt eller skriftligt), bilder, grafik, statistik, symboler eller gester. Både sändaren och mottagaren innehar alltid en unik uppsättning av erfarenheter, erfarenheter som skiljer sig från individ till individ. Faktorer som bildar detta mönster kan till exempel utgöras av familjebakgrund och utbildning samt kulturell-, religiös- och social bakgrund. Denna uppsättning av erfarenheter samt individens självbild, behov, värderingar, förväntningar, målsättningar, normer och iakttagelseförmåga inverkar på det sätt som budskapet tas emot och tolkas. (Moran, Harris & Moran 2007, 45.)

Kommunikationen utgör grunden för alla funktioner inom ett företag samt inom internationella relationer. Det är det viktigaste verktyget som finns för att få saker och ting utförda.

Kommunikationen utgör basen för förståelse, samarbete och handlande. Livskraften och kreativiteten i en organisation beror de facto på det innehåll och den karaktär som finns i organisationens kommunikation. Kommunikationen är dock ett fenomen med både goda och dåliga aspekter. Den överför kunskap, uppfyller människornas behov och får saker utträttade men alldeles för ofta förvränger kommunikationen budskapet, orsakar frustration och ineffektivitet hos både människor och företag. (Moran, Harris & Moran 2007, 45.)

4.4 Interkulturell kommunikation

En organisation kommunicerar effektivt endast då budskapet är tydligt och avsikten med budskapet är trovärdigt. Att uppnå dessa målsättningar angående tydlighet och trovärdighet är speciellt svårt, men även viktigt, i ett mångkulturellt sammanhang, där individerna har olika uppfattningar om kommunikation. (Mead 1990, 39.)

Framgångsrika mångkulturella affärskontakter är i stor utsträckning beroende av både en effektiv verbal kommunikation och nonverbal kommunikation. Även om en stor del av kommunikationen på de globala affärsscenerna är verbal, kan en kännedom om den nonverbala aspekten ge en djupare förståelse och tolkning av den verbala kommunikationen. Med nonverbal kommunikation avses den form av kommunikation som inte uttrycks i tal, till exempel gester, ansiktsuttryck, fysisk distans, beröring, ögonkontakt, lukt och tystnad. Kostsamma misslyckanden i affärsförhandlingar är ofta resultat av dålig kännedom om den andra kulturens mönster för verbal och nonverbal kommunikation. En god kunskap om dessa mönster är nödvändig för att lyckas i affärer i en internationell miljö. (Chaney & Martin 2005, 117.)

De flesta anser det vara lättare att kommunicera med människor som har en likadan personlighet, etnicitet och kultur. Vi föredrar också för det mesta att umgås med människor som delar vår religion, våra övertygelser och vår världsåskådning. Det är en utmaning att lära sig att överbrygga den konflikt som vanligen uppstår då två personer från olika kulturer möts. Ett viktigt första steg är att känna sin egen kultur och sitt eget sätt att kommunicera och att identifiera sina egna eventuella barriärer mot en fungerande interkulturell kommunikation. (Moran, Harris & Moran 2007, 73.)

4.5 Ledarskap

Ledarskapsmodeller inom olika kulturer har en nära koppling till både affärskultur och företagskultur. Därför är det motiverat att närmare gå in på vissa teorier om typiska ledarskapsmodeller i både Polen och Finland. Finländska ledarskapsteorier behandlas eftersom jag i den empiriska delen kommer att göra jämförelser mellan de båda länderna inom detta område. Här bör dock betonas att det i båda länderna givetvis finns ledartyper av alla sorter men att vissa drag förekommer i större omfattning än i andra länder.

4.5.1 Polskt ledarskap

Om man utgår från Hofstedes dimensioner maktdistans och femininitet kontra maskulinitet, kan man anta att den polska ledarskapsmodellen skiljer sig signifikant från den finländska. Polen utvisar ett märkbart högre poängtal inom båda dessa dimensioner. I en kultur med hög maktdistans är makten centraliserad och ligger i några få personers händer. Organisationerna är vanligtvis hierarkiska. Ledaren måste ge tydliga direktiv eftersom de underlydande förväntar sig att andra bestämmer vad och hur de ska göra. (Hofstede & Hofstede 2005, 59, 68-69.)

Ledartypen i ett maskulint samhälle ska hävda sig, vara tuff och fokusera på materiell framgång. Ledaren i ett maskulin samhälle betonar resultat och försöker belöna resultat på ett rättvist sätt, dvs. människor belönas för vad de har presterat. I ett maskulint samhälle offerar man ofta sin fritid för mera inkomster. (Hofstede & Hofstede 2005, 157-159.)

Även om Polen som samhälle har förändrats mycket under de senaste 20 åren så finns det studier som påvisar att de polska ledarnas värderingar inte alltid har förändrats i samma takt. Maćzyński m.fl. jämförde värderingar hos polska företagsledare 1996-1997 med motsvarande studier 2008-2009. Områden som studerades var bland annat maktdistans och framtidsorientering. Framtidsorientering definierades av forskarna som den nivå på vilken organisationens medlemmar uppmanas att planera och investera i framtiden. Forskarna fann något oväntat att värdet för maktdistans hade ökat under tidsperioden samtidigt som värdet för framtidsorientering hade sjunkit. (Maćzyński, Zamorska & Łobodziński 2010, 69-77.)

Maćzyński m.fl. konstaterar att de polska företagen och företagsledarna fortfarande har en stor maktdistans. Det låga värdet i framtidsorientering förklaras av forskarna med den dåvarande ekonomiska nedgången. Företagsledningen kämpar med att klara av den dagliga driften av företaget i stället för att planera för framtiden. (Maćzyński m.fl. 2010, 69-77.)

4.5.2 Finländskt ledarskap

Då det gäller den finländska ledarskapsmodellen så har Kostamo gjort ett bra försök att beskriva den finländska ledartypen. Man bör komma ihåg att det också i Finland givetvis förekommer olika ledartyper, men att de drag som han beskriver kan anses förekomma i större utsträckning hos finländska ledare än hos andra nationaliteter.

Det drag som Kostamo först tar upp är en stark värdegrund. Bakgrunden till den starka värdegrunden kan enligt Kostamo spåras i fosterländskheten, strävan till självständighet och oberoende samt viljan att utvecklas. Till ledarens starka värdegrund hör också hederlighet och pålitlighet. Internationella studier som påvisar att Finland ännu är ett av de minst korrumperade länderna i världen tyder på att denna värdegrund fortfarande finns kvar i Finland. En framträdande egenskap hos finländska ledare är också samarbetsförmåga och en mental flexibilitet. Dessa två egenskaper kan enligt Kostamo anses höra ihop och samverka. (Kostamo 2004, 210.)

Den finländska ledaren kan också ofta tillskrivas en god initiativförmåga. Detta kan ta sig uttryck i företagsamhet, ansvars-kännande och förmåga till självstyrning. Den finländska chefen förväntar sig inte att han ska få utförliga direktiv till hur verksamheten ska bedrivas, eller att han måste vänta på uppmaning eller tillstånd uppifrån för att göra något. Ledaren vill veta vad det är fråga om och vad som är målsättningen. Den informationen bör räcka för att chefen ska kunna agera. (Kostamo 2004, 211.)

4.6 Kyrkans roll i det polska samhället

Den katolska kyrkan har under århundradena haft en mycket framträdande position i det polska samhället. Över 90 procent av befolkningen hör till den katolska kyrkan och en ännu större andel anser sig vara troende. Polackerna är också flitiga kyrkobesökare. Över 50 procent av befolkningen har under hela 1990-talet uppgett att de besöker kyrkan åtminstone en gång i veckan och 75 procent åtminstone en gång i månaden. Kyrkans egna undersökningar visar dock på ett något lägre deltagande i mässorna. Över hälften av polackerna uppger att de ber varje dag och 80 procent åtminstone en gång i veckan. (Johnsson & Lautela 2004, 231-233.)

Det har dock skett förändringar i attityderna mot religion och kyrka. En stor majoritet av den polska befolkningen är av den åsikten att den polska katolska kyrkan inte bör blanda sig i dagspolitiken och att kyrkan i mindre utsträckning än nu ska få bestämma över vad som är rätt och fel i den enskilda människans beteende. I stora moralfrågor som användning av preventivmedel, abort och skilsmässor vill majoriteten ändå att kyrkan har en klar åsikt. Detta betyder dock inte att polackerna är kategoriskt beredda att följa kyrkans åsikt i dessa frågor. (Johnsson & Lautela 2004, 234.)

Även om folkets inställning till kyrkan har ändrat, är den polska katolska kyrkan ännu det samfund som folket litar mest på och deltagande i det religiösa livet är fortsättningsvis mycket viktigt för en stor majoritet av det polska folket. Kyrkan har ibland haft en viktig roll i det politiska livet men den rollen ser ut att minska i framtiden. Kyrkan verkar ha haft någorlunda lätt att anpassa sig till sin nya roll med en mindre framträdande roll i politiken. En viss tudelning har kunnat skönjas då en del av prästerna inte har kunnat godkänna den pågående sekulariseringen i samhället och kyrkans anpassning till den nya verkligheten. (Johnsson & Lautela 2004, 235-236.)

I följande kapitel kommer jag att behandla teorier angående forskningsmetoder. Jag kommer att närmare definiera den halvstrukturerade intervjun eller temaintervjun som hör till de kvalitativa forskningsmetoderna. I följande kapitel presenteras också teorier om reliabilitet och validitet i forskningen samt en beskrivning av respondenterna och genomförandet av intervjuerna.

5 FORSKNINGSMETOD

Insamling av forskningsmaterial delas in i kvantitativa och kvalitativa metoder. Utgångsläget för vilken metod man bör använda hittas enligt min mening i forskningsfrågan. Min forskningsfråga i detta arbete går ut på att studera skillnader och likheter samt eventuella problem som kan uppstå i samband med affärsverksamhet, där parterna representerar olika nationaliteter och kulturer. Jag anser att endast en kvalitativ metod för insamling av data kan ge mig sådant forskningsmaterial som tillräckligt noggrant belyser problematiken kring min forskningsfråga.

5.1 Kvalitativa undersökningsmetoder

De kvalitativa undersökningarna erbjuder en möjlighet att undersöka forskningsmässiga problem där en traditionell kvantitativ undersökning hade gett dåliga eller inga resultat. Exempel på sådana teman är målpopulationens kunskaper, känslor, attityder och motiv. Där den kvantitativa undersökningen i första hand syftar till att besvara frågor som vad, var och när, syftar den kvalitativa undersökningen till att belysa varför och hur människor reagerar som de gör. Till de kvalitativa undersökningsmetoderna räknas bland annat temaintervjuer, djupintervjuer, fokusgrupper, observation och projektiva metoder. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69-70.)

De kvalitativa undersökningsmetoderna har också sina begränsningar. Den centrala utmaningen med ett kvalitativt perspektiv i forskningen är ofta att forskningsmaterialet samlas in av endast ett fåtal respondenter. Urvalet representerar därför nödvändigtvis inte hela forskningens målpopulation. Att tillämpa resultaten från undersökningen på hela målpopulationen innebär därför vissa risker. (Mäntyneva m.fl. 2008, 70.)

5.2 Intervjusituationer

Antalet deltagare i en intervju kan variera. Ibland är det en intervjuare, ibland flera. Även antalet respondenter kan variera. Den vanligaste intervjusituationen är dock när en intervjuare möter en respondent. Situationen kallas då för en personlig intervju. Intervjuaren styr och leder samtalet, men även respondenten ansvarar för att det blir en bra intervju. (Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund 1998, 132.)

En intervju kan skilja sig mycket från en annan. Den kan vara formaliserad och strukturerad där varje respondent svarar på standardiserade frågor, eller ostrukturerad och mer lik en formell konversation. Christensen m.fl. skiljer mellan strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. (Christensen m.fl. 1998, 133.) En annan benämning på den semistrukturerade intervjun som ofta används är halvstrukturerad intervju eller temaintervju.

5.3 Halvstrukturerad intervju eller temaintervju

Den halvstrukturerade intervjun ses som en mellanform mellan den strukturerade och den ostrukturerade intervjun. Det finns ingen fastslagen definition för denna intervjuform men en ofta använd definition är att frågorna är de samma för alla respondenter men intervjuaren kan variera den ordning i vilken frågorna ställs. Frågorna är inte heller bundna till förutbestämda svarsalternativ utan respondenten kan svara med egna ord. Ett typiskt drag för den halvstrukturerade intervjun är också att frågorna är formulerade på förhand men att intervjuaren kan variera ordföljden i frågorna. Man kan alltså anse att i den halvstrukturerade intervjumetoden är vissa element fastslagna på förhand men inte alla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

I temaintervjun framskrider intervjun enligt vissa på förhand bestämda centrala teman där intervjuaren kan ställa följdfrågor om så fordras. Temaintervjun tar i beaktande att respondentens egen tolkning av situationen och den betydelse som personen själv ger situationen, får en central innebörd i intervjun. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Inte heller i temaintervjun kan man ställa vilka frågor som helst utan man strävar till att ställa sådana frågor som är relevanta för syftet för forskningen och forskningsfrågan. I princip baserar sig de på förhand utvalda temana på forskningens teoretiska del. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78.)

5.4 Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet menas att man borde få samma resultat av en viss respondent vid två olika forskningssituationer. Ett annat sätt att definiera reliabilitet är att forskningsresultatet har en hög reliabilitet om två intervjuare uppnår samma resultat då de intervjuar samma respondent vid skilda tidpunkter. En tredje definition på begreppet reliabilitet är att man uppnår samma resultat med två parallella forskningsmetoder. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Att tala om reliabilitet eller tillförlitlighet i en kvalitativ intervju kan enligt Trost bli något egendomligt. Idén med att man ska få samma svar på en fråga då den ställs vid skilda tillfällen bygger på en föreställning om att konstans ska råda, det vill säga att den enskilda människan är stabil eller statisk i sina föreställningar, sina beteenden och i sina åsikter. Människan är dock inte alls statisk och det innebär att svaren inte alls nödvändigtvis ska bli de samma varje gång den givna frågan ställs. Människan gör nya erfarenheter och möter nya situationer. Vår föreställningsvärld förändras successivt vilket innebär att bakgrunden för ett svar på en fråga hela tiden förändras. (Trost 2005, 112.)

Begreppet validitet har i likhet med reliabilitetsbegreppet sitt ursprung i den kvantitativa forskningen. Traditionellt menar man med validitet eller giltighet att instrumentet eller frågan skall mäta det den är avsedd att mäta. (Trost 2005, 113.) Att bedöma validiteten i en kvalitativ forskning anses vara svårare än inom en kvantitativ forskning. När man bedömer validiteten inom en kvantitativ forskning räcker det ofta med att sätta in värden i formler och sedan bedöma resultatet. I den kvalitativa forskningen hanterar man däremot information som inte alltid kan bearbetas i form av numeriska värden. Detta betyder dock inte att validiteten i en kvalitativ studie inte skulle kunna bedömas. Det fordras dock andra metoder. (Hair, Money, Samouel & Page 2007, 297.)

Hair m.fl. anser att en metod för att bedöma validiteten hos en kvalitativ studie är att forskaren dokumenterar sitt fältarbete och sin analysprocess på ett sådant sätt att andra ges en möjlighet att utvärdera och bekräfta validiteten i arbetet. Hair m.fl. föreslår också olika former av triangulering för att bedöma validiteten. *Forskartriangulering* innebär att man jämför metoder, analyser och tolkningar från flera olika forskare inom samma ämne. *Data-*

triangulering innebär att man samlar in data från flera olika källor vid olika tidpunkter och jämför dessa data. (Hair m.fl. 2007, 297.)

Metodtriangulering innebär att man utför samma forskning med hjälp av olika metoder för insamling av data och jämför resultaten, i vissa fall med hjälp av både kvantitativ och kvalitativ forskning. En fjärde form av triangulering kallas för *teoritriangulering* och innebär att forskaren använder sig av flera teorier och perspektiv för att tolka och förklara insamlad data. Kvalitativa forskare kan inte använda sig av alla trianguleringsmetoder i sin forskning men bör känna till dem. (Hair m.fl. 2007, 297.)

5.5 Respondenterna och genomförandet av intervjuerna

Redan i mitt examensarbets planeringskede stod det klart att det forskningsmaterial som jag kommer att behöva bör samlas in med hjälp av en kvalitativ metod. Eftersom syftet med examensarbetet är att belysa frågor som berör hur respondenterna har upplevt vissa fenomen konstaterade jag i ett tidigt skede att den halvstrukturerade intervjun lämpar sig bäst för detta ändamål.

Målsättningen för datainsamlingen var att utföra sex face-to-face intervjuer med respondenter som har representerat finländska företag som bedriver affärsverksamhet i Polen. En annan målsättning var att försöka hitta respondenter som har anknytning till Österbotten. Slutresultatet blev dock att hos fyra av de totalt sex personer som jag intervjuade, kunde konstateras kopplingar till Österbotten. Urvalet skedde enligt bekvämlighetsmetoden eftersom den målgrupp som är av intresse för forskningen inte är speciellt stor. Längden på respondenternas erfarenheter av det polska affärslivet varierade. Den person som hade den längsta erfarenheten från Polen hade flyttat dit på 1980-talet medan några respondenter hade varit aktiva i landet endast under 2000-talet. Eftersom några av personerna som intervjuades önskade att deras namn inte skulle offentliggöras, valde jag att koda respondenterna med bokstäver från A till F.

Tidsperioden för intervjuernas utförande blev rätt utdragen. Den första intervjun genomfördes 9.4.2010 i Jakobstad och de två sista intervjuerna i Warszawa 6.12.2010. Platsen där intervjuerna gjordes var i samtliga fall hos respondentens arbetsgivare. I de flesta fall kun-

de lämpliga utrymmen reserveras för ändamålet. Endast i ett fall upplevde jag bakgrundsljudet som störande. Detta hade enligt min mening dock ingen större inverkan på intervjun.

Fyra av respondenterna intervjuades i Finland, från Jakobstad i norr till Vasa i söder. I dessa fall genomfördes intervjuerna på svenska. De två övriga respondenterna intervjuades på finska i Warszawa, Polen. Intervjuerna bandades och skrevs ut ganska snart efter själva intervjutillfället. Fyra av intervjuerna skrev jag ut själv, men i fallet med de två sista intervjuerna från Warszawa valde jag att anlita utomstående hjälp för att få materialet utskrivet. Min målsättning var att intervjuerna skulle räcka åtminstone 20 minuter. Slutresultatet blev att den kortaste intervjun genomfördes på drygt 17 minuter och den längsta blev över en timme lång.

Jag skickade intervjuguiden per e-post till alla respondenter cirka en vecka före själva intervjutillfället. Orsaken till detta var att jag ansåg att respondenten bör få tid att tänka över hur han/hon verkligen upplevt de situationer som intervjun berörde. Jag tyckte också att respondenterna borde ges tid att i minnet gå igenom upplevelser som eventuellt ligger långt tillbaka i tiden.

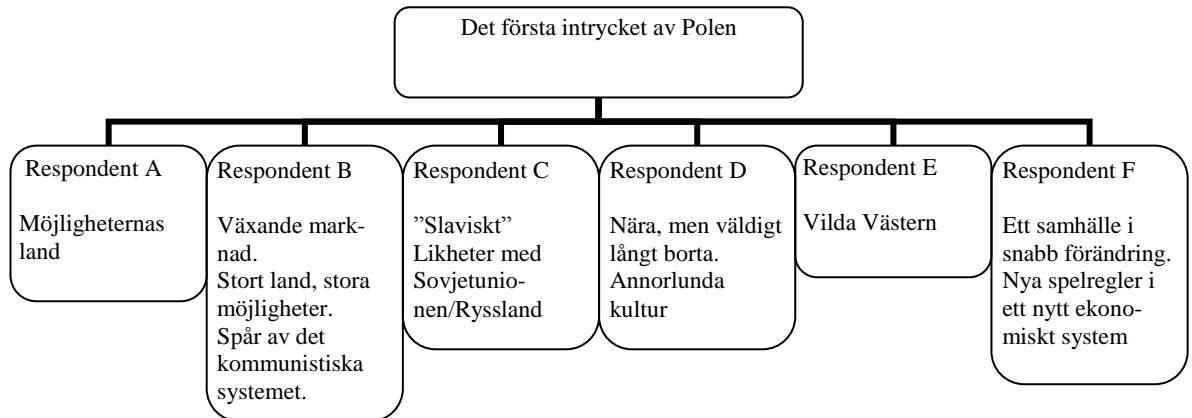
6 RESULTAT AV UNDERSÖKNINGEN

Resultatet av undersökningen presenteras i detta kapitel i samma ordningsföljd som frågorna ställdes enligt intervjuguiden. Varje skilt tema utgör ett eget delkapitel. Jag har försökt förtydliga respondenternas svar med hjälp av tabeller och en kort analys samt genom att ta med utvalda citat av respondenterna.

6.1 Företagen och respondenterna

De företag vars anställda jag kontaktade för intervjuer är eller har varit verksamma inom tre huvudsakliga verksamhetsområden: tre företag är aktiva inom tillverkningsindustrin, två företag inom transportbranschen och den sista organisationen kan betecknas som aktiv inom företagsrådgivningsbranschen. Då det gäller respondenterna så har alla befunnit sig i en ledande position inom respektive företag åtminstone i något skede under den verksamma tiden i Polen.

Min första egentliga fråga som berör verksamheten i Polen var frågan om respondentens första intryck av Polen. Tre av respondenterna ansåg att det första intrycket var att detta är möjligheternas land. En respondent tyckte att likheten med dåvarande Sovjetunionen utgjorde det första intrycket. En av de intervjuade var inne på samma linje och tyckte att det polska samhället verkade instängt och annorlunda. Ett första intryck beskrevs som ”Vilda Västern” jämfört med andra länder där respondenten tidigare hade varit.



FIGUR 1. Det första intrycket av Polen

Den avgörande faktorn för hur svaren föll i denna fråga kan antagligen sökas i tidpunkten när den intervjuade först kom till Polen. Det Polen som blev medlem i EU 2004 ger alldeles säkert ett annat första intryck än det land som var mitt uppe i en omfattande samhällsförändring i slutet av 80-talet och början av 90-talet.

Jag började resa på Polen 1997 och det första som slog mig var att det var väldigt slaviskt. Jag hade sedan tidigare både genom mitt nuvarande företag och tidigare jobb, erfarenhet från både Sovjetunionen och sedermera Ryssland och den känslan hängde ganska starkt kvar ännu i Polen på 90-talet. Speciellt utanför Warszawa. (Respondent C 2010.)

Ja sanotaanko näin, että ensivaikutelma oli kumminkin semmoinen... minulle henkilökohtaisesti se oli semmoinen että näin sen mielenkiintoisena tehtävänä lähteä tästä mukaan sellaisiin työtehtäviin sellaisessa ympäristössä, missä pelisäännöt oli kaikki menossa uusiksi. Vaihdettiin talousjärjestelmästä toiseen. (Respondent F 2010)

Den följande frågan i detta tema gällde målsättningen med företagets verksamhet i Polen. En målsättning som kan uttolkas ur flera svar är att man ville få tillgång till en växande marknad i ett centraleuropeiskt land. Två av respondenterna gav svar som tyder på att företaget i sin strategi hade definierat varför man borde finnas på plats då det nya post-kommunistiska Polen ska byggas upp. Tydligheten angående målsättningen varierade i svaren. Några gav ingående svar på vad företagets målsättning var och några nöjde sig med att konstatera att man ville erbjuda sina tjänster där eller att det var i enlighet med företagets strategi.

Vi uppnådde två saker som vi egentligen hade i vår strategi. I vår strategi vill vi expandera österut. Man skulle komma in på en växande marknad som har låga lönekostnader eftersom det här servicekonceptet fordrar mycket människor. (Respondent B 2010)

Eli meidän tavoitteet oli siihen aikaan ihan selvästi rakentaa tänne toiminnot ja palvelut joihin meidän asiakkaat olivat tottuneet muilla markkinoilla. Se oli meille yksi tavoite, että me haluttiin olla paikalla luomassa pelisääntöjä tänne meidän toimialalla siihen aikaan. (Respondent F 2010)

Den sista frågan i temat var en fråga om förväntningarna som företaget hade på verksamheten i Polen. Två av respondenterna hade förväntningar angående kostnadseffektiviteten. En respondent svarade att man genom en etablering i ett tidigt skede ville trygga marknadsandelar i framtiden. Expansionsmöjligheter uppgavs som förväntningar av en person. En respondent svarade att man också hade förväntningar på minskad miljöpåverkan i form av minskade CO²-utsläpp som en följd av företagets verksamhet i Polen.

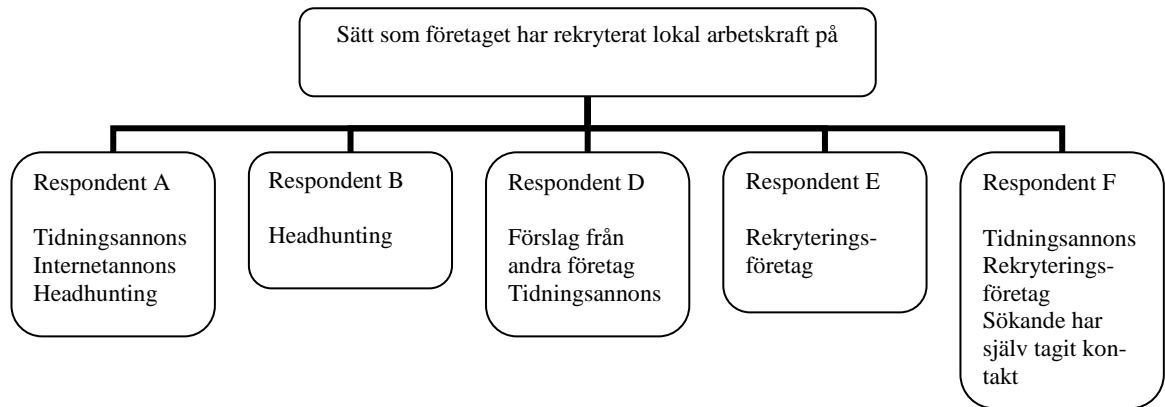
6.2 Personal

Det andra temat i min intervju gällde personalfrågor. Eftersom alla respondenter hade ledande positioner inom sina företag antog jag att alla hade kommit i kontakt med rekryteringsfrågor i något skede. Så var dock inte fallet. En av de intervjuade arbetade inom ett företag som inte hade egen personal i Polen. Den intervjuade samarbetade i första hand med företagets importör i landet och kunde inte direkt ta ställning till hur importören sköter sina personalfrågor.

Temats första fråga var på vilket sätt företaget har rekryterat lokal arbetskraft. Fem av de intervjuade hade erfarenheter från rekryteringsprocesser. En av respondenterna representerade som tidigare nämndes, ett företag som inte hade egen personal i Polen och hade följaktligen ingen erfarenhet av personalrekrytering i Polen. Tre av de svarande hade erfarenheter från två eller flera rekryteringsmetoder och två respondenter hade endast använt en metod för att rekrytera lokal personal.

Fyra av de intervjuade uppgav att de hade använt sig av rekryteringsföretag eller så kallade headhunters vid rekryteringen. Åsikter som framfördes angående denna metod är att det är

en dyr metod att rekrytera men samtidigt ger den en viss säkerhet då man överlåter urvalet åt yrkesfolk i rekryteringsbranschen. Två respondenter hade annonserat efter personal i tidningsannonser eller på Internet. Två av de intervjuade uppgav också att de hade rekryterat personal som hade rekommenderats av andra.



FIGUR 2. Rekryteringsformer

Det blev annonserat både i tidningar och så... De är ganska bra på att använda Internet i Polen. Det funkade bäst att annonsera över Internet men vi använde oss nog av en italiensk konsult- och bokföringsbyrå som också hade lite headhunting. (Respondent A 2010)

Vi hade flera vägar in där och en var att vi ofta fick förslag från ett samarbetsföretag att de kanske hade någon överlopps person eller någon person som de tyckte var lämplig där och så vidare. (Respondent D 2010)

Min följande fråga i detta tema var om det har varit lätt att rekrytera kvalificerad arbetskraft. Också i denna fråga saknas svaret från den respondent vars företag inte hade egen personal på plats. Respondenternas svar sträckte sig från lätt till inte helt lätt. Några svarade både ja och nej på denna fråga. De intervjuade utvecklade själva följdfrågan i fall de hade upplevt svårigheter med att rekrytera kvalificerad personal.

En respondent tyckte att det inte var helt lätt att hitta kvalificerad personal med motiveringen att de sökande inte berättar om sig själva eller inte ens känner till sina egna kvalifikationer. En annan var inne på samma linje och ansåg att de sökande inte har kunnat bestämma sig för vad de egentligen vill. Ett annat svar som jag fick var att den tekniska kun-

skapen hos de sökande nog var på en hög nivå men att det var svårare att hitta personal som behärskade ekonomi och produktionsekonomi. Den åsikten grundar sig dock på erfarenheter från början av 90-talet. En respondent erkände att man litade för mycket på det egna omdömet när urvalet skedde inom företaget, med en dålig rekrytering som resultat. Rekryteringsföretagens urval har senare enligt respondenten gett mer tillfredställande resultat.

On ja ei. Tuntuu että täällä on siinä rekrytointiprosessissa ollut vaikeuksia. Tuntuu että nämä hakijat ei olekaan sitten osannut päättää mitä ne haluaa. (Respondent E 2010)

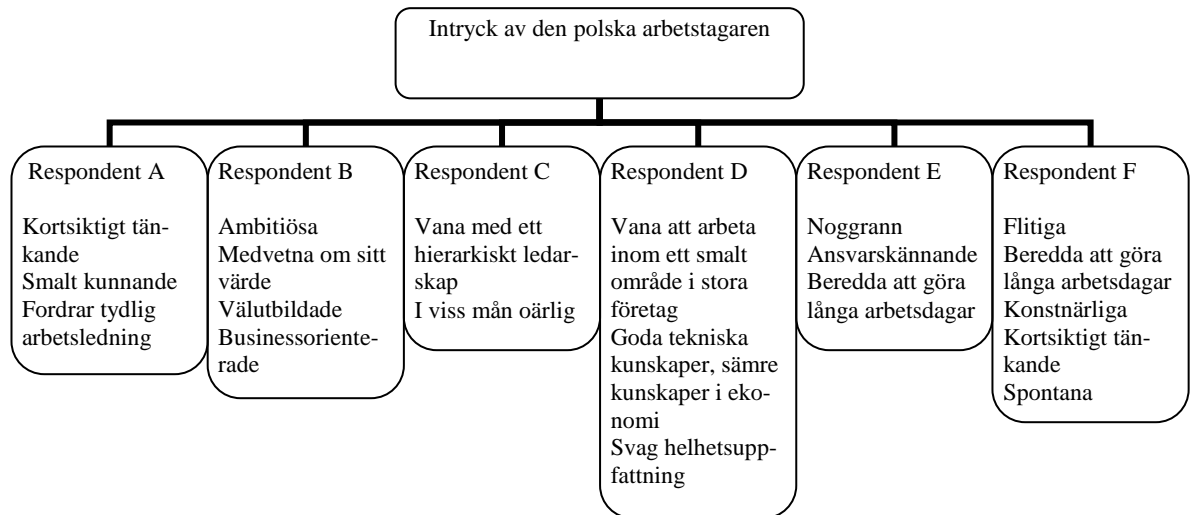
Kyllä on ollut myös huonoja rekrytointeja. Suosittelen, että jos on joku tärkeä tehtävä... joka on kehittymässä, niin kyllä siihen kannattaa ilman muuta ottaa ammattilainen siihen valintaprosessiin. (Respondent F 2010)

På min fråga om respondenternas intryck av den polska arbetstagaren fick jag något varierande svar. Svaren varierar enligt min mening beroende på om respondenterna beskriver sina erfarenheter utgående från kontakter med polsk personal i ledande ställning eller lägre ner i företagshierarkin. En av de svarande beskrev de polska medlemmarna i företagsgruppen som välutbildade, ambitiösa och hungriga unga lejon, väl medvetna om sitt värde på arbetsmarknaden. En annan svarade att den polska arbetstagaren överlag kan betecknas som ansvars-kännande och noggrann. Detta intryck gällde också personer i ledande ställning inom företaget.

Några respondenter kunde samtidigt påvisa både goda och dåliga sidor hos de polska arbetstagarna. Här gäller det då antagligen personal lägre ner i företagshierakin. De egenskaper som kommer fram i svaren är ofta att den polska arbetstagaren utför sin uppgift som förväntas av honom men att det behövs en tydlig arbetsledning för att det ska fungera. Arbetstagaren tar alltså helst inga egna initiativ. Den polska arbetstagaren håller sig också helst till sitt eget ansvarsområde och går inte gärna utanför detta område. En respondent tolkar detta som att man i Polen hellre arbetar med specificerade uppgifter i ett större företag än som mångsysslare i ett mindre företag.

Till de mera negativa sidorna som kommer fram i svaren är en viss brist på långsiktighet hos arbetstagarna. I två av svaren noterar man att det kan förekomma direkta oärligheter

inom företagen. En respondent nämner om stöld av material och verktyg inom den tillverkande industrin och att man försöker stävja problemet med hjälp av hård kontroll av de anställda.



FIGUR 3. Intryck av den polska arbetstagaren

Samtidigt så är det stenhård kontroll på personalen. Framförallt i den tillverkande industrin så är det hårda kontroller. Där har material, grejor, verktyg och produkter en viss tendens att vandra ut ur företaget klockan 16 tillsammans med arbetstagaren. Tyvärr. (Respondent C 2010)

Det hade varit så att man gjorde sitt och så gav man det till följande arbetsstation och om den hade problem så var det ju inte den föregående problem. Helheten var osynlig för dem. (Respondent D 2010)

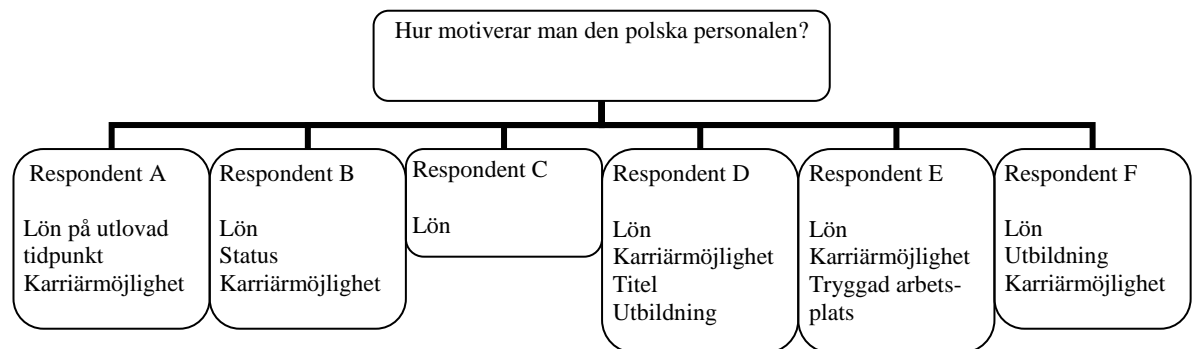
Jos sen haluaa summeerata, niin puolalaiset työntekijät ovat hyviä työntekijöitä, ahkeria, tekee tarvittaessa pitkää päivää mutta ymmärtää myös rahan päälle. Täytyy muistaa, että Puolassa ollaan aika ylpeitä ja itsepäisiä mutta hyviä työntekijöitä. (Respondent F 2010)

Med min följande fråga ville jag få fram de viktigaste motivationsfaktorerna för den polska arbetstagaren i allmänhet. Frågan var i första hand tänkt som en öppen fråga men jag hade tagit med några alternativ i intervjuguiden, som jag också gav åt respondenterna. Alternativen som jag gav var lön, karriärmöjligheter eller möjlighet till utbildning inom yrket. Faktorer som semesterar, familjeledigheter, arbetsplatshälsovård och andra personalförmaner

nämndes inte alls i svaren. En orsak till detta är kanske att jag inte gav dessa alternativ då jag ställde frågan till respondenterna

Alla respondenter tog upp lönen som en viktig motivaktionsfaktor. Man kunde tydligt tolka svaren som att speciellt utbildade polacker är medvetna om sitt värde på arbetsmarknaden och förutsätter därmed att lönen ska stå i förhållandet till detta arbetsmarknadsvärde.

Fem av de svarande nämnde möjlighet till karriärutveckling som en viktig motivationsfaktor. Utbildning inom yrket ansågs vara viktig av två respondenter. Möjlighet att uppnå en viss status eller titel noterades likaledes av två respondenter.



FIGUR 4. Motivationsfaktorer för den polska personalen

Lön, status, möjligheter till karriär verkar vara väldigt viktigt. De är hungriga, mycket expansiva. Men det är också typiskt för sådana här växande ekonomier att det finns så många möjligheter. Du kan hoppa från båt till båt där om du misslyckas på ett ställe och om du har en bra utbildning och kan bra engelska. (Respondent B 2010)

Lönen är ju förstås alltid en sak men den borde hänga med i genomsnittet i alla fall. Inte på något vis häva sej ur mängden som extremt dålig. Den ska vara konkurrenskraftig för området, för levnadskostnaderna som finns i området. (Respondent C 2010)

Lön var förstås viktig precis som den är här. Karriärutveckling och titel var också viktiga. Kanske mera viktiga än i Finland på den tiden. Titeln var väldigt viktig... lön, utbildning. Man ville ha en lång meritlista. Eftersom vi levde i en tid med snabba förändringar så måste man ju få en meritlista med nya saker. (Respondent D 2010)

Den följande frågan i temat var om den professionella karriären är viktig för den polska arbetstagaren eller om han/hon arbetar för att leva. Syftet med frågan var att undersöka om den polska arbetstagaren föredrar en högre inkomst och karriärmöjligheter i stället för mera fritid och en lägre inkomstnivå.

Alla respondenterna svarade att yrket och karriärmöjligheterna är viktiga för den polska arbetstagaren. Två av de svarande ansåg att den anställdas position inom företaget också har en inverkan i detta fall. Anställda som har avancerat inom företagshierarkin har en tendens att vara starkare knutna till arbetslivet än personer lägre ner i företagshierarkin.

De är väldigt amerikaniserade om man kan säga så. De tar jobbet på allvar. Klockan fyra när man tittar ut här så är parkeringsplatsen tom (i Finland). Men de här drar många gånger två skiften efter varandra. (Respondent C 2010)

Karriären... nog är den viktig. Framförallt ju mer man har studerat och därigenom så har man då mera ambitioner också. Det märker man nog. Man vill göra väl ifrån sig och attityden är framåtsträvande. (Respondent C 2010)

Tavoitteita ammatillisella uralla on varmasti ainakin jos on koulutettuja ihmisiä. Ja heille se porkkana on siinä, että on paremmat tienestit koko ajan. Ja sitten on tietysti nämä jotka ei ole niin koulutettuja ihmisiä. Heille se on enemmän semmoinen elämisen kysymys. (Respondent F 2010)

Den sista frågan i personaltemat gällde om respondenterna umgås eller har umgåtts med den polska personalen utanför arbetstiden. Svaren som jag fick tydde på att situationen inte avviker mycket från den i Finland. Det förekommer att personalen inom polska företag umgås utanför arbetstiden, kanske till och med i större utsträckning än i Finland men att det är människornas familjesituation och arbetsbörda som i stor utsträckning styr nivån på umgänget.

Åtminstone på den tiden så var polackerna väldigt öppna för diskussion... och hade något som vi kanske redan hade mist... att dem kunde sätta sig ner på kvällen och diskutera Och det behövde inte vara något speciellt. I Finland måste det ju vara en födelsedag eller någonting. (Respondent D 2010)

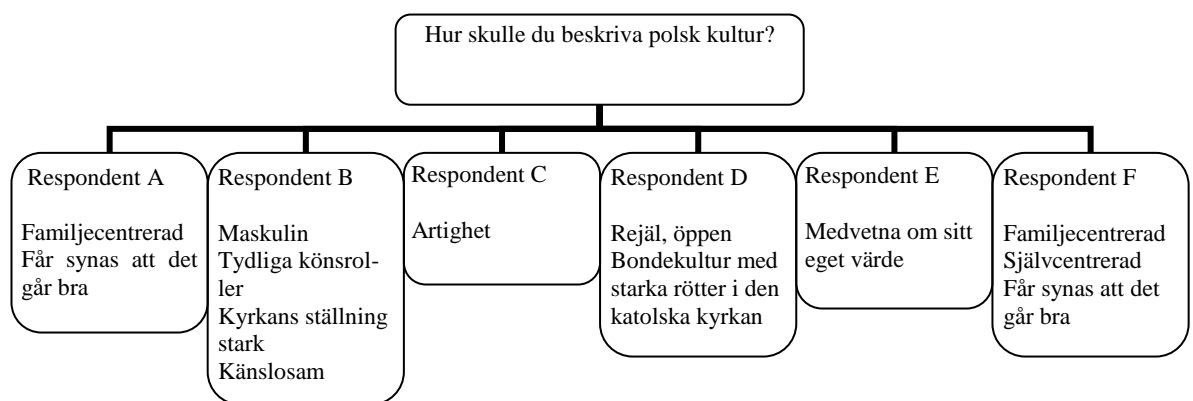
Me ollaan niin paljon yhdessä töissä koko ajan että harvemmin tulee työvuo-ron jälkeen enää tavattua erikseen. Mutta periaatteessa voi sanoa niin, että kyllä se meidän tapauksessa on ihan mahdollista. Ei se ole poissuljettua. (Respondent E 2010)

Nykyään ei enää niin paljon. Meillä on pieni toimisto. Me ollaan eri suunnilla, perheet ja lapset. Mutta ajattelen vanhaa toimintaympäristöä, me oltiin kaikki nuoria siihen aikaan, silloin 20 vuotta sitten. Ja silloin ihmisillä oli vapaa-aika kun ei ollut perheitä ja näin... oltiin silloin aika paljon yhdessä. (Respondent F 2010)

6.3 Polsk kultur

De två följande frågorna i intervjuguiden utgör ett eget tema runt begreppet kultur. Med den första frågan ville jag att den intervjuade skulle beskriva polsk kultur. Frågan kan anses vara mycket omfattande men jag ville ändå försöka hitta några konkreta åsikter i svaren som speglar respondenternas syn på den polska kulturen.

Den första frågan som jag ställde var hur de svarande skulle beskriva polsk kultur. Alla respondenter svarade på denna fråga och några faktorer återkom i flera svar. Två av respondenterna ansåg att den polska kulturen är mycket familjecentrerad. Två av de svarande ansåg också att man gärna vill visa att man har det ekonomiskt gott ställt. Två svar tydde också på att religionen och den katolska kyrkan har en stark ställning i samhället.



FIGUR 5. Beskrivning av den polska kulturen

Det är nog att familjen... och det där umgänget är ju nog viktigt. Så... är det på något sätt viktigt att polacken att han skulle... att han är bättre än de andra. Det får synas att det går bättre än det går. (Respondent A 2010)

Det finns ju sådana här ideal nog där... sådär macho... man ska ta risker och sådant här. Vi ser ju det att en riktig polack, inte använder han säkerhetsbälte.

Och sen är det ju det här katolska, katolicismen. Det ska man inte glömma. (Respondent B 2010)

No, siis puolalaiset tuntevat oman arvonsa mun mielestä, vaikka joskus puolalaiset itse sanoo että he väheksyvät itseään. Mutta olen kyllä sitä mieltä että he tuntevat oman arvonsa. (Respondent E 2010)

Den andra frågan i detta tema var på vilket sätt polsk kultur skiljer sig från finländsk kultur. Alla sex respondenter kunde definiera vissa skillnader i ländernas kultur även om ett av svaren jag fick närmast berör skillnaderna i ländernas affärskultur. Två av de svarande var av den åsikten att familjens starka ställning i Polen är den viktigaste skillnaden. En respondent konstaterade att det är mera vanligt i Polen att man uppvisar ett sätt att bete sig inom familjen och den närmsta kretsen samt ett annat sätt i kontakter med fullständigt främmande människor. Enligt respondenten har detta fenomen inte polariserats på samma sätt i Finland.

En av de svarande konstaterade att ett starkare hierarkiskt tänkande inom företagen samt de yngres ödmjukhet inför äldre skiljer polsk kultur från finländsk. Samma respondent tog också upp korruptionen som ett exempel på tydliga skillnader länderna emellan. Kyrkans roll i samhället och att framgång gärna får synas noterades också i svaren.

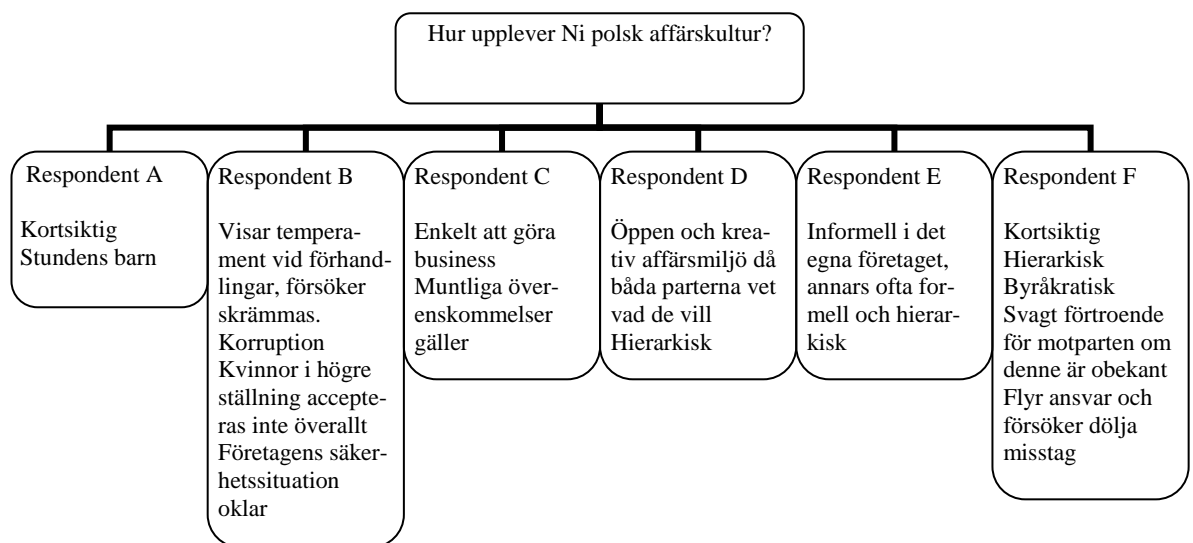
Jag skulle säga att mindre och mindre nuförtiden. Och allt det här har europeiserats om man säger på det viset. Det är vanligt sunt förnuft som gäller och allmän artighet... folk är ju väldigt artiga i Polen överhuvudtaget. (Respondent C 2010)

No ainakin siinä, että puolalaiset ovat hyvin perhekeskeisiä... perhe on kauhean tärkeä ja pidetään kauheasti huolta. Lapset pitää huolta vanhemmista, siis vanhoista vanhemmista ja asutaan useinkin vielä ehkä saman katon alla. (Respondent E 2010)

6.4 Polsk affärskultur

Följande tema i frågeguiden innehåller frågor om hur de svarande har upplevt den polska affärskulturen. Den första frågan i temat var hur respondenterna upplever polsk affärskultur. Svaren blev något varierande. Två av de svarande ansåg att kortsiktighet betecknar den

polska affärskulturen. En hierarkisk beslutsprocess inom företagen noterades också av två respondenter. Gällande hierarkin i företagen konstaterade däremot en av de svarande att det egna företaget fungerar i en öppen och informell miljö men att det är också vanligt med formella och hierarkiska strukturer inom andra företag. En respondent ansåg att polska företag har svårt att hålla sig till överenskomna beslut och en annan igen ansåg att man kan lita på att även muntliga överenskommelser håller. En av de svarande ansåg att polackerna ofta visar temperament vid affärsförhandlingar och att det finns ett visst motstånd mot kvinnor i ledande ställning.



FIGUR 6. Åsikter om den polska affärskulturen

De är ju mycket mera så här... känsllosamma, har mycket mera temperament och de spelar ju ut det här temperamentet mot oss. Jag tror att de upplever finländare nog som ganska frustrerande. Vi bara sitter där... (Respondent B 2010)

Man kunde komma med olika förslag och så länge man hade bra grunder och förklaringar varför det här är bättre, så var dom väldigt öppna för såna här saker. Men... besluten gjordes alltid väldigt hierarkiskt. Så att hade man inte träffat ... högsta chefen så tror jag inte att man heller hade någon möjlighet att komma till målet. (Respondent D 2010)

Den följande frågan var avsedd att klargöra om det har uppstått direkta kulturkrockar i samband med verksamheten i Polen. Tre av respondenterna var av den åsikten att de inte

hade upplevt något som kunde anses vara kulturrelaterade problem. En av dem som svarade jakande på denna fråga tyckte att byråkratin och den allmänt dåliga planeringen hade gett problem med verksamheten. En respondent ansåg att olika synsätt på förtroende och hur överenskomna beslut respekteras hade inverkat på verksamheten och en svarande ansåg att den lagliga aspekten på företagets verksamhet kan anses vara en kulturkrock. Respondenten nämnde korruption och företagets egna suspekta säkerhetsorganisationer som exempel på sådant.

Förtroende och tillit... om man far in och gör ett samarbete med dem... väldigt öppen är man. Det är de ju inte vana med heller så de tror ju inte på vad man säger. (Respondent A 2010)

Nå... det är ju det här... med korruptionen. Man vet ju inte hur allting går till där. Vi har börjat märka nu, när vi bytt ledarskap där att vissa saker har nog skötts på ett sådant sätt som inte vi kan sköta. (Respondent B 2010)

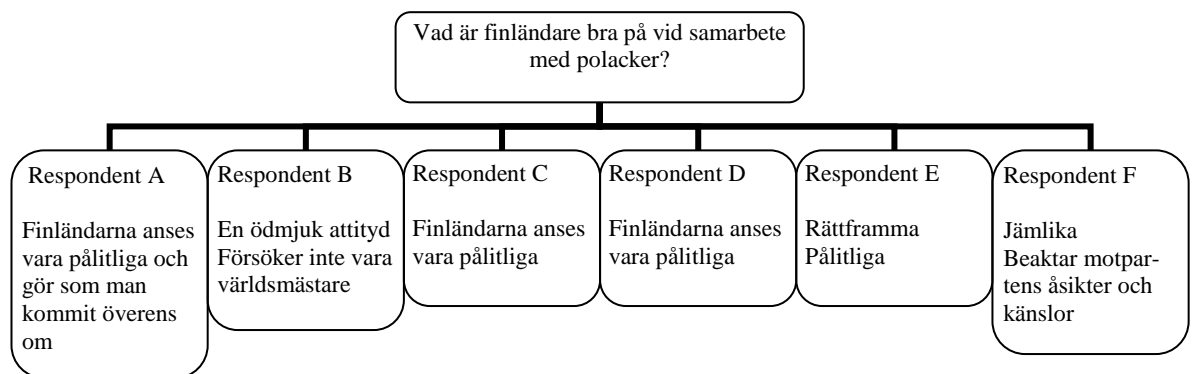
Mutta täällä ei mikään liiku jos ei ole nimet ja leimat alla. Tämä on oikeastaan jatkuvaa, joka päivä tulee tämmöinen pieni culture crash. Siihen tottuu, siihen osaa varautua. (Respondent F 2010)

Den följande frågan berörde vilka kulturella faktorer som mest har inverkat på verksamheten. Svaren tangerade ganska långt de svar som jag fick på föregående fråga, men även nya faktorer kom fram. En respondent ansåg att företagets annorlunda tillvägagångssätt i verksamheten och myndigheternas sätt att påverka företagets verksamhet var de viktigaste faktorerna. En respondent ansåg att sättet att kommunicera är en faktor som inverkar på verksamheten och en respondent tyckte att förtroendefrågor och sammanlänkandet av olika kulturer i företagen har påverkat verksamheten mest.

Dom har nog en annan approach till det där och tydligen finns det inom myndigheterna också personer som kan påverka. Så att det betyder det att du har en känsla av att... du kan inte riktigt lita på myndigheterna heller. (Respondent B 2010)

Pääkonttoritasolla voi tulla jonkinlaisia signaalia ja muuta, ja sitten se pitää tavallaan kääntää puolaksi. En puhu nyt kielestä vaan miten tavallaan pitää pistää filtriä väliin ja tavallaan soveltaa se tähän. (Respondent E 2010)

Med följande fråga i detta tema ville jag få fram respondenternas åsikter om vad finländare generellt är bra på vid samarbete med polacker. Alla sex respondenterna ansåg att finländare generellt hade ett gott rykte i det polska affärslivet. Finländarna uppskattas för sin pålitlighet, man håller fast vid överenskomna beslut. En respondent ansåg att finländarnas rättframhet uppskattas i Polen. Man går rakt på sak utan onödiga krumbukter. En respondent ansåg att finländarna behandlar sina polska partners jämlikt och ger dem medbestämmanderätt.



FIGUR 7. Vad finländare är bra på vid samarbete med polacker

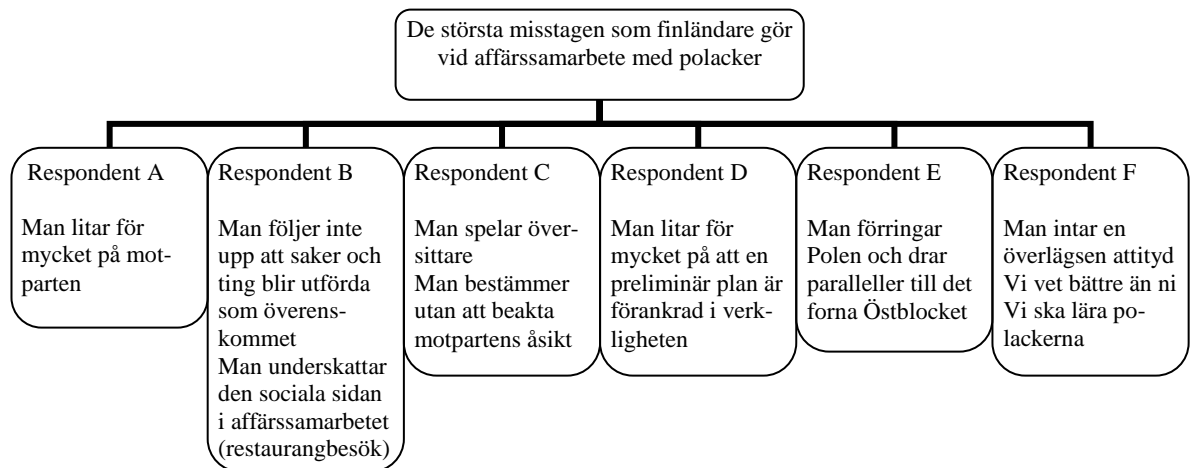
Finnen har ett bra namn i Polen. Finnen är pålitlig. Finnen gör som man kommer överens om. Finnen har nog ett bra namn om sej, mot... Västeuropeiska länder som nog ganska långt har utnyttjat dem. (Respondent A 2010)

... att vi heller inte har... sådan här överlägsen attityd utan vi har sådan här ödmjuk attityd mot utlänningar och försöker inte vara någon sådan här världsmästare. (Respondent B 2010)

Esimerkiksi hyvä malli on tämä Patrian miehistönkuljetusajoneuvot... mitkä on suomalaisia. Niitähän tehdään täällä ja näin, mutta niistä puhutaan kun ne olisi puolalainen tuote. Se sopii Patrialle hyvin, se yhteistyö toimii hyvin kun puolalaiset on ominut sen itselleen ja täällähän ne tekee niitä Patrialle. (Respondent F 2010)

Följande fråga i intervjuguiden hade en logisk koppling till den föregående frågan. Frågan gällde vad som enligt respondentens mening är det största misstaget finländare gör vid affärssamarbete med polacker. Alla respondenter hittade ett eller flera sådana misstag som uppfattas negativt av polska samarbetspartners.

Tre av respondenterna gav svar som konkret innebär att man inte bör vara för blåögd eller lita för mycket på att allting fungerar som i Finland. Tre av de svarande ansåg att en överlägsen attityd är något man bör undvika. En respondent ansåg också att den sociala sidan inte bör underskattas. Finländarna kunde kanske umgås mer med sina polska affärskontakten utanför den egentliga arbetstiden.



FIGUR 8. Finländarnas största misstag vid affärssamarbete med polacker

Första man kommer att tänka på nog att man spelar översittare. Kommer nån-stans och domderar och säger och bestämmer hur det ska vara utan att först tänka efter och lägga sej på samma våglängd som motparten. Det ser de nog väldigt snett på. (Respondent C 2010)

I många länder är det så att man gör en plan för att testa den som kommer, för att se är det här rätt, vad vill han förändra i den. Så det betyder att om man inte har någonting att säga om den där planen så är man ute från businessen. (Respondent D 2010)

Jos tänne lähtee sillä mielellä liikkeelle että suomalaiset on herrakansaa... me tiedetään paremmin, me pyritään opettamaan. Jos sillä mentaliteetilla tulee tänne, niin siinä on kaikki elementit että se missio epäonnistuu. (Respondent F 2010)

Den följande frågan i intervjuguiden berörde betydelsen av de personliga relationerna för affärskontakter i Polen. Alla sex respondenterna svarade ungefär på samma sätt och spridningen på åsikterna blev obetydliga. Alla sex av de svarande var av den åsikten att goda personliga relationer till sin affärspartner är viktiga eller mycket viktiga för verksamheten i Polen. Två av respondenterna konstaterade också att betydelsen av goda personliga relatio-

ner är överlag viktiga i länderna i Polens närområde utan att närmare specificera vilka länder de syftade på. Min egen tolkning är att de syftade på länder i det forna östblocket vars samhällsstruktur inte anses ha samma transparens som till exempel Tyskland eller de nordiska länderna.

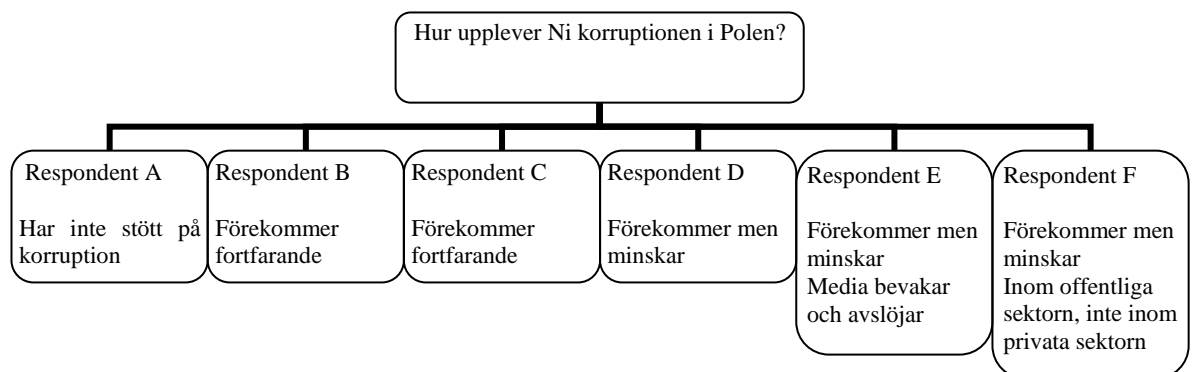
Men just den här personen som vi använde... så nog såg vi ju det, hur vi kom oss framåt via hans personliga kontakter. För det är nog på kontakter som det funkar. Med kontakter till olika notariatbyråer och sånt där, så körde man vidare och körde om kön till och med. (Respondent A 2010)

Mycket viktiga, mycket viktiga. Någon har rekommenderat som sen då har rekommenderat... Man har en gemensam bekant eller något sånt här, så det hjälper alltid. (Respondent C 2010)

Kyllä ne on tärkeitä että tavataan ja tunnetaan. Kyllä se aina tuo sellaista sujuvuutta että voi aina soittaa jollekin ja aloittaa jotkut keskustelut jostain vaikeastakin asiasta. Niin kyllä se ilman muuta auttaa. (Respondent E 2010)

Den sista frågan i detta tema berörde korruption. I denna fråga utgick jag från att svaren var sanningsenliga eftersom jag inte specifikt frågade om respondenten själv eller företaget hade upplevt korruption i Polen. I intervjuguiden formulerades frågan: Hur upplever Ni korruptionen i Polen?

Endast en av respondenterna svarade att han inte har stött på korruption i Polen. De fem övriga var av den åsikten att korruptionen finns där. Tre av dessa var också av den åsikten att situationen dock hela tiden förbättras.

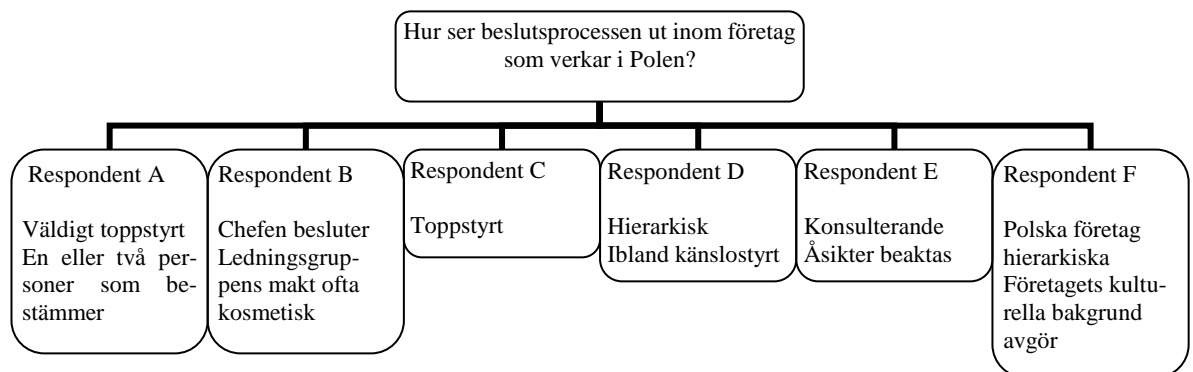


FIGUR 9. Korruption i Polen

6.5 Ledarskap i Polen

Följande tema tar upp frågor angående styrning och ledarskap inom företag i Polen. I temats första fråga skulle respondenterna svara på hur de anser att beslutsprocessen ser ut inom företag som verkar i Polen. Fem av respondenterna var av den åsikten att beslutsprocessen är toppstyrd och hierarkisk. Endast en av respondenterna, som för närvarande är anställd av ett finländskt företag i Polen, ansåg att även om besluten fattas av den högsta ledningen så förankras nog besluten också lägre ner i hierarkin.

En av de svarande konstaterade att företagets ursprungsland och bakgrund också inverkar. Rent polska företag har en mer hierarkisk beslutsprocess än till exempel dotterbolag till ett nordiskt företag. En respondent ansåg också att beslut inte alltid fattas på logiska grunder utan att även känslor ibland styr beslutsfattandet.



FIGUR 10. Beslutsprocessen inom företag i Polen

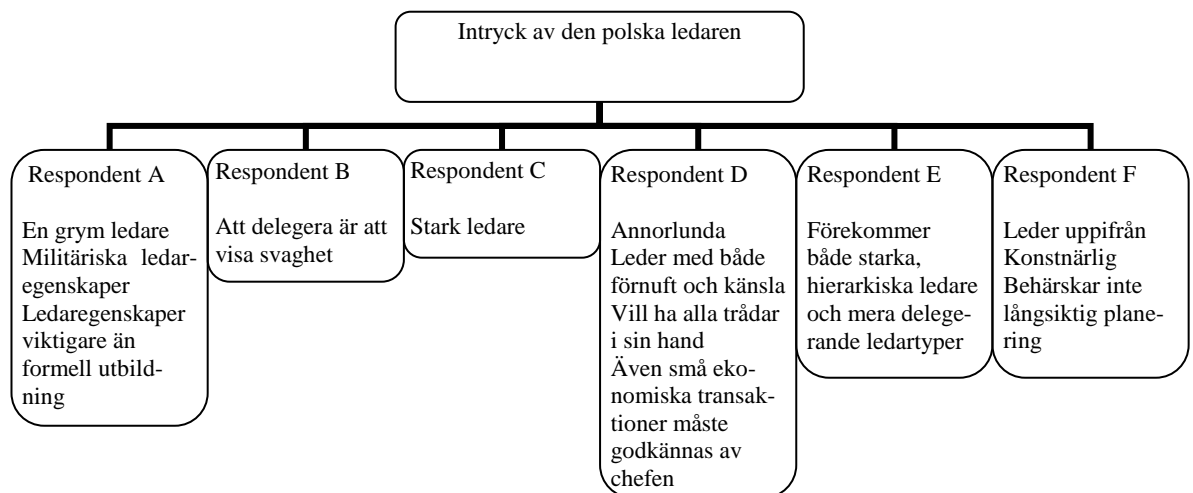
Nå, det är ju... chefen beslutar väldigt mycket. Fast dom låtsas ha en sådan här ledningsgrupp... hittills med det gamla vd-skapet så var det ju bara han som bestämde. (Respondent B 2010)

No, tähän on vähän vaikeaa vastata koska päätöksen tekee esimies. Mutta kyllä kuitenkin voi sanoa että meidän mielipiteitä kysytään, konsultoidaan ja noin. (Respondent E 2010)

Se on tyypillistä täällä että aina pitää päälliköltä kysyä, eli se on semmoinen hierarkkinen. Jos täällä Puolassa toimii skandinaaviyritys, niin päätöksentekoprosessi ei ole niin hierarkkinen. Se tulee jokaisen maan kulttuurista. (Respondent F 2010)

Följande fråga i temat gällde respondenternas intryck av den polska ledaren. Alla sex respondenter var av den åsikten att den polska ledaren generellt har en auktoritär ledarstil. En av de svarande konstaterade ändå att man nuförtiden ibland stöter på ledare som har en kortare maktdistans till sina underordnade. Respondenten använde uttrycken modern och dynamisk för att beskriva just denna typ av ledare.

Två av respondenterna tog upp termer som känsla och konstnärlighet då de skulle beskriva den polska ledaren. Det innebär enligt deras åsikt att ledaren inte fattar beslut endast utgående från kalla fakta utan att också andra mjukare faktorer spelar en viss roll vid beslutsfattandet.



FIGUR 11. Intryck av den polska ledaren

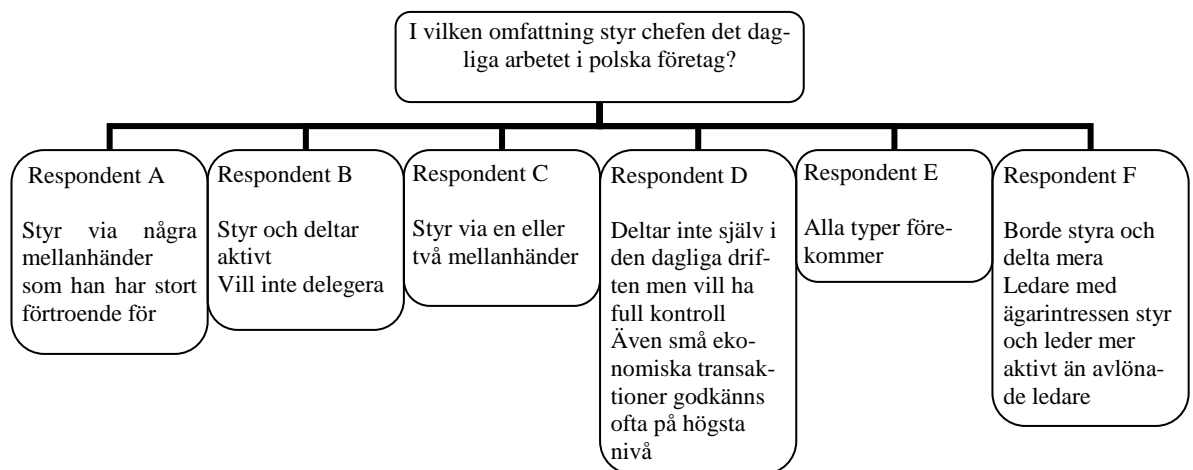
Egentligen är det lite rått att säga att han är grym... men nog har jag en bild av att han är det. Det är ganska vanligt att de är utbildade... men nog har jag råkat många som inte har någon utbildning och sitter på höga poster. (Respondent A 2010)

Niitä on tosiaan erilaisia. Minusta nykyään alkaa olla sellaisia nykyaikaisia jotka on dynaamisempia, jotka ovat läheisemmissä suhteissa. Voi olla sinut-teluakin alaisten kanssa. Mutta sitten on selvästi tämä toinen kategoria että ollaan herra johtaja ja pidetään distanssia ja ollaan hyvin hierarkkista. (Respondent E 2010)

Hän on pääsääntöisesti tämmöinen ylhäältä johtava ja sitten tämä suunnitelmallisuus... nämä ei ole niin täsmällisiä. Nämä puolalaiset ovat semmoisia hyvin taiteellisia ihmisiä ja tämä kuvastaa kanssa sitä hyvin että on semmoinen taiteilijan vapaus. (Respondent F 2010)

Den följande frågan i temat gällde i vilken utsträckning chefen styr det dagliga arbetet i företaget i Polen. Respondenterna verkade ha något olika uppfattning om chefsens involvering i det dagliga arbetet. Tre av de svarande ansåg att chefen inte vanligtvis blandar sig i det dagliga arbetet. Två av dessa hade den uppfattningen att chefen håller sig med en eller två personer som han har stort förtroende för och låter dessa sköta den dagliga driften av företaget.

En av respondenterna menade att företagets högsta chef styr det dagliga arbetet och antog att det kan uppfattas som en svaghet att delegera för mycket av ansvaret. En respondent konstaterade att båda typerna förekommer, både de som deltar aktivt och de som föredrar att delegera. En av de svarade ansåg att den polska chefen borde delta i det dagliga arbetet i större omfattning men att det inte alltid är så. Enligt respondenten förekommer det att chefen inte visar sig på arbetsplatsen. Samma respondent konstaterade också att det antagligen är så att en avlönad chef har lättare att delegera uppgifter än en som har ägarintressen i företaget. Enligt respondenten är en företagare mycket mera involverad i den dagliga driften av företaget än en avlönad chef.



FIGUR 12. I vilken utsträckning styr chefen det dagliga arbetet

Och han har ju då några personer som han har väldigt hård koll på som han kör hårt med... då i sin tur så kör de ju vidare. Det är lite militäriskt över det hela. (Respondent A 2010)

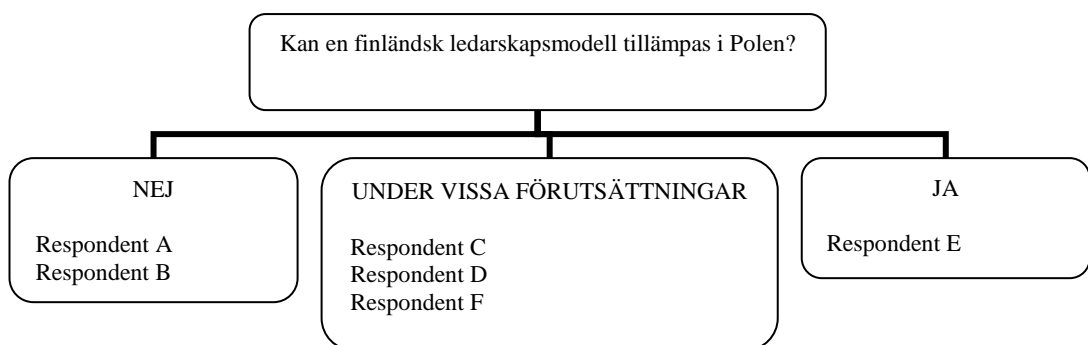
Den här personen då har en eller två högra händer som mera ser på det operativa då... i mindre företag, ja då är nog vd:n också direkt inblandad i dagliga

ärenden och operativa saker. I lite större företag är det nog viden som har hand om det. (Respondent C 2010)

Kyllä pitäisi osallistua. Mutta täällä on myös niitä tapauksia ettei pomoa juuri näy. Tämä kannattaakin erottaa tässä, mikä on se johtajan sitoutuminen siihen yritykseen. Jos se on oma yritys niin silloin se on vähintään sataprosenttisesti sitoutunut siihen. Jos se on palkollinen, se on helpompi delegoida. (Respondent F 2010)

Den sista frågan i detta tema var om en finländsk ledarskapsmodell enligt respondenternas mening kan tillämpas i Polen. Här fick jag tre olika kategorier av svar. Två av respondenterna var av den åsikten att en finländsk ledarskapsmodell för närvarande inte skulle fungera i ett polskt företag. De hade fått den erfarenheten att delegering och fördelning av ansvar inte ger önskat resultat.

Tre av respondenterna ansåg att en finländsk ledarskapsmodell kunde fungera under vissa förutsättningar. De förutsättningar som nämndes var vikten av att hitta rätt person till ledaruppgiften och att målen och förväntningarna på verksamheten är klara. En av dessa tre svarande ansåg att den finländska ledarskapsmodellen fungerar om den anpassas något till polska förhållanden. Kontrollen bör vara sådan att det inte ens syns att verksamheten kontrolleras. Endast en av respondenterna svarade att en finländsk modell mycket väl kan tillämpas i Polen.



FIGUR 13. Kan en finländsk ledarskapsmodell tillämpas i Polen

Vi hade som målsättning att vi skulle arbeta på samma sätt som vi arbetar i Finland och vi skulle rekrytera personer som tar ansvar på det sättet men vi fick nog tänka om. De är inte vana att få vara involverade som här i Finland. I

Finland så är det ju vanligt att man hjälps åt att driva företaget framåt... det funkar inte i Polen. (Respondent A 2010)

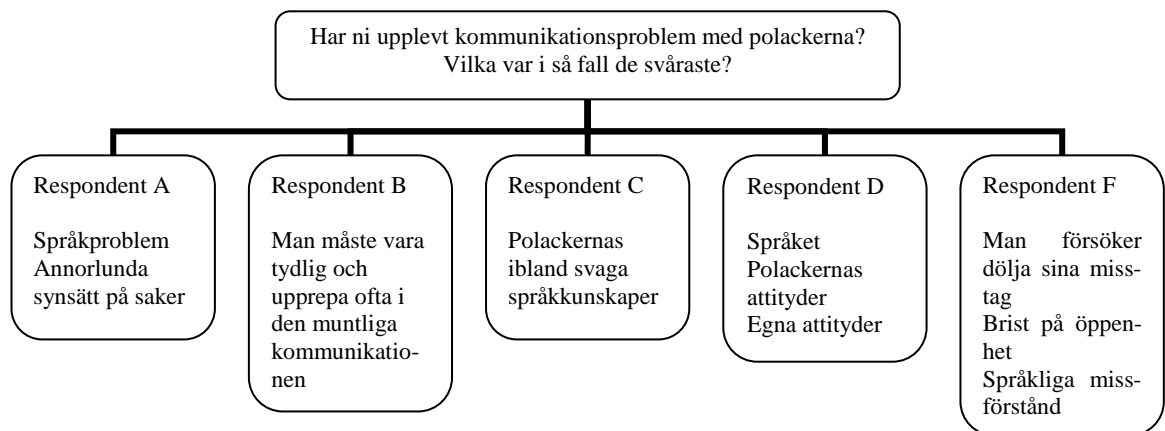
Säkert i vissa fall. Men att då är det ju alltid det att man bör hitta rätt personer, att det beror mycket på personval då. Och det har kanske inte varit så lätt här nu precis strax efter att Polen kom med i EU. (Respondent C 2010)

Jos vielä yleistän tämän, että suomalainen johtamismalli on aika avoin ja delegoiva malli, niin toimii hyvin täällä. Mutta pitää olla riittävän säännöllinen ja osallistuva valvonta siinä. Silloin se toimii parhaiten, että se kontrolli toimii siten ettei se näy edes että se on kontrollia. (Respondent F 2010)

6.6 Kommunikation

Mitt sista tema i intervjuguiden gällde kommunikation. Temat bestod av två frågor varav den andra i praktiken var en följdfråga till den första. Den första frågan gällde om respondenterna har upplevt kommunikationsproblem med polackerna. Följdfrågan som ställdes till de som svarade jakande på frågan var att vilka kommunikationsproblem var i så fall de svåraste.

Fem av respondenterna kunde påvisa vissa kommunikationsproblem. Endast respondent E, som sedan länge är bosatt i Polen och behärskar polska, svarade nekande på frågan. Av de fem som konstaterade att det förekommer kommunikationsproblem, nämnde fyra språksvårigheter som det svåraste problemet.



FIGUR 14. Respondenter som hade upplevt kommunikationsproblem med polackerna

Först och främst så är ju deras språk inte så värst enkelt, så det är ju en sak. Men fast man har tolkar och har bra tolkar, som kan branschen och allting, så är nog kommunikationsproblemet... eftersom vi ser annorlunda än polacken. Och då blir det ju problem i kommunikationen. (Respondent A 2010)

Språkbarriären är ju ett faktum. Det är bara så. Det är väldigt tacksamt när man kommer till en slutförbrukare och det visar sej att vd:n eller personer som har mer ansvar eller som möter oss kan engelska eller tyska. Men det är nog oftast en positiv överraskning. Så är det tyvärr inte alls så ofta. (Respondent C 2010)

Johtuen siitä hierarkkisesta ajattelumallista... se saattaa johtaa siihen että jos jotain virheitä tapahtuu, niin niistä virheistä ei kerrota, vaan se pyritään peitteleämään... että on vähän tämmöinen herranpelko joka johtaa siihen että asioista ei aina puhuta. (Respondent F 2010)

7 KONKLUSIONER OCH DISKUSSION

Målsättningen för detta arbete var att få en djupare inblick i hur finländare upplever kontakterna till det polska näringslivet och hur man upplever skillnader, likheter och eventuella problem. Forskningsfrågan syftade till att studera hur representanter för det finländska näringslivet upplever affärskulturen och arbetslivet i Polen. Undersökningen gjordes i form av kvalitativa intervjuer med sex respondenter. Antalet respondenter är mycket litet och resultatet bör inte generaliseras utan resultatet är representativt endast för dessa sex respondenter.

Inom ramen för det första temat kan man konstatera att majoriteten av respondenterna upplevde Polen som möjligheternas land vid den första kontakten med landet. Målsättningarna och förväntningarna för de flesta respondenter eller egentligen de företag respondenterna representerade, var att finnas på plats då utvecklingen av det post-kommunistiska Polen inleddes. Också närheten till en växande marknad samt att dra nytta av den låga kostnadsnivån i landet nämndes av flera av de svarande som orsak till affärsverksamhet i Polen.

Den polska arbetstagaren beskrevs med många olika termer av de svarande. Den bild jag fick av svaren var att personer i ledande ställning är målinriktade, ambitiösa, välutbildade och väl medvetna om sitt värde på arbetsmarknaden. Anställda lägre ner i företagshierarkin håller sig gärna till det egna smala kunskapsområdet. Oförmåga till långsiktig planering kunde konstateras både inom ledningen och på lägre nivåer enligt flera respondenter. Lönen och möjlighet till karriär verkar vara de viktigaste motivationsfaktorerna för den polska personalen.

Då det gäller kulturen i Polen och kulturskillnader mellan Polen och Finland fick jag många och intressanta svar. Det faktum att alla respondenter kunde definiera olika faktorer i de här frågorna tyder på att kulturen är något annorlunda i Polen än i Finland. Alla respondenterna kunde också påvisa vissa kulturella skillnader mellan länderna.

Inom temat affärskultur konstaterar jag utgående från svaren att risken för att råka ut för direkta kulturkrockar inte är särskilt stor för finländare som utövar affärsverksamhet i Polen. Däremot underlättar det om man är påläst och medveten om skillnaderna mellan våra kulturer. De ämnen som kom fram i flera svar var kortsiktigheten i verksamheten och det

hierarkiska tänkandet inom företagen. Också byråkratin nämndes som en negativ faktor. Finländare har enligt de svarande ett gott rykte i Polen men som vid all annan internationell verksamhet så bör man tänka efter hur man uppträder vid kontakter med andra kulturer. Enligt respondenterna bör man respektera polackerna och deras historia. Man bör dock inte lita för mycket på att avtalade detaljer utförs som man har tänkt. Vanligtvis krävs det alltså att man noga följer upp det man har kommit överens om. Korrupcion förekommer ännu enligt de flesta av de svarande, men situationen förbättras ständigt.

Beslutsprocessen ansågs av de flesta respondenter vara toppstyrd och hierarkisk. Den polska ledaren betecknas som en stark ledare som styr sin organisation med fast hand. Ledarens involvering i den dagliga driften av företaget verkar variera utgående bland annat från ledarens egna ekonomiska koppling till företaget. De svarande var inte alla överens om att en finländsk ledarskapsmodell kan tillämpas i polska företag. Några respondenter ansåg det vara möjligt, åtminstone i företag i finländskt ägo. Angående kommunikationsproblem så togs polackernas ibland svaga språkkunskaper upp som det största problemet.

Syftet med detta arbete var alltså att få en djupare inblick i hur finländare upplever kontakterna till det polska näringslivet och hur man upplever skillnader, likheter och eventuella problem. Även om urvalet av respondenter var litet tycker jag ändå att jag fick mångsidiga och goda svar. Jag tycker att de flesta svar som jag fick kan härledas till de teorier som jag behandlar i arbetets teoretiska del. Inga speciellt överraskande detaljer kan uttolkas ur respondenternas svar. En viktig faktor som jag tycker att bekräftas i svaren är att även om kulturen förändras med tiden så sker förändringen ibland mycket långsamt. Polen som samhälle har genomgått stora förändringar efter kommunismens fall i slutet av 1980-talet men alla värderingar hos det polska folket har inte förändrats i lika snabb takt.

Jag har också försökt att reflektera över reliabiliteten och validiteten i detta arbete. Min åsikt är att reliabiliteten når upp till en acceptabel nivå. Intervjuerna genomfördes under likadana förhållanden och frågeformulären hade sänts till alla respondenter på förhand. Även själva intervjusituationen var ganska långt likadan vid alla tillfällen även om min egen rutin och teknik som intervjuare säkert förbättrades under resans gång. Jag utgår också från att andra forskare med stor sannolikhet hade fått samma svar på samma frågor vid ett annat intervjutillfälle. Här bör man dock beakta tidsaspekten. Eftersom människans tillvaro inte är statisk så måste man ändå utgå ifrån att respondenterna hela tiden är utsatta

för nya intryck och skulle därför eventuellt kunna svara på ett annat sätt, ifall tidsperioden mellan två likadana intervjuer blir mycket lång. Detta gäller speciellt de som fortfarande har kontakter med det polska affärlivet.

Då det gäller validiteten har jag försökt att beskriva mitt fältarbete och analyser på ett ingående sätt vilket borde ge en utomstående bedömare möjlighet att själv bedöma arbetets validitet. Triangulering har jag däremot inte använt mig av. Det som enligt min mening mest inverkar på arbetets validitet är de olika tidsperioderna som respondenterna har varit verksamma i Polen. Vissa respondenter har kommit till landet under den kommunistiska perioden och upplevt alla samhällsliga förändringar sedan dess. Andra respondenter igen har fått sina första kontakter till det polska samhället och affärlivet efter 2004 då Polen blev medlem i EU. För att uppnå en högre validitet hade jag hellre sett att respondenternas erfarenheter hade förvärvats under en mera homogen tidsperiod.

Arbetet med detta examensarbete har varit en mycket intressant och lärorik tid. Det faktum att jag själv har ett genuint intresse för Polen och den polska kulturen har hjälpt till att göra arbetet meningsfullt. Jag har också fått ingående kunskaper i kvalitativ forskning under arbetsprocessen, vilket jag hoppas att kunna dra nytta av i framtiden.

KÄLLOR

- Alvesson, M. 2009. Organisationskultur och ledning. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Bjerke, B. 1998. Affärsledarskap i fem olika kulturer. Lund: Studentlitteratur.
- CIA. 2009. CIA - The world factbook. Www-dokument. Tillgängligt: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>. Läst 27.10.2009.
- Chaney, L & Martin, J. 2005. Intercultural Business Communication. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Christensen, L. & Andersson, N. & Carlsson, C. & Haglund, L. 1998. Marknadsundersökning - en handbok. Lund: Studentlitteratur.
- Deresky, H. 2008. International Management-Managing Across Borders and Cultures. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Finpro. 2011. Puolan maaraportti. Www-dokument. Tillgängligt: http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/CCBE5B1F-2BC8-4F45-AFD4-3C88E470AB17/13283/FinproPolandcountryreport_100531_JWI1.pdf. Läst 6.2.2011.
- Hampden-Turner, C. 1991. Corporate Culture- From vicious to virtuous Circles. London: Hutchinson Business Books.
- Hair, J. & Money, A. & Samouel, P. & Page, M. 2007. Research methods for business. Chichester: John Wiley & Sons.
- Handelsbanken. 2011. Konjunkturprognos. Www-dokument. Tillgängligt: [http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/icentfi.nsf/vlookuppics/x_tietoa_handelsbankenista_20101215_talousennuste/\\$file/20101215_talousennuste.pdf](http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/icentfi.nsf/vlookuppics/x_tietoa_handelsbankenista_20101215_talousennuste/$file/20101215_talousennuste.pdf). Läst 6.2.2011.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G & Hofstede, G. 2005. Organisationer och kulturer. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Holden, N. 2002. Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective. Harlow: Pearson Education.
- Ikonen, A. 2003. Business in Poland. Helsinki: Multikustannus.
- Johnsson, P & Lautela, Y. 2004. Puola - Vanha ja uutta Eurooppaa. Helsinki: Edita.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. & Buelens, M. 2002. Organizational behaviour. 2 uppl. London: McGraw-Hill.

- Lewis, R. 2006. *When cultures collide - leading across cultures*. London: Brealey.
- Lukowski, J. & Zawadzki, H. 2001. *A Concise History of Poland*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maćzyński, J. & Zamorska, J. & Łobodziński, A. 2010. Differences on Organizational Practices Between Polish Managers Studied in 1996/1997 and 2008/2009. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.joim.pl/pdf/Maczynski3.pdf>. Läst 6.2.2011.
- Mead, R. 1990. *Cross-Cultural Management Communication*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mikluha, A. 1996. *Työkulttuurit - Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa*. Helsinki: TT-Kustannustieto.
- Moran, R. & Harris, P. & Moran, S. 2007. *Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies for the 21st Century*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangé, J. 2008. *Markkinointitutkimus*. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, T. 2007. *Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Helsinki: KY-palvelu.
- Transparency International. 2011. Www-dokument. Tillgängligt: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010. Läst 6.2.2011.
- Trompenaars, F. 1995. *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Brealey.
- Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- U.S. Department of State. 2011. Www-dokument. Tillgängligt: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2875.htm#history>. Läst 3.3.2011.
- Winfield, R. 2003. *CorporateCoach eNewsletter*. Www-dokument. Tillgängligt: http://www.brefigroup.co.uk/newsletters/november_2003_3.html. Läst 3.3.2011.

Grundfrågor

1. Vilket företag representerar/representerade Ni i Polen?
2. Inom vilken bransch verkar/verkade företaget?
3. Vilken är/var Er position inom företaget?
4. Vad var Ert första intryck av Polen?
5. Vad var målsättningen med företagets verksamhet i Polen?
6. Vilka förväntningar hade Ni med verksamheten i Polen?

Personal

7. På vilket sätt har företaget rekryterat lokal arbetskraft?
8. Har det varit lätt att rekrytera kvalificerad arbetskraft?
9. Hurudant är Ert intryck av den polska arbetstagaren?
10. Hur motiverar man den polska personalen? Lön, karriärutveckling, utbildning?
11. Är den professionella karriären och målsättningen viktig för den polska arbetstagaren eller arbetar han/hon för att leva?
12. Umgås/umgicks Ni med den polska personalen utanför arbetstiden?

Kultur

13. Hur skulle Ni beskriva polsk kultur?
14. Hur skiljer sig polsk kultur från finländsk kultur?

Affärskultur

15. Hur upplever Ni polsk affärskultur?
16. Har det uppstått direkta kulturkrockar i samband med verksamheten i Polen?
17. Vilka kulturella faktorer har inverkat mest på verksamheten?
18. Vad är finländare enligt Er åsikt generellt bra på vid samarbete med polacker?
19. Vad är enligt Er mening det största misstaget finländare gör vid affärssamarbete med polacker?
20. Vilken betydelse har personliga relationer för affärskontakter i Polen?
21. Hur upplever Ni korruptionen i Polen?

Styrning/ledarskap

22. Hur ser beslutsprocessen ut inom företag som verkar i Polen?
23. Vad är Ert intryck av den polska ledaren?
24. I vilken utsträckning styr chefen det dagliga arbetet?
25. Kan en finländsk ledarskapsmodell tillämpas i Polen enligt Er mening?

Kommunikation

26. Har Ni upplevt kommunikationsproblem med polackerna?
27. Om Ni har haft kommunikationsproblem, vilka är i så fall de svåraste?

Taustakysymykset

BILAGA 2

1. Mitä yritystä edustatte/edustitte Puolassa?
2. Millä toimialalla yrityksenne toimii/on toiminut?
3. Mikä Teidän asemanne on yrityksessä?
4. Mikä oli Teidän ensivaikutelmanne Puolasta?
5. Mitkä olivat yrityksenne tavoitteet Puolassa?
6. Mitkä olivat Teidän odotuksenne Puolan toiminnoille?

Henkilöstö

7. Millä tavoin yrityksenne on rekrytoinut paikallista työvoimaa?
8. Onko ammattitaitoisen ja laadukkaan työvoiman rekrytointi ollut helppoa?
9. Minkälainen on käsityksenne puolalaisista työntekijöistä?
10. Mikä motivoi puolalaista henkilökuntaa? Palkkaus, mahdollisuus urakehitykseen, koulutus?
11. Asettavatko puolalaiset työntekijät tavoitteita ammatilliselle uralleen vai työskentelevätkö he elääkseen?
12. Seurusteletteko Te puolalaisen henkilökunnan kanssa vapaa-ajalla?

Kulttuuri

13. Kuinka kuvaisitte puolalaista kulttuuria?
14. Kuinka puolalainen kulttuuri eroaa suomalaisesta kulttuurista?

Liiketapakulttuuri

15. Miten Te koette puolalaisten liiketapakulttuuria?
16. Onko yrityksenne toiminnan yhteydessä Puolassa syntynyt suoranaisia kulttuurin yhteentörmäyksiä?
17. Mitkä kulttuuriset tekijät ovat vaikuttaneet eniten yrityksenne toimintaan?
18. Missä asioissa suomalaiset ovat Teidän näkemyksenne mukaan yleensä hyviä yhteistyössä puolalaisten kanssa?
19. Mikä on Teidän käsityksenne mukaan suurin virhe minkä suomalainen voi tehdä liike-elämässä puolalaisten kanssa?
20. Mikä on henkilökohtaisten suhteiden merkitys liike-elämän kontakteissa Puolassa?
21. Millaisena Te koette korruption Puolassa?

Ohjaus/johtaminen

22. Millainen on Puolassa toimivan yrityksen päätöksentekoprosessi?
23. Minkälainen on Teidän mielikuvanne puolalaisesta johtajasta?
24. Missä määrin johtaja ohjaa päivittäistä työskentelyä?
25. Voidaanko Teidän mielestänne suomalaista johtamismallia soveltaa Puolassa?

Vuorovaikutus

26. Onko Teillä ollut kommunikaatio-ongelmia puolalaisten kanssa?
27. Jos Teillä on ollut kommunikaatio-ongelmia, mitkä ovat siinä tapauksessa olleet niistä vaikeimpia?