

Kulturmødet i virksomheden

- en aktuel undersøgelse af problemstillinger for danskere på det franske arbejdsmarked -

Ane Cathrine Amalie Buus Schmidt

Kathrine Benzon Nielsen

Vejleder: Kathrine Ravn Jørgensen

Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier

Cand.ling.merc. i fransk og europæiske studier

221.418 typeenheder

123 sider

Le choc entre cultures d'entreprise

En tant qu'Européens nous partageons les mêmes symboles au sein de l'Union : l'hymne de Beethoven, la journée de l'Europe et bien entendu un héritage culturel précieux qui a sculpté nos nations. Les nombreuses nationalités et cultures de l'Europe créent une Europe diversifiée. La France et le Danemark font partie des anciens de l'Union, joignant la communauté en 1957 et en 1973. De Copenhague à Paris, deux heures en avion et pourtant, il existe des différences fondamentales entre l'Hexagone et le petit pays du Nord de l'Europe.

L'une de ces différences tient aux religions dominantes dans chaque pays : le catholicisme et le protestantisme. Ces religions ont formés les valeurs qui, aujourd'hui encore, empreignent les deux sociétés, parfois même plus que nous le pensons.

Cette thèse a pour sujet principal les différences culturelles qui peuvent influencer la relation entre un danois et ses collègues/responsables sur son lieu de travail français.

La culture d'entreprise est influencée par une multitudes de facteurs, sans toutefois être formalisée, ce qui la rend difficile à comprendre pour toute personne étrangère à cette culture. Nous nous intéressons donc, aux facteurs qui peuvent influencer notre culture, afin de tenter d'expliquer les raisons pour lesquelles la rencontre franco-danoise peut être source de malentendus et provoquer des conflits.

Ainsi, le cadre théorique de cette thèse se base en premier lieu, sur la pensée essentialiste, qui conçoit la culture comme un noyau immuable, bien que le noyau puisse très lentement évoluer. En second lieu, nous employons le constructivisme qui voit la culture comme un élément propre à chacun, dynamique et influençable. Entre ces deux positions, nous avons placés Geert Hofstede, le sociologue néerlandais, qui a tenté de cartographier les caractéristiques culturelles dans plus de 70 pays. Hofstede, relie dans son approche théorique, l'essentialisme et le constructivisme. Dans ses études, la France et le Danemark sont le plus souvent placés dans des dimensions très différentes, ce qui peut apporter une compréhension des méthodes de travail propres aux français et aux danois.

Par ailleurs, une différence ultérieure entre les méthodes de travail peut également provenir du grand contraste entre les deux systèmes éducatifs, ce pourquoi nous présentons une brève comparaison des deux systèmes.

Une nouvelle notion très intéressante dans le constructivisme est l'*intelligence culturelle* qui est un outil à utiliser dans la rencontre culturelle. Le terme *intelligence culturelle* peut se traduire par conscience culturelle. Grâce à l'analyse effectuée, nous tentons de définir si les danois participants ont une conscience culturelle dans les situations interculturelles sur leur lieu de travail.

Nous avons conduit deux études, l'une quantitative et l'autre qualitative afin d'obtenir la meilleure base de donnée pour analyser le problème central de notre thèse.

Les participants sont tous de nationalité danoises, ont habité en France en moyenne 10 ans et travaillent tous dans des entreprises françaises. La durée de résidence des Danois varie entre un et 30 ans, ce qui contribue à ce que le groupe ait probablement une perception variée des problématiques étudiées. Lors de l'analyse des résultats nous avons tenté de définir des tendances culturelles.

L'étude quantitative se base sur un questionnaire banalisé, pour lequel nous avons obtenu 52 réponses. L'étude qualitative quant à elle est constituée de quatre interviews. Notre groupe de participants est divisé en « responsables » et « subalternes » ; nous pensons, en effet, que dû à la distance hiérarchique la perception des deux groupes peut diverger.

Notre étude a montrée que les danois sont plus attentifs à la dimension temporelle que les Français. En effet, les Danois, issus d'une société monochrome, préfèrent se concentrer sur une activité à la fois, tandis qu'en France, société qualifiée de polychrome, on a tendance à faire plusieurs choses à la fois. De même, dans la communication verbale, la différence est visible, les Français ayant plus tendance à interrompre, ce qui peut irriter leur collègue(s) danois. Les entreprises françaises, sont caractérisées par les Danois comme étant bien plus hiérarchiques que les entreprises au Danemark. Le style de management danois et les méthodes de travail typiquement danoises se sont également révélés dans les études. La différence, par rapport au style français, porte en particulier, sur la culture d'entreprise, la manière de communiquer sur le lieu de travail, dans le degré de confiance que l'on porte à ses collègues variant selon que l'on soit danois ou français, et finalement sur la particularité du style de management danois.

Finalement, l'étude aboutie en une série de conseils afin d'optimiser la rencontre franco-danoise en milieu d'entreprise.

Culture is more often a source of conflict than of synergy.

Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.

Prof. Geert Hofstede, Emeritus Professor, Maastricht University

DEL I - INDLEDNING	7
1. INDLEDNING	7
2. MOTIVATION	9
3. PROBLEMSTILLING	10
4. AFGRÆNSNING	11
5. METODISK TILGANG	13
6. AFHANDLINGENS STRUKTUR	15
DEL II – TEORETISK REFERENCERAMME	16
1. ESSENTIALISME	18
1.1. Sammenhængskraft og normer	19
1.2. Tillid	21
1.3. Religion	24
1.4. Protestantiske værdier	24
1.5. Hall	26
1.6. Delkonklusion og kritik af det essentialistiske kapitel	28
2. HOFSTEDE	30
2.1. Magtdistance på arbejdspladsen	32
2.2. Maskulint kontra feminint samfund	33
2.3. Delkonklusion og kritik af Hofstede	35
3. KONSTRUKTIVISME	37
3.1. Organisationskultur	39
3.2. Interkulturel kommunikation mellem danskere og franskmænd	44
3.3. Kulturel intelligens	46
3.4. Delkonklusion og kritik til det konstruktivistiske kapitel	51
4. UDDANNELSESYSTEMERNE	52
DEL III – KVANTITATIV OG KVALITATIV ANALYSE	56
1. METODE	56
1.1. Indledning	56
1.2. Dataindsamling	57
1.3. Struktur og opbygning af det kvantitative spørgeskema	59
1.4. Struktur og opbygning af den kvalitative spørgeramme	61
2. ANALYSE	64
DELKONKLUSION FOR DEL III	98
DEL IV – DISKUSSION	99
1. FRANSK ORGANISATIONSKULTUR	99

1.1. Hierarkiet og den formelle omgangstone	99
1.2. Det franske samfund og organisationskulturen	101
1.3. Personligt ansvar	102
1.4. Gruppearbejde	102
2. KOMMUNIKATION	104
2.1. Omgangstone på arbejdspladsen	104
2.2. Konfliktløsning	108
3. TILLID	109
4. DANSK LEDELSESSTIL I FRANKRIG	110
4.1. Forhold mellem underordnede og overordnede	111
4.2. Integration – størrelse af arbejdsplads	112
4.3. Bevidstheden	113
5. DISKUSSION AF TEORI	114
DELKONKLUSION FOR DEL IV	116
KONKLUSION	118
<hr/>	
PERSPEKTIVERING OG GODE RÅD	121
<hr/>	

Del I - Indledning

1. Indledning

Vores verden er blevet mindre, grænserne udviskes; globaliseringen er fremtrædende. Verden ligger åben for os, men når det drejer sig om at arbejde, kan vi så overhovedet falde til i en anderledes virksomhedskultur end den, vi kender?

Undersøgelser viser, at danskerne er et af Europas mest mobile folkefærd, idet 51 % af danskerne kunne forestille sig at arbejde i udlandet på et eller andet tidspunkt. Gennemsnittet for resten af de europæiske lande, ligger i sammenligning på blot 17 %. Arbejdsmarkedsforsker og professor ved Aalborg Universitet, Per Kongshøj Madsen mener, at

« Internationalisering og globalisering har længe stået højt på den danske dagsorden. »

(Koogi, 2010)

48 % af danskerne er parate til at skifte job indenfor den Europæiske Unions grænser (Kraak) - dette understreger endnu en gang villigheden til mobilitet samt åbenhed overfor interkulturelle møder.

For vi europæere er det europæiske kontinent en gammel og velkendt verdensdel. Igennem vores skoletid har historielærerne forsøgt at give os et indblik i og en forståelse for vor fælles fortid. Vi føler, at vi har Europa, ja stort set hele verden, som vores legeplads. Det er her, vi hører til, her vi har hjemme.

De 300 millioner europæere, der lever indenfor den Europæiske Unions grænser (herefter benævnt EU), har fælles symboler som EU-hymnen, EU-dagen og ikke mindst en betydningsfuld fælles kulturel fortid. De mange forskellige nationaliteter og kulturer EU rummer, skaber det mangfoldige EU. Frankrig og Danmark hører begge til EUs "old boys" hold. De er nogle af de ældste medlemmer af klubben, der blev indlemmet i EF i henholdsvis 1957 og 1973 (Europa). Det tager kun et par timer at komme fra det ene land til det andet, men alligevel er der nogle markante forskelle, som adskiller os.

Som oftest vil man føle, at man ved meget om sin nationale kultur, og det kan lyde som en banalitet, men mange er ikke bevidste om i hvor høj grad deres tanker, følelser og adfærd egentligt er kulturelt betingede.

Frankrig og Danmark har samme overnationale kultur, hvilket vil sige en fælles kulturkreds: den europæiske.

Én af de teoretikere, der i høj grad præger kulturdebatten, er den amerikanske politolog Samuel P. Huntington, som har opdelt verden i otte eller ni civilisationer, og her hører både Danmark og Frankrig under samme civilisation, nemlig den vestlige. Mange institutioner i Danmark og Frankrig er opbygget efter samme princip, og vores religioner udspringer af samme kristne tankegang og værdisæt. Dette skal ses i modsætning til den asiatiske eller arabiske overnationale kultur. Vi må derfor antage, at kulturafstanden er mindre men som før nævnt, eksisterer der store kulturelle forskelle. Grundet den geografiske afstand og de temmelig åbenlyse kulturtræk, kan man sige at afstanden mellem for eksempel japansk og dansk kultur er stor, og det kommer derfor ikke bag på os, når forskellene viser sig. Man forventer derimod et relativt mindre kulturelt sammenstød mellem Frankrig og Danmark, da begge er vestlige lande og geografisk tæt beliggende.

Religion har spillet en vigtig rolle i udviklingen af virksomhedskulturer i både Danmark og Frankrig. Selvom Frankrig har været sekulær siden 1905, er katolicismen den største religion i landet med cirka 65 % troende¹ (IFOP), og denne har spillet en vigtig rolle i landets opbygning. Danmark er, derimod, opbygget på protestantismens grundstøjljer, og Den danske Folkekirke inkluderede, per 1. januar 2008, 82,1 % af den danske befolkning (Folkekirken).²

Fælles grundlag for protestantismen og katolicismen er kristendommen. De to religioner har siden Reformationen udviklet sig i hver sin retning, hvilket har givet dem en egenidentitet, samt udviklet nye traditioner og værdier, primært for den protestantiske kirkes vedkommende. Dog er der nogle træk, der ligger så dybt i hver religion, at de har påvirket udviklingen i samfundet.

Teoretikere som Weber, argumenterer for, at protestantismen ligger til grund for den industrielle kapitalisme igennem udviklingen af forretningsmennesket (Harrison 2002, s.11). Disse træk er også kommet til at ligge dybt i vores kulturer; måden at agere, forstå og opfatte

¹ Per 1. juli 2009

² Begge tal repræsenterer det samlede antal troende og ikke faste kirkegængere.

omverdenen på varierer alt efter, hvilken religion man befinder sig i. Tidsfaktoren og hierarkiske forhold er eksempler på variable, der opfattes og respekteres forskelligt.

Dette kan være nogle af de kulturelle aspekter der kan påvirke kulturmødet imellem franskmænd og danskere i erhvervslivet.

2. Motivation

Det faldt os naturligt at koncentrere vores afhandling om Frankrig grundet vores gode kendskab til det franske samfund, baseret på længerevarende ophold i landet. På baggrund af, at vi begge, til dels, er opvokset i udlandet ligger det os nært at overveje fremtidige karrieremuligheder udenfor Danmarks grænser.

Efter at have læst fransk og europæiske studier på overbygningen, faldt vores opmærksomhed tidligt på den europæiske befolknings mangfoldighed. Vi har derigennem opnået en naturlig interesse for kulturelle problemstillinger med fokus på Danmark og Frankrig. Dette har motiveret os til at undersøge, hvilke grundlæggende kulturelle forskelle, der spiller en rolle på det franske arbejdsmarked, samt hvordan man, som dansker, bedst håndterer disse forskelle.

For at fastholde fokus på emnet, spiller de kulturelle træk i den danske og i den franske kultur en vigtig rolle i opbygningen af erhvervsstrukturerne i begge lande og påvirker dermed organisationskulturen. Det kan ikke undre, at kulturforskelle kan have meget stor indflydelse på virksomheden og den individuelle medarbejder. Ifølge den hollandske sociolog Geert Hofstede er *organisationskultur* i dag, lige så vigtigt for en virksomhed som *organisationsstruktur*, *strategi* eller *styring* (Hofstede 1999, s.236).

Begrebet *kulturel intelligens* er i vores øjne en vigtig tankegang indenfor kulturstudier, men bør i særdeleshed blive et anvendt værktøj for virksomheder, der opererer i interkulturelle sammenhænge.

Globaliseringen har medført mere fokus på kulturelle særpræg og skikke indenfor erhvervslivet. På trods af denne øgede fokus mener vi, at det er relevant at undersøge de forskelle, der kan påvirke danskeres integration i arbejdskulturen i Frankrig. I en artikel bragt i Udenrigsministeriets magasin *Exportfokus*, peges der på interkulturel

forståelse og hvordan danske virksomheder, kunne klare sig bedre på eksportmarkederne ved at ”*øve sig i at forstå deres udenlandske samhandelspartnere*” (se bilag 1). En erkendelse af kulturelle forskelle og en bedre forståelse for disse er i stigende fokus, hvor forskellige kulturer mødes. En rapport udarbejdet til Europa Kommissionen viser, at 11 % af alle europæiske små og mellemstore virksomheder, går glip af ordrer på grund af manglende sproglige og interkulturelle kompetencer, mens 81,2 % har oplevet vanskeligheder i forhandlinger med andre kulturer (Hansen 2008, s.34). Dette viser ydermere, at man bør fokusere på samarbejdspartneres kulturelle identitet, ved at forsøge at lære normer og kerneværdier i det samfund man arbejder i. Dette faktum motiverer yderligere for, at udarbejde nogle brugbare og konkrete råd til hjælp for danske virksomheder i et dansk-fransk samarbejde.

3. Problemstilling

Denne afhandling vil ikke stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt der eksisterer kulturelle forskelle. Disse anerkendes i høj grad og danner for så vidt grundlag for hele problemstillingen.

Hovedformålet med afhandlingen er, at belyse den nuværende situation for danske medarbejdere og deres integration på det franske arbejdsmarked. Endvidere er hensigten også at formidle kulturelle perspektiver, baseret på danskeres egne erhvervsoplevelser, til gavn for nuværende og kommende danske medarbejdere i Frankrig.

Integration på virksomhedsplan er et fælles mål for både den franske arbejdsgiver og den danske medarbejder. Vellykket integration kan kun ske, hvis man er i stand til at samarbejde med mennesker, der tænker og handler anderledes end én selv (Plum 2007, s.10). Vellykket kulturel integration mindsker misforståelser og styrker arbejdsgangen og dermed resultaterne!

Man skal kunne acceptere, at der er forskelle, og at det kan tage tid at lære at forstå disse. Man skal forstå, at franskmændene har en anden kultur, og at de forholder sig anderledes, end vi danskere, til begreber som for eksempel tillid, ansvarsfølelse og respekt for autoriteter.

Med udgangspunkt i ovenstående diskussion, vil følgende problemstilling danne ramme om afhandlingens hovedformål:

Hvilke kulturelle særpræg påvirker den danske medarbejder i en fransk virksomhed?

Formålet med afhandlingen er, at undersøge hvilke kulturelle forskelle der indvirker på organisationskulturen i de franske virksomheder, hvor man finder danske medarbejdere. Danske medarbejdere formodes at tilpasse sig alt efter hvilken stilling de besidder, altså om de er overordnede eller underordnede.

Dette leder videre til følgende underspørgsmål:

- *Hvad skal man, som dansker, tilpasse i sin arbejdskultur i Frankrig?*
- *Oplever man, som dansker, den franske organisationsstruktur som væsentlig anderledes end den danske?*
- *Er der forskelle i måden hvorpå man kommunikerer på arbejdspladsen?*
- *Oplever man, som dansker, en forskel i tillidsgraden på arbejdspladsen?*

4. Afgrænsning

Vi vil, som tidligere nævnt, ikke gå i dybden med, hvorvidt der er kulturelle forskelle, da det utallige gange før er blevet slået fast af diverse teoretikere, at de kulturelle forskelle eksisterer.

Sprogbarrieren er en af de første forhindringer der skal nedbrydes, hvilket vil kunne fremme en nemmere tilgang til kulturens koder og normer. Fons Trompenaars udtrykker dette ganske tydeligt: *"For at forstå fremmede kulturer er det en nødvendig, om ikke fyldestgørende, betingelse at kunne udtrykke sig på sproget"* (Trompenaars 1999, s.94). Da begge anvendte

tilgange er fuldstændig enige i, at sproget er en afgørende faktor, vælger vi at udelade denne variabel i undersøgelsen, da vi i høj grad anerkender sprogets vitale rolle i enhver form for integration.

De juridiske aspekter omkring virksomheder og administrative forhold, der har med ekspatriering at gøre, vil ikke blive gennemgået. Vi er opmærksomme på, at det er vigtige parametre, som skal tages i betragtning når man ønsker at slå sig ned i Frankrig af arbejdsmæssige grunde, men de vil ikke blive behandlet her.

Globaliseringen anvendes i denne afhandling som et økonomisk og socialt fænomen. Den vil ikke blive defineret, men snarere benyttet som et generelt begreb.

Herudover er vi påpasselige med at anvende et etnocentrisk synspunkt i vores betragtninger.

Vi vælger at kategorisere variabelen for danske træk som ”danskheden”, da vi mener dette er en central betegnelse og meget sigende for de fleste udenlandsdanskere.

Der skelnes ikke mellem organisations- og virksomhedskultur, på trods af at vi er opmærksomme på forskellen. Begrebet *organisation* dækker over både private og offentlige virksomheder, hvorimod ordet *virksomhed* kun refererer til private foretagender. Selvom vi begrænser undersøgelsen til private virksomheder, vælger vi at benytte os af begge betegnelser.

Vi mener absolut, at kunne se en sammenhæng mellem nationalkultur og virksomhedskultur. De præges og påvirkes indbyrdes, hvilket dermed overfører nogle af dimensionerne til virksomhedskulturen. Derfor har vi undladt at medtage teorier der bygger på ledelsesstile.

Emnet ”kulturelle forskelle” er utrolig bredt og kan nemt lede til generaliseringer. Der kan derfor forekomme lette generaliseringer for at fremhæve tendenserne. Vi har valgt at benytte os af begreber, som er forbundet med kulturemnet, uden dog at diskutere eller definere disse nærmere. Blot fordi man er dansker og dansker i udlandet har man ikke nødvendigvis samme tilgang og kultursæt som andre danskere. Der er dog nogle kulturtræk som går igen, hvilket afstedkommer muligheden for kulturelle studier og sammenligninger.

Stereotyper fremkommer ved manglende forståelse for hinandens kulturtræk. Man kan forberede sig på et kulturmøde, ved at kende de træk der adskiller modparten fra én selv. Disse træk må dog ikke anses som absolutter, da kommunikationen i kulturmødet ikke bliver

fremmet af ”at man sætter hinanden i båse” (Plum 2007, s.77). I praksis er brug af stereotyper uundgåeligt, da en del af vores hverdagsforståelse skabes ved, at betegne det anderledes ud fra forenkede kategorier. Plum definerer en stereotyp som værende resultatet af generelle kategorier der stivner og bliver tillagt værdier. Stereotyper er altså en overgeneralisering og der er ikke langt fra stereotyper til fordomme. Ifølge Elisabeth Plum, afhjælpes stereotypetolkninger i kulturmødet ved kommunikation (Ibid., s.78).

5. Metodisk tilgang

Ud fra den opstillede teoretiske referenceramme vil der blive udført en undersøgelse baseret på kvantitative og kvalitative data, hvorefter disse data vil blive analyseret i lyset af teorierne.

a) Teori

Den teoretiske ramme ansues ud fra to vinkler: konstruktivismen og essentialismen.

Den essentialistiske vinkel vil blive belyst af følgende: Ronald Inglehart, Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington, Max Weber, Mariano Grondona, Kasper Støvring og Edward T. Hall samt Seymour M. Lipset og Gabriel S. Lens.

Konstruktivismen illustreres ved Fons Trompenaars og Charles Hampden-Turner, Winni Johansen og Elisabeth Plum.

Derudover anvendes også Geert Hofstedes teori om kulturdimensioner, da Hofstede ligger i forlængelse af essentialisterne, men samtidig også anvender nogle af trækkene fra den konstruktivistiske tankegang.

Desuden opstilles en sammenligning af det danske og det franske skolesystem, beskrevet af afhandlingens forfattere, som en del af den teoretiske referenceramme. Denne tænkes benyttet til at tydeliggøre mere praktiske vinkler, som teoretikerne ikke har kunnet belyse.

b) Empiri

Vi vil udføre en kvantitativ undersøgelse i form af et online spørgeskema. Dette skema tænkes sendt til cirka 100 danske personer i Frankrig, som skal leve op til følgende krav:

- være af dansk nationalitet
- være erhvervsaktiv i privat fransk virksomhed eller dansk datterselskab

Tidligere erhvervsaktive på det franske arbejdsmarked medtages også i undersøgelsen, da de vil kunne bidrage med deres erfaring.

Derefter foretages en uddybende undersøgelse, bestående af kvalitative interview med udvalgte respondenter. Vi tager afsæt i nogle af de berørte emner i det kvantitative spørgeskema, for at opnå et mere nuanceret billede.

Det er ikke individer der sammenlignes i det empiriske datamateriale, men tendenser i besvarelserne. *”Der findes næppe et enkeltindivid, der besvarer hvert spørgsmål nøjagtigt i overensstemmelse med gennemsnitstallet i hans eller hendes gruppe”* (Hofstede 1999, s.329). Ifølge Hofstede findes ”gennemsnitsmennesket” for en nationalkultur ikke, hvorfor der kun vil være en gennemsnitlig tendens inden for besvarelserne fra medlemmerne af gruppen af svarpersoner. Derudover advarer Hofstede, imod at forsøge at gentage hans undersøgelser, da der for hver undersøgelse skal tages højde for en kulturel tilpasning til respondentmålgruppen. Dette har vi i høj grad taget højde for, ved at udvikle vores eget spørgeskema i stedet for at benytte os af allerede eksisterende skemamodeller.

Respondenterne er fundet via forskellige kanaler. Mange er personlige kontakter, som har været behjælpelige med både at besvare vores spørgeskema og ydermere givet os et spændende og uddybende indblik i deres erhvervsmæssige dagligdag og overvejelser i det franske, både tidligere og i dag. Derudover har vi igennem den sociale netværksside Facebook fået kontakt til flere grupper af danske erhvervsaktive i Frankrig.

Afslutningsvis, i perspektivering, vil der blive udarbejdet konkrete råd til hvad man som dansker kan gøre for at blive integreret i franske virksomheder, samt hvad der kan være nyttigt at have med i den kulturelle bagage når man drager til Frankrig. Disse råd er derfor møntet på danskere, der står overfor udfordringen i et dansk-fransk samarbejde.

6. Afhandlingens struktur

Del I – Indledning og diskussion af emnet

Problemformulering

Afgrænsning

Motivation og formål

Metode og teori

Disposition

Del II – Teoretisk ramme

Essentialismen

Kritik af essentialismen

Hofstede

Kritik af Hofstede

Konstruktivismen

Kritik af konstruktivismen

Del III – Empiri

Metode

Analyse

Del IV – Diskussion

Konklusion

Perspektivering og Gode råd

Del II – Teoretisk referenceramme

Til afhandlingens problemstilling har vi valgt at tage udgangspunkt i den essentialistiske tankegang, i nogle af Hofstedes kulturdimensioner og i den konstruktivistiske tankegang.

En af de mest betydningsfulde forskelle imellem essentialisme og konstruktivisme er, om kultur er noget man *har* eller om kultur er noget man *tilegner* sig. Derfor vil vi benytte os af disse to kulturforståelser, da de meget tydeligt anvender forskellige vinkler til at forsøge at forklare kulturen.

På den ene side, ser essentialismen kultur som langsomme foranderlige samfunds påvirkninger. På den anden side defineres konstruktivismen ved, at kultur er dynamisk og konstant bærer præg af den menneskelige påvirkning, og ændringer implementeres hurtigere i kulturen.

På næste side ses en tabel over de mest markante forskelle imellem den essentialistiske og den konstruktivistiske tilgang.

Den essentialistiske kulturopfattelse	Den konstruktivistiske kulturopfattelse
Kultur opstår i mennesker	Kultur opstår mellem mennesker
Muligt at forudsige betydningen af kultur	Muligt at undersøge betydningen af kultur
Kultur er noget man har	Kultur er noget man gør
Et samfund har samme værdier	Et samfund har forskellige værdier

Tabel 1: Jensen 2005

Hofstede placeres imellem de to tilgange, da han ligger i forlængelse af essentialisterne men samtidig anvender nogle af de samme vinkler som konstruktivisterne.

Til slut, vil der, som en del af den teoretiske referenceramme indgå en komparativ præsentation af det danske og det franske skolesystem.

1. ESSENTIALISME

Indledning

Ordet *essentiell* kommer af *essens*, der betyder væsentlig eller betydningsfuld (Politiken 1992). Essentialismen er idéen om, at alting har en uforanderlig kerne i sig, som er det væsentlige eller betydningsfulde. Derfor fører essentialismen til den konstatering, at der findes en sjæl eller et "jeg" i mennesket, og det er netop dét, vi i dette kapitel vil koncentrere os om. Vi opbygger vores teoretiske ramme ud fra Kasper Støvrings bog "*Den borgerlige orden*" og Lawrence E. Harrison og Samuel P. Huntingtons bog "*Culture Matters. How values shape human progress*" (2000).

Hvis man tager udgangspunkt i den essentialistiske kulturforståelse, skabes kulturen i hjemmet. Det betyder, at når man som dansker, begynder på det franske arbejdsmarked, har man allerede en kulturel kerne med sig i bagagen, som uden tvivl vil være anderledes, end den man møder. Dette vil skabe nogle forskelle og kan være medvirkende til misforståelser.

Ifølge essentialisterne har hvert samfund et individuelt værdisæt, som dets medlemmer bærer med sig. Det vil indebære, at i et dansk-fransk kulturmøde, vil to særskilte værdisæt blive konfronteret.

Identitet skabes gennem opdragelse, socialisering gennem familie og igennem generationer, det kan derfor diskuteres, om individer kan blive kulturelt "omkodet" (Støvring 2008, s.77). Der er grænser for hvor meget ens kulturelle identitet kan ændre sig, man kan til et vist punkt antage dele af en ny kultur, hvis man flytter til et andet land. Her tænkes der på indlæring af sproget, normer og værdier (Ibid., s.78).

I den essentialistiske kulturopfattelse går man ud fra, at mennesker har en kerne af noget særligt betydningsfuldt, en *essens* eller en uforanderlig indre natur. Kultur defineres ofte ud fra et sæt værdier, normer, adfærd, holdninger og overbevisninger (Harrison 2002, s.35). Værdierne, der findes i en nationalkultur, bærer præg af det pågældende lands historie. Det betyder, at disse værdier er dybt forankrede i samfundet og dets befolkning og medvirker til, at det kan være vanskeligt at gennemskue – og forklare – disse værdier.

Kultur bestemmer individets handlinger, og man forventer således, at en hvilken som helst repræsentant fra en given kulturel gruppe vil udtrykke de pågældende kulturtræk. Dette medfører, at danskere altid vil udtrykke de samme kulturtræk, ligesom franskmænd generelt vil have deres. Kultur styrer menneskets handlinger, og kulturens udtryksform og virkning kan derfor forudsiges.

Kultur betragtes som uafhængig af konteksten, og der er ikke opmærksomhed på særpræg inden for kulturen.

Kultur ses som en gruppes stabile system af normer og vurderinger, hvor entydighed og harmoni er i fokus. Derfor finder man en vis form for tryghed, når man er sammen med en gruppe landsmænd. Vi føler os trygge, fordi vi har det samme system af normer, vi ved, hvad vi kan forvente af vores danske kolleger, og dermed finder vi harmoni. Hvorimod, man i et arbejdsmiljø med franskmænd, ikke kan tyde deres normer eller forventninger, og dermed bliver utryg. Dette kan skabe en række uoverensstemmelser, fordi vores danske forventninger ikke lever op til franskmændenes handlinger.

Essentialismen omfatter ikke det enkelte individ, men ser derimod samfundet med en kollektiv identitet.

Dette kapitel indledes med at definere *sammenhængskraft*, som Støvring lægger stor vægt på. Dernæst vil vi komme ind på de formelle og uformelle normer, der præger det danske samfund. Begreberne tillid og religion vil blive forklaret, grundet deres store betydning for henholdsvis det danske og det franske samfund. Vi fremhæver efterfølgende de protestantiske værdier for, afslutningsvis, at gøre rede for Edward T. Halls teori om høj- og lavkontekstuelle samfund, og monokrone og polykrone samfund til at illustrere de store forskelle imellem danskere og franskmænd. I den sidste del af kapitlet, vil vi stille os kritiske overfor den essentialistiske kulturforståelse.

1.1. Sammenhængskraft og normer

Sammenhængskraft er et begreb, som går igen i Støvrings arbejde. For ham er begrebet hverken politisk, juridisk eller økonomisk betinget, men derimod kulturelt betinget.

Sammenhængskraft er baseret på fælles normer og tillid med en særlig vægt på tillid, da det er den vigtigste komponent i sammenhængskraften (Støvring 2008, s.97). Han argumenterer for, at der i Danmark er stor sammenhængskraft, da landet bygger på en stærk tillidskultur, og der findes fælles normer. Han giver desuden udtryk for, at et godt samfund er et borgerligt samfund, der bygger på kulturelle normer som anses for positive, idet Danmark er et stabilt demokratisk samfund.

Det er fælles normer, der binder et samfund sammen. Støvring skelner mellem to former for normer: de uformelle og de formelle normer. Støvrings definition af de uformelle normer er, at de er kulturelle (Støvring 2008, s.95). De er opstået spontant og har karakter af at være underforståede og uformulerede. Det er normer, som en befolkning har ”opfundet” uden at have nedskrevet dem.

De formelle normer kaldes politiske, fordi det er politikerne, der vedtager dem på vegne af samfundet. Disse normer er ofte, omend ikke altid, produkter af rationelle beslutninger (Ibid.). De er med andre ord blevet vedtaget efter en forudgående diskussion, hvor deres kvaliteter er blevet sammenlignet med alternative normer, hvilke efterfølgende er blevet forkastet. Denne normdannelse har en hierarkisk kilde, da den pålægges samfundet. Det kan sammenlignes med en virksomhedspolitik, som ledelsen ovenfra, har nedskrevet, og som medarbejderne skal efterleve. Det er et forsøg på at normere fællesskabet.

Ifølge Støvring er det uformelle normer der binder et samfund sammen. Uformelle normer skaber nemlig en stærk tillidskultur, hvorimod fokus på formelle normer risikerer at ødelægge denne tillidskultur.

Hans pointe er, at det i overvejende grad er i kulturen, at sammenhængskraften skabes, og at den politiske orden kun virker optimalt på grund af en stærk kultur. Selvfølgelig kan staten også bruges til at fremme sammenhængskraften i samfundet, da de vedtagne normer på sin vis samler befolkningen.

Uformelle normer bliver skabt, når mennesker lever med hinanden i forbundne fællesskaber over en længere periode, hvor vedvarende samarbejde belønnes. Dermed udvikler de nemlig en interesse i at pleje deres omdømme og i at føre tilsyn med, om andre bryder fællesskabets regler (og i at straffe dem, der gør) (Ibid., s.106).

I takt med at samfundet moderniseres, vinder de politiske strømninger større indpas. Staten vil forsøge at skabe et samfund på grundlag af rettigheder og pligter, der defineres abstrakt, universelt og neutralt.

Holdninger er frie og individuelle, så længe man overholder regler og love. Det kan ses som en strømning af befolkningen. At være integreret bliver derfor et spørgsmål om, hvorvidt man overholder de gældende love.

Støvring mener, at EU prøver at skabe en europæisk overnational kultur, og at EU er en trussel mod sammenhængskraften, da institutionen forsøger at styre fællesskabet fra oven. Dette skal opfattes som en trussel mod de europæiske nationale kulturer og dermed mod sammenhængskraften i nationerne. Når Støvring påstår, at det europæiske unionsprojekt har slået fejl i folkelig forstand, skyldes det, at det nationale fællesskab, til forskel fra EU, er et kulturelt erfarings- og værdifællesskab. De nationale fællesskaber er i høj grad udviklet spontant, hvilket ikke gælder EU. EU-projektet bekræfter blot, at sammenhængskraft ikke kan konstrueres af en elite fra oven ved hjælp af nok så velmenende politiske initiativer.

EU giver ingen retningslinjer for, hvordan borgerne skal integreres, men former blot en ramme af rettigheder og love, som skal overholdes. Men derved mangler det kulturelle grundlag.

1.2. Tillid

Når begrebet sammenhængskraft kan være vanskeligt at forstå, skyldes det, at vi har at gøre med et kompleks af ubevidste antagelser, uskrevne regler, spontane moralske værdier, underforstået kommunikation (for eksempel ironi), uoverlagte handlinger og uformuleret viden. Vi har kort sagt at gøre med uformelle normer, der er stærke i et tæt folkeligt fællesskab. Disse delte normer gør det lettere for fællesskabets medlemmer at samarbejde. Hvis man forventer, at andre som hovedregel vil opføre sig pålideligt og ærligt, så vil medlemmerne af fællesskabet efterhånden begynde at stole på hinanden; tilliden vokser, og samværet bliver mere gnidningsfrit. Politolog Francis Fukuyama har skrevet om sammenhængskraft, som han kalder social kapital, i bøgerne *"The Great Disruption"* (1999) og *"Trust"* (1995), hvor der om tillid står:

Tillid er den forventning, som opstår i et samfund, der er præget af regelmæssig, ærlig og samarbejdende adfærd, og som forudsætter, at samfundets medlemmer deler fælles normer. Disse normer kan vedrøre dybe værdimæssige spørgsmål om for eksempel Guds eller retfærdighedens væsen, men de omfatter også sekulære normer som faglige standarder og adfærdsregler (...) Social kapital er en kvalitet (capability), der opstår ud af en udbredt tillid i et samfund eller i visse dele af det. Den kan være inkarneret i den mindste eller mest grundlæggende sociale gruppe, familien, såvel som i den største af alle grupper, nationen, og i alle de andre mellemliggende grupper. Social kapital adskiller sig fra andre former for menneskelig kapital for så vidt som den sædvanligvis er skabt og videregivet gennem kulturelle mekanismer som religion, tradition eller historiske sædvaner (Støvring 2008, s.103).

Betegnelsen *social kapital* fokuserer på normer omhandlende tillid, ærlighed, troværdighed, samarbejdsvilje, ansvarsfølelse for et fælles bedste, samhørighed og gensidighed (Ibid., s.95).

Francis Fukuyama har anvendt begrebet *social kapital* til at undersøge og beskrive kulturens evne til at skabe komplekse virksomhedsstrukturer, i forbindelse med udviklingen af korporative organisationer og udviklingen af en moderne økonomi.

I en tillidskultur deler mennesker moralske værdier, ligesom sammenhængskraft er til stede i sociale relationer, der primært består i samarbejdet om fælles mål. Sammenhængskraft er derfor netværksbaseret (Ibid., s.107). Når Støvring understreger, at Danmark er et land med en stærk sammenhængskraft betyder det, som tidligere skrevet, at landet bygger på en stærk tillidskultur.

Tillidskulturen er baseret på uformelle normer for gensidighed, ærlighed og pålidelighed, og den er med til at gøre danskerne til et af verdens mest tilfredse og velstående folk (Ibid., s.109). Når folk stoler på hinanden, og overholder regler og love, har man nemmere ved at samarbejde uden indblanding af en tredjepart.

Tillid forbindes også med korruption, for en høj grad af korruption nærer mistilliden i samfundet. Korruption defineres som *misbrug af offentlig magt til privat gavn eller ydelser*. Ifølge en analyse fra Corruption Perceptions Index foretaget i 1998, er 89 lande blevet målt på korruptionsgraden. I dette index ligger Danmark på førstepladsen, hvor Frankrig til gengæld er nummer 21 og dermed har en relativ høj grad af korruption (Harrison 2002, s.113). Dette

viser den store forskel i graden af tillid mellem det danske og det franske samfund. Tillidskulturen er baseret på uformelle normer for gensidighed, ærlighed og pålidelighed, og den er med til at gøre danskerne til et af verdens mest tilfredse og velstående folkefærd (Støvring 2008, s.109).

Som danskere er vi vant til at kunne stole på samfundet, institutionerne og vores medmennesker. I et samfund som det franske, hvor graden af korruption er højere, vil man dermed have mindre tillid til institutionerne. At danske borgere ikke blot nærer en meget høj grad af tillid til deres nærmeste, men også en generel tillid til fremmede og til statslige institutioner, kommer til udtryk i mange internationale undersøgelser (Ibid.).

Den høje grad af tillid måles på danskernes aktive foreningsliv og politiske deltagelse, samt på den lave grad af sociale dysfunktioner som kriminalitet, sagsanlæg, nepotisme og korruption (Ibid., s.102).

Tillid er afgørende, hvis man skal opbygge tætte sociale strukturer og komplekse sociale organisationer. Den er fundamentet for et velfungerende demokrati og velfungerende virksomheder. At protestantiske lande har en langt mere veludviklet tillidskultur end katolske samfund, skyldes, at lokalt kontrollerede organisationer fremmer gensidig tillid. I modsætning hertil har store, hierarkisk opbyggede og centraliserede bureaukratier en tendens til at nedbryde gensidig tillid. Det er, groft sagt, én af de store forskelle mellem de protestantiske kirker og den romersk-katolske kirke (Ibid., s.115).

Fukuyama hævder, at samfundets dygtighed til at konkurrere på de globale markeder er betinget af social tillid. Lavtillidssamfund, som ofte findes i Sydeuropa (Støvring 2008, s.99), har den ulempe, at de har svært ved at udvikle store og velfungerende sociale institutioner.

I den danske tillidskultur er underforståede normer almindelige, dette kommer eksempelvis til udtryk i vendinger som *"et ord er et ord"*.

Denne tillid går på tværs af sociale skel, og historisk skyldes tilliden de mange civile bevægelser siden det 19. århundrede (Ibid., s.105).

1.3. Religion

Religion spiller en væsentlig rolle i den essentialistiske kulturforståelse. De essentialistiske teoretikere mener, at man kan forklare mange værdier ud fra den dominerende religion i samfundet. I denne afhandling ser vi derfor nærmere på protestantismen og katolicismens roller i kulturmødet mellem danskere og franskmænd i virksomheder i Frankrig.

Støvring mener, at protestantismen har formet kulturen i Danmark (Støvring 2008, s.114). Huntington og Weber er enige i dette og hævder, at religiøse traditioner har en varig indvirkning på nutidens værdisystemer.

En af de vigtigste forskelle mellem protestantismen og katolicismen er, at man indenfor protestantismen har et personligt gudsforhold, idet man individuelt tilbeder Gud og hæfter personligt for utugt (Harrison 2002, s.115). En anden vigtig forskel er, at protestanter føler et personligt ansvar for at samfundet skal fungere, hvilket også reflekteres i det danske samfund (Ibid.). Vi føler et ansvar overfor samfundet. Danskerne går ind for personligt ansvar og gensidighed, der som tidligere set kommer af det protestantiske ophav.

Ifølge Harrison har protestantiske samfund en større grad af gensidig tillid end de historisk katolske samfund (Harrison 2002, s.90). Historisk set, er den romersk-katolske kirke arketyper på en hierarkisk, centralstyret institution, hvorimod de protestantiske kirker er relativt decentraliserede og mere åbne overfor lokal kontrol (Ibid., s.91).

Men religion er ikke det eneste element der danner kulturelle zoner. Et samfunds kultur afspejler hele den historiske arv (Harrison 2002, s.86). Her vil den franske revolution for eksempel være en grundlæggende faktor, der afspejles i opbygningen af det moderne franske samfund.

1.4. Protestantiske værdier

Det afgørende ved protestantismens gennembrud i Nordeuropa var, at dyder som ærlighed og gensidighed for første gang i vidt omfang blev praktiseret uden for hjemmet. Den

protestantiske etik fremmede desuden hårdt arbejde og sparsommelighed med udsagn som *”du skal tjene dit brød i dit ansigts sved”*.

Protestanter ser Gud som et separat væsen, hvorimod katolikker ser Gud som et fællesskab og overfører man dette til hverdagens gøremål, ser man forskellen mellem de to gruppers brug af og behov for fællesskab.

Undersøgelser viser også, at lande med en protestantisk historie og kultur har formået at udvikle høj økonomisk vækst og stabile liberale demokratier (Harrison 2002, s.118). I de protestantiske lande, som de nordiske, har der derfor været højere velstand og mere general tillid end i de katolske, for eksempel i Sydeuropa. Ligesom Harrison, mener Støvring også, at økonomisk udvikling spiller en rolle, når man taler om demokratier. Som før nævnt, har manglende tillid mellem indbyggere vist sig at være en hæmmende faktor for økonomisk udvikling, da tillid fremmer resultater. Enhver handel, aftale eller kontraktindgåelse omfatter et element af tillid (Støvring 2008, s.87).

En fælles nationalhistorie præger borgerne med nogle samlende moralske værdier, sociale erfaringer og indforståede kommunikationsformer, der danner grundlag for medborgerskabet. De gensidige bånd mellem danskerne har været borgerlige, da disse bånd har skabt fundament for et uformelt og ikke-selvhævdende samfund. I Danmark er dette borgerlige engagement historisk kommet til udtryk i et velorganiseret og selvbevidst folkeligt fællesskab. Det har blandt andet været centreret omkring andels-, idræts-, husmands-, bonde- og arbejderbevægelserne, det grundtvigske højskoleliv samt frikirke- og friskolelivet (Støvring 2008, s.108).

Borgernes indflydelse på staten er også tydelig i Danmark. I en nationalstat som den danske er de politiske og retslige institutioner forankret i nationens kulturelle enhed (Ibid.). Borgerne oplever, at institutionerne repræsenterer dem og deres værdier: Det er vores institutioner. Det skaber en frugtbar grobund for borgernes villighed til at adlyde love og acceptere beslutninger, der ikke umiddelbart er i deres egen eller deres nærmestes interesse (Ibid.).

Som nævnt i indledningen, inddeler Samuel P. Huntington verden i otte eller ni civilisationer, der baserer sig på varige kulturelle forskelle, som har eksisteret i århundreder. Fremtidens konflikter vil forekomme langs de kulturelle grænser der adskiller disse civilisationer, og ikke langs de ideologiske og økonomiske linjer.

Alle essentialistiske teoretikere mener, at der er nogle kernetræk, som udvikler sig langsomt. Når Huntington taler om de otte eller ni civilisationer, mener han for eksempel, at den vestlige civilisation præges af dens historie og religion. Man kan ikke forklare alt ud fra økonomiske eller politiske perspektiver. Kulturen spiller en central rolle, og at den kommer til at spille en afgørende rolle i fremtiden, på grund af globaliseringen, er afgjort.

1.5. Hall

Edward T. Hall ser kulturforskelle som barrierer for optimal kommunikation. Han mener, at kulturen er forklaringen på, at folk opfører sig - og reagerer - på en bestemt måde.

Hall er én af de teoretikere der, ligesom Geert Hofstede, har undersøgt kulturelle forskelle og forsøgt sig med kulturelkortlægning. Hall mener, at individer kommunikerer på baggrund af deres kultur (Hofstede). Ud fra hans undersøgelser har han inddelt lande i højkontekstkulturer og lavkontekstkulturer. Ifølge Hall kan der opstå konflikter, når mennesker med forskellig kulturel baggrund mødes, idet de bruger forskellige former for kommunikation.

- I højkontekstuelle samfund er der mange ting der forbliver usagte og man lader kulturen forklare, man er mere indirekte. Det er samfund der går meget op i historie og traditioner.
- I lavkontekstuelle samfund skal man være mere eksplicit og værdien af hvert ord er mindre værd, idet man bruger flere ord. Man er mere direkte.

Hall kategoriserer Frankrig som en højkontekstkultur, der ikke nødvendigvis ekspliciterer alle informationer, men går ud fra at alle har samme opfattelse af et emne. Danmark klassificeres derimod som lavkontekstkultur. Da Danmark og Frankrig også her adskiller sig, kunne man forestille sig, at der kan opstå misforståelser i erhvervskommunikationen. I mislykkede kommunikationssituationer kan man risikere, at man selv eller modparten taber ansigt.

Derudover fremhæver Hall også tidsbegrebet som værende kulturspecifikt. Her taler han om monokrone og polykrone kulturer (Hofstede, s. 155). Tiden spiller en større rolle i monokrone kulturer end i polykrone. Ifølge Hall er Danmark et monokront samfund og Frankrig et polykront.

Monokrone mennesker fokuserer på én ting ad gangen. Alle menneskelige aktiviteter er inddelt i lineære og planlagte segmenter. Monokrone mennesker påregner, ubevidst, tid til hver aktivitet. Man foretrækker at gøre én ting færdig, før man begynder på den næste og bestræber sig på at undgå sammenblanding af aktiviteter.

Det polykrone menneske foretager sig flere ting samtidig og menneskelige relationer er vigtigere end at overholde tidsplaner. De lever i nuet og er ikke så afhængige af tiden. Den polykrone tidsopfattelse indebærer, at man planlægger forskellige aktiviteter tidsforbrug mindre nøje og gerne arbejder med flere ting på én gang.

For at gøre forskellene mellem monokrone og polykrone mennesker tydeligere, har vi opstillet nogle af de vigtigste forskelle nedenfor.

Monokrone mennesker – Danmark	Polykrone mennesker - Frankrig
Gør én ting ad gangen	Gør mange ting samtidig
Koncentrerer sig om opgaven	Er lette at distrahere og har intet imod afbrydelser
Tager aftaler alvorligt (deadlines & møder)	Aftaler skal holdes, hvis det er muligt
Overholder planer meget nøje	Skifter ofte og let planer
Behøver oplysninger	Har allerede de fornødne oplysninger

Tabel 2: *Monokron kontra polykron* (egen tilvirkning)

Der kan opstå spændinger i samarbejdet mellem monokrone og polykrone mennesker. Et eksempel kunne være, en franskmænd der kommer for sent til et forretningsmøde med en dansker.

Egenskaber såsom ordenssans, høflighed, punktlighed, ærlighed, pålidelighed og gensidighed er almindelige værdier for danskere (Støvring 2008, s.112). Det er en del af vores kultur. Det er noget, vi forventer af vores medmennesker (kolleger).

1.6. Delkonklusion og kritik af det essentialistiske kapitel

Den essentialistiske verdens- og menneskeopfattelse er, at religionen understøtter fornuften, belønner arbejdsomhed og fremmer materiel stræben (Ibid.).

Overordnet giver den essentialistiske tilgang udtryk for, at den religiøse kulturarv spiller en vigtig rolle i samfundet. Der er grundlæggende forskelle mellem katolikker og protestanter, og man kan derfor forestille sig, at det vil skabe nogle konflikter. Udover, at religionen ligger til grund for forskellige værdier, skaber den også forskelle i måden hvorpå vi opfatter tiden og kommunikerer samt i vores tilgang til arbejdet.

Man kan kritisere den essentialistiske tankegang for, at fokusere meget på fortiden uden at se fremad. Dette ser vi som et problem, da verden er i konstant forandring. Ikke mindst på grund af globaliseringen, er der en øget mobilitet på tværs af landegrænser, hvilket er med til at begrunde vores mening om, at tankegangen kan være forældet. Da essentialisterne forbinder faste normer med et bestemt samfund, uden at tage højde for eksterne kulturelle strømninger, medfører det en vis udelukkelse af fremmede for kulturen. Hver kultur har en specifik kerne, som skaber en fælles identitet og tilhørsforhold, men udelukker andre.

På den måde, kommer man til at fokusere på forskelle i stedet for ligheder. Hvis man ønsker at forstå andre kulturer, er man nødt til at tage afstand fra ideen om en absolut nationalkultur og identitet. At se kulturen som noget der kan konstrueres og påvirkes, er et alternativ til essentialismen, hvilket senere fører os til den konstruktivistiske tilgang.

2. HOFSTEDE

Indledning

Ifølge afhandlingens indledende citat, ser Hofstede de kulturelle forskelle som en belastning frem for en styrke.

Dette er blot én af de mange holdninger i kultur- og organisationskulturdebatten. Vi finder den interessant at inkludere i afhandlingen, da kulturen, der er så uhåndgribelig, kan ligge til grund for så stærke holdninger og deraf varierede debatter. Hofstede indgår derfor i afhandlingens teoretiske ramme, da vi mener, at hans studier på mange måder stadig kan anvendes til videre undersøgelser af det interkulturelle spørgsmål med fokus på danskere i fransk organisationskultur.

Som nævnt i indledningen til teorien har vi valgt at placere Hofstede midt i den teoretiske referenceramme mellem essentialisme og konstruktivisme, da vi mener at hans arbejde omkring kulturen og dens påvirkning af organisationer er relevant for det samlede teoretiske udgangspunkt.

Hofstede hører til den funktionalistiske skole, idet han mener, at kultur er at finde i menneskets psyke. Han betegner kultur, som en *mental programmering*, hvor *de mentale programmer, der styrer et menneskes sind, er en slags psykiske strukturer, der gør os i stand til at forstå og fortolke fænomener ude i verdenen* (Frandsen 2002, s.111). Hans overbevisning om, at de kulturelle dimensioner er resultatet af en mental programmering viser, at individet kan påvirkes, og at kultur er noget eksternt, hvilket peger i retning af konstruktivistiske kulturopfattelse. Denne kollektive mentale programmering er det, der adskiller medlemmer af den ene gruppe af mennesker fra den anden (Hofstede 1999, s.338). Tanken om mental programmering svarer dog også til essentialisternes formodning om, at hvert samfund har en specifik kulturel kerne, som adskiller den ene gruppe fra den anden.

Hofstedes interkulturelle undersøgelser har udmøntet sig i en kategorisering af både nationale træk og virksomhedskulturelle træk. Således har han udarbejdet seks dimensioner af forskelle, som anvendes til at identificere virksomhedskulturer. Disse seks adskiller sig kendeligt fra de

fem dimensioner, han anvender til at beskrive nationale kulturer. Vi mener dog, at det er mest hensigtsmæssigt at benytte os af to af dimensionerne, der leder til forskelle i nationalkulturerne frem for forskelle i virksomhedskulturer. Vi benytter os senere af Trompenaars virksomhedstyper til at se nærmere på de nationalkulturelle træk der adskiller os, frem for at undersøge de virksomhedskulturelle dimensioner, selvom disse også ville kunne have givet en spændende indgangsvinkel. Det undrer os, at Hofstede ikke forsøger at overføre nogle af de nationale dimensioner til virksomhedskultur, eftersom hans definition af virksomhedskultur ligger i direkte forlængelse af nationalkulturbegrebet (Johansen 1999, s.64).

Dermed er der seks ”dimensioner af nationalkultur” der kan påvirke kulturmødet i en organisation mellem danskere og franskmænd på arbejdspladsen. Vi vælger at anvende to af disse dimensioner til at komme de aktuelle organisatoriske kulturelle barrierer nærmere; magtdistance (hierarkiske forhold) på arbejdspladsen og maskuline kontra feminine samfund.

Herunder ses en tabel over de dimensioner, der anvendes i afhandlingens teoretiske referenceramme, og hvordan disse, ifølge Hofstede, opfattes i både det danske og det franske samfund. Dimensionerne er skabt på baggrund af resultaterne af Hofstedes omfattende IBM forskningsprojekt, fra 1970’erne.

Kulturdimension	Danmark	Frankrig
Magtdistance	Lille	Stor
Maskulinitet/feminitet	Feminint samfund	Feminint samfund

Tabel 3: Hofstedes kulturdimensioner i denne afhandling (egen tilvirkning)

Vi er et produkt af vores samfund både som individ og som aktør i de forskellige roller, vi påtager os relationelt, socialt og derigennem erhvervsmæssigt. Derfor vil organisationskulturerne også bære præg af vores samfundskategorisering og strukturering.

2.1. Magtdistance på arbejdspladsen

Som det fremgår af ovenstående tabel, er magtdistancen ifølge Hofstede, lille i Danmark men derimod stor i Frankrig. Magtdistance defineres hos Hofstede som

den grad, som mindre magtfulde medlemmer af institutioner og organisationer i et land forventer og accepterer, at magten er ulige fordelt (1999, s.47).

Rollekonstellationen over-/underordnet bærer præg af vores mentale programmering på grund af de holdninger, man er vant til fra forældre, ”især fædre”, og lærere, som stammer fra de rollekonstellationer, man kender fra forholdene, forældre-barn og lærer-elev, som bliver overført til arbejdspladsen (Ibid., s.56).

I samfund med stor magtdistance betragter hverken over- eller underordnet sig som ligestillede af forskellige ”åbenlyse” grunde som løn, beføjelser og/eller ansvar. I øvrigt anskues det hierarkiske samfund som værende ”*funderet på denne eksistentielle ulighed*” (Ibid.). I modsætning til dette vil man i samfund med lavere magtdistance have et modsat syn på lighed på arbejdspladsen. I disse samfund betragter over- og underordnet hinanden som ”*jævnbyrdige*”, og det hierarkiske system ses som en ”*bekvem måde at fordele ulige roller*” (Ibid., s.58).

Herunder ses hovedforskellene mellem samfund med stor og lille magtdistance opridset.

<p>Stor magtdistance</p> <p>FRANKRIG</p>	<p>Lille magtdistance</p> <p>DANMARK</p>
<p>Centralisering er udbredt</p>	<p>Decentralisering er udbredt</p>
<p>Underordnede forventer at få at vide, hvad de skal gøre</p>	<p>Underordnede forventer at blive taget med på råd</p>
<p>Lærere (ledere) forventes at tage al initiativ</p>	<p>Lærere (ledere) forventer, at elever (medarbejdere) tager initiativ</p>
<p>De mindre magtfulde bør være afhængige af de mere magtfulde; i praksis deler de mindre magtfulde sig imellem afhængighed og modafhængighed</p>	<p>Der bør i en vis udstrækning være gensidig afhængighed mellem de mere og mindre mere magtfulde</p>
<p>Uligheder mellem mennesker både forventes og ønskes</p>	<p>Uligheder mellem mennesker bør reduceres til et minimum</p>

Tabel 4. De vigtigste forskelle mellem samfund med lille og stor magtdistance (her i forhold til arbejdspladsen) (egen tilvirkning)

For danskere, kan lande med stor magtdistance virke mere bureaukratiske og elitære, hvorimod lande med lille magtdistance i udgangspunktet kan virke mere konsensusøgende (Hofstede 1999, s.132).

2.2. Maskulin kontra feminin dimension

Herunder ses en redegørelse for denne dimension samt hvorledes den bliver anvendt i afhandlingen.

Maskulint samfund	Feminint samfund
At dumpe i skolen er en katastrofe	At dumpe i skolen er af mindre betydning
Den bedste elev er normen	Studerende med gennemsnitskarakterer er normen
Man lever for at arbejde	Man arbejder for at leve
Ledere forventes at være beslutsomme og selvhævdende	Ledere anvender intuition og stræber efter konsensus
Vægten lægges på ret og rimelighed, konkurrence blandt kolleger og præstationer	Vægten lægges på lighed, solidaritet og kvalitet i arbejdslivet
Konflikter løses ved, at man kæmper dem igennem	Konflikter løses ved kompromis og forhandlinger

Tabel 5: *De vigtigste forskelle mellem maskuline og feminine samfund (her i forhold til arbejdspladsen)* (egen tilvirkning)

Hofstede kategoriserer Danmark, som liggende i den feminine dimension og det samme gør Frankrig, dog tæt op ad den maskuline dimension (Hofstede 1999, s. 137). I et maskulinitetsindeks, opnår Frankrig 43 point, mens Danmark blot opnår 16 (Ibid., s. 117).

På trods af, at de begge kategoriseres som feminine, er det vores opfattelse at Frankrig passer bedre på den maskuline samfundsbeskrivelse. Derfor vil vi opridse de centrale forskelle, mellem de to kulturtyper. Denne dimension er relevant for afhandlingen, da det antages at nogle af de træk der opstilles, som værende typisk maskuline eller feminine, vil kunne give markante udslag i vores undersøgelse af de kulturelle forskelle.

Der er forskellige måder at håndtere konflikter på i de to lande. I maskuline samfund løser man konflikter ved hjælp af en "fair kamp".

Ledelsen er bevidst om betydningen af fagforeninger i den franske arbejdsmentalitet. De kender fagforeningernes magt og forsøger, for så vidt muligt, at undgå konflikter, for eksempel ved afskedigelser, hvor fagforeningerne kunne tænkes at blive indblandet. I

feminine samfund vil man derimod forsøge at løse konflikter igennem kompromis og forhandling (Hofstede 1999, s. 128).

Som ovenfor nævnt, betegnes Frankrig som en feminin kultur, hvori der kan opstå verbale konflikter, men man er stadig i stand til samarbejde; man er enig om at være uenig (Ibid., s. 129).

I maskuline samfund ”lever man for at arbejde”, der lægges vægt på resultater, og man belønner efter præstation. I feminine kulturer opdrages børn, blandt andet, til solidaritet; man ”arbejder for at leve”, og man vil oftest belønne alle efter lighedsprincippet. I maskuline kulturer forventes det, at det hovedsageligt er mænd der stræber efter forfremmelser, mens både mænd og kvinder kan være ambitiøse i feminine kulturer (Ibid., s. 130).

Der er også stor forskel i ledertypen imellem de to kulturer. I de maskuline samfund er ledere selvhævdende, beslutsomme og aggressive, det sidste ord bliver, ifølge Hofstede, opfattet positivt i denne kultur. Til gengæld er ledere i de feminine samfund, blandt andet, mindre synlige og vant til at forsøge at opnå konsensus (Ibid., s. 131). Ved konfliktløsning i feminine kulturer, vælger man at diskutere problemer og søge at nå en fælles løsning, i det formålet er at komme frem til en beslutning (Ibid.).

Det vil, ifølge Hofstede, være svært for en dansker at komme til en fransk virksomhed, uden kendskab til de forskelle, der kan være. En fransk leder søger resultater, hvorimod en dansk medarbejder kan opfatte selve gruppearbejdet, som værende et resultat i sig selv. På samme måde kan franske medarbejdere også opleve at blive misforståede af en dansk leder. Hvis en fransk medarbejder fremhæver sig selv, kan en dansk leder se dette som en mangel på solidaritet.

2.3. Delkonklusion og kritik af Hofstede

Hofstedes arbejde med kulturdimensioner er blevet kritiseret på flere punkter. I dette afsnit vil nogle hovedkritikpunkter blive præsenteret, og efterfølgende argumenteres det for, hvorfor Hofstede, til trods for denne kritik, stadig er relevant for afhandlingens problemstilling og den videre undersøgelse. Hofstedes anskuelse af kultur har rødder i begrebet *mental programmering*, hvilken på sin vis indebærer en individuel tilpasning af kulturen, som leder

tankerne hen på konstruktivisterne. Derimod, må man generelt sige, at Hofstede i sin tilgang er mere essentialist end konstruktivist, da hans arbejde slet ikke inkluderer den dynamiske udvikling, som konstruktivismen lægger stor vægt på. Endvidere kan idéen om kulturen i menneskets psyke forbindes til essentialisternes kulturelle kerne.

Man må huske, at kulturgrænser ikke nødvendigvis er det samme som landegrænser. Hofstedes arbejder baserer sig på at sammenligne kulturer mellem lande, men deri ligger det første problem, da kultur ikke altid kan afgrænses af landegrænser. For eksempel er der 32 lande i Europa, men ifølge Encyclopedia of World Cultures, hele 81 kulturer (Rosendahl 2010, s.19). Hofstede er dog opmærksom på kritikken og er faktisk enig. Alligevel mener han, at hans kulturdimensioner kan bruges, da der ikke *eksisterer andre former for enheder, der kan bruges til at sammenligne kulturer, og selvom det ikke er helt korrekt, er det bedre at bruge lande som enheder, end slet ikke at have nogen enheder til at sammenligne kulturer* (Ibid, s.19-20). Hofstedes kategorisering kan derfor siges at være forenklet men baseret på gennemgående anvendelige kulturteorier (Baskerville 2003).

Hofstede mener derudover, at ledere har brug for redskaber til at styre tværkulturelle forskelle, hvilket gør hans teori meget egnet til at belyse afhandlingens problemstilling.

Til trods for, at Hofstedes hovedundersøgelser stammer fra 1970'erne, må det understreges, at hans arbejde er yderst betydningsfuldt for udviklingen af kulturteorier, da han har arbejdet med undersøgelser på tværs af flere end 70 lande. Det giver derfor et langt bedre sammenligningsgrundlag end forskere, der kun har sammenlignet to eller tre lande.

3. KONSTRUKTIVISME

Indledning

Konstruktivismen stammer oprindeligt fra Immanuel Kants filosofiske værker, hvori Kant giver udtryk for sin overbevisning om, at menneskets erkendelse har sine rødder i medfødte strukturer i det enkelte menneskes hjerne (kognitive strukturer). Kant mener, at

”den virkelighed, vi lever i, er en afspejling af vores menneskelige erkendelsesapparat, ikke af virkeligheden, som den er i sig selv” (Collin 2003, s.14).

Det vil sige, at menneskets erkendelse er formet af dets måde at tænke på og som citatet herunder pointerer til sidst, påvirkes vi af sprog og kultur. På dette punkt konvergerer den konstruktivistiske og den essentialistiske tankegang.

Konstruktivismen har udviklet sig i mange forskellige retninger, fælles for disse er dog tanken om og interessen for hvorvidt

”vores tilgang til virkeligheden ikke så meget er formet af medfødte kognitive tankestrukturer, men mere er formet af vores dialog og samvær med andre mennesker; dvs. af vores fælles sprog og kultur” (Konstruktivisme)

Ifølge filosofen Finn Collin kan konstruktivismen deles op i to skoler. Den ene, kaldet dekonstruktion, er negativ, hvorimod den anden, konstruktivismen, er positiv. Dekonstruktion er udtryk for, at et fænomen, der normalt betragtes som givet, naturligt eller nødvendigt i virkeligheden har en rent historisk status.

Konstruktivismen viser derimod, at det historiske fænomen er et produkt af visse bestemte menneskelige eller sociale faktorer og bærer disse faktorerers præg (Collin 2003, s.30). Der vil udelukkende blive lagt vægt på den positive tankegang inden for konstruktivismen.

I den konstruktivistiske tilgang anskues kulturen som noget tillært af mennesker: som et begreb, en konstruktion præget af menneskelige sociale og historiske faktorer. Når kulturmødet anskues ud fra et konstruktivistisk perspektiv, ses det som dynamisk, og i mødet sker der en dynamisk forandring af parterne, da de påvirkes indbyrdes.

Vi vil, i denne tredje del af teorien, opbygge en referenceramme baseret på Fons Trompenaars og Charles Hampden-Turners undersøgelser. Derudover vil vi se nærmere på konceptet om *kulturel intelligens* udviklet af Elisabeth Plum, da begrebet tænkes yderst anvendeligt i en moderne analyse af, hvordan man bedst udnytter de særegne nationale kulturtræk.

Den konstruktivistiske teori tænkes anvendt til diskussion af organisationskulturens påvirkelige karakter, med fokus på muligheden for integration af den danske medarbejder på den franske arbejdsplads.

Konstruktivisterne fremhæver, ligesom essentialisterne, religion, som en grundlæggende forskel imellem danskere og franskmænds tilgang til arbejdet. Den katolske kirke opfordrer sine medlemmer til at søge Gud i fællesskab. Dette træk går igen på det franske arbejdsmarked, hvor man sætter fællesskabet højt og hvor man forhandler sig til løsninger, når kontrakter brydes (Trompenaars 1997, s. 43). Her ser vi fagforeningernes store rolle som det beskyttende fællesskab, således at den enkelte medarbejder ikke står alene.

Disse træk overføres til det danske arbejdsmiljø, idet man tager personligt ansvar og har en tendens til at følge reglerne strengt (Ibid., s. 34).

På et overordnet plan mener Trompenaars og Hampden-Turner, at kultur udgøres af tre distinkte lag:

- det yderste lag, som kan ses af andre og symboliserer den underliggende kultur
- det andet lag, som består af normer og værdier
- kernen, som er den givne kulturs tænke- og levemåde og forestillinger om livets eksistens (Trompenaars 1997, s.21-23).

Derudover skelner teoretikerne også den ene kultur fra den anden ved de løsninger, kulturen vælger på problemer. Man ser altså kulturen som aktiv og selv-reaktiv. Disse problemer opdeles i tre typer; de problemer, der opstår:

1) *som følge af vort forhold til andre*

2) *som følge af tiden*

3) *og de der vedrører omgivelserne* (Trompenaars 1999, s.20).

Altså menneskelige relationer, tid og omgivelser spiller en afgørende rolle i hver kultur og er med til at adskille kulturer fra hinanden.

Der lægges i særdeleshed vægt på, at de menneskelige relationer har en afgørende rolle for og i kulturen, da Trompenaars har inddelt netop denne kategori i yderligere fem underkategorier. Indenfor de fem underkategorier har vi valgt at bruge dimensionen, neutral overfor emotionel kultur. Disse vil blive uddybet på et senere tidspunkt i dette kapitel. Derudover anvendes Trompenaars virksomhedstyper.

3.1. Organisationskultur

Kulturforskerne Trompenaars og Hampden-Turner er af den meget klare opfattelse, at man må gøre op med ideen om en universel international ledelsesstil. De mener ikke, at det er den rigtige præmis at anskue virksomhedskulturer ud fra.

Ved at acceptere, at "*der findes ingen "opskrift" på ledelsesteori*" (Trompenaars 1999, s.14), og at de kulturelle særpræg dominerer mere i erhvervsstrukturer end først antaget, er man allerede et skridt nærmere dygtig kulturel ledelse og kulturel intelligens i det hele taget. Begrebet *kulturel intelligens* indgår i teorien af samme navn udviklet af Plum, hvilket vi, som nævnt, vil komme ind på senere i kapitlet.

Trompenaars og Hampden-Turner benytter sig af en kategorisering baseret på værdi- og adfærdsmønstre, der til en vis grad minder om Hofstedes dimensioner og Halls kategorisering. Vi vælger her, at se nærmere på Trompenaars kategorisering af virksomhedskulturer for at vise den store forskel, der er imellem dansk og fransk organisationskultur. Det, der adskiller Trompenaars og Hampden-Turners tilgang til kulturforskelle er, at de mere detaljeret beskriver, hvordan begge parter i et kulturmøde mellem mennesker med forskellig kulturel baggrund tilgodeses (Plum 2007, s.200).

Da vi tidligere har slået fast, at kultur påvirker individet, vil vi her primært gå i dybden med, hvorledes kulturen påvirker organisationen, og hvordan kulturelle forskelle kan afspejle sig i arbejdskulturen på arbejdspladsen.

Trompenaars definerer essensen af en kultur som værende den fællesholdning, hvormed en gruppe mennesker opfatter og fortolker verden (Trompenaars 1999, s.15). Ligeledes, i tråd med den konstruktivistiske tankegang, er denne definition baseret på, at verden ændres, og dermed påvirkes af menneskers fortolkning af den.

Organisationskultur, derimod, afgrænses som måden hvorpå holdninger kommer til udtryk i en bestemt organisation. Endvidere kan man, inden for organisationen, finde varierende kulturer i de forskellige afdelinger og/eller funktioner (Ibid., s.19), fordi disse kan have yderligere særegne normer, omgangstoner og så videre.

Ifølge Trompenaars er tre essentielle aspekter med til at bestemme organisationskulturen:

1. Det generelle forhold mellem medarbejderne og organisationen
2. Organisationens hierarkiske opbygning (der definerer over- og underordnede medarbejdere)
3. Medarbejdernes generelle syn på organisationens mål, formål og fremtid, samt hvordan de ser deres plads i organisationen (Trompenaars 1999, s.182)

Den stadigt stigende internationalisering, der sker i erhvervslivet, kræver også en større tilpasningsevne af de mennesker, der færdes deri. Internationaliseringen kræver, udover anerkendelse af fænomenet som sådan, et større og dybere kendskab til kulturmønstre.

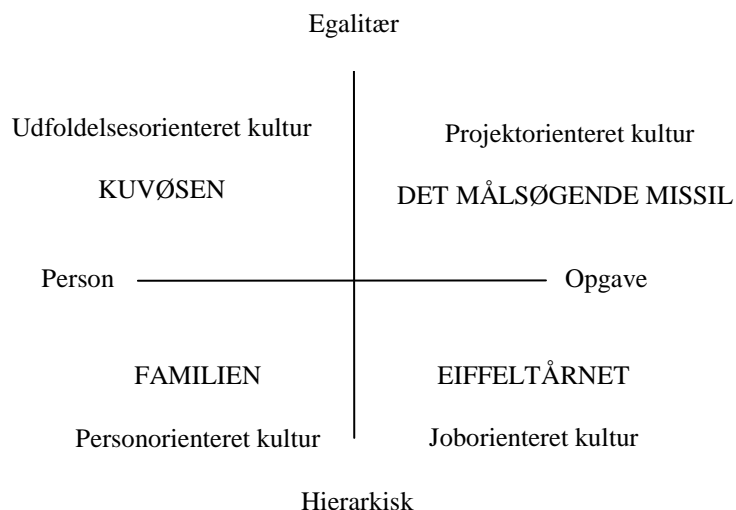
3.1.1. Trompenaars virksomhedskulturer

På baggrund af en omfattende international undersøgelse har Trompenaars og Hampden-Turner fundet frem til fire forskellige typer organisationskulturer (Trompenaars 1999, s.205). Kategoriseringen sker alt efter hvilke værdier, der er de mest fremtrædende i kulturen. Værdierne vedrører de menneskelige relationer og forholdet mellem medarbejderne og organisationen (Ibid., s.183). De fire organisationstyper illustreres ved de fire følgende metaforer:

- KUVØSEN = *Udfoldelsesorienteret* virksomhedskultur
- DET MÅLSØGENDE MISSIL = *Projektorienteret* virksomhedskultur
- FAMILIEN = *Personorienteret* virksomhedskultur
- EIFFELTÅRNET = *Joborienteret* virksomhedskultur

Hver af typerne er idealtyper, og i virkeligheden finder man repræsentanter for alle fire typer i langt de fleste lande (Johansen 1999, s.65). Dette er ensbetydende med, at alle typer vil være repræsenteret i erhvervslivet. Dette er også et tydeligt tegn på dynamikken i kulturen samt den menneskelige prægning, der sker, og hvortil globaliseringen er stærkt medvirkende. En virksomhedskultur kan også dominere, men de andre vil stadig være til stede (Frandsen 2002, s.133). Dette er som sagt med til at understrege Trompenaars konstruktivistiske syn på kultur og i særdeleshed på organisationskultur, da han påpeger, at alle fire organisationstyper indvirker på hinanden. Trompenaars understreger hermed vigtigheden af dynamikken i hver enkelt virksomhed, samt tilpasningskravet til de personer, som udgør virksomheden.

Herunder ses en figur med de fire virksomhedstyper for at anskueliggøre billedet af organisationstyperne i forhold til hinanden (Trompenaars 1999, s.182):



Figur 1: Trompenaars fire typer virksomhedskulturer

Ifølge Trompenaars afspejler den danske nationalkultur sig bedst i Kuvøsen, hvorimod den franske kultur svarer mest til de kendetegn, Eiffeltårnsmetaforen står for. I det næste afsnit fokuseres der på disse to organisationstyper til at belyse henholdsvis Danmark og Frankrigs placering, både individuelt men også sat i forhold til hinanden.

Da Danmark og Frankrig har to forskellige virksomhedstyper, kan man forvente, at der vil opstå nogle konflikter, når individer fra Kuvøsekulturen skal samarbejde med Eiffeltårnskulturen og omvendt.

Vi vil nu se nærmere på de kernetræk, der udgør Kuvøsen og Eiffeltårnet. Skelnen mellem de to typer kulturer er også relevant for denne opgave, da den er med til at give et billede af, ”hvad man kommer fra” og ”hvad man kommer til”, altså hvorvidt danskeren kan tilpasse sig den nye kultur.

3.1.2. Kuvøsen

Man kan generelt beskrive danskeres erhvervmæssige kulturelle baggrund som værende typisk for Kuvøsetypen. Kuvøsekulturen er baseret på ”den eksistentielle forestilling, at organisationen er underordnet individets selvrealisering” (Trompenaars 1999, s.200).

Altså, den enkelte medarbejders trivsel og fremdrift går forud for organisationen. Medarbejdernes trivsel er organisationens ansvar, og virksomheder ses som ”kuvøser for

selvudfoldelse og selvrealisering” (Trompenaars 1999, s.200). Kuvøsen er ”*både personlig og egalitær*”, og kreativitet er i højsædet, hvilket blandt andet indebærer meget lidt struktur (Ibid.). I Kuvøsen erhverves autoritet ”*af enkeltpersoner, der er eksempler på kreativitet og vækst*” (Ibid., s.204), det vil sige, at respekt, autoritet og status opnås ved arbejde og ikke af en velformuleret stillingsbeskrivelse.

Her ses medarbejderne som aktive medskabere til virksomheden og dens udvikling. Medarbejderne spiller en dynamisk og reaktiv rolle. Hermed menes, at der bliver stillet nogle arbejdsmæssige og sociale krav til medarbejderne, ligesom det forventes, at de stiller krav til virksomheden. Forholdene mellem medarbejderne er meget lidt hierarkiske. Samarbejdet opstår af ”*fælles kreative processer*” (Ibid.), altså et fælles kreativt forståelsesgrundlag i organisationen. Dette gør det også nemmere at implementere ændringer, da strukturen i kuvøse organisationskulturer er relativ ”blød”, hvilket giver plads til improvisation og hurtig tilpasning.

Motivation i Kuvøsen er ”*deltagelsen i en proces med at skabe en ny virkelighed*” (Ibid.) – det vil sige, at det er belønning nok i sig selv at føle, at man har en indvirkning på virksomheden. God ledelse i Kuvøsen kommer af engagement i opgaven.

3.1.3. Eiffeltårnet

Eiffeltårnet er symbol for den franske organisationskultur: bred forneden og smal foroven. Denne anses som værende hierarkisk opbygget, det vil sige, at den overordnede sidder i toppen og koordinerer nøje medarbejderindsatsen. Under lederen, findes den brede sokkel bestående af forskellige afdelinger ledet af mellemledere, som rapporterer til deres ledere. Trompenaars siger, at man i den vestlige verden har

”en forudfastsat bureaukratisk opdeling af arbejdskraften i forskellige roller og funktioner. Denne fordeling koordineres i toppen af hierarkiet. Hvis hver rolle udføres som foreskrevet af systemet, så vil opgaverne blive udført som planlagt.” (1999, s.191).

I denne type er der intet tæt forhold mellem over- og underordnede, og opfattelsen af status, autoritet og magt kommer af overordnede ”roller”, som kommer af stillingsbeskrivelsen. Beslutninger, læring og tankemåder er her baserede på en analytisk, logisk, vertikal og rationel tankegang.

I Eiffeltårnet anser man medarbejderne som menneskelige ressourcer, som bidrager til virksomheden. Medarbejderne spiller specifikke roller ”i et mekanisk system af nødvendige interaktioner” (Trompenaars 1999, s.202), og de har dermed ikke så meget karakter af aktive medspillere eller ”medskabere” som i Kuvøsen. Dette indvirker også direkte på motivationen hos både overordnede og underordnede, da man motiverer medarbejdere med løfter om forfremmelser til højere stillinger, hvilket vil ændre medarbejderens status og give mulighed for at spille en større rolle.

Til slut anses kritik for at være en ”beskyldning om irrationalitet”, og konflikter afgøres ved faste procedurer, som afspejler sig i rollefordelingen i organisationen (Ibid., s. 204).

For at opsummere de vigtigste forskelle mellem Kuvøse- og Eiffeltårnskulturen: ligger én af de vigtigste i organisationens holdning til medarbejderne. I Kuvøsen anses medarbejderne som ”medskabere”, hvorimod den enkelte medarbejder i Eiffeltårnet ses som en økonomisk brik til opfyldelsen af virksomhedens mål (Ibid.). Derudover er også opfattelserne af autoritet og i forlængelse heraf, opfattelserne af kritik og konfliktløsning forskellige. I Kuvøsen har man tendens til at se kreative ideer som en mulig forbedring frem for blot at opgive dem. I Eiffeltårnet, derimod, ser man kritik som en ”beskyldning om irrationalitet, medmindre der findes procedurer til at afgøre konflikter” (Ibid.). Disse forskelle må antages at skabe usikkerhed for den danske medarbejder, der indtræder på det franske arbejdsmarked.

3.2. Interkulturel kommunikation mellem danskere og franskmænd

Vi vil her se nærmere på den interkulturelle kommunikation imellem danskere og franskmænd for yderligere at belyse forskellen imellem de to kulturer.

Den interkulturelle kommunikation bliver besværet af forskellene mellem affektive og neutrale kulturer. Interkulturel kommunikation bliver oftest beskrevet som værende baseret på talesprog, kropssprog og, på et mere generelt plan, udveksling af ideer imellem parter (Trompenaars 1999, s.92). At der overhovedet kan opstå kommunikationsproblemer, kræver selvsagt at både afsender og modtager er bevidste om, at der foregår en udveksling af information (der altid er betydningsbærende) – hvilket er grundlaget for kommunikation (Ibid.). På et mere overordnet plan, kan man dele kommunikation op i verbal og nonverbal

kommunikation. Herunder vil *afbrydelser* og affektiv kultur blive sammenlignet med neutral kultur, som elementer af den interkulturelle verbale kommunikation. Efter vores opfattelse, er det én af de mulige forskelle, der kan påvirke afsender og modtager mest i en interkulturel kommunikationssituation.

3.2.1. Verbal interkulturel kommunikation

På en arbejdsplads påvirkes kommunikationen af normer og koder. Det kan være en temmelig svær opgave for en dansk medarbejder at forstå disse franske koder (verbale og nonverbale), som for eksempel kan have betydning for hvilke temaer, der bevidst undgås.

Afbrydelser

Trompenaars siger, at:

”den vestlige verden er i overvejende grad en verbal kultur. Men vi har forskellige måder at samtale på. For angelsaksere starter B med at tale, så snart A er færdig. Det anses ikke for høfligt at afbryde”. Omvendt er det, i de ”mere verbale” latinske lande hvor ”B hyppigt vil afbryde A og omvendt for at vise sin interesse i det der bliver sagt”. (Ibid.).

Dermed spiller afbrydelser en afgørende rolle i mødet mellem dansk ansat og fransk organisationskultur. Hvis en dansker venter på at en franskmand bliver færdig med at tale, kan han/hun godt komme til at vente længe, da en franskmand nærmest forventer at blive afbrudt. Til gengæld har danskeren og franskmanden det fællestræk i den verbale kommunikation, at stilhed tolkes som en *”manglende evne til at kommunikere”* (Ibid.).

Affektiv kontra neutral kultur

Som nævnt i introduktionen til dette kapitel er én af de dimensioner Trompenaars har udviklet, skelnen mellem affektive og neutrale kulturer, som er to modsætninger. I følelsesmæssige neutrale kulturer er man tilbageholdende med at vise følelser i det offentlige rum, man holder dem under kontrol (Ibid., s.87). I modsætning til dette, finder vi de affektive (også kaldet emotionelle) kulturer, hvor mennesker gerne og åbent bruger mimik og gestik til at udtrykke følelser (Trompenaars 1999, s.87).

Der er en klar relation mellem følelser og fornuft. Som afsender søger man en direkte eller indirekte emotionel respons hos modtageren på vores tanker og følelser.

I denne dimension ligger Danmark og Frankrig temmelig langt fra hinanden. På en workshop blev deltagerne spurgt, om de, i forbindelse med problemer på arbejdspladsen, åbent ville vise deres utilfredshed og give frit afløb for deres følelser eller, om de ville holde deres tanker og følelser for sig selv? Undersøgelsen viste, at et land som Frankrig var et af de mindst neutrale, hvorimod man i Danmark lå i den modsatte ende, og dermed ikke ville vise sine følelser åbent (Ibid., s.88). Graden af affektivitet i Frankrig og Danmark er dermed meget forskellig.

I Danmark anses følelsesudbrud som værende af privat karakter, og graden af acceptabel sindsbevægelse er lavere end i Frankrig (Ibid., s.90) - man kan blot lede tankerne hen på en franskmand, der skælder ud i trafikken.

Dimensionen "affektivitet" kan også afspejle sig på arbejdspladsen og muligvis være et vigtigt karaktertræk, man som dansker må vænne sig til hos sine franske kolleger, og som førnævnt kan dialogen blive påvirket, da talestrømmen og mønsteret ikke er den samme.

For endnu en gang at citere Trompenaars, er "*berøring, distance og opfattelse af privatliv*", nogle "*andre manifestationer af affektive og neutrale kulturer*" (Ibid., s. 95). Distance kan sidestilles med Hofstedes magtdistance.

3.2.2. Kritik af Trompenaars

Man kan kritisere Trompenaars metode til at kategorisere organisationskulturer i "typer", fordi der i en sådan inddeling også opstår risiko for stereotyper. Vi må dog erkende, at Trompenaars fire typer kan vise sig at være til stor hjælp, da de er en udmærket metode til at forenkle både organisationsanalyse og forenkle selve analyseprocessen. Et andet punkt til kritik af Trompenaars teori er hans syn på den "kreative og medskabende medarbejder" i Kuvøsen. Enhver ledelses primære fokus må antages at være på virksomhedens resultat, og derfor vil medarbejdere sandsynligvis altid blive betragtet som en "økonomisk brik" til opfyldelsen af virksomhedens mål.

3.3. Kulturel intelligens

Begrebet *kulturel intelligens* er relativt nyt i Danmark og dansk kulturteori, og stammer oprindeligt fra begrebet *cultural intelligence*, som blev introduceret første gang i 2003 i USA.

Forskellen imellem cultural intelligence og kulturel intelligens er dog, at cultural intelligence skal forstås i forlængelse af den essentialistiske tilgang, hvorimod Plums begreb om kulturel intelligens ses som en proces af dynamisk karakter og følger dermed den konstruktivistiske tilgang. (Plum 2007, s.50)

Kulturel intelligens (herefter benævnt KI) er et bredt intelligensbegreb, som indikerer evnen til at bruge kulturen på rette vis og i forskellige situationer og derved opnå forståelse hos modtageren. KI er en proces, som udvikles livet igennem ved kulturelle interaktioner.

KI kan betragtes som en form for situationsfornemmelse og er hovedkernen i kommunikationen imellem mennesker med forskellig kulturel baggrund, det være sig i organisatoriske sammenhænge såvel som i de individuelle. KI består af tre dimensioner, der hver især interagerer og påvirker hinanden, disse vil vi komme yderligere ind på senere.

Ifølge Elisabeth Plum er KI et redskab, medarbejderen kan tilegne sig. Dette understreger hovedtanken i den konstruktivistiske tilgang, nemlig at kultur er noget, der tilegnes ud fra det enkelte individs handlinger og tankemåder. KI udnyttes ved, at den

”fokuserer på både at udnytte synergi i kulturforskelle og på at forebygge problemer og skabe gensidig forståelse på tværs af kulturforskelle, og begge dele handler om at skabe gode forretninger” (Ibid., s.10).

Dermed står det tydeligt, at dette redskabs primære funktion er at skabe bedre interkulturel forståelse og *intelligens*, mens dets sekundære funktion, udledt af den første, er at fremme resultatet i en interkulturel virksomhed.

Vi vil, ud fra Plums teori, forklare begrebet KI yderligere og forsøge at benytte nogle af de aspekter, der udgør den fælles forståelsesramme i en virksomhed.

Alle medlemmer af en kultur bliver mere eller mindre præget af forskellige, samfundsrelaterede og historiske faktorer samt af normer, sprog, omgangsformer og tankesæt. Det er dog et faktum, at man præges af kultur, og at dette præg vil være afgørende for vores følelser, tanker og afstedkomne bestemte handlinger deraf.

Der er tre dimensioner, der udgør KI:

- 1) Den emotive = interkulturel engagement
- 2) Den kognitive = kulturforståelse
- 3) Den praktiske = interkulturel kommunikation

Disse vil blive nærmere beskrevet nedenfor. Dimensionerne skal altid fungere i samspil. Det er nemlig en syntese af alle tre dimensioner, der udgør begrebet *kulturel intelligens*. Man kan dermed sige, at hver dimension, som man også kan kalde en fase, er nødvendig for at opnå kulturel intelligens.

Plum udtrykker at:

”Ved at arbejde med alle tre dimensioner bliver lederen og medarbejderne mere kulturelt intelligente. Og resultatet bliver et bedre psykisk arbejdsmiljø og en bedre løsning af de daglige opgaver” (Ellerbæk, 2008).

3.3.1. Tre dimensioner udgør kultur

Alle tre dimensioner vil kort blive gennemgået, og de forsøges relateret til problemstillingen i afhandlingen.

1) Det interkulturelle engagement er den emotionelle parameter i den kulturelle situation og anses blandt andet som *”brændstoffet i kulturmødet”* (Plum 2007, s.22). Det handler om evnen til at håndtere egne og andres følelsesmæssige reaktioner.

Disse reaktioner er dog kulturelt betingede og kan derfor være af forskellig betydning for parterne. Det er derfor meget vigtigt, at man er nærværende og fleksibel under kulturmødet, det vil sige omstillingsparat i forhold til at ændre egne normer og regler for at mindske ubehageligheden i en ukendt situation. Man må kunne tåle at være i en ukendt og dermed usikker situation, hvor de gældende normer og regler kan være uklare, hvilket dermed gør *”reaktionerne og næste træk uforudsigelige”* (Ibid., s.25).

Derfor er det uhyre vigtigt, og kendetegnet for mennesker med høj KI, at kunne tage sin kulturelle baggrund op til revision og tilpasse sin selvforståelse til den nye kulturelle situation,

man befinder sig i. I modsat fald, risikerer man at afføde negative emotionelle reaktioner. Derudover skal man kunne se bort fra følelsesmæssigt ubehag, forbundet med det uvante, for at fremme kommunikationen (Ibid., s.24). Faktum er, at det interkulturelle engagement fremkommer af følelser og emotioner, hvilket gør denne parameter meget individuel og omskiftelig fra situation til situation.

Udfordringen er, her for den franske arbejdsgiver, at være sig bevidst om de kulturelle forskelle, der kan ligge i normer og regler, og som sandsynligvis vil vise sig imellem både ledelse, medarbejdere og den danske medarbejder. Sandsynligvis vil den danske medarbejder allerede være mere eller mindre opmærksom på denne dimension, da vedkommende har flyttet sig geografisk, og dermed antages at være "forhåndsindstillet" på at møde kulturelle forskelle.

2) Den anden dimension, kaldet kulturforståelse, er "*den viden- og tankemæssige del af den kulturelle intelligens*" (Ibid., s.25), det vil sige, at man først og fremmest må have en generel viden om hvad kultur er, for at forstå sin egen og sidenhen sine "modtageres" kulturelle normer og regler. Dette betyder, at man bliver mere opmærksom på, at ens egne reaktioner og handlinger er kulturelt betingede og ikke universelle (Ibid., s.27)

For at bruge det overnævnte eksempel med den franske arbejdsgiver og den danske medarbejder (overordnet såvel som underordnet), er det ikke nok at være sig bevidst om forskellene men også at have den retmæssige baggrund for at forstå dem.

Kulturforståelse handler om, at være udstyret med det fornødne "*tankemæssige beredskab*" (Ibid., s.28).

3) Den tredje fase er den, som udgøres af konkrete praktiske handlinger i den interkulturelle kommunikationssituation. Her er der tale om personlig kommunikation (Frandsen 2002, s.77) i bred forstand, nemlig verbale og nonverbale udtryksformer, som vi også tidligere har været inde på. Denne sidste af de tre dimensioner udløses af de to forrige, da intet sker, hvis ikke der udvises interkulturelt engagement, og kulturforståelsen ikke bliver benyttet til at tolke de kommunikative signaler. (Plum 2007, s.29)

I denne dimension handler det om selvkontrol i betydningen, at man skal "*kunne lade være med at reagere impulsivt og kunne ændre og/eller skrue ned for sine udtryk*" (Ibid.), men også om det modsatte, hvilket kan være et paradoks. Man skal, ifølge Plum, nemlig også kunne

”smide sine kulturelle hæmninger” og endelig turde stille spørgsmål eller kaste sig ud i en handling, der vil kunne føre kommunikationen videre. Det handler om at tage initiativ og turde eksperimentere.

Her vil den essentialistiske og den konstruktivistiske kulturforståelse kunne stå over for hinanden med hensyn til hvor hurtigt, og om man overhovedet som dansker har kunnet ”skrue ned” for sine udtryk.

Denne tredje fase vil være den bedste til, at illustrere de danske respondenters kulturelle intelligens på det franske arbejdsmarked og evnen til at tage franske normer og kulturtræk til sig.

Alle tre dimensioner har forskellige logikker der tilegnes på forskellig vis. Som førnævnt skal man, for at kunne betegnes som ”kulturelt intelligent”, kunne mestre alle tre dimensioner på en gang, da det for eksempel ikke er nok at have en veludviklet kulturel selvforståelse og en god forståelse for kulturens betydning, hvis man ikke ved, hvordan disse skal anvendes i praksis under et interkulturelt møde. Alle tre dimensioner påvirker i høj grad hinanden indbyrdes på både godt og ondt. De kan enten ”*bekræfte og styrke*” eller ”*forstyrre*” hinanden (Ibid., s.33).

3.3.2. Kritik af kulturel intelligens

En mulig kritik af Plums teori er, at den ikke tager højde for individualitet men derimod til tider tenderer til stærkt generaliserende.

I bund og grund er tankegangen meget anvendelig og banebrydende i sin enkelthed, men det er tvivlsomt, om KI er mulig i praksis i den form, Plum præsenterer den. Hun giver nogle retningslinjer til praktisk anvendelse, men kan KI implementeres i internationaliserede virksomheder? Er der tid og ressourcer til det?

Det kan være svært at strømline KI, hver virksomhed kan have sin måde at forstå, og dermed definere begrebet på. Derudover giver Plum ingen indikation af eller målemetode for, hvor hurtigt man kan blive kulturelt intelligent, hvilket gør det konstruktivistiske perspektiv mindre håndgribeligt.

3.4. Delkonklusion og kritik af det konstruktivistiske kapitel

Dette kapitel har vist, at forskere inden for den konstruktivistiske kulturforståelse er enige om, at der findes relativt store forskelle imellem den danske og den franske organisationskultur.

Trompenaars inddeler Danmark og Frankrig i henholdsvis Kuvøsekulturen og Eiffeltårnet. Disse er to ud af fire virksomhedstyper, som Trompenaars påpeger, kan være med til at karakterisere og samle den nationale kultur og den dominerende virksomhedskultur i landet. Ved at se nærmere på begge beskrivelser står det klart, at den danske og franske organisationskultur blandt andet adskiller sig ved, at man i Kuvøsen har stærk fokus på medarbejdertrivsel, hvorimod en virksomhed af Eiffeltårnstypen er mere arbejdsorienteret.

Derudover er begrebet KI blevet introduceret med interkulturelt engagement, kulturforståelse og interkulturel kommunikation i praksis, som sine tre grundpæjle.

I den konstruktivistiske tankegang ses kultur som et dynamisk element, der individuelt kan tilegnes ud fra specifikke kulturelle træk.

På trods af det positive billede konstruktivisterne tegner af kulturmødet og kulturelle forskelle, kan man undre sig over den manglende klarhed om, hvorvidt begge parter i et kulturmøde udvikler sig dynamisk. Dette spørgsmål vil forsøges besvaret igennem analyse og diskussion af resultaterne af undersøgelsen, da svaret formentlig er at finde i en sammensætning af den essentialistiske og den konstruktivistiske kulturforståelse.

Derudover kan en mulig kritik af Plums kulturel intelligens teori være at den er temmelig forenklet, set ud fra et essentialistisk perspektiv, da éns kerne ikke så let påvirkes på trods af brug af kulturelle redskaber.

4. UDDANNELSESSYSTEMERNE

Vi har valgt at medtage en kort gennemgang af det danske og det franske skolesystem, da de har stor indflydelse på begge landes organisationskultur igennem vægning af forskellige værdier og traditioner.

I Danmark har man undervisningspligt (Skolestart). I Frankrig har man skolepligt (Frankrig-uddannelse). Forskellen på disse to begreber er, at man i Danmark kan vælge at sende sit barn i en folkeskole, privatskole, friskole eller foretage hjemmeundervisning³. Man kan altså vælge den ideologiske eller pædagogiske retning man ønsker ens barn skal følge. Det essentielle er, at barnet bliver undervist (Skolestart).

Derimod *skal* et barn i Frankrig undervises i en skole, hvor man kan vælge mellem en kommuneskole (sekulær), en privatskole eller en katolsk privatskole. Langt størstedelen af de franske privatskoler er katolske skoler, selvom der kommer flere sekulære privatskoler til. De katolske privatskoler, hvor undervisningen førhen blev varetaget af nonner og præster, bunder i Frankrigs historie og sociale opbygning.

Skolesystemernes opbygning

Undervisningspligten i Danmark begynder i det kalenderår, hvor barnet fylder seks år (Skolestart). I modsætning hertil anbefaler l'Éducation nationale, det franske undervisningsministerium, at man indskrives sit barn i *école maternelle*, dét år barnet fylder tre år (L'inscription). Ordet "école", som betyder skole på fransk, henviser til, at børnene begynder deres indlæring her. De tre år i "maternelle" opfattes som en forberedelse til første klasse. Der er skolepligt i Frankrig fra seks års alderen (L'inscription).

Både i Frankrig (Les Grands Principes) og i Danmark (Om folkeskolen) er der ti års undervisningspligt.

³ Der er nogle faste regler gældende herfor.

Karakterer gives fra 8. klassetrin i Danmark, men allerede fra børnehaveklassen og frem til 7. klassetrin, skal hver elev have en elevplan, hvis formål blandt andet er at styrke elevens udbytte af undervisningen (Elevplaner). Det danske Undervisningsministerium udsender en vejledning for undervisningens faglige indhold og pædagogiske mål, men der foreligger ikke en landsdækkende undervisningsplan. Valg af litteratur og metode er op til den enkelte lærer.

I Frankrig har alle børn på samme klassetrin de samme lærebøger og gennemgår det samme pensum over hele landet. Det franske undervisningsministerium har ansvaret for organisering og kontrol af undervisningen på alle niveauer.

Det elitære system

Niveauet i den franske skole er forholdsvis højt, hvilket resulterer i, at nogle elever relativt hurtigt bliver hægtet af i undervisningen, da fokus lægges på den bedste tredjedel af klassen (Gjedde Palmgren 2007, s.127). Karakterer gives i alle fag og på alle klassetrin fra første klasse. Der lægges vægt på *contrôle continu*, som her oversættes med fortløbende tests samt udenadslære, hvilke anses som vejen til gode resultater. Dette elitære uddannelsessystem bidrager i høj grad til en endeløs cirkel af ulighed og splid i det franske samfund. Systemet er grobund for skel og skarp konkurrence, om at opnå en plads på de fineste og meget eftertragtede højere læreanstalter, hvor det selvsagt kun er de dygtigste elever, der optages.

”Uddannelsessystemet er i sin struktur åbenlyst bogligt, elitært og selektivt, for skolens opgave er – ud over den indlysende at overføre viden og at give den enkelte mulighed for at dygtiggøre sig – også at udvælge de bedste elever” (Ibid., s.126).

Man kan diskutere et uddannelsessystem, der også lægger meget stor vægt på *éducation civique*, her oversat med borgerlig dannelse, hvor eleverne blandt andet hører om Revolutionens grundspøjle: ”frihed, lighed og broderskab”.

Den danske folkeskole skal, ifølge loven, forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens mål skal være præget af åndsfrihed, ligestyrelse og demokrati (Bekendtgørelse). Med dette udsagn kan det danske

skolesystem kaldes mere demokratisk og ligebyrdigt end det franske. Dette kan også anses som et tegn på forskellig pædagogisk prioritering, hvilket afspejler sig i den nationale kultur og i de kulturelle traditioner.

Komparativ undersøgelse med fokus på franske og danske elever

Nedenfor følger en redegørelse for yderligere forskelle i de to systemer baseret på en undersøgelse foretaget af ENCOMPASS⁴, som baseres på 1.600 skolebørn i 12-14 års alderen. Undersøgelsen er en komparativ analyse af det danske, franske og engelske skolesystem. I det følgende afsnit, vil der kun blive fokuseret på forskellen mellem det franske og danske skolesystem. Undersøgelsen viste en markant kulturel og historisk indflydelse på skolesystemerne.

Forfatterne bag undersøgelsen pointerer, at der i det danske skolesystem lægges vægt på undervisning af demokrati og værdien i, at eleven skal have et godt forhold til læreren (Claxton 2003, s. 39). Det franske skolesystem er organiseret ud fra et republikansk ideal. Den franske stats fornemmeste opgave er at fremme uddannelse og lighed for alle (Ibid.).

Demokratiet bliver igen fremhævet ved at forfatterne skriver, at de danske lærere har det bedst med at få de mindre gode elever op på samme niveau som de andre elever (Ibid., s.44). Det franske system har en tendens til at fokusere på de bedre elever i klassen, på trods af at der skal skabes lige muligheder for alle (Ibid.).

Af samme undersøgelse fremgår det, at det franske skolesystem fastholder en kunstig adskillelse mellem det sociale liv i klassen og undervisningen, hvilket kan være en adskillelse, som forhindrer elevernes individuelle udvikling (Ibid., s. 38). Derimod viser undersøgelsen, at det danske undervisningssystem er så fokuseret på elevens integration i fællesskabet, at det kan skabe hindringer for den individuelle sociale udfoldelse (Ibid.). Derudover gentager de adspurgte danske elever vigtigheden af at indgå i et fællesskab i modsætning til udvikling af individualitet (Ibid., s. 54). Dette betyder således, at man i Danmark lægger stor vægt på gruppeudfoldelse.

⁴ Education and National Culture: a comparative study of attitudes to secondary schooling.

Det faktum, at franske lærere har en tendens til at fremhæve de bedste elever i klassen, medvirker til at skabe konkurrence blandt eleverne (Ibid.). Dette er imod det franske sociale solidaritetsbegreb (Claxton 2003, s. 54). Hermed understreges det, at man kan sætte spørgsmålstegn ved om Hofstedes kategorisering af Frankrig som feminint samfund er gyldig. I feminine samfund anser studerende med gennemsnitskarakterer som normen, hvorimod den bedste elev i det maskuline samfund sætter normen (Hofstede, 1999, s. 132).

Undersøgelsen viser også, at danske børn er gladest for at gå i skole, og at de har det tætteste forhold til deres lærere (Claxton 2003, s. 45). Samtidig svarer størstedelen af danske elever, at de oplever deres lærere som interesserede i at få et godt forhold til eleverne, ligesom de fleste også mener, at lærerne er gode til at vise børnene tillid. Til sammenligning kommer det frem, via de deltagende franske børn, at lærerne ikke interesserer sig for eleverne som individer, men først og fremmest betragter dem som elever, og derudover er mindre hjælpsomme over for børn med problemer. Dette stemmer overens med, at fokus lægges på den bedste tredjedel af klassen, som tidligere nævnt. Det er ikke lærernes opgave at tage sig af elevernes personlige og sociale liv, hvilket afstedkommer en naturlig distance mellem lærer og elev (Ibid.).

I Danmark vægtes samarbejde og konsensus højest. Skolen skal udvikle hele mennesker, og én af lærernes væsentligste opgaver er at udvikle så mange af den enkelte elevs evner og færdigheder som muligt. Det gælder såvel elevernes kognitive samt affektive sider, for eksempel deres selvstændighed, samarbejdsevner og demokratiske adfærd (Ibid., s. 48).

Del III – Kvantitativ og kvalitativ analyse

1. Metode

1.1. Indledning

Vi har valgt at foretage både en kvantitativ og en kvalitativ undersøgelse til at belyse afhandlingens problemstilling. Det blev vurderet, at en kvantitativ undersøgelse ville være bedst egnet til at give et aktuelt helhedsbillede af nogle af de kulturelle forskelle, der kan spille en rolle for dansk integration på det franske arbejdsmarked. Endvidere gør en kvantitativ undersøgelse det muligt at anvende en bred respondentgruppe, hvorimod en kvalitativ undersøgelse giver mulighed for, at generere en dybere forståelse for underliggende årsager (Kent, 2007) til de kulturelle forskelle. Steinar Kvale opsummerer forskellen mellem det kvalitative og det kvantitative interview:

”Et kvalitativt interview karakteriseres ofte som ustandardiseret, mens et kvantitativt interview ofte er standardiseret, idet det omhandler et større antal personer.” (Kvale 2002, s.120)

Der er mange fordele ved kvalitativ forskning. Metoden er mere flydende og fleksibel, da selve undersøgelsen udgøres af samtaler/interview, hvilket giver respondenterne mulighed for at udtrykke individuelle og subjektive holdninger. Derudover vil respondenterne være mere reaktive, således at undersøgelsesspørgsmålene kan omformuleres, hvor det er hensigtsmæssigt. Dette aspekt giver yderligere mulighed for, at man kan udforske uventede betydningsområder, som ofte opstår i forbindelse med indsamling af data af kvalitativ form (Chrzanowska, 2002). Kvalitativ forskning anses endvidere som værende ”kreativ”, og er derfor i høj grad anvendelig til at identificere huller i tidligere forskning (Kent, 2007).

Interview er en veletableret forskningsmetode til at undersøge holdninger, tro og adfærd hos sociale grupper, og det kan være medvirkende til at opnå værdifuld indsigt, i de underliggende årsager til de fænomener der observeres (Ibid., 2007).

Formålet med disse to undersøgelser er, udfra den teoretiske referenceramme, at undersøge visse kulturelle forskelle, samt i hvilken grad de spiller ind på organisationskulturen i de franske virksomheder, hvor man finder danske medarbejdere. Desuden ønsker vi, at belyse hvorvidt kulturel intelligens spiller en rolle for vores respondenter. Hertil er det værd at nævne, at det undlades at formulere spørgsmål direkte dertil idet vi mener, at disse i så fald vil være for ledende. Svarene på de stillede spørgsmål benyttes derfor til, at tolke på hvorvidt kulturel intelligens er en del af respondenternes bevidsthed og handlinger.

Strukturen i metodeafsnittet vil være som følger. Først vil der blive foretaget en beskrivelse af dataindsamlingen i forbindelse med det kvantitative studie. Dernæst bliver det forklaret hvordan spørgeskemaet er blevet udformet, hvorefter der endeligt vil være en beskrivelse af den kvalitative undersøgelse.

1.2. Dataindsamling

I dette afsnit vil vi afgrænse vores segmentering, samt forklare hvilken fremgangsmåde vi har valgt til at sende spørgeskemaet ud på.

1.2.1. Segmentering

Til såvel kvalitativ som kvantitativ undersøgelse, har vi valgt respondenter ud fra følgende kriterier:

1. At de er af dansk nationalitet
2. At de er, eller har været, erhvervsaktive i Frankrig

Vi har lagt vægt på, at vores respondentgruppe er så repræsentativ som muligt, ved at have repræsentanter af begge køn, af forskellig alder og varierende varighed af ophold i Frankrig. Gruppen inddeles i over- eller underordnede medarbejdere. Herudover antages det, at længden af ophold i det franske erhvervsliv, kan have betydning for variation i besvarelsene, samt give en idé om udviklingen af integration over en bestemt tidsperiode.

Med de ovennævnte kriterier er formålet, at kunne opnå en nuanceret fortolkning af danskeres opfattelse af, samt forståelse for fransk organisationskultur.

1.2.2. Fremgangsmåde

Opsætning og udførelse af den kvantitative undersøgelse, er blevet foretaget i samarbejde med online analyseinstituttet YouGov Zaper A/S i København.

Spørgeskemaundersøgelsen blev foretaget anonymt i perioden fra fredag den 25. juni, til torsdag den 22. juli 2010. Tidsfristen for undersøgelsen blev udskudt to gange, idet antallet af modtagne besvarelser, grundet udsendelse i sommerperioden, var begrænset.

For at opnå kontakt til så mange respondenter som muligt, har vi udover at bruge vores eget netværk, anvendt det sociale værktøj Facebook. Her blev udsendt en respondentinvitation, indeholdende linket til spørgeskemaet, samt en kort præsentation af vores projekt og af os som interviewere (se bilag 2). Endvidere blev modtagerne bedt om, at videresende invitationen med linket til spørgeskemaet, til eventuelle egne danske kontakter, som kunne leve op til de opstillede kriterier. Derved opnåede vi kontakt til et meget bredt netværk, af både over- og underordnede medarbejdere i hele Frankrig.

Præsentation af os, afsenderne og interviewerne, anses som vigtig for at opbygge et tillidsforhold til respondenterne fra begyndelsen. Dette opnås også ved, at formålet med undersøgelsen er klart for respondenterne og at der er struktur undervejs i spørgeskemaet, samt at spørgsmålene formuleres klart og forståeligt (Kvale 2002, s.106). Da kvantitative studier ikke muliggør direkte kommunikation med respondenterne, som det er tilfældet i kvalitative studier hvor et spørgsmål kan omformuleres efter behov, er det nødvendigt at forenkle forståelsesprocessen for respondenterne så meget som muligt (Ibid., s.108).

Til den kvalitative undersøgelse, blev der udvalgt fire respondenter ud fra erfaring med det franske arbejdsmarked, samt varighed af ophold. Det medførte gennemførelse af interview med to mænd, som begge har været på det franske arbejdsmarked i over 30 år i overordnede stillinger, samt to kvinder i underordnede stillinger, som har været på det franske arbejdsmarked i henholdsvis tre og ti år.

Vi tog personlig kontakt og inviterede de fire respondenter til at deltage i vores interview, da de alle havde udvist stor interesse for projektet. Tre af interviewene blev foretaget over telefon, mens det fjerde interview foregik ved et personligt møde. Alle samtaler blev optaget med det formål, at kunne foretage transskribering (se bilagsmappe).

1.2.3. Afgrænsning

Grundet den snævre respondentgruppe, samt at der ikke findes lister over hverken indvandrere per nationalitet i Frankrig eller udvandrere per land i Danmark, blev kontaktmulighederne til respondenterne vanskeliggjort. Derfor følte vi os nødsaget til, at benytte os af vores personlige kontakter, til trods for, at dette kan have svækket datas validitet.

Havde man foretaget den kvantitative undersøgelse efter 1. september, når mulige deltagere var tilbage på deres arbejdsplads, vurderer vi, at vi kunne have opbygget en større respondentgruppe.

1.3. Struktur og opbygning af det kvantitative spørgeskema

I dette afsnit, vil vi først se nærmere på strukturen i spørgeguiden, hvilket vil sige spørgerammens kerne eller ”rygrad”. Dernæst følger en opridsning af de elementer som udgør spørgerammen.

Hovedtemaerne i vores kvantitative undersøgelse er:

- organisationskultur, herunder hierarki og tillid
- daglig arbejdsgang, herunder kommunikation på arbejdspladsen
- de danske kulturelle træk

Disse temaer fungerer som retningslinjer for de spørgsmål som indgår i spørgeskemaet, hvorefter besvarelserne vil blive brugt til at be- eller afkræfte vores problemstillinger.

Spørgerammen består af samlede 32 spørgsmål. Spørgsmål 1-18 er fælles for både over- og underordnede medarbejdere. Herefter opdeles respondentgruppen i to grupper som er stillingsbestemt: nuværende og tidligere overordnede, samt nuværende og tidligere underordnede. De to grupper vil i analysen blive benævnt som ”overordnede” og ”underordnede”.

Anvendelse af begreberne over-/ underordnede er nøje overvejet, da det kan virke nedværdigende på en del af respondentgruppen. Samtidig mener vi også, at differentieringen af respondenterne på denne måde vil være mere klar.

De fire indledende spørgsmål betragtes som baggrundskriterier, hvilket vil facilitere den efterfølgende analyseproces.

Svarmulighederne på spørgsmålene 5, 6, 11-13, 15, 20, 22, 23, 25, 27-29, 31 samt 32 er stillet i randomiseret rækkefølge⁵. Dog er svarmulighederne ”Andet” (åben besvarelse) og ”Ved ikke” ikke en del af randomiseringen, da disse svarmuligheder skal komme til sidst (se bilag 3).

Formålet med randomisering er, at fastholde respondentens fokus, samt at få vedkommende til at lægge nøje mærke til hvert enkelt udsagn.

Spørgerammen er baseret på den opbyggede teoretiske referenceramme. Vores mål er at inkludere de forskellige begreber fra teorien, blot ved at ”oversætte” teorien til forståelige og konkrete spørgsmål. Besvarelserne har til formål, at give en indikation af den danske medarbejders egen indstilling til interkulturelle situationer, samt muligvis at belyse i hvor høj grad kulturforståelsen er mere udbredt i dag.

Vi har anvendt Likert-skalering (Malhotra 2006, s.349-350), da det er den metode der er nemmest at forstå for modtageren. Da spørgeskemaet har til formål at undersøge et relativt snævert emne, vil det for nogle af respondenterne virke lidt ”tungt”. Derfor er en 5-punkts Likert-skala anvendt som målemetode, for at undgå mulig forvirring ved anvendelse af for mange alternative svarmuligheder.

Ulempen ved at anvende denne type skalering er dog, at den kan være tidskrævende, da den oftest kræver en ny formulering til hvert spørgsmål, og derudover også kræver, at respondenterne reflekterer over hvert eneste spørgsmål.

I de spørgsmål der anvender denne skalering, bruges formuleringen ”Meget uenig” til ”Meget enig”, hvilket svarer til en skala der går fra 1-5. Dermed kan respondenterne tilkendegive deres subjektive vurdering af, hvor enige de er i de udsagn de konfronteres med.

Spørgeskemaet er baseret på både lukkede og åbne spørgsmål. De lukkede spørgsmål er for så vidt anvendt for at holde svartiden nede, da vi som før nævnt er bevidste om at vores respondentgruppe kan have relativt lidt tid tilovers for sådanne undersøgelser. Hvis man stiller for mange åbne spørgsmål kræves det af respondenterne at han/hun bruger tid på at overveje og

⁵ Randomisering er vilkårlig rækkefølge af svarmulighederne, som derved bliver præsenteret i forskellig rækkefølge for den enkelte respondent.

formulere hvert enkelt svar, hvilket kan betyde at nogle af respondenterne kan miste interessen undervejs.

Vi har også benyttet os af enkelt svar, hvilket betyder at respondenterne kun vil kunne svare "Ja", "Nej", "Ved ikke" og eventuelt indeholde en åben tekstboks, som for eksempel i spørgsmålet om alder. Disse spørgsmål giver altså kun mulighed for ét konkret svar.

En fordel ved lukkede spørgsmål er endvidere, at respondenterne vil føle at spørgsmålene kan være "nemmere" at besvare, når der blot skal sættes et kryds ud fra nogle fastlagte svarmuligheder (Andersen 2003, s.222). Af samme grund er det også vigtigt, at de åbne svarmuligheder er så korte og letforståelige som muligt.

Åbne spørgsmål er som sagt mere tidskrævende, men er også samtidig de spørgsmål der giver respondenterne mulighed for at angive besvarelser med egne ord. Dette kan give interviewerens indblik i nye perspektiver, refleksioner og problemstillinger.

Bearbejdnings- og tolkningsprocessen ved anvendelse af åbne spørgsmål, kan være langsommelig og tidskrævende, da det oftest vil være nødvendigt at kode de åbne spørgsmål. Netop dette vil medføre en usikkerhed, da det ikke kan afvises, at en subjektiv fortolkning vil påvirke resultaterne. Processen for kodning af åbne besvarelser indebærer at alle besvarelser gennemgås, for at finde frem til hvilke udsagn der går igen i datamaterialet, hvilket derved skaber struktur i resultaterne.

1.4. Struktur og opbygning af den kvalitative spørgeramme

Efter at have gennemgået besvarelserne fra den kvantitative undersøgelse, opbyggede vi den kvalitative spørgeramme ud fra den kvantitative spørgeramme. Ved at sammenholde vores teoretiske ramme og besvarelserne fra det kvantitative studie, vurderede vi, at nogle punkter krævede yderligere uddybning. Disse punkter blev til følgende variable:

- Ledelsesstil
- Kommunikation
- Punktlighed
- Pauser

- Tillid
- Danskhed

Opbygningen af interview tager udgangspunkt i Steinar Kvales teori og Ib Andersens teori indenfor spørgeteknikker.

Typen af interview der gennemføres er delvist struktureret, da det giver bedst mulighed for at improvisere undervejs.

I det delvist strukturerede interview, har interviewer en vis teoretisk og praktisk viden om de fænomener eller variable der undersøges, men interviewer er *alligevel åben overfor nye synsvinkler og informationer, som den interviewede eventuelt kunne komme med* (Andersen 2003, s.212). Det første understreges også af Kvale, som påpeger at et indgående kendskab til interviewemnerne er af afgørende betydning for interviewforløbet samt for at trække så meget ud af interviewet som muligt (Kvale 2002, s. 100). På den måde vil vi kunne målrette vores spørgsmål, så de passer bedst til respondenterne.

Spørgeguiden tænkes anvendt som retningslinje for interviewforløbet, da hvert enkelt spørgsmål tilpasses respondenterne besvarelser. Dog skal hvert emne/spørgsmål gerne stilles. Endvidere berøres emnerne ikke nødvendigvis altid i samme rækkefølge, som de står anført i interviewguiden (Andersen 2003, s. 212).

Dette giver et mere flydende og dynamisk interviewforløb og tillader interviewet at foregå som en diskussion, frem for som en egentlig interviewsituation.

1.5. Validitet

Man skal være opmærksom på undersøgelsens gyldighed, også kaldet validitet, da respondenterne måske vil være tilbøjelige til, at fremstille deres egen integration på det danske arbejdsmarked som værende mere gnidningsfri, end den reelt er/har været, baseret på deres subjektive vurdering (Jensen 2006, s.21). Derfor må det formodes, at der kan være en grad af manglende validitet.

Vi har estimeret, at der blev udsendt 90-100 respondentinvitationer og der blev modtaget 52 besvarelser.

Kriterierne for respondenterne var forklaret i respondentinvitationen, hvilket skabte en form for screening, i og med at de respondenter som ikke lever op til disse krav, formentlig har undladt at besvare spørgeskemaet. Dette er dog langt fra sikkert, hvilket påvirker validiteten, da vi ikke kan udelukke at nogle af respondenterne har besvaret på trods af at de ikke lever op til kriterierne.

Vores kvalitative interview var fyldestgørende, og understøttede besvarelserne i den kvantitative undersøgelse. Dette bidrog til, at vi fravalgte at foretage yderligere interview.

2. Analyse

Indledning

Vi vil ud fra empirien undersøge, hvorvidt kulturelle forskelle skal betragtes fra en positiv vinkel, og om de kan være løselige problemstillinger.

I dette kapitel følger analysen af den kvantitative og den kvalitative undersøgelse. Vi vælger at sammenflette analysen af besvarelserne fra begge undersøgelser, da det vurderes, at de optimerer hinanden.

I den kvantitative undersøgelse anses de indledende spørgsmål 1 til 4 (bilag 4) som baggrundsspørgsmål, benyttet til at danne os et billede af respondentgruppen, hvilket dermed giver et indtryk af gruppens sammensætning. Herefter følger en kort forklaring over kapitlets struktur. Resultaterne analyseres i lyset af den opstillede teoretiske referenceramme. Derudover vælger vi, for at anskueliggøre strukturen, at sammenligne svarene for underordnede og overordnede samtidig.

Alle tabeller i analysen er udarbejdede ved egen tilvirkning.

Efter hvert emne vil der være en kort opsummering af de analyserede spørgsmål.

Sp.1–4 – Introduktion til respondentgruppen

Rent kønsmæssigt fordeler respondentgruppen sig på 53,8 % mænd og 46,1 % kvinder (bilag 4, sp.1)⁶.

Gennemsnitsalderen for respondentgruppen er 42 år (sp.2). Dette er et godt gennemsnit, da vi dermed kan formode at have respondenter med stor erhvervs erfaring. På trods af at længden af opholdet i Frankrig kan være kort, forventes det at respondenterne i stedet har erhvervs erfaring fra Danmark, og dermed er stillet i en fordelagtig position, til at sammenholde de forskellige dimensioner i arbejdskulturene.

⁶ Herefter refereres kun til Bilag 4 indtil anden henvisning.

Det tredje spørgsmål omhandler længden af respondenternes professionelle karriere i Frankrig, gennemsnittet er her 10,6 år (sp.3). Dette understreger endvidere, at respondentgruppen må antages at have et godt kendskab til fransk organisationskultur, det franske arbejdsmarked og de dertilhørende normer.

Med hensyn til variationen af virksomhedens størrelse, arbejder hovedparten af respondenterne i mindre virksomheder. Dette påvirker naturligvis organisationskulturen ved at nødvendiggøre tætte relationer mellem medarbejderne, hvilket vi vil komme nærmere ind på i diskussionen.

Derudover arbejder 25 % i organisationer med over 100 ansatte (sp.4).

→ Gennemsnitsalderen i respondentgruppen er 42 år og begge køn er næsten ligeligt repræsenteret i gruppen. Den gennemsnitlige respondent har arbejdet i Frankrig i 10,6 år og er ansat i mindre virksomheder med under 50 medarbejdere.

Sp.5 og 6 – Dansk kontra fransk arbejdskultur

Spørgsmål 5 og 6 vedrører respondenternes opfattelse af henholdsvis fransk og dansk arbejdskultur, hvor respondenterne bliver bedt om at vurdere en række udsagn, som de mener passer bedst på begge arbejdskulturer; der er opstillet henholdsvis 18 og 20 udsagn. Samtidig har de mulighed for at give yderligere udtryk for deres egen mening, ved at angive besvarelse i åbne tekstbokse sidst i hvert spørgsmål.

De udsagn respondenterne mener, repræsenterer fransk arbejdsgang bedst er:

- *Hierarki* (81 %) (sp.5.4)
- *Kontrol af medarbejdere* (63 %) (sp.5.2)
- *Tiltaleformer overholdes* (61,5 %) (sp.5.11)
- *Formel kommunikation* (54 %) (sp.5.18)

Derudover opnåede *disciplin* og *meget smalltalk*, *lange kaffepauser* over 25 % blandt de adspurgte (sp.5.6, 5.7 og 5.16).

Overordnet leder dette tilbage til den essentialistiske tankegang om, at jo højere tillidsniveauet er, jo mindre hierarki vil der være i virksomheden. Som nævnt i del II, 1.2., har hierarkiske og centraliserede organisationer en tendens til at nedbryde gensidig tillid. På baggrund af besvarelserne kan vi derfor konkludere, at når *hierarki* er så stærkt repræsenteret i den franske organisationsopbygning (bilag 4, sp.5.4), kan gensidig tillid svækkes. Dette kan også tydes ud fra, at 63 % (sp.5.2) af respondenterne mener, at *kontrol af medarbejdere* er en del af fransk organisationskultur. Dette bekræfter Hofstedes magtdistancedimension, hvor han karakteriserer magtdistancen som værende *stor* i fransk organisationskultur. Tilsvarende mener han, at magtdistancen i Danmark er lav, hvilket også illustreres af besvarelserne for næste spørgsmål, som præciseret nedenfor.

Tilsyneladende er den hierarkiske institutionelle opbygning af franske virksomheder, tilsvarende strukturen i den katolske kirke. Som tidligere skrevet, mener Harrison og Huntington, at den romersk-katolske kirke karakteriseres ved at være en hierarkisk, centralstyret institution, hvorimod den protestantiske kirke er relativt decentraliseret og mindre åben overfor kontrol (jf. del II, 1.2.).

Kontrol af medarbejdere, opretholdelsen af tiltaleformer og formel kommunikation, er med til at opretholde en hierarkisk struktur. Disse tre faktorer kan også medføre en mangel på tillid i virksomheden, hvilket samtidig understøttes af, at blot 1,9 % af respondenterne mener, at begrebet *tillidsfuld* er velegnet til at betegne den franske arbejdsgang (sp.5.3).

Derudover opnår *selvstændighed* også en lav procentdel, fordi kun seks respondenter (sp.5.1) har valgt denne mulige betegnelse, hvilket understøtter teorien om den hierarkiske virksomhedsstruktur i Frankrig yderligere.

Herunder ses en tabel over de vigtigste udsagn i fransk virksomhedskultur. Den blå farve repræsenterer de begreber, der bedst viser kontrasten til den danske arbejdskultur, hvor netop disse to begreber, opnår et højt procenttal. Se tabel 6 og 7.

HIERARKI	80,8 %
KONTROL AF MEDARBEJDERE	63,5 %
TILTALEFORMER OVERHOLDES	61,5 %
FORMEL KOMMUNIKATION	53,9 %
TILLIDSFULD	1,9 %
SELVSTÆNDIGHED	11,5 %

Tabel 6 – Vigtigste begreber i fransk virksomhedskultur (sp.5)

Til sammenligning vil vi nu se nærmere på respondenternes opfattelse af den danske arbejdskultur. Her tegnes et næsten modsat billede, det vil sige, at de betegnelser der bliver brugt til at karakterisere den danske arbejdskultur, er modsætninger til de betegnelser, der blev benyttet i det foregående spørgsmål.

Respondenterne mener, at *selvstændighed*, *uformal kommunikation*, *fleksibilitet* og *flad struktur* er nogle af de begreber, som bedst kendetegner arbejdskulturen på den danske arbejdsplads (sp.6.4, 6.12, 6.10, 6.5).

I nedenstående tabel 7 ses besvarelserne angivet i procenter. Disse begreber passer på Kuvøsen, som er den virksomhedstype der, ifølge Trompenaars, er karakteristisk for danske virksomheder. I Kuvøsen lægges der vægt på medarbejdernes kreativitet og selvrealisering,

hvilket afspejler sig i fleksibilitet, selvstændighed og lighed på arbejdsarbejdspladsen (jf. del III, 1.2.)

Yderligere vægtes det blandt andet højt, at det er *tilladt at sige fra* (32,7 %), at *fejl accepteres* (30,8 %), og at man er *tillidsfuld* (30,8 %) (sp.6.18, 6.15, 6.6, 6.16).

Dette stemmer overens med Støvrings teori om, at personligt ansvar og gensidighed kommer af det protestantiske ophav (jf. del II, 1.3.).

I en tillidskultur som den danske, handler det om at hjælpe hinanden med at opnå fælles mål, hvilket afspejles af, at 32,7 % føler sig trygge nok til at kunne *sige fra* (sp.6.15), og 30,8 % ved, at det er accepteret at der begås fejl (sp.6.6). Disse tal bekræfter i høj grad Hofstedes teori om, at Danmark er et feministisk samfund, hvor én af de dominerende værdier i samfundet er omsorg for andre (jf. del II, 2.2.).

Det modsatte, nemlig individualiteten på den franske arbejdsplads, fremhæves i et af de kvalitative interview.

”[...] *uddelegere nogle forskellige ansvarsområder, så har hver person dét ansvar og ikke mere end det.*”

(Interview, bilag 1, s.4, l.109)

Harrison og Huntington (jf. del II, 1.3.) konstaterede, at grundet protestanternes individuelle tilbedelse af Gud, ser man et stort personligt ansvar og større individualitet på arbejdsmarkedet i protestantiske lande. Omvendt forudsætter samme forfattere, at samfund præget af katolicismen, organiserer sig hierarkisk med en centraliseret ansvarsopdeling, hvilket illustreres af de tidligere nævnte 80,8 %.

Endvidere kan det konstateres, at hvad det formelle angår, står den franske og den danske arbejdsgang i skærende kontrast til hinanden, da der er udbredt enighed (61,5 %) om, at tiltaleformer overholdes i fransk organisationskultur (sp.5.11), hvilket understøtter Hofstedes teori, om formel omgangsform i samfund med stor magtdistance (jf. del II, 2.1.).

I modsætning hertil, har ingen af respondenterne valgt begrebet *tiltaleformer overholdes*, til at beskrive den danske arbejdsgang (sp.6.13), da det ikke er normen at benytte titler og formelle tiltaleformer i Danmark.

Ydermere kan ingen af de fire udsagn som opnår højest svarandel, forbindes med hierarkisk opbygning, som set i tabel 6. Tværtimod, opnår *flad struktur* en høj procentdel. Endnu en gang viser undersøgelsen overensstemmelse med Hofstedes magtdistancedimension (jf. afsnit 2.2.1.). Magtdistancen i danske virksomheder er lav, hvilket ses ved en besvarelse på blot 3,9 % (tabel 7).

Nedenfor ses, ligesom i tabel 6, en opsummering af de vigtigste udsagn i dansk virksomhedskultur. Vi har også hér markeret et begreb med blå for at tydeliggøre kontrasten mellem dette, og de hyppigst anvendte begreber.

SELVSTÆNDIGHED	82,7 %
UFORMEL KOMMUNIKATION	61,5 %
FLEKSIBILITET	52 %
FLAD STRUKTUR	48 %
TILLIDSFULD	30,8 %
HIERARKI	3,9 %

Tabel 7 – Vigtigste begreber i dansk virksomhedskultur (sp.6)

Begrebet *tillid* bliver nærmere analyseret i spørgsmål 22 og 28.

Ud fra tabel 6 og 7 kan man notere sig, at den stærkeste klassificering af den franske organisationskultur er hierarki, med over 80 % besvarelse (sp.5.4), hvorimod selvstændighed er dét aspekt der vægtes højest, i den danske organisationskultur med næsten 83 % (sp.6.4). Dette understreger hermed Trompenaars og Hampden-Turners teori, om inddeling af dansk og fransk organisationskultur i henholdsvis Kuvøse og Eiffeltårnet. I Kuvøsen, symbolet for dansk virksomhedstype, lægger man stor vægt på medarbejdernes trivsel og agerer i det hele taget, under mottoet ”medarbejderne først” (jf. del II, 3.1.2.). Dette stemmer overens med det faktum, at udsagn som *selvstændighed, fleksibel arbejdsgang, tillid på arbejdspladsen, uformel tone*, og så videre, anses som kerneelementer i udlandsdanskernes opfattelse af den almene danske arbejdsplads.

Sp.7 – Organisationsstruktur i Frankrig

Dette spørgsmål blev stillet som åbent spørgsmål, hvilket, som forklaret i metoden, indebærer at respondenterne med egne ord skal formulere en besvarelse. Som det også nævnes i metoden, er de åbne spørgsmål blevet kodet for at forenkle analyseprocessen. De åbne besvarelser og kodeplanen for spørgsmål 7 kan findes i bilag 5.

40,4 % af respondenterne kategoriserer den franske arbejdsgang som *hierarkisk/formel/bureaukratisk* (bilag 6). Ifølge vores mening dækker disse tre begreber over samme opfattelse af virksomhedsstrukturen. Derudover føler 25,5 % af respondenterne, at strukturen i deres virksomhed er flad/uformel (bilag 6). Ud fra besvarelserne passer den franske virksomhedskultur på Eiffeltårnstypen, hvilket er defineret af Trompenaars.

→ For at opsummere besvarelserne på spørgsmål 5-7, så viser disse, at danskeres opfattelse af den franske arbejdskultur er hierarkisk og relativ autoritær, i modsætning til den danske, som karakteriseres som værende langt mere fleksibel, uformel og med en høj grad af selvstændighed i den daglige arbejdsgang. Det må dog understreges, at der selvfølgelig også findes virksomheder med relativ flad struktur i Frankrig, men denne type struktur formodes at være mest udpræget i mindre virksomheder.

Sp.8 – Personligt ansvar på arbejdspladsen

I dette spørgsmål, bestående af to udsagn, bedes respondenterne tage stilling til hvorvidt de føler, at der er plads til personligt ansvar på deres franske arbejdsplads, samt om respondenterne har et personligt ansvar for deres arbejdsopgaver. Resultaterne analyseres på baggrund af gennemsnittet for Likert skalaen.

Gennemsnittet for hvorvidt respondenterne er enige eller uenige i, at deres arbejdsplads giver dem *mulighed for at tage personligt ansvar for deres arbejdsopgaver*, ligger på 4,10. Dette viser, at respondenterne i overvejende grad er enige til meget enige i dette udsagn (sp.8).

Resultatet stemmer dog ikke overens med den essentialistiske tankegang, hvor der menes, at man i protestantiske samfund tager et personligt ansvar, i modsætning til katolske samfund, hvor man ikke har lige så stor frihed til at tage et personligt ansvar (jf. del II, 1.3.). Hvis resultaterne skulle passe på den essentialistiske tankegang, burde respondenterne ikke føle, at den franske virksomhed gav dem mulighed for at tage personligt ansvar.

I nedenstående tabel ses fordelingen af besvarelser på antal respondenter for første udsagn.

MEGET UENIG	3
UENIG	2
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	5
ENIG	19
MEGET ENIG	23

Tabel 8(a): Sp.8 - Udsagn 1, *Jeg føler, at min arbejdsplads giver mig mulighed for at tage et personligt ansvar for mine arbejdsopgaver*

Ser vi nærmere på hvorvidt respondenterne har et personligt ansvar for sine arbejdsopgaver, ser vi følgende fordeling:

MEGET UENIG	4
UENIG	2
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	5
ENIG	18
MEGET ENIG	24

Tabel 8(b): Sp.8 - Udsagn 2, *Jeg har personligt ansvar for mine arbejdsopgaver*

Igennem filtrering af besvarelserne (bilag 8) ser man, at de fire respondenter der svarer at de er *meget uenige*, alle beskriver deres arbejdsplads som værende fladt struktureret. Ud af de 18 personer der har svaret *enig*, beskriver syv deres arbejdsplads som *hierarkisk*. Dette indikerer, at selvom respondenterne mener, at deres virksomhedsstruktur er hierarkisk opbygget, giver den dem stadig mulighed for at tage et personligt ansvar. Dette vil blive yderligere diskuteret i næste kapitel.

Protestanterne tilbeder Gud individuelt og hæfter kun personligt for utugt. Disse træk er derfor blevet overført til den danske arbejdskultur, idet man tager personligt ansvar og har en tendens til at følge reglerne strengt (jf. del III, 3.1.). Derfor føler protestanterne et personligt ansvar for, at samfundet, og i dette tilfælde virksomheden, skal fungere optimalt og sikre resultater, hvorfor danskerne i højere grad tager personligt ansvar for deres arbejdsopgaver, herunder beslutninger og handlinger. Spørgsmål 23 og 29 omhandler ligeledes ansvarstagen for beslutninger og handlinger.

→ Respondenterne føler, at deres arbejdsplads giver dem mulighed for at tage et personligt ansvar, hvilket ikke stemmer med essentialismen, da det ville forventes, at de franske arbejdspladser netop ikke gav mulighed for at tage et personligt ansvar.

Sp.9

Her spørges der ind til, om respondenterne føler, at deres meninger bliver hørt til møder og i andre sammenhænge i virksomheden.

Hertil svarer 84,6 % *ja* og 9,6 % *nej*, og de resterende 5,8 % svarer *ved ikke* (sp.9), hvilket fører til den konklusion, at det overvejende flertal føler sig hørt, på trods af at de befinder sig i en fremmed organisationskultur. Dette spørgsmål er stillet med henblik på, at undersøge om danskerne føler en forskel i, hvor lydhør den franske organisation er overfor dem som udlændinge, i forhold til deres franske kolleger. Dog har besvarelsene ikke vist nok udsving til, at vi vil benytte os af dette resultat i den videre diskussion.

Sp.10-12 – Afbrydelser

Spørgsmålene 10-12 omhandler afbrydelser. Med hensyn til at blive afbrudt er resultaterne relativt lige, idet 48 % af respondenterne oplever at blive afbrudt på arbejdspladsen (sp.10.1), mens 44,2 % ikke oplever det (sp.10.2). Fire af respondenterne kunne ikke besvare spørgsmålet (sp.10.3).

Dette viser dermed, at afbrydelser ikke er af kulturel natur, hvilket blev antaget på baggrund af Trompenaars teori omkring forskelle i verbal interkulturel kultur. Ifølge konstruktivistene og i særdeleshed Trompenaars, er talemønstre kulturelt bestemte, og der findes en stor forskel imellem den verbale kommunikation i latinske lande og i de skandinaviske lande (jf. del II, 3.2.1.).

Vores resultater viser dog en vis paradoksalitet i og med, at den ene halvdel af respondenterne oplever at blive afbrudt på arbejdspladsen, hvorimod den anden halvdel ikke gør (sp.10). Dette kan indebære, at den halvdel der ikke oplever at blive afbrudt, ikke er sig bevidst om, at de bliver afbrudt. Dette kan være et tegn på, at disse respondenter er så velintegreret i det franske, og at de er så kulturelt bevidste, at de ikke længere opfatter afbrydelser som en negativ situation. Det paradoksale ligger i, at størstedelen af respondenterne, når de bliver spurgt om hvilke følelser de knytter til at blive afbrudt, nævner afbrydelser som værende *uhøflige* og *mangel på interesse* for talerens synspunkter (sp.11), hvilket modsiger, at de er kulturelt bevidste.

Derudover som en del af den konstruktivistiske teoretiske referenceramme blev det antaget, at franskmænd ser det som mere almindeligt at afbryde, da det også kan være tegn på interesse fra samtalepartnerens side, hvorimod man i Danmark venter med at tage ordet til, ens samtalepartner er færdig med at tale (jf. del II, 3.2.1.).

Vi har desuden valgt at filtrere svarene mellem overordnede og underordnede med henblik på at be- eller afkræfte Hofstedes magtdimension (jf. del II, 2.1.), hvori den underordnede (mindre magtfuld) føler et afhængighedsforhold til den overordnede (mere magtfuld) og vil derfor undgå at afbryde ham/hende.

Af de personer, der svarer *nej*, er 15 overordnede og otte underordnede⁷. Da størstedelen er overordnede kan det tyde på, at Hofstede har ret i denne dimension. Dette viser, at der er forskel på magtdistancen i Frankrig og i Danmark. Af dem der svarer, at de bliver afbrudt, er 11 overordnede og 14 er underordnede. Margenen imellem de to er for lille til at kunne analysere den fyldestgørende ud fra den opstillede teoretiske referenceramme.

Det er derimod interessant at undersøge hvilke følelser, der opstår i en situation, hvor respondenterne bliver afbrudt. Ifølge besvarelsene føler 40 %, at det er tegn på uhøflighed når de bliver afbrudt (sp.11.6), 32 % ser det som mangel på interesse for talerens synspunkter (sp.11.7), og 24 % føler, at de bliver overhørt (sp.11.2). Grunden til disse negative følelser er, at man som medlem af en monokron kultur påvirkes negativt, når ens talemønster, opbygget på tidssegmenter afbrydes (jf. del II, 1.5.), hvilket som ovennævnt suppleres af Trompenaars som mener, at angelsaksere anser det som uhøfligt at afbryde (jf. del II, 3.2.1.).

På den anden side oplever respondenterne det også som noget positivt, idet 24 % ser det som *diskussionsfremmende* (sp.11.5), og 20 % ser det ligefrem som *tegn på interesse* (sp.11.4) fra samtalepartnerens side, hvilket også bliver fremlagt i det teoretiske afsnit om interkulturel kommunikation i de latinske lande (jf. del II, 3.2.1.).

Følgende citat illustrerer, at respondenterne hurtigt har tilpasset sig omgangsformen på arbejdspladsen, da vedkommende kun har arbejdet i Frankrig i fem år:

”Efter fem år i Frankrig er jeg vant til omgangsformen”

(Åbne besvarelser, bilag 11)

⁷ Der påpeges at fire respondenter har undladt at besvare.

Den konstruktivistiske tankegang understøttes ved dette citat, da den kulturelle tilpasning i kulturmødet sker dynamisk (jf. del II, 3.3.).

Hvorvidt respondenterne selv har påtaget sig nogle af de franske adfærdsmønstre, som netop afbrydelser, vises i undersøgelsen ved, at størstedelen af respondenterne ikke selv afbryder deres kolleger og i øvrigt heller ikke føler, at det er acceptabelt at afbryde, imens en anden taler (sp.12).

Dette viser dermed, at man ikke så nemt kan lægge et kulturelt adfærdsmønster fra sig, når dette mønster baserer sig på en subjektiv vurdering, om hvorvidt noget er høfligt eller ej. Derudover kan der, endnu en gang, refereres til Halls teori om Frankrig som polykront samfund og Danmark som monokront.

”I begyndelsen opfattede jeg det meget uhøfligt og meget nedsættende. Jeg har stadig disse følelser, men ved nu at det ikke skal ses som et uhøflighedstegn men derimod som ren interesse.”

(Åbne besvarelser, bilag 11)

Ovenstående citat viser, sværhedsgraden i at fralægge sig sine oprindelige kulturelle adfærdsmønstre og påtage sig nye, hvilket er i overensstemmelse med den essentialistiske kulturopfattelse. Imidlertid, er respondenterne, som har opholdt sig i Frankrig i 17 år (bilag 8), bevidst om, hvordan afbrydelser skal afkodes, det vil sige, at det bliver nemmere at gennemskue betydningen men indebærer ikke nødvendigvis accept af dette franske træk.

Ser man på gennemsnittet for om respondenterne finder det acceptabelt at afbryde en person, der taler, er det igen størstedelen, der er uenige, da netop gennemsnittet ligger på 2,47 (sp.12). Spørgsmål 12 tænkes brugt til at undersøge, hvorvidt vores respondentgruppe er sig bevidst om, at den tilpasser sig nogle af de franske kulturelle træk. Da respondenterne oprindeligt kommer fra et monokront samfund, som ikke tillader afbrydelser, kan det tænkes, at man som dansker vil have svært ved at tilpasse sig franske kommunikationsmønstre.

→ Resultaterne omkring variabelen ”afbrydelser” viser, at der er udsving i forhold til den hierarkiske status, dog er de ikke så markante. Til gengæld viser besvarelserne, at

der er forskel på den individuelle tilpasning, hvilket illustreres igennem citater fra de åbne besvarelser.

Sp.13

Bevidstheden om, at man arbejder i en fransk virksomhed ligger gennemsnitligt på 3,63 (sp.13), da langt over halvdelen mener, at være *enige* eller *meget enige* (35 ud af 52), se tabel 9(a). Dette indikerer, at danskerne i den daglige arbejdsgang er meget bevidste om, at arbejde i en virksomhed i Frankrig. Endvidere kan det formodes, at de seks respondenter som hverken er *enige* eller *uenige*, muligvis arbejder i internationale virksomheder i Frankrig, og dermed må være både enige, i og med at arbejdspladsen geografisk befinder sig i Frankrig, men også uenige, da virksomhedsopbygningen i disse virksomheder muligvis bærer præg af at være opbygget efter en mere internationaliseret organisationsstruktur end den franske.

MEGET UENIG	4
UENIG	7
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	6
ENIG	22
MEGET ENIG	13

Tabel 9(a): Sp.13 - Udsagn 1, *Jeg er i min daglige arbejdsgang bevidst om, at jeg arbejder i en fransk organisation*

Herunder ses tabellen, som viser fordelingen af respondenterne, i spørgsmålet om, hvor enige respondenterne er i, at de er *bevidste om, at der er forskel på at arbejde i en fransk organisation i modsætning til i at arbejde i en dansk*. Gennemsnittet ligger her på 4,13 (sp.13) og viser, at størstedelen af respondenterne kan mærke forskellene i at arbejde i en fransk virksomhed i modsætning til i en dansk og påvirkes dermed også af virksomhedskulturen heri.

MEGET UENIG	1
UENIG	3
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	3
ENIG	26
MEGET ENIG	19

Tabel 9(b): Sp.13 - Udsagn 2, *Jeg er i min daglige arbejdsgang bevidst om, at der er forskel på at arbejde i en fransk organisation, i modsætning til i en dansk*

→ Størstedelen af respondenterne er meget bevidste i deres daglige arbejdsgang om, at arbejde i en fransk virksomhed.

Sp.14–17 – At være dansk på en fransk arbejdsplads

Den næste række spørgsmål omhandler dét at være dansk på en fransk arbejdsplads med henblik på, hvor hurtigt man bliver integreret, hvornår man optræder mest ”dansk” i arbejdssammenhæng og forståelse på arbejdspladsen for, at man har en anden baggrund samt, om der kan opstå forståelsesproblemer hos franske modtagere (medarbejdere, kunder, og så videre).

For 78,9 % af respondenterne gik der under et år (sp.14.1 og 14.2), inden de følte sig integreret på deres franske arbejdsplads, og deraf følte halvdelen, at der gik under et halvt år inden, de var vel integreret på deres nye arbejdsplads i Frankrig (sp.14.1). Derudover har syv respondenter undladt at besvare spørgsmålet.

Derimod varede det mere end 12 måneder for 11,5 % af respondenterne inden, de følte sig integreret (sp.14.3). Her antages det, at kulturel intelligens spiller en afgørende rolle for integrationen, hvilket vi vil komme nærmere ind på i diskussionen.

De 40,4 %, for hvem det tog mere end 6 måneder at føle sig integreret i virksomheden (sp.14.2 og 14.3), lever op til den essentialistiske tankegang om, at det er muligt at blive integreret i et andet samfund, men at det er en længere proces, som kræver både egen indsats men også værtslandet/værtskulturens åbenhed, hvilket igen bringer os tilbage til kulturel intelligens.

Måneder	0-10 ansatte	11-50 ansatte	51-100 ansatte	>100 ansatte
0-6	9	6	2	7
6-12	3	6	3	3
+ 12	2	1	0	3

Tabel 10: Sp.14 – Integration på arbejdspladsen, efter størrelse på virksomheden

Ovenstående tabel viser, at størrelsen på virksomheden spiller en stor rolle for hvor hurtigt man føler sig integreret på sin arbejdsplads i Frankrig. Man bliver hurtigere integreret i en virksomhed med under ti ansatte, end man gør i en mellemstor virksomhed med 51 til 100 ansatte. Vi går ud fra, at grunden til dette er, at jo færre medarbejdere der er i en virksomhed, jo større sandsynlighed er der for, at man hurtigere vil føle sig tilpas på ens arbejdsplads.

Derimod bliver man også relativt hurtigt integreret i store virksomheder med over 100 ansatte. Dette kan skyldes, at disse ofte internationaliserede virksomheder har programmer til integration af nye ansatte, da der sandsynligvis oftere kommer udenlandske medarbejdere til virksomheden, og man derfor har større erfaring med at få udlændinge til at føle sig velkommen på arbejdspladsen.

Til trods for at man har været mange år i Frankrig og været aktiv i det franske erhvervsliv, kan der stadig være danske træk, som spiller ind i visse situationer. I tabel 11, ses hvornår ens danske arbejdsånd kommer mest til udtryk.

Ved overholdelse af deadlines	78,8 %
I det selvstændige arbejde	71,1 %
I min kommunikation (e-mails, samtaler, fremlæggelser osv.)	59,6 %
Ved konfliktløsning	36,5 %

Tabel 11: Sp.15 - *Sammenhænge hvor den danske arbejdsånd viser sig*

Overholdelse af deadlines ligger øverst over, hvornår man benytter sig mest af sine danske træk. Et konkret eksempel kan være overholdelse af aftaletidspunkter, hvor franskmændene adskiller sig fra danskere ved, at aktiviteter ofte er mindre nøje planlagt. For franskmænd handler det om, at få tingene gjort med mindre omtanke for overholdelse af tidsfristen, hvilket også afspejler sig i Halls monokrone og polykrone inddeling af samfund (jf. del II, 1.5.). Som en af respondenterne udtrykker det:

”De kommer slentrende til møder”

(Interview, bilag 4, s.5, l.150)

Danskheden viser sig dermed i høj grad i det selvstændige arbejde, hvor danskere, igennem blandt andet deres skolegang (jf. del II, 4.), har lært at være kritiske og stille spørgsmålstejn, hvilket er vigtige parametre i udførelsen af selvstændigt arbejde. De kvalitative besvarelser viste, at alle fire respondenter mente at have bevaret nogle danske træk i deres karriere i Frankrig. Blandt andet bliver gruppearbejde fremhævet som værende typisk dansk, hvortil grundstenen lægges i folkeskolen, hvorimod man i franske virksomheder ikke er nær så bekendt med denne form for samspil.

De efterfølgende to citater understøtter forskellen på arbejdsmetoder på arbejdspladsen. Disse forskelle vil blive videre vurderet i afhandlingens næste del.

” [...] det er meget svært at arbejde i grupper med franskmænd, fordi de simpelthen ikke har udøvet den ”exercise” der hedder gruppearbejde.”

(Interview, bilag 2, s.1, 1.24-25)

”[...] gruppearbejde, det er meget skandinavisk. Det er overhovedet ikke noget de bruger i de franske skoler og de har utroligt svært ved at arbejde sammen.”

(Interview, bilag 1, s.4, 1.105-106)

Ovenstående citater viser stor enighed på trods af, at disse respondenter arbejder for to virksomheder af meget forskellig størrelse, med henholdsvis fem og 3.000 medarbejdere.

Som Hall påpeger, adskiller Danmark og Frankrig sig også i den måde, vi kommunikerer med hinanden på arbejdspladsen. Som det ses i ovennævnte tabel 13, mener 59,2 % af respondenterne, at deres danske måde at kommunikere er fremtrædende i situationer som eksempelvis telefonsamtaler og i e-mail korrespondance (sp.15.5). Den kvalitative undersøgelse viser, at den danske kommunikation er mere direkte end den franske, da flere af respondenterne påpeger, at de er mere direkte i deres kommunikation.

Dagligdagen i de fleste virksomheder indebærer møder og præsentationer. Også på dette punkt er der, ifølge Hall, forskelle på, hvordan man fremmer informationsdeling i en dansk virksomhed i forhold til i en fransk. Men ud fra besvarelsene om hvorvidt franskmænd går ud fra, at alle deltagere er på samme informationsniveau (jf. del II, 1.5.), giver 28,8 % af danskerne udtryk for, at deres franske kolleger undlader at forklare tingene ned i mindste detalje, og 21,1 % svarer at kollegerne forklarer tingene eksplicit (sp.16.1 og 16.2).

Hall mener, at Frankrig er en højkontekstkultur, der ikke nødvendigvis ekspliciterer alle informationer men går ud fra, at alle har nogenlunde samme forståelsesgrad for et emne, hvorimod man i lavkontekstkulturer, som han placerer Danmark under, uddyber ned i mindste

detalje for at sikre sig fuld forståelse hos modtageren. Denne skelnen bekræftes også af direktøren fra Bordeaux:

”Du skal være påpasselig med om dine medarbejdere forstår, hvad du siger. Det kan godt være staccato, men du er nødt at gentage dig selv mange gange, men det kan godt betale sig.”

(Interview, bilag 2, s.8, 1.226-227)

Halls teori passer på, at respondenterne stammer fra en lavkontekstuelkultur, men i dette citat afkræftes det at franskmænd (hans medarbejdere) stammer fra et højkontekstsamfund, da de skal have gentaget beskeden.

Det må dog understreges her, at hele 40,4 % svarer *ved ikke* (sp.16.3), hvilket kan skyldes, at spørgsmålsformuleringen ikke er klar nok eller at vores målgruppe har svært ved at tage stilling. Derudover har næsten 10 % svaret *andet*. Her udtrykker én af respondenterne, at *”de forklarer, HVIS behovet er der”*, hvorimod en anden svarer, *”Der var en stor bevidsthed om, at ikke alle var franske og dermed forstod alt lige godt”* (Åbne besvarelser, bilag 13).

Disse to udsagn står i kontrast til hinanden, da de, på trods af at begge støtter Halls teori om lav- og højkontekst kulturer, viser en forskel ved brug af kulturel intelligens, hvilket det andet udsagn er bevis på. I det sidstnævnte, giver respondenterne udtryk for, at virksomheden er meget bevidst om, at tage hensyn til ikke-franske medarbejdere ved at tilpasse kommunikationen til medarbejderne, så alle er på samme informationsniveau.

Iblandt disse besvarelser ser man blandt andet, at den sproglige barriere kan have vakt problemer i forbindelse med møder eller præsentationer. Det er naturligt, at der med medarbejdere fra forskellige kulturer i virksomheden kan opstå misforståelser på grund af de kulturelle forskelle (jf. Åbne besvarelser, bilag 13).

Når det handler om forståelsen i virksomheden af respondenternes egne budskaber, er der 38,5 %, der svarer, at deres budskaber er blevet misforstået (sp.17.1). Man har ikke taget hensyn til den kulturelle tilpasning, der skal til, når man taler til personer, der ikke har samme kulturelle baggrund som en selv.

Kun 15,4 % af respondenterne svarer, at deres franske kolleger har forstået budskabet fra første forklaring (sp.17.2), hvilket kan tyde på, at danskere har udvist kulturel intelligens ved at tilpasse deres fremlæggelsesstil og eventuelt også deres sprogbrug.

→ I sin daglige arbejdsgang benytter danskeren sine danske særpræg i visse henseender, i særdeleshed ved punktlighed og i et mere selvstændigt arbejde end sine franske kolleger samt mere åbenhed og direkthed i sin kommunikation. Derudover følte 78,8 % af respondenterne sig integreret i den franske arbejdskultur på under ét år.

Sp.18 – Adskillelse af over- og underordnede

Fra spørgsmål 18, hvor der bliver spurgt til stilling, adskiller vi respondentgruppen i to. En gruppe med overordnede og en gruppe med underordnede. Herefter bliver spørgsmålene specifikt rettet mod den ene eller den anden gruppe. Derefter vil spørgsmålene blive analyseret og sammenholdt imellem de to grupper såfremt, det er muligt.

De overordnede udgør 57,7 % (sp.18.1 og 18.3) af den samlede respondentgruppe, mens de underordnede udgør de resterende 42,3 % (sp.18.2 og 18.4). Dette må siges at være en relativt lige fordeling, når man tager undersøgelsestypen i betragtning.

Sp.19 + sp.26

I disse spørgsmål spørges der til hvilken nationalitet respondenternes nærmeste medarbejdere (for de overordnede) eller direkte overordnede (for de underordnede) har.

For størstedelen, nemlig 63,3 %, af de overordnede, er deres nærmeste medarbejdere franske, 20 % er danske, mens fem af de overordnede respondenter har medarbejdere af anden nationalitet end dansk eller fransk (sp.19).

Hos de underordnede arbejder 16 for en fransk chef, fire for en dansk og to har en chef af anden nationalitet end dansk eller fransk (sp.26).

→ Da størstedelen af de overordnedes og underordnedes nærmeste medarbejdere og kolleger er franske, muliggør dette at undersøge, beskrive og analysere tendenser.

Sp.20 + sp.27 - Implementering

Der undersøges i spørgsmål 20, ved 4 udsagn, om de overordnedes syn på, hvorvidt implementering af deres beslutninger ud til medarbejderne sker hurtigt, og om de overordnede bliver hæmmet af, at de er danskere i den daglige ledelse. Da de første to udsagn (sp.20.1 og 20.2) ikke viser et stort udsving, vil det derfor ikke blive berørt nærmere.

De to andre udsagn er derimod mere interessante at analysere; respondenterne blev adspurgt om arbejdsmetoder, og om de inddrager deres egne medarbejdere i beslutningstagen. I de to nedenstående tabeller, tabel 14 og 15, ses en fordeling af svarene på tredje og fjerde udsagn (sp.20.3 og 20.4).

Her kunne vi se, at de 30 overordnede mente således:

MEGET UENIG	3
UENIG	14
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	7
ENIG	6
MEGET ENIG	0

Tabel 12(a): Sp.20 - Udsagn 3, *Mine arbejdsmetoder er de samme som mine franske kollegers*

De seks personer, der er enige i, at deres arbejdsmetoder er de samme som deres franske kollegers, stemmer dermed overens med den konstruktivistiske tilgang, som er dynamisk. Derved mener vi, at disse seks personer er blevet så integreret i den franske arbejdskultur, at de ikke længere kan skelne mellem dansk og fransk arbejdskultur. Disse respondenter er

sandsynligvis også dem, der har udvist størst kulturel intelligens, da de åbenbart har været de mest modtagelige overfor værtslandets arbejdskultur.

Over 50 % af respondenterne er uenige eller meget uenige, hvilket tværtimod understøttes af den essentialistiske tilgang, at det tager lang tid for ens kulturelle træk at ændre sig. Respondenterne føler nemlig stadig, at deres arbejdsmetoder er anderledes end deres franske kollegers.

MEGET UENIG	0
UENIG	1
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	5
ENIG	19
MEGET ENIG	5

Tabel 12(b): Sp.20 - Udsagn 4, *Jeg inddrager mine nærmeste medarbejdere i beslutningstagen*

At man vælger at inddrage sine medarbejdere i beslutningstagen, skyldes den lille magtdistance, som er gældende i skandinaviske lande (jf. del II, 2.1.), og som dermed opfattes som skandinavisk ledelsesstil. Derudover ligger det også i det protestantiske ophav at udvise åbenhed ved at benytte sig af en demokratisk ledelsesstil, hvilket illustreres af tabel 12(b).

Den danske leder fra Bordeaux vælger at lede virksomheden med åbenhed, hvilket illustreres herefter:

” Snak med folk, få dem med på dine ideer og forklar dem, hvad vi skal med virksomheden, dine mål, hvad strategien er [...] få medarbejderne med.”

(Interview, bilag 2, s.7, l.210- 212)

MEGET UENIG	1
UENIG	3
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	3
ENIG	11
MEGET ENIG	4

Tabel 13(a): Sp.27 - Udsagn 1, *At jeg bliver "hørt" på lige fod med mine franske kollegaer*

Af de fire, der er meget uenige eller uenige, har alle været på det franske arbejdsmarked i ét til fem år, og der er under fem medarbejdere på deres arbejdspladser.

MEGET UENIG	1
UENIG	6
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	3
ENIG	9
MEGET ENIG	3

Tabel 13(b): Sp.27 - Udsagn 2, *Jeg føler mig inddraget i beslutningstagen (på afdelingsniveau)*

Ligeledes arbejder de syv medarbejdere, der svarer meget uenig eller uenig, i virksomheder med under fem medarbejdere og har alle været på det franske arbejdsmarked mellem ét og fem år.

MEGET UENIG	4
UENIG	10
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	2
ENIG	4
MEGET ENIG	2

Tabel 13(c): Sp.27 - Udsagn 3, *Jeg føler mig inddraget i beslutningstagen (på virksomhedsniveau)*

MEGET UENIG	0
UENIG	5
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	8
ENIG	5
MEGET ENIG	4

Tabel 13(d): Sp.27 - Udsagn 4, *At det tager lang tid for beslutninger at blive implementeret i organisationen*

Af de, der svarer, at de er meget uenige eller uenige i alle fire udsagn, er på arbejdspladser med under fem medarbejdere. De har til gengæld været på det franske arbejdsmarked imellem ét og 15 år.

→ Heraf kan vi konkludere, at implementeringsvariablen, hvilken vi regnede med kunne bære præg af at være hæmmet af en dansk tilgang, er modbevist, da besvarelserne ikke har vist noget særpræg.

Sp.21 – Danske arbejdsmetoder

De overordnede respondenter mener, at deres arbejdsmetoder adskiller sig fra franske arbejdsmetoder på flere punkter.

For det første ved, at de, som danskere, arbejder mere *selvstændigt* end deres kolleger. 31 % mener nemlig, at de ofte forventer større selvstændighed af deres medarbejdere samt, at de selv udfører mere selvstændige arbejdsopgaver, det vil sige udfører opgaver uden at skulle rådføre sig med ledelsen først (bilag 7).

For det andet adskiller danskere sig fra deres franske kolleger og medarbejdere ved punktlighed, da 27,6 % svarer, at man som dansker er mere punktlig og i højere grad sørger for at overholde tidsfrister (bilag 7).

Disse arbejdsmetoder som selvstændighed og punktlighed illustrerer Støvrings tanker om, at værdierne stammer fra protestantismen (jf. del II.1.3.).

Men det tredje punkt, hvor danskerne i høj grad skiller sig ud, er i den mindre hierarkiske tilgang til medarbejdere og strukturen på arbejdspladsen i det hele taget. Her udtrykker næsten 52 % af de overordnede, at de, i højere grad, adskiller sig ved, at benytte sig af en ledelsesstil, hvor de inddrager deres medarbejdere i beslutningstagen (bilag 7).

Fire ud af de 32 overordnede mener dog ikke, at kunne notere sig nogen forskelle. Ved at krydse besvarelsene fra dette spørgsmål med længden af ophold i Frankrig, fremkommer det, at alle fire respondenter har været der i mere end 15 år. Dette kan være et tegn på, at de er blevet så integreret i fransk arbejdsmarkedskultur, at de ikke længere bemærker forskellene, hvilket understøtter den konstruktivistiske tilgang til kulturen, nemlig at man hurtigt tilpasser sig værtskulturen.

Udover de ovennævnte træk, nævnes også den mere strukturerede arbejdsgang, afholdelse af færre og kortere pauser og en mindre formel omgangstone (bilag 7).

De to ledere, fra den kvalitative undersøgelse, ser deres danskhed som en klar fordel i forhold til ledelse. Deres medarbejdere udviser positiv respons overfor den ”skandinaviske”

ledelsesstil. På spørgsmålet om hvordan de franske medarbejdere har reageret på at have en dansk chef, svarer lederne som følger:

”Jeg har aldrig fået negativ feedback på det [at være dansk chef]. Aldrig. I nogle tilfælde har det været en fordel, fordi de [medarbejderne] nogle gange følte, at jeg var mere åben og så tingene mere fra deres side. Hvor de traditionelle franske chefer kan være ret autoritære.”

(Interview, bilag 2, s.4, l.126-128)

” Der er meget stor forskel (...), de franske medarbejdere har ofte sagt, at de sætter meget pris på vores skandinaviske ledelsesform, der er mere liberalistisk og giver mere plads til individuel initiativtagen, og der er ikke så langt imellem toppen og medarbejderne, man er mindre formel, og det er lettere at bruge humor i ledelsesform og tage det lidt mere ”cool” i det hele taget”

(Interview, bilag 3, s.2, l.59-65)

Derudover fortæller den første leder, at da han overtog direktørposten i en stor virksomhed i 1985, var CGT⁸ vidt repræsenteret i virksomheden. Efter ét år blev dette opløst, da medarbejderne ikke mente, at der var behov for fagforening med ham som leder, hvilket respondenteren tilskriver sin danske inkluderende ledelsesstil:

”Jeg kan ikke sige andet end at det var en form for tillidsvotum”

(Interview, bilag 2, s.5, l.151-152)

Respondenten mener, at det danske er svært at lægge fra sig, og det følger én hele livet (Interview, bilag 2, s.6, l.179).

⁸ Et af Frankrigs største fagforbund.

→ Som understreget i den kvalitative undersøgelse, følger den danske ledelsesstil de overordnede i den nye organisationskultur. Danske ledere har en tendens til at lede på mere demokratisk vis, med mindre autoritet, ved at inkludere medarbejderne og dermed skabe et tillidsbånd. Dette er de franske medarbejdere mindre vant til, men påskønner det. Derudover er typiske danske træk at udvise punktlighed og selvstændighed.

Sp.22 + sp.28 - Tillid

Ifølge Støvring, har danskerne nemmere ved at udvise tillid, fordi Danmark er et mere veludviklet tillidssamfund end Frankrig. Det kommer sig af de lokalt kontrollerede foreninger og organisationer, som fremmer gensidig tillid imellem administration og borger, derimod har hierarkisk opbyggede og centraliserede bureaukratier, som det er udbredt i Frankrig, en tendens til at nedbryde gensidig tillid (jf. del II, 1.2.).

Når man ser nærmere på tilliden mellem de danske og de franske medarbejdere, viser det sig, at langt størstedelen (78 %) af de overordnede respondenter er *enige* eller *meget enige* i, at de har tillid til deres kolleger og føler, at deres kolleger har tillid til dem (sp.22). Se fordelingen i nedenstående tabeller 20 og 21.

MEGET UENIG	1
UENIG	2
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	3
ENIG	17
MEGET ENIG	1

Tabel 14(a): Sp.22 - Udsagn 1, *Jeg har tillid til mine franske kolleger*

MEGET UENIG	2
UENIG	0
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	4
ENIG	15
MEGET ENIG	9

Tabel 14(b): Sp.22 - Udsagn 2, *Mine franske kolleger viser mig tillid*

Hos de underordnede respondenter mener 63 %, at være *enige* eller *meget enige* i, at de har tillid til deres nærmeste franske overordnede, og de føler ligeledes, at de bliver vist tillid af deres overordnede og af deres kolleger (sp.28).

Dette viser, at der er en relativ høj tillidsgrad imellem den franske virksomhed og den danske medarbejder, hvilket afkræfter Støvrings teori om, at franskmændene ikke udviser tillid (jf. del II, 1.2.). Det kan dog også diskuteres, om danskerne har et overordnet indtryk af, om de vises tillid eller, om deres ”kerne” er så stærk, at tillid ikke er en del af deres bevidsthed.

MEGET UENIG	2
UENIG	3
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	2
ENIG	12
MEGET ENIG	3

Tabel 15(a): Sp.28 - Udsagn 1, *Jeg har tillid til mine nærmeste overordnede*

MEGET UENIG	5
UENIG	0
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	4
ENIG	10
MEGET ENIG	3

Tabel 15(b): Sp.28 - Udsagn 2, *Mine nærmeste franske overordnede viser mig tillid*

MEGET UENIG	0
UENIG	4
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	3
ENIG	13
MEGET ENIG	2

Tabel 15(c): Sp.28 - Udsagn 3, *Mine franske kolleger viser mig tillid*

Som tidligere nævnt i den essentialistiske del af den teoretiske referenceramme, mener Støvring, at franskmændene har svært ved at vise tillid til personer udover familien i og med, at det franske samfund ikke har samme grad af tillid som i Danmark (jf. del II, 1.2.). Dette bekræftes af én af respondenterne fra den kvalitative undersøgelse, som har været ansat i samme virksomhed i tre år. På spørgsmålet om hvorvidt hun føler, at hendes franske kolleger viser hende tillid, svarer hun:

”Nej. Nej, det gør jeg faktisk ikke, det tager utroligt lang tid at opbygge tillid.”

(Interview, bilag 1, s.6, l.182)

→ **De danske overordnede har i højere grad tillid til deres franske medarbejdere, end de danske underordnede har til deres franske ledere.**

Sp.23 + sp.29 – Personligt ansvar

I spørgsmål 8, blev den samlede respondentgruppe bedt om, at tage stilling til, hvorvidt de følte, at der i virksomheden var mulighed for at påtage sig et personligt ansvar for ens arbejdsopgaver. I spørgsmål 23 og 29 spørges hver enkelt gruppe, hvordan de opfatter ansvarstagen i den anden gruppe, da det kan være svært at være fuldstændig objektiv med hensyn til ens egen situation. Det blev derfor vurderet, at man ved at stille spørgsmålene igen til både de overordnede og de underordnede, ville kunne opnå et mere nuanceret og retvisende billede.

”Jeg er helt klart hende, der ”executer”, mens de andre går rundt og taler med hinanden.”

(Interview, bilag 1, s.6, l.176-177)

Dette citat er et godt eksempel på, at man, som tidligere nævnt, som dansker tager personligt ansvar for at udføre den stillede opgave, og yderligere et eksempel på én af forskellene mellem dansk og fransk holdning til arbejdsgang. Dette kan også knyttes til det danske skolesystem, der forsøger at forme ansvarlige borgere til at tage medansvar i samfundet (jf. del II, 4.).

Besvarelserne har vist, at 42 % overordnede føler, at deres medarbejdere tager ansvar for deres opgaver (herunder selvstændige beslutninger) og handlinger (sp.23), se tabel 16(a) og 16(b). Dette tal er dog ikke særlig højt, hvilket stemmer overens med de kvalitative interview, hvor det blandt andet nævnes, at man som dansk leder kan risikere, at ens franske medarbejdere, på trods af kvalifikationer, har svært ved at tage et personligt ansvar uden at konsultere sig med lederen først (Interview, bilag 2, s.3, l.76-77). Ser vi denne variabel, i lyset af Hofstedes kategorisering af Frankrig som værende et samfund med stor magtdistance,

bekræftes de franske underordnedes manglende initiativ; lederen forventes at tage initiativet, og de underordnede forventer at få at vide, hvad de skal gøre (jf. del II, 2.1.).

MEGET UENIG	1
UENIG	5
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	7
ENIG	15
MEGET ENIG	2

Tabel 16(a): Sp.23 – Udsagn 1, *Jeg føler, at mine franske underordnede tager ansvar for deres opgaver/beslutninger*

MEGET UENIG	1
UENIG	6
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	10
ENIG	11
MEGET ENIG	2

Tabel 16(b): Sp.23 – Udsagn 2, *Jeg føler, at mine franske underordnede tager ansvar for deres handlinger*

28 % kan hverken sige sig enige eller uenige i udsagnet, hvor der til gengæld er en temmelig høj procentdel, der ikke kan eller vil tage stilling til udsagnet (sp.23).

Da vi ikke havde mulighed for at udspørge de franske underordnede om deres danske overordnede for at opnå et mere nuanceret indtryk, blev de overordnede spurgt, om de syntes at deres kolleger påtager sig et personligt ansvar for opgaver og handlinger.

Da franskmændene siges at være mere autoritetstro end danskerne (jf. del II, 4.), kunne man forestille sig, at de måske i mindre grad vil tage ansvar for deres beslutninger og handlinger, i særdeleshed hvis disse beslutninger eller handlinger viser sig at være forkerte. Dette kommer sig af, at man i det franske skolesystem ser ned på fejltagelser. Resultaterne viser, at 48 % er *uenige* eller *hverken enige eller uenig*, hvorimod 30 % er *enige* og 14 % *meget enige* (sp.29). Dette skel er tydeligere end i det tilsvarende spørgsmål, der er stillet de overordnede.

MEGET UENIG	2
UENIG	5
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	10
ENIG	11
MEGET ENIG	2

Tabel 17(a): Sp.29 – Udsagn 1, *Jeg føler, at mine franske kolleger tager ansvar for deres opgaver/beslutninger*

MEGET UENIG	0
UENIG	7
HVERKEN ENIG ELLER UENIG	5
ENIG	7
MEGET ENIG	3

Tabel 17(b): Sp.29 – Udsagn 2, *Jeg føler, at mine franske kolleger tager ansvar for deres handlinger*

Endnu en gang kan der henvises til forskellene imellem personlig ansvarstagen i protestantiske og katolske samfund, hvilke også kan overføres til virksomhedskulturer (jf. del II, 1.3.).

→ Denne variabel illustrerer forskellen i måden, hvorpå danskere og franskmand tager personligt ansvar.

Sp.24 + sp.25 – Tilpasning af arbejdsmetoder (overordnede)

Når man undersøger arbejdsmetoder, ser man i spørgsmål 24, at 60 % føler, at de har lavet om på deres arbejdsmetoder, så de passer bedre til franske kollegers måde at arbejde på (sp.24.1). I modsætning til dette føler 36,7 % *ikke*, at de har lavet om på deres måde at arbejde på (sp.24.2).

I spørgsmål 25 spørges der nærmere ind til, hvordan de overordnede føler, at de har modificeret deres arbejdsmetoder. 61,1 % mener, at det, i særdeleshed, er "*ved konfliktløsning*" (sp.25.2), og derudover mener over halvdelen også, at det er i deres kommunikation med kolleger, i særlig grad med underordnede medarbejdere (sp.25.4, 25.5 og 25.6), eksempelvis ved en mere formel omgangstone end den der benyttes i Danmark (jf. del II, 3.1.).

Alle fire respondenter er enige om, at det er kutyme, at man i danske virksomheder løser problemerne igennem samtale, hvilket bekræfter Hofstedes kategorisering af Danmark, som et feminint samfund; som dansk leder er man konsensusøgende.

De kvalitative interview har påvist, at franskmændene har en anderledes tilgang til konfliktløsning, hvilket i særdeleshed fremhæves i interview nummer to, "[at problemer ofte] *går op i en spids [som udmundes i] en aktion fra medarbejderne*" (Interview, bilag 2, s.4, 1.112-113). Dette bekræfter Trompenaars teori om, at Frankrig er en affektiv kultur (jf. del II, 3.2.1.).

I interview nummer tre fremhæves det, at forskellen på konfliktløsninger er at finde i den anderledes hierarkiske opbygning; på grund af den mere autoritære ledelsesform opfordrer chefen ikke ligefrem til en kollegial konfliktløsende samtale "(...) *chefen siger ikke: "Kom, nu tager vi en kop kaffe og taler om det"*" (Interview, bilag 3, s.6, 1.173-174).

På den fjerde respondents arbejdsplads, er holdningen til løsning af konflikter: "*må man holde mund eller gå*" (Interview, bilag 4, s.3, 1.77), hvilket absolut ikke er forsøg på

konsensus. I diskussionen vil vi, som tidligere nævnt, argumentere for, at den franske organisationskultur i dag ligger tættere op af de maskuline værdier end den feminine.

Sp.30 + sp.31 – Tilpasning af arbejdsmetoder (underordnede)

For gruppen af underordnede ligger procentdelen af, hvor mange der føler, de har lavet om på deres arbejdsmetoder, så de passede til den franske sammenhæng, næsten på samme niveau som den overordnede gruppe, nemlig 59 % (bilag 4, sp.30.1). Her mener blot fire af de adspurgte, at de *ikke* har lavet om på noget, hvorimod fem respondenter ikke kunne svare på, om de havde eller ikke havde tilpasset deres arbejdstilgang (sp.30.2 og 30.3). Det er interessant, at begge grupper i overvejende grad har lavet om på deres arbejdsmetoder, formentlig ved at tage en ”forfransket” arbejdsgang til sig for at tilpasse sig virksomheden og dens arbejdsmetoder.

Dernæst og ligesom de overordnede, bliver der spurgt til, hvordan denne tilpasning er kommet til udtryk. Især ”*tilvænnning til andre autoritetsformer*” (76,9 %) (sp.31.1) og omgangstonen (76,9 %) (sp.31.2) er elementer, man skal vænne sig til, da de er anderledes henholdsvis hierarkiske og formelle på en fransk arbejdsplads (jf. del II, 3.1.3.). Omgangstonen er også her direkte forbundet med den hierarkiske struktur.

Det er klart, at hvis man som dansker skiller sig for meget ud fra normen, vil man måske ikke blive taget lige så alvorligt som ens franske kolleger.

Det kan også være svært for en dansker at vænne sig til autoritetsformer, der er så anderledes end dem, man er vant til i Danmark.

46,1 % har følt det nødvendigt at justere deres kommunikation (sp.31.5), og 15,4 % har tilpasset deres arbejdsmetoder i forhold til *overholdelse af deadlines, mødetider og aftaler* (sp.31.4). Når danskerne føler, at det har været nødvendigt at tilpasse deres punktlighed, kan det enten indebære, at de ikke har været vant til punktlighed i Danmark, eller at de har tilpasset sig den polykrone tidsopfattelse, som er mest udbredt i Frankrig (jf. del II, 1.5.). Ud fra vores besvarelser kan det tyde på, at vores respondenter har forståelse for de kulturelle forskelle. Der kan opstå forskellige situationer, som netop overholdelse af tidsfrister,

punktlighed i forbindelse med møder, skriftlig såvel som mundtlig kommunikation, som skal tilpasses.

→ 60 % af de overordnede og 59 % af de underordnede føler, at de har tilpasset deres danske arbejdsmetoder til deres franske arbejdsplads. Denne tilpasning ses især ved konfliktløsning for de overordnede, tilpasning af omgangstonen for begge respondentgrupper samt ved tilvænnning til andre autoritetsformer for de underordnede.

Sp.32

Det sidste spørgsmål til de underordnede medarbejdere indebærer stillingtagen til, hvordan man kvalificerer forholdet til ens nærmeste overordnede. Spørgsmålet er stillet med henblik på at undersøge, hvorvidt éns opfattelse af hierarkiet påvirkes, og om man påtager sig værtslandets syn på samme, baseret på Hofstedes magtdistance dimension.

I Hofstedes magtdistance dimension fremhæves det, at elever (medarbejdere) i samfund med stor magtdistance behandler læren (lederen) med respekt. I samfund med lav magtdistance, behandler elever (medarbejdere) deres lærere (ledere) som jævnbyrdige.

63,6 % har taget den franske ”respekt” til sig (sp.32.2). Derimod anser blot fem (ud af 22) respondenter forholdet til deres overordnede som værende ligeværdigt, og har dermed stadigvæk det danske syn på hierarkiske forhold. De fem respondenter, som ser forholdet som ligeværdigt, er ansatte i mindre virksomheder (bilag 8) eller kan antages at være ansat i specialiststillinger.

54,4 % karakteriserer det som værende præget af *gensidig forståelse* (sp.32.5), hvilket kan tyde på en mindre hierarkisk afstand end først antaget.

Til gengæld mener 22,7 %, at forholdet overordnede - underordnede er præget af magtforskel (bilag 4, sp.32.4), hvilket reelt set er det, der svarer bedst til teorien omkring den mere hierarkiske opbygning af franske virksomheder (jf. del II, 3.1.3).

→ **Størstedelen af de underordnede respondenter benytter positive begreber til at karakterisere forholdet til deres franske overordnede.**

Delkonklusion for del III

Efter en analytisk gennemgang af besvarelserne på både den kvantitative og kvalitative undersøgelse, har vi udvalgt nogle variable, som vi mener, vil være interessante at diskutere i næste kapitel. Disse variable er organisationskultur, kommunikation, tillid og ledelsesstil.

Konkret set har visse besvarelser vist sig at være af stor brugbar empirisk værdi for videre diskussion af problemstillingen, som dermed kan bruges til at sammenholde forskellene. Den franske organisationskultur er karakteriseret som værende stærkt hierarkisk og i stærk modsætning til den danske. Forskellige parametre indenfor kommunikation har vist sig at være en stor udfordring i kulturmødet på arbejdspladsen. Størstedelen af respondenterne føler sig meget bevidste om deres danske træk, uantastet af varigheden af deres ophold i Frankrig. Derudover har besvarelserne omkring personligt ansvar og tillid også givet et godt indblik i en karakteristisk forskel imellem dansk og fransk organisationskultur.

Del IV – Diskussion

På baggrund af analysen diskuteres fremtrædende tendenser i det følgende kapitel. Disse tendenser er de særpræg vi mener, påvirker den danske medarbejder i en fransk virksomhed. Nogle afsnit optræder i kursiv idet de skal anses som selvkritik.

1. Fransk organisationskultur

1.1. Hierarkiet og den formelle omgangstone

”Der er utrolig meget hierarki. Også selvom det ikke nødvendigvis er på papiret.”

(Interview, bilag 1, s.2, l.32)

En af de vigtigste tendenser i sammenligningen mellem den franske og den danske virksomhedskultur ligger i den store forskel i organisationsstrukturen. Som tidligere undersøgelser (Hofstede og Trompenaars) har vist, blev den franske organisationskultur primært betegnet som hierarkisk og formel. Dette bekræftes af ovenstående analyse, som har vist, at fransk organisationskultur stadig i dag betegnes som meget hierarkisk, idet 81 % af respondenterne valgte at benytte denne betegnelse.

Ifølge essentialismen betyder et stærkt tillidssamfund mindre hierarki. Da Støvring betegner Danmark som værende et stærkt tillidssamfund, kan det være svært for en dansker at tilpasse sig en mindre tillidsfuld organisationskultur, som dermed også er præget af stor hierarkisk distance.

Gensidig tillid svækkes, hvilket også kan tydes ud fra det faktum, at 63 % (sp.5.2) af respondenterne mener, at *kontrol af medarbejdere* er en del af fransk organisationskultur. Dette bekræfter Hofstedes magtdistance-dimension, hvor han karakteriserer magtdistancen som værende *stor* i fransk organisationskultur. Som det tydeligt fremkom af analysen, er

magtdistancen i Frankrig stadig stor i dag, hvilket danskere på det franske arbejdsmarked sandsynligvis blot skal acceptere og respektere.

61,5 % af danskerne mener, at den formelle omgangstone er karakteristisk for arbejdskulturen på deres arbejdsplads, hvilket yderligere understøtter den hierarkiske opbygning af franske virksomheder. Vi mener, at det bør understreges, at den formelle omgangstone i dag gør sig mest gældende imellem de forskellige hierarkiske niveauer, det vil sige, at man som underordnet medarbejder altid vil tiltale sin leder med De, indtil lederen giver udtryk for andet. Én af respondenterne fra den kvalitative undersøgelse fortalte, at han tiltaler sine medarbejdere ved fornavn, hvorimod medarbejderne aldrig ville tiltale ham ved andet end ”Monsieur”.

Vi er ikke i tvivl om, at den franske organisationskultur er under udvikling og naturligvis ændrer sig så den tilpasses globaliseringens krav. Ligeledes kommer det også til udtryk i de kvalitative interview, hvor nødvendigt det er for det franske arbejdsmarked, at arbejdskulturen og mentaliteten ændrer sig:

”Jeg vil tro, at den unge generation i Frankrig har mere og mere tendens til at arbejde hen mod det samme, som man ser i Danmark. Mere åbenhed, [...] flere initiativer og [...] mere vant til at løse opgaver i grupper.”

(Interview, bilag 2, s.2, 1.46-48)

Hermed understreges det, at kulturelle særpræg i den danske organisationskultur såsom gruppearbejde, direkte kommunikation og proaktivitet, (frem for passivitet og venten på ordre fra ens overordnede) med stor sandsynlighed er ved at få større betydning i fransk organisationskultur, af ren nødvendighed, for at opnå en strømning af metoder. Denne strømning er inspireret af amerikansk og skandinavisk organisationskultur fokuseret på åbenhed og dynamik.

Derudover bliver der også lagt vægt på sprogets vitale rolle samt, at franskmændene skal være mere udfarende. Dette skal forstås således, at Frankrig altid har været relativ selvtilstrækkelig og dermed ikke har været så udfarende på globalt plan. Dette har dog ændret sig igennem de seneste 10-20 år.

”Man ser det også på de franske uddannelser, især de sproglige går det frem for, og de unge franskmænd tager væsentligt mere ud i verden og taler bedre og bedre engelsk. Man kan sige, at de bliver ”mondialisés”, fordi det er den eneste måde at komme frem på. [...] Så jo, absolut, der sker noget, men det er kun inden for de sidste ti år, der virkelig er sket noget. Og jeg mener, at udviklingen vil accelerere.”

(Interview, bilag 3, s.4, l.113-117)

1.2. Det franske samfund og organisationskulturen

En respondent, i et af de kvalitative interview, nævner en samfundsfaktor, nemlig rigiditeten i det franske arbejdsmarked, som værende en af de største forhindringer for udviklingen af organisationskulturen:

”Arbejdsmarkedet er meget stift [...] Der skal ske noget, der skal nogle arbejdsmarkedsreformer til, ellers vil det franske system ikke udvikle sig på en positiv måde, det vil ikke kunne tiltrække tilstrækkelige udenlandske virksomheder og arbejdskraft til at kunne fremtidssikre sig”

(Interview, bilag 3, s.3, l.81 og l.86-88)

Dermed menes, at på trods af, at den franske organisationskultur står overfor store forandringer, kan forandringerne ikke blot ske som en naturlig følge af globaliseringen og internationaliseringen af erhvervslivet. Forandringer må også komme fra politisk side, blandt andet i form af arbejdsmarkedsreformer. Det er bredt kendt, at afskedigelser i franske virksomheder er meget langsommelige, tungt administrative og økonomisk bekostelige processer set fra virksomhedens side. Til at understøtte dette kan man blot tænke på storstrejkerne, oftest lanceret i forbindelse med reformer eller massefyringer, der for eksempel kan lamme det franske transportsystem. Strejkerne iværksættes af de store fagforbund, og har store økonomiske konsekvenser for det franske samfund.

1.3. Personligt ansvar

I den essentialistiske tilgang lægges der vægt på, at protestanter, som tidligere nævnt, i høj grad påtager sig et personligt ansvar. Ved hjælp af teorien søgte vi at be- eller afkræfte den tydelige forskel, der kan være på en arbejdsplads med både danskere og franskmænd. Analysen viser, at på trods af respondenternes opfattelse af, at strukturen i deres virksomhed er hierarkisk, mener de dog, at virksomheden giver dem mulighed for at påtage sig ansvar for deres arbejdsopgaver.

63,5 % føler, at kontrol af medarbejdere er en vigtig del af den franske arbejdsgang. Dette kan virke modsigende, da 42 ud af 52 respondenter mener, at deres franske arbejdsplads giver rum til at tage personligt ansvar. Respondenternes svar på, at de påtager sig et personligt ansvar, stemmer overens med essentialismen. Vi ser altså, at dette kan lade gøre, selvom man arbejder i kulturer hvor protestantismen ikke er dominerende.

Noget tyder i høj grad på, at der er et misforhold mellem respondenternes opfattelse af fransk virksomhedskultur generelt i modsætning til de faktiske forhold i deres egen virksomhed. Vi mener, at denne divergens kan skyldes de stærke stereotyper, respondenterne kan have på trods af deres erfaringer. Vi ser dermed en forskydning imellem virkeligheden og respondenternes generelle opfattelse.

1.4. Gruppearbejde

Uddannelsessystemernes påvirkning af samfundet viser sig også i høj grad, når danskere og franskmænd skal samarbejde. Disse forskelle kan uden tvivl afføde misforståelser. Danskere udviser en anden form for respekt for deres ledere end franskmænd. Eftersom én af hovedværdierne i det danske skolesystem er, at sørge for at alle når samme niveau, er danske medarbejdere opsatte på kollektivt arbejde for at nå virksomhedens mål:

”Men som dansker (...) har man tit en tendens til at støtte sine ledere og støtte virksomheden [...] Jeg tror nogle gange, jeg bliver opfattet som en duks, fordi jeg ligesom synes man skal gå ind for det man arbejder for og det synes de ikke.”

(Interview, bilag 1, s.8, l.227-230).

Endnu et kulturelt særpræg indenfor arbejdsmetoder, der blev udledt af empirien, viste sig at være gruppearbejde. Gruppearbejde er et særdeles ofte anvendt værktøj i Danmark. Vi vælger derfor, på basis af vores undersøgelser, at kategorisere *gruppearbejde* som værende et dansk kulturelt træk. Franskmændene derimod anvender ikke denne arbejdsmetode på trods af, at det benyttes i stigende grad på uddannelsesinstitutionerne:

”Den unge generation i Frankrig [...] er mere vant til at løse opgaver i grupper”

(Interview, bilag 2, s.2, l.46-48).

Et andet særpræg er det faktum, at franske elever er langt mere individualistiske, og det medfører et højt konkurrenceniveau igennem skoletiden og senere på det franske arbejdsmarked. Blandingen af disse to elementer gør at gruppearbejde, for en franskmænd, kan opfattes negativt, fordi han bliver nødsaget til at dele sin viden med andre og dermed afgive noget af den magt, der ligger i at vide mere end sin modpart. Danskeren derimod vil ikke tøve med vidensdeling, da det i hans bevidsthed fører til bedre resultater for virksomheden.

Som tidligere nævnt skaber det franske skolesystem konkurrence, hvorimod det danske fremmer en form for konsensus som værende det ypperste mål for fællesskabet. Man skal som dansker lære at lægge større vægt på individuel udførelse af arbejdsopgaver, og vise udholdenhed i samarbejdet.

Når de to befolkningsgrupper skal samarbejde, kan der opstå gnidninger. Danskere er meget fokuserede på, at deadlines overholdes og bliver frustrerede, når franskmænd møder for sent. For franskmænd kan det derimod være et irritationsmoment, at danskere lader sig styre af tidsfrister. Som dansk medarbejder i en fransk virksomhed skal man være opmærksom på

disse forhold. Manglende kendskab til forholdene kan skabe ubalance, og det gælder naturligvis begge veje.

2. Kommunikation

Gennem analysen blev det påvist, at der er forskel på, hvordan danskere og franskmænd kommunikerer; der er stor forskel på, hvorvidt kommunikationen på arbejdspladsen er formel eller uformel. Vi mener, at den formelle kommunikation udspringer af den hierarkiske struktur i samfundet, og således kan genkendes i virksomhederne. Kommunikationen, som bærer præg af den meget udbredte formelle facon, stammer fra uddannelsessystemet, hvor franske skolebørn fra sjette klasse tiltaler deres lærere med De. Dermed indføres tidligt en respekt for autoriteter, der følger de franske børn igennem deres skolegang og videre uddannelse. Empirien i denne afhandling viser, at der i erhvervssammenhæng stadig hersker en høj grad af respekt for autoriteter, billedliggjort af de overordnede. Paradoksalt nok, har mange franskmænd stadig den revolutionære ånd i sig, når det gælder samfundet og administrationen:

”... i Frankrig er det utroligt normalt at være imod ledelsen”

(Interview, bilag 1, s.8, l.228)

2.1.Omgangstone på arbejdspladsen

For at vende tilbage til den formelle kommunikation på franske arbejdspladser bør det understreges, at vi er klar over, at der er stor forskel på kommunikation på en arbejdsplads med over 100 ansatte og en mindre virksomhed, som det i denne afhandling er tilfældet for 61,5 % af respondenterne (bilag 4, sp.4.1 og 4.2).

Danskere adskiller sig i høj grad fra franskmænd i deres direkte facon.

”... vi er mere direkte i vores kommunikation, og de [medarbejderne] er godt klar over, at hvis der sker noget godt eller dårligt, så vil jeg fortælle dem det”

(Interview, bilag 3, s.7, l.198-199)

Det kan virke som tidsspilde for en dansker at skulle formulere e-mails med de obligatoriske indledende og afsluttende høflighedsfraser, som er kendetegnende for fransk erhvervskommunikation. To af respondenterne i de kvalitative interview vælger ofte at skrive på engelsk for netop at undgå de formelle vendinger. Den ene nævner:

”Vi danskere skriver jo ganske kort og målrettet, hvor franskmænd stadig bruger høflighedsfraser [...] og man bruger et lidt mere diplomatisk sprog, det er langt fra som dansk [...] korrespondance”

(Interview, bilag 3, s.6, l. 180-182)

”Jeg skriver ikke personligt e-mails til franskmænd”

(Ibid., l. 178)

Dette er med til at vise, at det formelle er fjernet fra det danske erhvervsprog, da kun 3,8 % (bilag 4, sp.6.20) af danskerne karakteriserer kommunikationen på danske arbejdspladser som værende formel, hvorimod hele 53,8 % (sp.5.18) mener, at det samme er gældende i fransk organisationskultur.

Direkte omgangstone

Ændrer man som dansker mønstret i sin verbale kommunikation, når man omgås franskmænd?

I den kvalitative undersøgelse nævner begge kvindelige respondenter (nummer et og nummer fire), der begge arbejder i store virksomheder, at de har været nødt til at være mere direkte i deres verbale kommunikation overfor franske kolleger, overordnede og samarbejdspartnere.

Disse to respondenter har ændret deres verbale kommunikation: de har lært, at man skal være mere direkte og ikke være bange for at ytre sin mening. I og med at de to mandlige ledere ikke kommer ind på dette, kan det tænkes, at det er et træk, der kan være enten køns- eller

aldersrelateret, eller forbundet med éns position i hierarkiet. Vi mener, at kvindernes udsagn er med til at bevise, at fransk virksomhedskultur er mere maskulin end feminin.

De to kvindelige respondenter kommer fra et feminint samfund, hvor det forventes at mænd og kvinder er lige ambitiøse. Når de, som kvinder, befinder sig i et maskulint samfund (som Frankrig tilhører efter vores mening), skal de være mere direkte for at blive hørt. De maskuline samfund er ikke vant til, at kvinder er lige så udfarende som mænd. Endvidere kan forskellene i de udtrykte holdninger være generationsbetingede. Begge mandlige respondenter er over 60 år og har begge boet i Frankrig i over 30 år, mens de kvindelige er under 35 år og har været i Frankrig i under ti år. Det kan tænkes, at forskellene mellem det danske og det franske samfund har været større og tydeligere, da de mandlige respondenter kom til Frankrig.

Det kan ligeledes tænkes, at der er stor forskel på den kulturelle bevidsthed, da de mandlige respondenter nu har boet i Frankrig i så mange år, at de ikke længere er opmærksomme på forskellene. Undervejs i begge interview af de mandlige respondenter, var der for eksempel spørgsmål vedrørende verbal kommunikation, de havde svært ved at besvare. Vi konkluderer derfor, at mændene udviser KI og har taget nogle af de franske træk til sig. I modsætning hertil var kvinderne hurtigere til at besvare spørgsmålene og komme med relevante eksempler, da forskellene stadig er forholdsvis klare i deres bevidsthed.

Som essentialismen fremhæver det, er Frankrig stadig i dag et samfund, der er præget af mere traditionelle familiemønstre, end det er tilfældet i Danmark. Derfor er det nærliggende, at kvinder på det franske arbejdsmarked føler sig nødsaget til at tale lidt "højere" for at være sikre på, at blive hørt og respekteret af deres mandlige kolleger og overordnede. De to danske respondenter har muligvis oplevet, at de, på trods af kvalifikationer, i højere grad end deres mandlige kolleger, har skullet bevise deres værd. En forklaring på hvorfor de mandlige respondenter ikke nævner dette, kan skyldes deres lederstilling. Som overordnede forventes det, at der bliver lyttet til én, derfor vil de overordnede i undersøgelsen ikke i så høj grad opleve at skulle tilpasse deres gennemslagskraft. Derimod skal man som underordnet medarbejder bevise sit værd og kæmpe for at blive hørt:

"Man skal holde op med at være flink [...] det der med at være sød og sige ja og være flink og holde med de andre, skal man ikke"

(Interview, bilag 1, s.7, 1.211-212)

”Hvis du ikke er hårdfør, kan det ikke bruges”

(Interview, bilag 4, s.4, l.102-103)

Kvindernes udsagn viser, at de har følt behov for at nedtone deres danske neutrale reaktionsmønster og påtage sig den franske affektive udtryksform igennem en mere direkte tone.

Hvis de to kvindelige respondenter ikke var kulturelt bevidste, havde KI, ville de ikke have tænkt på at ændre deres adfærd på arbejdspladsen.

Hall anser direktehed i verbal kommunikation som værende et kendetegn for monokrone samfund som Danmark. Dette ses tydeligt i de kvalitative interview med lederne, hvorimod de to underordnede respondenter har følt behov for at udvise endnu større direktehed i deres kommunikation. Derudfra kan vi stille spørgsmålstejn ved, om direkteheden reelt er et typisk dansk kulturelt træk.

Selve empirien havde sandsynligvis været af større analytisk værdi, hvis der var blevet fokuseret på enten de overordnede eller de underordnede. Dermed kunne man være gået mere i dybden med specifikke problemstillinger relevante for den ene eller den anden gruppe. I så fald, ville vi have fokuseret på ledere, da de i højere grad har mulighed for at påvirke virksomheden.

Afbrydelser

Hvorvidt respondenterne selv har påtaget sig nogle af de franske adfærdsmønstre, som netop afbrydelser, vises i undersøgelsen ved, at størstedelen af respondenterne ikke selv afbryder deres kolleger og i øvrigt heller ikke føler, at det er acceptabelt, at afbryde imens en anden taler (sp.12).

Derfor kan vi konstatere at denne variabel præges af både den konstruktivistiske og den essentialistiske kulturforståelse, idet man gerne vil tolke afbrydelserne som noget positivt, eksempelvis tegn på interesse, men man vil ikke selv påtage sig denne adfærdsnorm, da den

anses for uhøflig i Danmark. Dermed påvirkes og tilpasses vores yderste lag, hvorimod kernen forbliver.

Det viser, hvor svært det er at lægge et kulturelt adfærdsmønster fra sig, når det baserer sig på en subjektiv vurdering af, hvorvidt noget er høfligt eller ej. Derudover kan der, endnu en gang, refereres til Halls teori om Frankrig som polykront samfund og Danmark som monokront.

2.2. Konfliktløsning

Ikke blot den daglige kommunikation, men også konfliktløsning foregår anderledes på franske arbejdspladser end på danske. Dette kan kræve tilvænning hos danskere, der begynder i franske virksomheder. Kommer man fra et konsensuspræget samfund som det danske, kan man have tendens til at vise enighed til trods for, at man føler det modsatte, hvilket illustreres ved følgende citat:

”De skandinaviske lande er meget konsensuskulturer, hvor vi alle skal være enige om tingene. Danskerne har måske mere tendens til at sige ”ok” uden egentlig at være enige.”

(Interview, bilag 1, s.4, l. 121-123)

Man risikerer at blive overrasket, hvis man er uforberedt på, at konflikter i meget mindre grad bliver taget i opløbet i franske virksomheder. Uoverensstemmelser udmønter sig i voldsommere konfrontationer end man er vant til på danske arbejdspladser. Her ser vi atter forskellen imellem den affektive og den neutrale kultur, hvor danskere er mere tilbageholdende med at vise følelser i det offentlige rum. I Frankrig anser man uenigheder som værende værdifulde og stimulerende for en diskussion, hvor man i Danmark vil forsøge at opnå enighed.

Konfliktløsning hører uløseligt sammen med magtdistancen på arbejdspladsen, hvis denne er stor, vil der være mindre interesse i konfliktløsning, og den umiddelbare holdning vil være:

"hold din mund eller gå" (Interview, bilag 4, s.3, 1.77). Ledelsen vil udvise magt ved at forhindre de underordnede medarbejdere i at udtrykke utilfredshed.

3. Tillid

Danske børn oplever, at deres lærere er interesserede i at få et godt forhold til dem, og lærer-elev forholdet i den danske folkeskole er tættere end i den franske. Læreren viser tillid til og interesse for det enkelte barn. Derved lærer de danske elever at udvise tillid og at have tillid til institutionen, senere samfundet. Dette træk underbygges af, at 30,8 % af danskerne betegner den danske virksomhedskultur som værende tillidsfuld, hvorimod kun 1,9 % mener, at den franske virksomhedskultur er det. Igen ser vi en tydelig forskel imellem respondenternes subjektive opfattelse og virkeligheden, idet kun ganske få vælger at bruge betegnelsen "tillidsfuld" om den franske arbejdskultur, men i høj grad har tillid til deres franske kolleger og medarbejdere.

Da danskerne kommer fra et stærkt tillidssamfund, har de tillid til samfundet, institutionerne og menneskene omkring dem. Frankrig har, ifølge essentialismen, ikke et ligeså stærkt tillidssamfund, derfor burde der ikke være lige så stor mulighed for at blive vist tillid i franske virksomheder.

Ser vi på Trompenaars tre lag der udgør kultur, påvirkes de to yderste lag hurtigere, når man tilegner sig nye værdier og normer. Det skal dog siges, at kendskabet til de franske normer og værdier, ikke er ensbetydende med, at man først forstår, dernæst accepterer, og til sidst efterlever dem. Det tredje og sidste lag er svært at påvirke, hvilket også er hovedtanken bag essentialismen.

På dette punkt er Trompenaars enig med den essentialistiske tankegang. Det er kerneværdierne fra vores nationalkultur, der ikke er nemme at fralægge sig. Det er også dem, vi har svært ved at forklare, fordi de ligger så dybt i os.

Derfor mener vi, at vores respondenter udviser kulturel intelligens ved, at tilkendegive at de bliver vist tillid. Med udgangspunkt i vores teoretiske referenceramme kan vi betvivle, om der enten er tale om kulturel intelligens, eller om essentialisterne har ret i, at tilliden ikke er lige så høj i Frankrig som i Danmark.

4. Dansk ledelsesstil i Frankrig

Hver kultur, sine forudsætninger.

Dette betyder, at man ikke, hverken som dansk leder i Frankrig eller som fransk leder i Danmark, skal regne med, at man blot kan indføre sin kulturelt prægede ledelsesstil overfor medarbejdere af en anden kultur.

Begge vores undersøgelser peger dog i retning af, at de danske overordnede medbringer en dansk ledelsesstil og derefter tilpasser den, som 60 % af de overordnede svarer.

Vi kan ud fra besvarelsene se, at de overordnede i højere grad end franske ledere inddrager deres medarbejdere i beslutningsprocessen (bilag 7, sp.21). Dette bliver tilsyneladende positivt modtaget i virksomhederne, idet medarbejderne oplever en anderledes form for ledelse, som bidrager til, at alle i virksomheden føler et ansvar.

”Franskmændene har måske mere tendens til at skælde ud, og har måske ikke så let til roser, som vi har i Skandinavien og i Danmark. Vi siger begge veje. Vi ved, at det virker motiverende på folk, når man fortæller dem, når de har gjort det godt. Det har franskmændene, efter min mening, ikke helt forstået på samme måde.”

(Interview, bilag 3, s.7, l.200-203)

”Men primært opfatter jeg efter så mange år i Frankrig, at de sætter pris på vores ledelsesstil, det vil sige, den flade skandinaviske liberalistiske ledelsesstil i forhold til den mere formelle hierarkiske franske ledelsesstil. Vores ledelsesstil er populær.”

(Ibid., s.6, l.188-190)

Den kvantitative undersøgelse viste, at de danske overordnede har anderledes arbejdsmetoder end franske ledere; de inddrager i højere grad deres medarbejdere i beslutningsprocessen, de viser deres franske kolleger tillid og de har en direkte tilgang til arbejdsgangen i

virksomheden. I modsætning hertil, ser de danske underordnede deres franske ledere, som værende mere autoritære, kommunikationsgangen forventes at blive fulgt, og den endelige beslutning tages af ledelsen.

På den ene side, kan det være en motivationsfaktor, hvis redskaber, såsom åbenhed og tillid til medarbejderne, benyttes korrekt. På den anden side kan lederne så forvente, at deres medarbejdere påtager sig et ansvar og udviser selvstændighed, alt sammen til gavn for og optimering af virksomhedens arbejdskultur.

Endnu en gang diskuteres Hofstedes kategorisering af Frankrig som et feminint samfund. Ser man på lederens forventede rolle, er der stor forskel på den feminine ledertype, som stræber efter konsensus, og den maskuline, som forventes at være beslutsom og selvhævdende. Som nævnt af respondent nummer to i den kvalitative undersøgelse, arbejder franskmænd bedst, når de får udstukket faste arbejdsopgaver af deres overordnede. Dette peger mod, at franske medarbejdere forventer en ”maskulin” ledertype.

Disse fremtrædende forskelle, mellem de to ledelsesstile, forklarer hvorfor det dansk-franske kulturmøde kan skabe konflikter.

4.1. Forhold mellem underordnede og overordnede

Som beskrevet i analysen bruger de danske underordnede positive begreber, som respekt og gensidig forståelse, til at karakterisere forholdet til deres nærmeste overordnede.

Årsagen til at danskere beskriver forholdet til deres overordnede som værende respektfuldt, kan skyldes den hierarkiske organisationsstruktur. Det forventes i den franske struktur, at man alene på grund af sin position, skal udvises respekt: respekten er direkte proportional med placeringen i hierarkiet. Men, betyder det så, at underordnede på det danske arbejdsmarked har mindre respekt for deres ledere på grund af den flade struktur?

Vi formoder, at gensidig forståelse kan skabes, når den franske overordnede føler, at hans danske medarbejder har stor tillid til virksomheden og tilslutter sig dens overordnede mål. Her tænkes på, at den franske medarbejder er præget af den tidligere nævnte, revolutionære ånd: den franske borger mod hierarkiet.

Da man yderligere som dansker søger konsensus frem for konflikt, vil man være indstillet på samarbejde. Dette har også baggrund i forskellen mellem affektiv og neutral kultur, hvor en dansker så vidt muligt vil forsøge at undgå følelsesudbrud på arbejdspladsen.

Validiteten er her svækket, da spørgsmålet er formuleret således, at vi ikke kan vide os sikre på, om de underordnedes nærmeste leder er fransk eller af anden nationalitet.

Det har undret os, at blot fem respondenter beskriver forholdet som værende ligeværdigt, mens andre fem beskriver det som præget af magtforstel. Disse to modstridende begreber viser det paradoks at langt størstedelen af de underordnede respondenter mener, at fransk organisationskultur er hierarkisk. Det kan derfor virke underligt at så få respondenter mener, at forholdet til deres overordnede er præget af magtforstel. Her kan det tænkes, at når *fransk organisationskultur er hierarkisk*, baseres dette på en stereotyp vurdering, hvorimod når det omhandler forholdet til de underordnedes egen leder, er det set fra en mere realistisk vinkel.

Ifølge magtdistance dimensionen hos Hofstede, forventer underordnede i samfund med stor magtdistance, at få af vide hvad de skal gøre. I samfund med lille magtdistance forventer medarbejderne at blive taget med på råd. Det vil skabe en konflikt for både den franske og den danske leder. Den franske leder vil prøve at udstikke ordrer til den danske medarbejder, som vil blive irriteret over ikke at være blevet taget med på råd. Den danske leder, vil blive utålmodig med den franske medarbejder, da denne ikke tager selvstændigt initiativ.

”... er der ikke sket noget, fordi de ikke tager stilling til noget uden at [chefen] er med.”

(Interview, bilag 2, s.1, 1.28-29)

4.2. Integration – størrelse af arbejdsplads

Et af afhandlingens centrale emner er, hvorvidt danskere føler sig integreret på det franske arbejdsmarked. Vi mener, at integrationsperioden er gældende fra første dag.

78,9 % af danskerne følte sig integreret på under ét år. 11,5 % følte, at det havde taget over ét år at blive integreret.

På trods af at vi i afhandlingen skelner skarpt imellem erhvervsliv og privatliv, er det naturligt, at der sker nogle ændringer, som påvirker ens privatliv når man flytter til udlandet.

Desuden afhænger integrationen på arbejdspladsen meget af, hvilken type og størrelse virksomhed man arbejder i. Multinationale virksomheder forventes at have medarbejdere med mange forskellige kulturelle baggrunde. De har ofte programmer til fremme af introduktion af virksomheden og derfor vil en integration her sandsynligvis gå hurtigere. Derudover er der stor forskel på, om man bliver ansat i et lille dansk datterselskab, et stort dansk datterselskab, en mindre fransk virksomhed, en stor fransk virksomhed eller som ovennævnt i en global virksomhed.

Bliver man ansat i et dansk datterselskab, uanset størrelse, antages det, at integrationen vil være nemmere, da arbejdsgangen formodes at være mindre franskpræget. I en global virksomhed vil det givetvis være en helt anden organisationskulturtype, man skal forholde sig til.

Integrationshastigheden afhænger også af, i hvor høj grad man selv forsøger at lære om - og engagere sig - i det franske samfund. Ved at engagere sig i, for eksempel, det franske skolesystem (hvis man har børn), eller i fransk politik og erhvervsliv, opnår man en større forståelse for Frankrigs opbygning og de grundlæggende værdier.

Det ville have forenklet analysen, hvis vi i den kvantitative del havde skelnet imellem virksomhedstyper, idet vi dermed ville have opnået et mere dækkende billede af respondenternes besvarelser.

Til trods for at vi kender "integrationsperioden" for respondenterne, har vi ikke haft mulighed for reelt at måle, hvorvidt der var tale om en kort eller en lang integrationsproces, da der ikke findes teori til en sådan måling.

4.3. Bevidstheden

Bevidstheden om, at man færdes i en fremmed organisationskultur styrkes først og fremmest af det faktum, at man rent geografisk har flyttet sig. Dernæst oplever danskere både forskellen mellem dansk og fransk organisationskultur på tæt hold og de store forskelle i arbejdstilgangen. De har nogle træk, som adskiller sig fra franskmænds, og de betegnes derfor som danske træk og er kulturelt betingede. Som det fremgår af det essentialistiske teorigenit, bærer disse kulturelle træk præg af det samfund, hvori man har sine rødder, samt den religion der dominerer i det pågældende samfund. Ifølge essentialisterne ligger disse træk meget dybt i vores underbevidsthed, i vores nationalkulturelle kerne, hvorfor vi her også kan referere til Trompenaars tredje lag. Man kan acceptere dem, men det er ikke sikkert, at ens kerne "tillader" at man efterlever de nye træk.

Den nationalkulturelle kerne kan påvirkes igennem mødet med andre kulturer, men grundlæggende forbliver den intakt.

Plum introducerer de tre dimensioner, der skal hjælpe en dansker til at blive integreret på et nyt arbejdsmarked. Hun mener, at man igennem kulturmødet skal fornemme og forstå for at kunne handle ud fra forskellene. Men spørgsmålet er, om det er nok at være kulturelt intelligent. Vi mener ikke, at hendes teori er fyldestgørende, når det drejer sig om at blive integreret i det franske samfund. Man kan godt udvikle kulturel intelligens, hvis man søger det, men i sidste ende er KI ikke et redskab, der kan stå alene.

5. Diskussion af teori

Vi vil nu gøre rede for vores påstand, om hvorvidt Hofstedes kategorisering af Frankrig som et feminint samfund er hensigtsmæssig og aktuel.

Igennem diskussionen har vi forsøgt at opstille argumenter for, at Frankrig kan betegnes som et maskulint samfund. Vi mener, at der er grund til at tage Hofstedes kategorisering op til revidering, da hans undersøgelse er af ældre dato.

Igennem vores undersøgelser, har det vist sig, at nogle af de træk, der gør Frankrig til et feminint samfund, passer langt bedre på den maskuline kultur. Dette begrundes vi med, at det ikke er typisk for den franske leder at søge konsensus, og at konfliktløsning ikke sker ved kompromis og forhandlinger.

Derudover kan Hofstedes definitioner af kulturerne også afspejles i skolesystemerne. I det franske system er "*den bedste elev normen*", hvilket medvirker til øget konkurrence på arbejdspladsen, træk der hører til den maskuline samfundstype.

Ud fra den teoretiske referenceramme kan vi se, at samspillet mellem de to teoretiske tilgange kan bruges til at besvare nogle af de opstillede underspørgsmål i det indledende kapitel. De danske træk, som der er stor fokus på i denne afhandling, kan ses som elementer taget fra essentialismen.

Hofstedes dimensioner giver en konkret forståelse for hvilke perspektiver, man skal tage højde for i kulturmødet, dog er der bevidst kun brugt to dimensioner i denne afhandling. Hofstede ser kulturmødet som roden til konflikter i modsætning til konstruktivisterne. Man kan på sin vis være enig med ham i dette synspunkt, da problemer opstår hvis man ikke er bevidst om, at man på tværs af grænser, handler og tænker ud fra forskellige værdi- og normsæt. Hvis man derimod er opmærksom på dette, vil kulturmødet snarere være positivt, som Plum også mener.

Ifølge essentialismen tager det lang tid at blive integreret i en anden kultur. Som tidligere skrevet, anser vi denne tilgang som værende en anelse snæversynet, idet den kan udelukke positive påvirkninger fra andre kulturer. Betyder det, at man nødvendigvis skal fralægge sig sine danske træk for at blive fuldt integreret?

Konstruktivisterne kan kritiseres for ikke at kunne svare på, om begge parter bliver lige påvirket i kulturmødet. Dermed kan den konstruktivistiske kulturforståelse blive lidt overfladisk.

Konstruktivismen er den positive synsvinkel på kulturen, da den anses som værende meget dynamisk. Kan kulturel intelligens reelt fremme danskerens integration?

Vi mener ikke, at man skal forsøge at fralægge sig sine danske særtræk, men derimod se dem som en styrke og lære at anvende dem hensigtsmæssigt. Dermed bliver de håndgribelige i den franske sammenhæng.

På trods af, at KI virker som et brugbart begreb, er det endnu så nyt, at det kan være svært at anvende i praksis. Ved at gøre brug af den konstruktivistiske tilgang mener vi, at en positiv indstilling til kulturmødet vil gøre samarbejdet lettere.

Delkonklusion for del IV

Det er i virksomhedens interesse at få det tværkulturelle samarbejde til at fungere optimalt, da man derved udnytter medarbejdernes potentiale. Ved at ansætte folk med forskellige kulturelle baggrunde, får virksomheden mange redskaber i kraft af den kulturelle diversitet, samtidig er det et godt signal at sende til omverden. Denne kulturelle mangfoldighed vil indvirke positivt på virksomhedskulturen og højst sandsynligt gavne effektiviteten.

Én af de gennemgående vinkler i diskussionen er, om respondenterne udviser kulturel intelligens eller, om deres nationalkulturelle kerneværdier som *afbrydelser*, *tillid* og *personligt ansvar* er så stærke, at de anser disse som en selvfølge og dermed ikke lægger mærke til forskelle på disse punkter.

En anden vinkel er tvivlen om, hvorvidt respondenterne svarede på spørgsmålene ud fra stereotype fortolkninger, da sammenligning af visse besvarelser viste inkonsistens med svar omhandlende respondenternes egen kontekst.

Vi vil kort opsummere nogle punkter til selvkritik:

- *I forbindelse med det kvantitative spørgeskema, opstod der nogle tekniske fejl eksempelvis kunne man i spørgsmål 19 kun vælge én nationalitet for sine nærmeste medarbejdere. Dette var ikke hensigtsmæssigt, da en dansk leder sagtens kunne forestilles at have både danske, franske eller medarbejdere af anden nationalitet.*
- *Da flere af besvarelserne indebar en relativ høj procentdel ”ved ikke”, kan vi udlede, at spørgsmålsformuleringen i visse tilfælde har været for upræcis eller at spørgsmålet har manglet grad af aktualitet.*
- *For at opnå en større respondentgruppe til den kvantitative undersøgelse, burde vi have kontaktet flere danske datterselskaber i Frankrig.*

- *I de kvalitative interview burde vi have fokuseret mere på punktlighed i forbindelse med overholdelse af tidsfrister, da vi følte, at vi manglede uddybende empiri på dette område.*

Konklusion

Vi kan konkludere, at der er basiske forskelle mellem den franske og den danske befolkning i kraft af, at hvert land har sin religion og sit skolesystem, der med sin indvirkning på opdragelsen videreføres til arbejdsmarkedet. Man kan vælge at opfatte kulturen som noget langsomt foranderligt, som essentialisterne, eller som noget dynamisk som konstruktivisternes.

Denne afhandling er udarbejdet med henblik på at opnå indsigt i nogle af de kulturelle forskelle og deres baggrunde, som kunne tænkes at spille en rolle i kulturmødet mellem franskmænd og danskere på arbejdspladser i Frankrig.

Derudover er formålet også at konkretisere disse forskelle i nogle brugbare råd for danskere, der påtænker at søge job i Frankrig. Endvidere er rådene også til danske virksomheder, som samarbejder med franske og har oplevet disse forskelle uden, at have fundet værktøjer til at håndtere dem og vende dem til en positiv dynamik.

I den indledende del blev emnet samt strukturen for afhandlingen præsenteret. I del II blev teori fra den essentialistiske og den konstruktivistiske kulturforståelse anvendt, samt teori fra Hofstedes kulturelle studier, for at give et så bredt perspektiv som muligt. Ud fra denne teoretiske indsigt blev det konkluderet, at syv variable har indflydelse på den interkulturelle situation mellem franskmænd og danskere på en fransk arbejdsplads. De syv variable er:

- Sammenligningen af dansk og fransk organisationskultur
- Tillid
- Personlig ansvarsfølelse for arbejdsopgaver
- Intern kommunikation, herunder
 - afbrydelser
- Punktlighed
- Bevidstheden om at arbejde i Frankrig
- De danske træk

Disse variable blev sammenlignet ud fra danskeres egne erfaringer på det franske arbejdsmarked.

I efterfølgende del III, blev to undersøgelser foretaget: en kvantitativ og en kvalitativ, til at opbygge det empiriske materiale.

Den første undersøgelse bestod af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, baseret på besvarelsene fra en respondentgruppe bestående af 52 danske over- og underordnede med erhvervserfaring fra franske virksomheder. Derved opnåede vi en indsigt i danskeres syn på de undersøgte variable.

Den anden undersøgelse blev foretaget, da det blev estimeret, at nogle af variablene skulle studeres nærmere, hvorfor vi valgte at foretage nogle uddybende kvalitative interview. Fire interview udgjorde undersøgelsen; respondenterne var to overordnede mænd og to underordnede kvinder.

Derefter blev en analyse af begge undersøgelser foretaget med det formål at drage endelige konklusioner på afhandlingens problemstillinger. I henhold til afhandlingens overordnede problemstilling viste den endelige analyses resultater, at de variable, der har den største effekt på kulturmødet mellem en dansker og en franskmand, er:

- at den hierarkiske opbygning i fransk virksomhedskultur, medfører følelsen af en øget kontrol med medarbejderne
- det faktum at danskere har en større personlig ansvarsfølelse end deres franske kolleger
- den interne kommunikation, som kan virke mere højroset, da Frankrig er en affektiv kultur, hvilket stemmer overens med kategoriseringen opstillet i teorien
- punktligheden, som opfattes meget anderledes i Frankrig end i Danmark.
- de specifikke danske træk, der kommer til udtryk i punktligheden, i et selvstændigt arbejde, i en mere direkte kommunikationsform og i en mere konsensusøgende tilgang til konflikter

Disse opridsede forskelle medvirker til, at danskerne er meget bevidste om, at de befinder sig i fransk organisationskultur.

De indsigter, der er opnået gennem denne afhandling, kan betragtes som en hjælp i det interkulturelle samarbejde mellem danskere og franskmænd i Frankrig og i Danmark. Flere af variablene, ved vi med sikkerhed spiller en afgørende rolle.

Man må, som dansker, acceptere en anderledes organisationskultur end den man er vant til, uden nødvendigvis at søge at ændre sine arbejdsmetoder, da disse virker positivt på franske medarbejdere.

Der er blevet skelnet mellem over- og underordnede for, at opnå så bred en indsigt som mulig, i de forskelle der spiller en rolle ud fra den hierarkiske struktur.

Interkulturel kompetence er svær at opnå, men en god forberedelse til kulturmødet kan forenkle forståelsen for nogle af de forskelle, der kan opstå og dermed gøre det kulturelle samarbejde succesfuldt. Det er væsentligt, at man er bevidst om sin egen kultur for at kunne være opmærksom på andres for dermed at håndtere de forskelle der kan vanskeliggøre samarbejdet.

Integration på virksomhedsplan er et fælles mål for både den franske arbejdsgiver og den danske medarbejder. Vellykket integration kan, forenklet set, kun ske, hvis man er i stand til at arbejde sammen med mennesker, der tænker og handler anderledes end en selv.

Globaliseringen skaber øget fokus på kulturelle særpræg, idet samarbejdet på tværs af landegrænser og kulturer udbredes i høj grad. Frem for at ”påtage” sig franske træk bør man således holde fast i de danske.

Afhandlingen tager afsæt i Geert Hofstedes citat om, at kultur oftere bliver opfattet som roden til konflikt, end som grobund for synergi i samarbejdet imellem kulturer. Hofstede betragter kulturforskelle som ulemper, når det skal være positivt og katastrofer når det er værst. I modsætning til Hofstedes lettere negative syn på kulturmødet, mener vi, at det bedste samarbejde sker i dynamikken mellem de kulturelle forskelle.

Perspektivering og gode råd

De konklusioner der drages i afhandlingen, giver anledning til en række spørgsmål, som både vil være akademisk relevante, og relevante for dansk-fransk samarbejde i erhvervslivet. Dette afsnit har derfor til formål at belyse andre indgangsvinkler til problemstillingerne, samt at forsøge at gøre resultaterne anvendelige for danskere, der samarbejder med franskmænd.

Som det fremgik af afhandlingens afgrænsning, har det været formålet at undersøge, hvordan danskere i Frankrig ser på nogle af de kulturelle problemstillinger, man kan blive konfronteret med på det franske arbejdsmarked.

Dette leder videre til et andet studie, nemlig at undersøge hvordan franskmænd ser *deres* integration på det *danske* arbejdsmarked, hvorefter man vil kunne udføre en komparativ analyse mellem danskere og franskmænd.

På samme måde som kulturforsker og professor Jette Schramm-Nielsen udarbejdede sin undersøgelse i 1990'erne, baseret på interview af danske ledere i Frankrig og deres nærmeste franske medarbejdere, kunne det være særdeles spændende at foretage en tilsvarende aktuel undersøgelse.

Som vores kvalitative undersøgelse har vist, er den bredt anerkendte danske ledelsesstil, også anvendelig i fransk organisationskultur. Man kunne foretage yderligere studier, der primært fokuserer på danske lederes tilpasning i franske virksomheder. Endvidere kunne man undersøge, om fransk ledelsesstil er anvendelig i danske organisationer med flad struktur.

I kraft af globaliseringen er det blevet mere almindeligt at ansætte medarbejdere med anden kulturel baggrund, hvilket kræver både ledelsesmæssige og sociale kompetencer. En interessant vinkel er, hvorledes det er muligt at inkorporere kulturelle forskelle i virksomhedens retningslinjer.

Kulturel intelligens er endnu et relativt nyt begreb indenfor kulturteorien, hvorfor det ville være oplagt at udforske, om kulturel intelligens kan være national bestemt. Kan man forbinde kulturel intelligens med et lands historie? Har visse befolkninger større kulturel intelligens end andre?

For at udvide forståelsen af den europæiske befolkning, kunne man undersøge religionens påvirkning af de europæiske nationalkulturer. På den måde ville man opnå et kulturelt helhedsbillede af et usædvanligt tværnationalt samarbejde, som kunne styrke forholdet mellem befolkninger imellem, og i sidste instans styrke tilhørsforholdet til EU.

En problematik forbundet med kulturelle tilhørsforhold er rodløshed. Når man, som dansker, vælger at bosætte sig i udlandet på ubestemt tid, træffer man samtidigt et valg om at integrere sig i en anden nationalkultur. Vælger man at få børn i udlandet, vil den første generation givetvis bibeholde sin danske kerne intakt, hvorimod den næste generation, påvirkes så meget, at en følelse af splittelse og rodløshed let opstår. Den anden generation bliver opfostret med danske værdier hjemme, men lever og bliver uddannet med andre nationale værdier ude. Derfor kan det være interessant, at undersøge hvordan den anden generation ser udvikling af kultur og integration, og i hvilket samfund man føler sig mest hjemme.

Danskere og franskmænd har forskellige kulturelle referencerammer udgjort af normer og værdier, hvilket fører til forskellige fortolkninger af verden. Når man, som dansker, begynder på det franske arbejdsmarked gælder det om, at knække de kulturelle koder, normer og adfærdsmønstre. Det der er ment som høflige og velmente handlinger kan blive opfattet meget forskelligt og ligefrem blive misforstået. Derfor skal man lære at afkode disse forskelle for bedre at kunne håndtere samarbejdet, hvilket vi herunder ønsker at give en hjælpende hånd til.

Ser vi bort fra de opstillede teoretiske opfattelser, har kultur forskellig betydning for alle. Det skal dog siges, at de to benyttede tilgange, hvor kultur enten ses som en dynamisk og kompleks størrelse, eller hvor kultur er kernen i den enkelte person og derfor er svær at påvirke, er ganske rammende indenfor kulturteorien. Når man taler om kultur, sker det ud fra en individuel betragtning, og kulturens vigtighed og gennemslagskraft er op til subjektiv vurdering. Derfor skal disse gode råd også blot opfattes som en vejledning og ikke som en endegyldig sandhed, da kultur ændrer sig.

Vi har opstillet en række punkter, som danskere kan tage i betragtning, når de overvejer at bosætte sig i Frankrig og begynde på det franske arbejdsmarked. Derudover er det et redskab for danske virksomheder der overvejer at starte eksport til Frankrig og derfor kan se frem til at skulle samarbejde med franskmænd.

Vores råd er udarbejdede på baggrund af denne afhandling, samt med hjælp og opbakning fra aktive danskere på det franske arbejdsmarked.

Generelle råd til det dansk-franske samarbejde

- Lær at begå dig på fransk → Franskmænd har stor respekt for, at man i det mindste gør et forsøg på at kommunikere med dem på fransk i stedet for at starte en samtale på engelsk.
- ”*Skik følge eller land fly*” → Der er en grund til, at man vælger at tage til Frankrig, og man må derfor sørge for at møde den franske kultur med åbent sind og ikke forsøge at tolke alt ud fra, hvordan man ville gøre i Danmark: ”sådan gør vi ikke i derhjemme”. Dette råd afstedkommer det næste:
- Stik en ”kulturel finger” i jorden → Skru lidt ned for den danske direktehed indtil du kan fornemme, om det vil blive positivt modtaget på arbejdspladsen/hos din samarbejdspartner.
- Vis respekt for den franske organisationskultur og franskmændenes arbejdskultur.
- Vis nysgerrighed og interesse for værtslandets kultur og samfundsopbygning → Dette vil mindske begyndervanskelighederne.
- Der er større hierarkisk afstand i Frankrig, bliv derfor ikke overrasket over at blive tiltalt med De → Benyt selv denne mere formelle tiltaleform indtil du bliver opfordret til andet, da denne er den gængse omgangsform på franske arbejdspladser.
- Afbrydes man af en franskmand, skal dette ikke opfattes negativt men tværtimod som tegn på interesse. Se det som grundlaget for en dynamisk samtale.
- Der bliver holdt flere pauser, frokostpausen er stadig længere end i danske virksomheder. Derimod forventes det, at man bliver på arbejdspladsen lige så længe som chefen.
- Det bør ikke forventes, at tillidsbånd nemt kan blive opbygget til franske kolleger.
- Hvis du ansættes i en lederstilling, bør du sætte dig grundigt ind i fransk arbejdsmarkedslovgivning, da denne er væsentlig anderledes end den danske.
- Se dine danske træk som en styrke og udnyt dine ”positive” forskelle.

LITTERATURLISTE

Baskerville, Rachel F. (2003). *Hofstede never studied culture*, Accounting, Organizations and Society; Nr. 28, s.1-14, fundet den 28/08-10 på

[http://web.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/results?vid=2&hid=107&sid=66e8f3e2-045c-4eb5-b070-](http://web.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/results?vid=2&hid=107&sid=66e8f3e2-045c-4eb5-b070-8c5b69ffe903%40sessionmgr111&bquery=(Hofstede+never+studied+culture)&bdata=JmRiPWJ0aCZsb2dpbi5hc3AmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl)

[8c5b69ffe903%40sessionmgr111&bquery=\(Hofstede+never+studied+culture\)&bdata=JmRiPWJ0aCZsb2dpbi5hc3AmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl](http://web.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/results?vid=2&hid=107&sid=66e8f3e2-045c-4eb5-b070-8c5b69ffe903%40sessionmgr111&bquery=(Hofstede+never+studied+culture)&bdata=JmRiPWJ0aCZsb2dpbi5hc3AmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl)

Chrzanowska, Joanna (2002). *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*, London: Sage Publications Ltd.

Claxton, Guy, Sutherland, Rosamund & Pollard, Andrew (2003). *Learning and teaching where worldviews meet*, London: Trentham Books Limited

Collin, Finn (2003). *Konstruktivisme*, Roskilde: Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag,

Europa. *Den europæiske unions historie*, fundet den 04/05-2010 på http://europa.eu/abc/history/animated_map/index_da.htm

Folkekirken (2010). *Folkekirkens organisation*, fundet den 14/07-2010 på <http://www.folkekirken.dk/organisation/>

Frandsen, Finn, Halkier, Henrik & Johansen, Winni (2000). *Net>værk – introduktion til international erhvervskommunikation*, Århus: Systime

Frankrig – uddannelse, fundet d. 30/09-2010 på

http://www.denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/P%C3%A6dagogik_og_uddannelse/Uddannelse_i_andre_lande/Frankrig_-_uddannelse

Hansen, Lisbeth Verstraete (2008). *Hvad skal vi med sprog?*, Frederiksberg: Institut for Internationale Kultur og Kommunikationsstudier Handelshøjskolen i København

Harrison, Lawrence E. & Huntington, Samuel P. (2002). *Culture Matters, How Values Shape Human Progress*, New York: Basic Books

Hofstede, Geert, fundet den 07/05-2010 på

<http://www.geert-hofstede.com>

Hofstede, Geert (1999). *Kulturer og organisationer – overlevelse i en grænseoverskridende verden*, Frederiksberg: Handelshøjskolens Forlag

Hofstede, Geert & Hall, Edward T., *Kulturteori*, fundet d. 10/04-2010 på

http://www.edu.esh.dk/~pih/08_09/kultur%20hofstede.pdf

IFOP, Département Opinion et Stratégie d'Entreprise. *Analyse – le catholicisme en France en 2009* (s.4), fundet den 14/05-2010 på

http://www.ifop.com/media/pressdocument/43-1-document_file.pdf

Jensen, Iben (2005). *Grundbog i kulturforståelse*, Roskilde: Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag,

Jensen, Møller Jan & Knudsen, Thorbjørn (2006). *Analyse af spørgeskemadata med SPSS*, Odense: Syddansk Universitetsforlag

Johansen, Winni (1999). *Kultursignaler i tekst og billede – Kultur og kommunikation i danske og franske præsentationsbrochurer*, (del 1) Ph.d.-afhandling, Århus: Handelshøjskolen i Århus

Kent, Raymond (2006): *Market Research. Approaches, Methods and Applications in Europe*, London: Thomson Learning

Konstruktivisme, fundet den 03/03-2010 på

<http://www.leksikon.org/art.php?n=5014>

Koogi, Lene (2010). *Halvdelen af os er parate til at tage et job i udlandet*, Danmarks Radio, fundet den 14/07-2010 på

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/Jobliv/2010/07/13/175611.htm>

Krak, Nikolaj (2010). *Hver anden dansker er klar til at arbejde i udlandet*, Politiken, fundet den 11/06-2010 på

<http://politiken.dk/erhverv/article914504.ece>

- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *InterView – Introduktion til et håndværk*, København: Hans Reitzels Forlag
- Laursen, Kit Kjølhede (juni 2009). *Forståelse fremmer forretningen*, s.46-47, Exportfokus, Dansk Eksportråd
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2006). *Marketing research – an Applied Approach*, London: Pearsons Education
- Ministère de l'Éducation nationale (2010). *Les Grands Principes*. Fundet den 14/09-2010 på <http://www.education.gouv.fr/cid162/les-grands-principes.html>
- Ministère de l'Éducation nationale (2010). *L'inscription à l'école maternelle*. Fundet den 14/09-2010 på <http://www.education.gouv.fr/cid161/inscription-a-l-ecole-maternelle.html>
- Nielsen, Michael Ebbe Juul & Støvring, Kasper (2008). *Den borgerlige orden*, København: Gyldendal
- Palmgren, Gjedde Ulla (2007). *Håndbog i høflighed – kulturelle koder i 11 EU-lande*, København:
- Politikens Nudansk Ordbog (1992). Essentialisme, 15. Udg, København: Politikens Forlag
- Plum, Elisabeth (2007). *Kulturel Intelligens*, København: Børsens Forlag
- Retsinformationen (2010). *Bekendtgørelse af lov om folkeskolen* . Fundet den 1/09-2010 på <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=133039#K1>
- Schmidt, Alice Rosendahl (2010). *Ledelsesstil og kultur – en sammenligning af kulturens indflydelse på ledelsesstile mellem Danmark, Frankrig og USA*, Århus: Aarhus School of Business
- Thyssen, Ole (2008). *Værdiledelse – om organisationer og etik*, København: Gyldendal
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (1997). *Ledelse over landegrænser – sådan tackles kulturforskelle*, København: Børsens Bogklub

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (1997). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd edition), London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Undervisningsministeriet (2010). *Demokratisk dannelse*. Fundet den 14/09-2010
<http://www.uvm.dk/service/Publikationer/Publikationer/Folkeskolen/2009/Faelles%20Maal%202009%20%20Samfundsfag/Undervisningsvejledning%20for%20faget%20samfundsfag/Demokratisk%20dannelse.aspx>

Undervisningsministeriet (2010). *Elevplaner i folkeskolen*. fundet den 16/09-2010 på
<http://www.uvm.dk/Uddannelse/Folkeskolen/Fag%20proever%20og%20evaluering/Evaluering/Elevplaner.aspx>

Undervisningsministeriet (2010). *Om folkeskolen*. Fundet den 14/09-2010 på
<http://www.uvm.dk/Uddannelse/Folkeskolen/Om%20folkeskolen.aspx>

Undervisningsministeriet (2010). *Skolestart*. Fundet den 14/09-2010 på
<http://www.uvm.dk/Uddannelse/Folkeskolen/Fag%20proever%20og%20evaluering/Skolestart.aspx>

Oversigt over tabeller og figurer

- Tabel 1 Jensen, 2005 - s.12
- Tabel 2 Monokron versus polykron (egen tilvirkning)
- Tabel 3 Hofstedes kulturdimensioner i denne afhandling (egen tilvirkning)
- Tabel 4 De vigtigste forskelle mellem samfund med lille og stor magtdistance (her i forhold til arbejdspladsen) (egen tilvirkning)
- Tabel 5 De vigtigste forskelle mellem maskuline og feminine samfund (arbejdsplads) (egen tilvirkning)
- Tabel 6 Vigtigste begreber i fransk virksomhedskultur (sp.5)
- Tabel 7 Vigtigste begreber i dansk virksomhedskultur (sp.6)
- Tabel 8(a) Sp.8 - Udsagn 1, *Jeg føler at min arbejdsplads giver mig mulighed for at tage et personligt ansvar for mine arbejdsopgaver*
- Tabel 8(b) Sp.8 - Udsagn 2, *Jeg har personligt ansvar for mine arbejdsopgaver*
- Tabel 9(a) Sp.13 - Udsagn 1, *Jeg er i min daglige arbejdsgang bevidst om, at jeg arbejder i en fransk organisation*
- Tabel 9(b) Sp.13 - Udsagn 2, *Jeg er i min daglige arbejdsgang bevidst om, at der er forskel på at arbejde i en fransk organisation, i modsætning til i en dansk*
- Tabel 10 Sp.14 – Integration på arbejdspladsen, efter størrelse på virksomheden
- Tabel 11 Sp.15 - *Sammenhænge hvor ens danske arbejdsånd viser sig*
- Tabel 12(a) Sp.20 - Udsagn 3, *Mine arbejdsmetoder er de samme som mine franske kollegers*
- Tabel 12(b) Sp.20 - Udsagn 4, *Jeg inddrager mine nærmeste medarbejdere i beslutningstagen*
- Tabel 13(a) Sp.27 - Udsagn 1, *At jeg bliver "hørt" på lige fod med mine franske kollegaer*

Tabel 13(b) Sp.27 - Udsagn 2, *Jeg føler mig inddraget i beslutningstagen (på afdelingsniveau)*

Tabel 13(c) Sp.27 - Udsagn 3, *Jeg føler mig inddraget i beslutningstagen (på virksomhedsniveau)*

Tabel 13(d) Sp.27 - Udsagn 4, *At det tager lang tid for beslutninger at blive implementeret i organisationen*

Tabel 14(a) Sp.22 - Udsagn 1, *Jeg har tillid til mine franske kolleger*

Tabel 14(b) Sp.22 - Udsagn 2, *Mine franske kolleger viser mig tillid*

Tabel 15(a) Sp.28 - Udsagn 1, *Jeg har tillid til mine nærmeste overordnede*

Tabel 15(b) Sp.28 - Udsagn 2, *Mine nærmeste franske overordnede viser mig tillid*

Tabel 15(c) Sp.28 - Udsagn 3, *Mine franske kolleger viser mig tillid*

Tabel 16(a) Sp.23 – Udsagn 1, *Jeg føler, at mine franske underordnede tager ansvar for deres opgaver/beslutninger*

Tabel 16(b) Sp.23 – Udsagn 2, *Jeg føler, at mine franske underordnede tager ansvar for deres handlinger*

Tabel 17(a) Sp.29 – Udsagn 1, *Jeg føler, at mine franske kolleger tager ansvar for deres opgaver/beslutninger*

Tabel 17(b) Sp.29 – Udsagn 2, *Jeg føler, at mine franske kolleger tager ansvar for deres handlinger*

Figur 1 Trompenaars fire typer virksomhedskulturer

Bilag

Bilag 1 – Exportfokus *Forståelse fremmer forretningen*

Bilag 2 – Respondentmail

Besvarelser

Bilag 3 – Spørgeguide

Bilag 4 – Danskeres integration på det franske arbejdsmarked

Bilag 5 – Kodeplan

Bilag 6 – Spørgsmål 7

Bilag 7 – Spørgsmål 21

Bilag 8 – Excel ark (cd)

Åbne besvarelser

Bilag 9 – sp.5.20

Bilag 10 – sp.6.22

Bilag 11 – sp.11.9

Bilag 12 – sp.15.7

Bilag 13 – sp.16.4

Bilag 14 – sp.17.4

Bilag 15 – sp.25.8

Bilag 16 – sp.31.7

Bilag 17 – sp.32.7

Interview

Bilag 1 – Konsulent, kvinde, Paris

Bilag 2 – Administrerende direktør, mand, Bordeaux

Bilag 3 – Administrerende direktør, mand, Annecy

Bilag 4 – Jurist, kvinde, Marseille

Bilag 2 - Respondentmail

Hej,

Vi er to studerende, der læser fransk og europæiske studier på Copenhagen Business School i København.

Vi er i gang med at skrive speciale, og vores opgave er, at lave en aktuel analyse af danskeres integration på det franske arbejdsmarked, med fokus på interkulturelle forskelle. I den forbindelse laver vi en undersøgelse og vil derfor bede om din hjælp til at besvare vores spørgeskema.

Vi har brugt vores netværk til at videreformidle vores spørgeskema, og vi håber at kunne opnå så bred en respondentgruppe som muligt.

Vores kriterier er blot, at du er dansker og har kendskab til det franske arbejdsmarked.

Undersøgelsen vil foregå online og er 100 % anonym.

Hvis du har lyst og mulighed for at hjælpe os, skal du blot klikke på nedenstående link:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=510978&chk=EZS9YCVS>

Undersøgelsen vil køre **indtil torsdag den 1. juli - kl.12**, og det tager omkring 10-15 minutter at besvare spørgeskemaet.

Det vil være en meget stor hjælp, hvis du videresender denne mail (med link) til andre mulige respondenter i dit danske netværk i Frankrig.

Vi ser frem til at tage imod din besvarelse.

Du er mere end velkommen til at kontakte os, hvis du har yderligere spørgsmål til undersøgelsen eller blot vil høre nærmere om emnet.

På forhånd mange tak for hjælpen.

Mange hilsner

Ane Cathrine Schmidt & Kathrine Benzon Nielsen

Ane Cathrine Schmidt

Kathrine Benzoni Nielsen

Bilag 3 - Spørgeguide

Undersøgelse af danskeres integration på det franske arbejdsmarked

Introduktion

Kære respondent,

Vi er to studerende fra Copenhagen Business School, der er i gang med vores speciale.

Dette spørgeskema er et led i vores undersøgelse af danskeres integration på det franske arbejdsmarked, med stor fokus på de kulturelle forskelle. Besvarelserne er anonyme og tager 10-15 min at besvare.

Vi takker på forhånd for din deltagelse!

Har du yderligere spørgsmål til undersøgelsen eller vores speciale er du mere end velkommen til at kontakte os.

Med venlig hilsen

Kathrine Benzou & Ane Cathrine Schmidt

Enkeltsvar

Sp.1 Jeg er:

1. Mand
2. Kvinde

Åbent - Tekstboks

Sp.2 Hvad er din alder?

1. Notér venligst: _____
2. Ønsker ikke at oplyse

Åbent - Tekstboks

Sp.3 Hvor længe har du arbejdet i Frankrig?

1. Notér venligst antal år: _____
2. Ønsker ikke at oplyse
3. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.4 Hvor mange ansatte er der i virksomheden/organisationen?

1. < 10
2. 11-50
3. 51-100
4. > 100
5. Ved ikke

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-18

Sp.5 Hvilke af følgende begreber mener du passer bedst på den **franske** arbejdsgang?

1. Selvstændighed
2. Kontrol af medarbejdere
3. Tillidsfuld
4. Hierarki
5. Flad struktur
6. Disciplin
7. Meget smalltalk, lange kaffepauser
8. Punktlighed
9. Flexibilitet
10. Ydes før der nydes
11. Tiltaleformer overholdes
12. Fejl accepteres ikke
13. Frie tøjler
14. Det er tilladt at sige fra
15. Let at bede om hjælp
16. Vigtigt at være social
17. Beslutninger tages i fællesskab
18. Formel kommunikation
19. Andet, notér venligst: _____
20. Ved ikke

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-20

Sp.6 Hvilke af følgende begreber mener du passer bedst på den **danske** arbejdsgang?

1. Frie tøjler
2. Disciplin
3. Hierarki
4. Selvstændighed
5. Flad struktur

6. Fejl accepteres
7. Meget smalltalk, lange kaffepauser
8. Punktlighed
9. Kontrol af medarbejdere
10. Fleksibilitet
11. Ydes før der nydes
12. Uformel kommunikation
13. Tiltaleformer overholdes
14. Fejl accepteres ikke
15. Det er tilladt at sige fra
16. Tillidsfuld
17. Let at bede om hjælp
18. Vigtigt at være social
19. Beslutninger tages i fællesskab
20. Formel kommunikation
21. Andet, notér venligst: _____
22. Ved ikke

Åbent - Tekstboks

Sp.7 Hvordan opfatter du organisationsstrukturen/opbygningen på din arbejdsplads?

1. Notér venligst: _____
2. Ved ikke

Batteri enkelt svar - Randomiser

Sp.8 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

1. Jeg føler at min arbejdsplads giver mig mulighed for at tage et personligt ansvar for mine arbejdsopgaver
2. Jeg har personligt ansvar for mine arbejdsopgaver

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.9 Føler du at dine meninger bliver hørt, f.eks. til møder eller i andre sammenhænge i virksomheden/organisationen?

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.10 Oplever du at blive afbrudt af dine franske kollegaer?

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Hvis Sp.10 = 2,3 => Sp. 11

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-7

Sp.11 Hvilke ord beskriver bedst en situation, hvor du oplever at blive afbrudt?

Jeg føler at...:

1. Jeg bliver overrumplet
2. Jeg bliver overhørt
3. Det er nedsættende
4. Det er tegn på interesse
5. Det er diskussionsfremmende
6. Det er uhøfligt
7. Det er mangel på interesse for mine synspunkter
8. Andet: _____
9. Ved ikke

Batteri enkeltsvar - Randomiser

Sp.12 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

1. Jeg afbryder selv kollegaer og medarbejdere mens de taler
2. Jeg føler at det er acceptabelt at afbryde mens en anden person taler

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar - Randomiser

Sp.13 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Jeg er i min daglige arbejdsgang, bevidst om at...:

1. Jeg arbejder i en fransk organisation
2. Der er forskel på at arbejde i en fransk organisation, i modsætning til i en dansk

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.14 Hvor lang tid gik der inden du følte dig inkluderet/integreret på din arbejdsplads?

1. 0-6 måneder
2. 6-12 måneder
3. Mere end 12 måneder
4. Ved ikke

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-5

Sp.15 I hvilke sammenhænge viser din danske arbejdsånd sig?

1. Ved overholdelse af deadlines, mødetider, aftaler osv.
2. Ved sociale firmaarrangementer
3. I det selvstændige arbejde
4. Ved konfliktløsning
5. I min kommunikation (e-mails, samtaler, fremlæggelser osv.)
6. Andet: _____
7. Ved ikke

Enkeltsvar - halvåbent

Sp.16 Oplever du, f.eks. til møder/præsentationer, at dine franske kollegaer går ud fra at alle deltagere er på samme informationsniveau?

1. Ja, de undlader at forklare tingene ned i mindste detalje.
2. Nej, de forklarer ned til mindste detalje
3. Andet: _____
4. Ved ikke

Enkeltsvar halvåbent

Sp.17 Har du ved møder/præsentationer oplevet at dine budskaber er blevet misforstået?

1. Ja, jeg er gået ud fra at alle deltagere var på samme informationsniveau

2. Nej, alle har forstået budskabet fra første forklaring

4. Andet: _____

3. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.18 Jeg er:

1. Overordnede
2. Underordnede
3. Tidligere overordnede
4. Tidligere underordnede

Hvis Sp. 18 = 2,4 => Sp.26

Enkeltsvar

Sp.19 Mine nærmeste medarbejdere er:

1. Danske
2. Franske
3. Andet

Batteri enkeltsvar – Randomiser

Sp.20 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

1. Mine beslutninger bliver hurtigt implementeret ud til medarbejdere
2. Implementering ud til medarbejdere ville gå hurtigere hvis jeg var franskmand
3. Mine arbejdsmetoder er de samme som mine franske kollegaers
4. Jeg inddrager mine nærmeste medarbejdere i beslutningstagen

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Åbent – Tekstboks

Sp.21 Hvordan mener du at **dine** arbejdsmetoder adskiller sig fra franske arbejdsmetoder?

1. Notér venligst: _____
2. Ved ikke

Batteri enkelt svar – Randomiser

Sp.22 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

1. Jeg har tillid til mine franske kollegaer
2. Mine franske kollegaer viser mig tillid

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar - Randomiser

Sp.23 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Jeg føler at mine franske underordnede medarbejdere tager ansvar for deres:

1. Opgaver/beslutninger
2. Handlinger

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.24 Føler du, at du har lavet om på **dine** arbejdsmetoder så de passer til dine franske kollegaers måde at arbejde på?

1. Ja

2. Nej
3. Ved ikke

Hvis Sp.24 = 2,3 => Afslutning

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-6

Sp.25 Hvordan har du tilpasset dine arbejdsmetoder?

1. I det selvstændige arbejde
2. Ved konfliktløsning
3. Ved overholdelse af deadlines, mødetider, aftaler osv.
4. I omgangstone med andre medarbejdere i lederstillinger
5. I omgangstone med underordnede medarbejdere
6. I kommunikationen med andre medarbejdere (ved møder, præsentationer osv.)
7. Andet, notér venligst: _____
8. Ved ikke

Hvis Sp.18 = 1,3 => Afslutning

Enkeltsvar

Sp.26 Min direkte overordnede er:

1. Dansk
2. Fransk
3. Andet

Batteri enkeltsvar - Randomiser

Sp.27 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Jeg føler...:

1. At jeg bliver "hørt" på lige fod med mine franske kollegaer
2. Mig inddraget i beslutningstagen (på afdelingsniveau)
3. Mig inddraget i beslutningstagen (på virksomhedsniveau)
4. At det tager lang tid for beslutninger at blive implementeret i organisationen

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser

Sp.28 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Jeg føler at...:

1. Jeg har tillid til min nærmeste franske overordnede
2. Min nærmeste franske overordnede viser mig tillid
3. Mine franske kollegaer viser mig tillid

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar - Randomiser

Sp.29 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

Jeg føler at mine franske kollegaer tager ansvar for deres:

1. Opgaver/beslutninger
2. Handlinger

Skala:

1. Meget uenig
2. Uenig
3. Hverken enig eller uenig
4. Enig
5. Meget enig
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.30 Føler du, at du har lavet om på dine arbejdsmetoder så det passer til dine franske kollegaers måde at arbejde på?

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Hvis Sp. 30 = 2,3 => Sp. 32

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-5

Sp.31 Hvordan har du tilpasset dine arbejdsmetoder?

1. Tilvænning til andre autoritetsformer
2. I omgangstonen på arbejdspladsen
3. Ved konfliktløsning
4. Ved overholdelse af deadlines, mødetider, aftaler osv.
5. I kommunikationen med andre medarbejdere (ved møder, præsentationer osv.)
6. Andet, noter venligst: _____
7. Ved ikke

Flersvar halvåbent – Randomiser 1-5

Sp.32 Hvordan føler du at dit forhold er til din nærmeste overordnede?

1. Som værende ligeværdigt
2. Som værende respektfuldt
3. Indebærer gensidig afhængighed
4. Præget af magtforskel
5. Indebærer gensidig forståelse
6. Andet: _____
7. Ved ikke

Afslutning

Vi vil gerne takke dig for din store hjælp til vores undersøgelse!

Med venlig hilsen

Kathrine Benzon & Ane Cathrine Schmidt

Baggrundskriterier

- Køn
- Alder
- Stillingsbetegnelse
- Antal ansatte
- Varighed af ophold

Bilag 4

Danskeres integration på det franske arbejdsmarked



Oversigt

N=52

Udgivet: 25.6.2010

 Sammenligningsgruppe: Alle svarpersoner

Sp.1 Jeg er:

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Mand	28	53,85%					
2.	Kvinde	24	46,15%					
	I alt	52	100%					


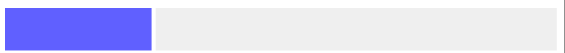


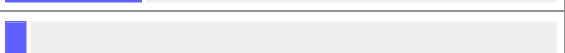
Sp.2 Hvad er din alder?

 avg: 42,46



Sp.3 Hvor længe har du arbejdet i Frankrig? Såfremt du har arbejdet under 1 år i Frankrig, noter da 0 i feltet.

Notér venligst antal år: avg: 10,62

Sp.4 Hvor mange ansatte er der i virksomheden/organisationen?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	< 10	18	34,62%					
2.	11-50	14	26,92%					
3.	51-100	5	9,62%					
4.	> 100	13	25,00%					
5.	Ved ikke	2	3,85%					
	I alt	52	100%					

Sp.5 Hvilke af følgende begreber mener du passer bedst på den franske arbejdsgang?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Selvstændighed	6	11,54%					
2.	Kontrol af medarbejdere	33	63,46%					

3.	Tillidsfuld	1	1,92%	
4.	Hierarki	42	80,77%	
5.	Flad struktur	2	3,85%	
6.	Disciplin	15	28,85%	
7.	Meget smalltalk, lange kaffepauser	13	25,00%	
8.	Punktlighed	4	7,69%	
9.	Fleksibilitet	5	9,62%	
10.	Ydes før der nydes	7	13,46%	
11.	Tiltaleformer overholdes	32	61,54%	
12.	Fejl accepteres ikke	9	17,31%	
13.	Frie tøjler	1	1,92%	
14.	Det er tilladt at sige fra	2	3,85%	
15.	Let at bede om hjælp	3	5,77%	
16.	Vigtigt at være social	18	34,62%	
17.	Beslutninger tages i fællesskab	2	3,85%	
18.	Formel kommunikation	28	53,85%	
19.	Ved ikke	1	1,92%	
20.	Andet, notér venligst:	3	5,77%	
I alt				

Sp.6 Hvilke af følgende begreber mener du passer bedst på den danske arbejdsgang?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Frie tøjler	16	30,77%					
2.	Disciplin	6	11,54%					
3.	Hierarki	2	3,85%					
4.	Selvstændighed	43	82,69%					
5.	Flad struktur	25	48,08%					
6.	Fejl accepteres	16	30,77%					
7.	Meget smalltalk, lange kaffepauser	4	7,69%					

8.	Punktlighed	15	28,85%	
9.	Kontrol af medarbejdere	2	3,85%	
10.	Fleksibilitet	27	51,92%	
11.	Ydes før der nydes	12	23,08%	
12.	Uformel kommunikation	32	61,54%	
13.	Tiltaleformer overholdes	0	0,00%	
14.	Fejl accepteres ikke	2	3,85%	
15.	Det er tilladt at sige fra	17	32,69%	
16.	Tillidsfuld	16	30,77%	
17.	Let at bede om hjælp	14	26,92%	
18.	Vigtigt at være social	23	44,23%	
19.	Beslutninger tages i fællesskab	15	28,85%	
20.	Formel kommunikation	2	3,85%	
21.	Ved ikke	2	3,85%	
22.	Andet, notér venligst:	2	3,85%	
I alt				

Sp.7 Hvordan opfatter du organisationsstrukturen/opbygningen på din arbejdsplads?

Sp.8 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

							I alt
	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	
Jeg føler at min arbejdsplads giver mig mulighed for at tage et personligt ansvar for mine arbejdsopgaver (avg: 4,10)							100 %
Jeg har personligt ansvar for mine arbejdsopgaver							100 %

(avg: 4,10)							
I alt	7 %	3 %	10 %	36 %	45 %	0 %	

Sp.9 Føler du at dine meninger bliver hørt, f.eks. til møder eller i andre sammenhænge i virksomheden/organisationen?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ja	44	84,62%					
2.	Nej	5	9,62%					
3.	Ved ikke	3	5,77%					
I alt		52	100%					

Sp.10 Oplever du at blive afbrudt af dine franske kollegaer?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ja	25	48,08%					
2.	Nej	23	44,23%					
3.	Ved ikke	4	7,69%					
I alt		52	100%					

Sp.11 Hvilke ord beskriver bedst en situation, hvor du oplever at blive afbrudt?Jeg føler at...:

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Jeg bliver overrumplet	5	20,00%					
2.	Jeg bliver overhørt	6	24,00%					
3.	Det er nedsættende	4	16,00%					
4.	Det er tegn på interesse	5	20,00%					
5.	Det er diskussionsfremmende	6	24,00%					
6.	Det er uhøfligt	10	40,00%					
7.	Det er mangel på interesse for mine synspunkter	8	32,00%					
8.	Ved ikke	1	4,00%					
9.	Andet, noter venligst:	7	28,00%					
I alt								

Sp.12 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

		I
--	--	----------

	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	alt
Jeg afbryder selv kollegaer og medarbejdere mens de taler (avg: 2,63)							100 %
Jeg føler at det er acceptabelt at afbryde mens en anden person taler (avg: 2,47)							100 %
I alt	13 %	42 %	26 %	13 %	5 %	1 %	

Sp.13 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

							I alt
	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	
Jeg er i min daglige arbejdsgang bevidst om, at jeg arbejder i en fransk organisation (avg: 3,63)							100 %
Jeg er i min daglige arbejdsgang bevidst om, at der er forskel på at arbejde i en fransk organisation, i modsætning til i en dansk (avg: 4,13)							100 %
I alt	5 %	10 %	9 %	46 %	31 %	0 %	

Sp.14 Hvor lang tid gik der inden du følte dig inkluderet/integreret på din arbejdsplads?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	0-6 måneder	26	50,00%					
2.	6-12 måneder	15	28,85%					
3.	Mere end 12 måneder	6	11,54%					
4.	Ved ikke	5	9,62%					

I alt	52	100%
--------------	-----------	-------------

Sp.15 I hvilke sammenhænge viser din danske arbejdsånd sig?



	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ved overholdelse af deadlines, mødetider, aftaler osv.	41	78,85%					
2.	Ved sociale firmaarrangementer	14	26,92%					
3.	I det selvstændige arbejde	37	71,15%					
4.	Ved konfliktløsning	19	36,54%					
5.	I min kommunikation (e-mails, samtaler, fremlæggelser osv.)	31	59,62%					
6.	Ved ikke	3	5,77%					
7.	Andet, noter venligst:	2	3,85%					
	I alt							

Sp.16 Oplever du, f.eks. til møder/præsentationer, at dine franske kollegaer går ud fra at alle deltagere er på samme informationsniveau?





	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ja, de undlader at forklare tingene ned i mindste detalje.	15	28,85%					
2.	Nej, de forklarer ned til mindste detalje	11	21,15%					
3.	Ved ikke	21	40,38%					
4.	Andet, noter venligst:	5	9,62%					
	I alt	52	100%					

Sp.17 Har du ved møder/præsentationer oplevet at dine budskaber er blevet misforstået?




	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ja, jeg er gået ud fra at alle deltagere var på samme informationsniveau	20	38,46%					
2.	Nej, alle har forstået budskabet fra første forklaring	8	15,38%					

3.	Ved ikke	18	34,62%	
4.	Andet, noter venligst:	6	11,54%	
I alt		52	100%	





Sp.18 Jeg er:

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Overordnede	23	44,23%					
2.	Underordnede	17	32,69%					
3.	Tidligere overordnede	7	13,46%					
4.	Tidligere underordnede	5	9,62%					
I alt		52	100%					

Sp.19 Mine nærmeste medarbejdere er:

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Danske	6	20,00%					
2.	Franske	19	63,33%					
3.	Andet	5	16,67%					
I alt		30	100%					



Sp.20 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

							I alt
	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	
Mine beslutninger bliver hurtigt implementeret ud til medarbejdere (avg: 3,50)							100%
Implementering ud til medarbejdere ville gå hurtigere hvis jeg var franskmand (avg: 2,57)							100%
Mine arbejdsmetoder er de samme som mine franske kollegaers (avg: 2,59)							100%
Jeg inddrager mine							100%


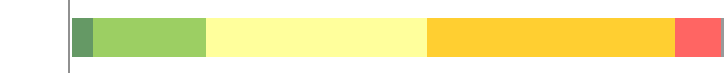
nærmeste medarbejdere i beslutningstagen (avg: 3,93)							%
I alt	8 %	24 %	19 %	38 %	8 %	3 %	

Sp.21 Hvordan mener du at dine arbejdsmetoder adskiller sig fra franske arbejdsmetoder?


Sp.22 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?

							I alt
	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	
Jeg har tillid til mine franske kollegaer (avg: 3,86)							100 %
Mine franske kollegaer viser mig tillid (avg: 4,07)							100 %
I alt	3 %	3 %	12 %	53 %	25 %	3 %	

Sp.23 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Jeg føler at mine franske underordnede medarbejdere tager ansvar for deres:

							I alt
	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	
Opgaver/beslutninger (avg: 3,38)							100 %
Handlinger (avg: 3,28)							100 %
I alt	3 %	17 %	28 %	42 %	7 %	3 %	

Sp.24 Føler du, at du har lavet om på dine arbejdsmetoder så de passer til dine franske kollegaers måde at arbejde på?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ja	18	60,00%					

2.	Nej	11	36,67%	
3.	Ved ikke	1	3,33%	
I alt		30	100%	

Sp.25 Hvordan har du tilpasset dine arbejdsmetoder?

Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1. I det selvstændige arbejde	7	38,89%					
2. Ved konfliktløsning	11	61,11%					
3. Ved overholdelse af deadlines, mødetider, aftaler osv.	3	16,67%					
4. I omgangstone med andre medarbejdere i lederstillinger	10	55,56%					
5. I omgangstone med underordnede medarbejdere	11	61,11%					
6. I kommunikationen med andre medarbejdere (ved møder, præsentationer osv.)	10	55,56%					
7. Ved ikke	1	5,56%					
8. Andet, notér venligst:	1	5,56%					
I alt							

Sp.26 Min direkte overordnede er:

Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1. Dansk	4	18,18%					
2. Fransk	16	72,73%					
3. Andet	2	9,09%					
I alt	22	100%					

Sp.27 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Jeg føler...:

							I alt
	Meget uenig (Værdi: 2)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 6)	Ved ikke (Værdi: 6)	



	1)		(Værdi: 3)		5)		
At jeg bliver "hørt" på lige fod med mine franske kollegaer (avg: 3,62)							100 %
Mig inddraget i beslutningstagen (på afdelingsniveau) (avg: 3,24)							100 %
Mig inddraget i beslutningstagen (på virksomhedsniveau) (avg: 2,62)							100 %
At det tager lang tid for beslutninger at blive implementeret i organisationen (avg: 3,29)							100 %
I alt	6 %	27 %	18 %	32 %	13 %	5 %	

Sp.28 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Jeg føler at...:



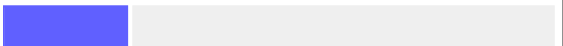
							I alt
	Meget uenig (Værdi: 1)	Uenig (Værdi: 2)	Hverken enig eller uenig (Værdi: 3)	Enig (Værdi: 4)	Meget enig (Værdi: 5)	Ved ikke (Værdi: 6)	
Jeg har tillid til min nærmeste franske overordnede (avg: 3,61)							100 %
Min nærmeste franske overordnede viser mig tillid (avg: 3,78)							100 %
Mine franske kollegaer viser mig tillid (avg: 3,75)							100 %
I alt	3 %	6 %	14 %	52 %	11 %	15 %	

Sp.29 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Jeg føler at mine franske kollegaer tager ansvar for deres:





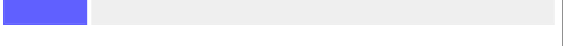

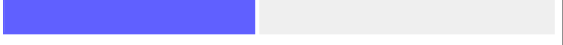
							I alt
	Meget	Uenig	Hverken	Enig	Meget	Ved ikke	

	uenig (Værdi: 1)	(Værdi: 2)	enig eller uenig (Værdi: 3)	(Værdi: 4)	enig (Værdi: 5)	(Værdi: 6)	
Opgaver/beslutninger (avg: 3,35)							100 %
Handlinger (avg: 3,40)							100 %
I alt	0 %	23 %	25 %	30 %	14 %	9 %	

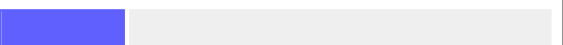
Sp.30 Føler du, at du har lavet om på dine arbejdsmetoder så det passer til dine franske kollegaers måde at arbejde på?







	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ja	13	59,09%					
2.	Nej	4	18,18%					
3.	Ved ikke	5	22,73%					
	I alt	22	100%					

Sp.31 Hvordan har du tilpasset dine arbejdsmetoder?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Tilvænning til andre autoritetsformer	10	76,92%					
2.	I omgangstonen på arbejdspladsen	10	76,92%					
3.	Ved konfliktløsning	3	23,08%					
4.	Ved overholdelse af deadlines, mødetider, aftaler osv.	2	15,38%					
5.	I kommunikationen med andre medarbejdere (ved møder, præsentationer osv.)	6	46,15%					
6.	Ved ikke	0	0,00%					
7.	Andet, noter venligst:	2	15,38%					
	I alt							

Sp.32 Hvordan føler du at dit forhold er til din nærmeste overordnede?

	Svar	Antal	Procent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Som værende ligeværdigt	5	22,73%					

2.	Som værende respektfuldt	14	63,64%	
3.	Indebærer gensidig afhængighed	4	18,18%	
4.	Præget af magtforskel	5	22,73%	
5.	Indebærer gensidig forståelse	12	54,55%	
6.	Ved ikke	1	4,55%	
7.	Andet, noter venligst:	3	13,64%	
I alt				

Bilag 9 - Sp.5.20

1. *"Stor forskel i situationen om du skal opnå noget eller du er den der kan give noget."*
2. *"arbejdsgang er vist ikke det I vil have analyseret, snarere arbejdskultur"*
3. *"vores virksomhed er atypisk da der altid har været udlændige ansat og som altid har været meget punktligt og arbejdsomme. Generelt er mit indtryk, at de fleste franskmænd er flittige."*

Bilag 10 - Sp.6.22

1. *"Stor fokus på resultater"*
2. *"Det er svært at generalisere. Det kommer an på, hvilken branche / virksomhed der er tale om..."*

Bilag 11 - Sp.11.9

- *"Efter fem år i Frankrig er jeg vant til omgangsformen"*
- *"I begyndelsen opfattede jeg det meget uhøfligt og meget nedsættende. Jeg har stadig disse følelser, men ved nu at det ikke skal ses som et uhøflighedstegn men derimod som ren interesse."*
- *"og det kan evt. være diskussionsfremmende"*
- *"men franskmænd afbryder altid hinanden"*
- *"et møde der skulle tage 20 min, tager i Frankrig 1 time!!!"*
- *"situationer hvor franskmænd viden kommer til kort gør at de afbryder"*
- *"Det en diskussions form"*

Bilag 12 - Sp.15.7

- *"aabenhed i alle sammenhaenge"*

- *"faerre kaffe pauser"*

Bilag 13 - Sp.16.4

- *"Kun få franske ansatte i organisationen"*

- *"Nej, de forklarer HVIS behovet er der"*

- *"Nej, der var en stor bevidsthed om at ikke alle var franske og dermed forstod alt lige godt."*

- *"Det afhaenger af personen der praesenterer som i DK"*

- *"Det afhaenger af om de er det"*

Bilag 14 - Sp.17.4

- *"Budskaber ignoreres pga. bedrevidende selv"*

- *"Nej, udlagt anderledes grundet forskellig kulturel baggrund"*

- *"i princippet spørger man, hvis ikke man har forstået"*

- *"selvfølgelig bliver jeg da misforstået ind imellem"*

- *"der var nogle sproglige barrierer indimellem."*

- *"ikke siden mit franske blev saa godt saa jeg rent faktisk siger det jeg tror jeg siger"*

Bilag 15 - Sp.25.8

- *"Jeg er blevet mere laissez-faire."*

Bilag 16 - Sp.31.7

- *" Men det er lidt svaert at generalisere, for det kommer i hoej grad an paa, hvilken dansk virksomhed, som du sammenligner med. Arbejdsmetoder og omgangsform varierer betydeligt fra en dansk virksomhed (el. branche) til en anden"*

- "*mega lave lønninger*"

Bilag 17 - Sp.32.7

- "*Dansk overordnede*"

- "*har ingen overordnede, i saa fald min forlovede*"

- "*dikterende*"

Bilag 1

Kvalitative interview

1. Konsulent, kvinde, Paris

Interview foretaget den 3. september 2010

Interviewer = Int

Respondent = Resp

Virksomhed: Tysk virksomhed med 3,000 medarbejder i Frankrig. 50,000 på verdensplan.

Stilling: konsulent.

Sektor: IT og software.

Været i virksomheden i 3 år.

Ingen lederansvar.

Int: Hvordan oplever du ledelsesstilen i virksomheden?

Resp: Den er faktisk meget amerikansk, alle skal være fælles om de mål vi har sat os og der er en helt masse entusiasme omkring alle de her ... der kommer oppefra.

Int: Altså mere flad struktur?

Resp: Nej, det vil jeg absolut ikke sige den er. Den er meget hierarkisk. Vi har rigtig mange mellemledere og mange grupperinger. Altså, den totale ledelsesstil er meget amerikansk.

Int: Kan du nævne nogle kendetegn ved den franske arbejdskultur?

Resp: Hvis vi tager det ned på fransk niveau, er der helt klart mange karaktertræk.

Int: Hvordan det?

Resp: Der er utrolig meget hierarki. Også selvom det ikke nødvendigvis er på papiret. Der er utroligt meget konkurrence.

Int: Er du bevidst om at du arbejder i en virksomhed i Frankrig?

Resp: Ja, det er jeg meget bevidst om.

Int: Hvordan kommer det til udtryk?

Resp: Blandt andet de to ting jeg lige nævnte, men også meget på den måde man holder møder på og arbejdstiderne, helt klart. Man møder efter kl. 9 og hvis man er rigtig højt på strå går man hjem efter kl. 20. Og man har holdt 2 timers frokostpause minimum.

Int: Holder franskmændene lange pauser, rygepauser, kaffepauser osv.?

Resp: Ja det gør de. Altså en lang frokostpause og så holder de mange pauser i løbet af dagen. For franskmændene er det et vigtigt tidspunkt at snakke sammen på og måske også tage tingene under bordet.

Int: Hvordan forholder du dig til de lange pauser?

Resp: Ja, men det har jeg egentligt vænnet mig til. Det er fint nok.

Int: Deltager du selv i pauserne?

Resp: Ja, det gør jeg.

Int: Påvirker pausernes længde arbejdet?

Resp: Nej, det synes jeg ikke. Tit kan man lige få vendt nogle ting med medarbejderne / med sine kolleger. Måske komme lidt væk fra arbejdet og få spurgt sine kolleger omkring det og så komme tilbage til arbejdet og finde nogle løsninger.

Int: Tror du at samarbejdet mellem medarbejderne bliver styrket på grund af de her pauser?

Resp: Øh, ja det vil jeg mene.

Int: Tror du også tilliden bliver styrket når man har de pauser?

Resp: Nej, tilliden gør ikke. Det er meget vigtigt... altså for franskmændene ... pauserne bliver både brugt på det professionelle men også det private plan. Men man holder normalt det private på et ret højt niveau, det vil sige at man aldrig taler om sine personlige problemer, så det ligeså meget er et spørgsmål om at have en form for status iblandt sine kolleger.

Int: Så du tror du måske det man snakker om kommer an på ens status/rangorden i virksomheden?

Resp: Ja, ja man skal altid prøve at give det bedste billede af sig selv. Folk snakker ikke om deres problemer, det er et spørgsmål om at man skal give det bedste billede af sig selv, hvor dygtig ens børn er, hvilken fantastisk ferie man har været på, hvor mange fantastiske ting der sker i ens liv.

Man bruger ikke som sådan sine kolleger som venner.

Int: Så der er alligevel en vis distance mellem jer?

Resp: Ja, der er meget distance.

Int: Nu skal vi tale om uddannelsessystemer. Føler du at de forskelle der kan være mellem det danske og det franske uddannelsessystem præger arbejdskulturen?

Resp: Ja, helt sikkert. Jeg har selv studeret i Danmark i 4 år og så 1 år i Frankrig. Og det er helt klart at som det er i skolen, går også over i arbejdet. Altså, de er f.eks. meget

autoritetstro og tager ikke mange initiativer. Og som dansker når man kommer og tager masser af initiativ og prøver nye ting selv og gerne vil lære, bliver det virkelig opfattet positivt. For det er de ikke vant til.

Int: Så det bliver opfattet positivt?

Resp: Ja, helt sikkert. Man skal ikke stikke næsen for langt frem. Men altså initiativet og sådan noget bliver der set positivt på.

Int: Men er der andre forskelle eller andre måder hvorpå det kommer frem at der er så stor forskel i uddannelsessystemerne?

Resp: Ja, meget med gruppearbejde, det er meget skandinavisk. Det er overhovedet ikke noget de bruger i de franske skoler og de har utroligt svært ved at arbejde sammen. Der er utroligt meget konkurrence og det der med at arbejde sammen, bliver også til et spørgsmål om at uddelegere nogle forskellige ansvarsområder, så har hver person dét ansvar og ikke mere end det. Altså, man kan diskutere sammen men det er slet ikke gruppearbejde og samarbejde som i de skandinaviske lande.

Int: Er der noget sparring blandt medarbejderne, nu hvor du siger der ikke er så meget gruppe arbejde?

Resp: Ja, man sparrer men de er meget forsigtige med at sige der er noget de ikke kan finde ud af, det er næsten tabu, så jo, sparring er der da, men der kunne godt være noget mere.

Int: For nu at tale om kommunikation, er der forskel på håndtering og løsning af konflikter i franske virksomheder i forhold til i danske?

Resp: Ja, det er meget. De skandinaviske lande er meget konsensuskulturer, hvor vi alle skal være enige om tingene. Danskerne har måske mere tendens til at sige "ok" uden egentlig at være enige, og altså i Frankrig går bølgerne godt nok højt nogle gange, man råber og skriger ikke af hinanden, men der bliver sagt hvad der skal siges. Og som dansker kan man tænke, "hold da op, det er godt nok en vild diskussion", og for dem er det bare en almindelig samtale. Det er helt klart på det punkt, at der skal diskuteres ting eller løses problemer så bliver der sagt nogle grove ting, men det er bare for at få løsnet op for tingene.

Jeg vil også sige en anden ting om kommunikation. Altså, jeg er nederst på skalaen, og har overhovedet ikke noget lederansvar, så jeg skal oftest snakke med min manager som derefter snakker med sin leder, så skal denne leder tage stilling til et eller andet som skal siges til manageren, som så kommer til mig med det igen. Så man har tit lang kommunikationsproces for at få alle leddene med, og jeg kan ikke bare springe et led over og gå hen og snakke med vores leder direkte, jeg skal tale med vores manager først.

Int: Og det er der hierarkiet måske kommer lidt frem fordi det skal igennem så mange led?

Resp: Ja, præcis. Det kan godt virke dumt, for på den ene side af mit kontor har jeg lederen og på den anden har jeg manageren. Jeg kan jo bare gå direkte over og snakke med lederen, men det skal man passe på med at gøre.

Int: Der er nogle ting man skal respektere?

Resp: Ja.

Int: Har du ændret din kommunikation som f.eks. e-mails, samtaler, fremlæggelser på arbejdspladsen? Jeg mener, har du skulle tilpasse din kommunikation til dine franske kolleger?

Resp: Jeg har aldrig arbejdet i Danmark, så det er lidt svært. Men det har jeg nok skullet gøre.

Int: Kan du komme med nogen eksempler på det?

Resp: Øh, det er nok mest ved konfliktløsning. Man skal som dansker nok oppe sig, man skal være meget bedre til at sige de ting der skal siges når de skal siges og sige sin mening. Det er nok det eneste område jeg kan komme i tanke om.

Int: Har du måtte, eksempelvis, tilpasse dig den formelle tone der er på franske arbejdspladser?

Resp: Nej, det har vi nemlig ikke så meget hos os, fordi det mest er en international virksomhed. Og vi skriver ofte på engelsk, så man kan undgå de der mange utrolig formelle vendinger.

Int: Føler du, at din leder eller dine kolleger har, måtte tilpasse sig din danske arbejdsstil?

Resp: Øh, nej de synes jeg ikke de har.

Int: Mener du, at du som dansker bidrager med noget særligt til virksomheden?

Resp: Ja, det gør jeg helt sikkert.

Int: Hvordan det?

Resp: Helt klart med det initiativmæssige, og komme ud over det sædvanlige. Altså mest det med at tage initiativ og så nogle gange at få gjort tingene. Franskmændene er nogle der elsker at tale men det at få gjort tingene er ikke altid en prioritet, men som dansker har man næsten gjort det inden man har tænkt sig om. Hvilket også nogle gang virker som en god ide. Jeg er helt klart hende der "executer", mens de andre går og taler med hinanden.

Int: Lige for at tale om tillid, som vi også var inde på tidligere, føler du at dine franske kolleger viser dig tillid?

Resp: Nej. Nej, det gør jeg faktisk ikke, det tager utrolig lang tid at opbygge tillid.

Int: Påvirker din danske nationalitet tilliden mellem dig og dine franske kolleger? Altså påvirker det, at du kommer udefra?

Resp: Ja, altså... Det gjorde det meget i starten. Men det har ændret sig meget i løbet af det sidste halve år. Men de første 2 år har det i hvert fald været mere ... ja, det har helt klart haft en påvirkning.

Int: Hvis du var franskmand, ville det så være gået hurtigere med at skabe et tillidsforhold til en anden franskmand?

Resp: Ja, helt sikkert. Men det er også fordi der er en masse forskelle i hvordan folk tænker og er og gør. Jeg tror tit der bliver misforstået hvordan jeg er og hvordan jeg reagerer.

Int: Ser du de danske forskelle som en force?

Resp: Om de ser det sådan?

Int: Ja.

Resp: Nej, det tror jeg ikke.

Int: Føler du, at du har givet afkald på nogle af dine danske træk for at blive hurtigere integreret på din franske arbejdsplads?

Resp: Ja, helt sikkert.

Int: Hvilke træk?

Resp: Man skal holde op med at være flink i hvert fald. Man skal ikke være flink, det der med at være sød og sige ja og være flink og holde med de andre, skal man ikke.

Int: Det er måske det med det individuelle der kommer frem igen. Altså at franskmændene er mere individuelle.

Resp: Ja, præcis. Det er det med, at man helst skal være sig selv. Passe på med at ... ja man skal prøve at være lidt mere hård. Jeg kan ikke lige komme i tanke om andre ting.

Int: Har du været i nogen situationer hvor du som dansker er blevet misforstået?

Resp: Det har jeg nok.

Int: Kan du komme med et eksempel?

Resp: Ja, jeg ved ikke om det har så meget med det at gøre. Måske mere om det spørgsmål du stillede før. Men som dansker, synes jeg, har man tit en tendens til at støtte sine ledere og støtte virksomheden. Og i Frankrig er det utroligt normalt at være imod ledelsen, og derfor kan det godt være ... jeg tror nogle gange, jeg bliver opfattet som en duks, fordi jeg ligesom synes man skal gå ind for det man arbejder for og det synes de ikke.

Int: Det er meget interessant.

Resp: Ja, det synes jeg også, for eksempel hvis man skal have en lønforhøjelse skal man have arbejdet for den i noget tid, hvor franskmændene er lidt mere anderledes, de forventer ligesom hvis chefen gerne vil have de skal arbejde noget mere, så skal de have en lønforhøjelse for at arbejde mere. Der er ikke så meget "noget for noget" i Frankrig – det er "jeg skal ha', jeg skal ha'".

Int: Har du nogen gode råd til danskere der er på vej til det franske arbejdsmarked?

Resp: Åh, jeg vil bare sige, man skal sætte sig ind i hvordan det foregår. Der er mange forskellige aspekter.

Int: Hvad tænker du på?

Resp: Man skal acceptere hierarkiet, man skal ikke tro at man kan komme med sin danske flade struktur og tro at det er det bedste i verden. For her, er det utroligt vigtigt at der er nogen der bestemmer og der er nogen der er højere end andre. Og det der med at være total "pals" med sin chef skal man passe på med. Også alt det der med gruppearbejde og lignende. Man skal være opmærksom på ikke at være for dansk og ikke at prøve at tage de der roller som de ikke kan bruge til noget her i Frankrig.

Int: Nu siger du man ikke skal være "for dansk"?

Resp: Altså for dansk... jeg har en fornemmelse af at danskere er ret flinke på arbejdspladsen, man taler godt, jeg tror folk taler meget bag om ryggen på hinanden men alligevel er søde overfor hinanden hele tiden.

Int: Man skal altså prøve at glemme det ”pæne danske”?

Resp: Ja, præcis.

Int: Hvordan forberedte du dig selv dengang du selv skulle begynde på arbejdsmarkedet?

Resp: Det gjorde jeg ikke rigtig, jeg havde boet hernede i to år før jeg begyndte. Nej, jeg har fulgt en del studier og kurser om forskellene mellem franskmænd og danskere. Det er nok en af de ting jeg har gjort der har hjulpet mig meget.

Int: Kurser i Danmark eller Frankrig?

Resp: I Frankrig i forbindelse med mine studier. Hvor man ligesom har lært noget om alle de her forskellige kulturelle forskelle, så når man kommer i en situation kan prøve at tænke tilbage på nogle af de ting man har lært og prøve at forstå hvorfor det er som det er og at det ikke er én selv der er helt galt på den.

Int: Mener du selv at have opnået en god forståelse for den franske virksomhedskultur? Det er måske mere internationalt præget, men føler du at du har, skulle udvise større forståelse?

Resp: Ja, det synes jeg. Jeg synes at jeg har integreret mig godt i Frankrig på alle punkter, også virksomhedsmæssigt.

Int: Har du nogen spørgsmål?

Resp: Nej, kun til jeres afleveringsdato.

Int: Har du eventuelt nogle uddybninger til nogle af de emner vi har berørt?

Resp: Nej, det er lidt svært på stående fod. Men det er ting man oplever hver dag.

Bilag 2

Kvalitative interview

2. Administrerende direktør, mand, Bordeaux

Interview foretaget den 5. september 2010

Interviewer = Int

Respondent = Resp

Virksomhed: fransk virksomhed, 5 medarbejdere

Sektor: Plantebeskyttelsesprodukter

Stilling: medejer og administrerende direktør

Nærmeste medarbejdere: 1 dansker og 3 franskmænd

Respondenten har været på det franske arbejdsmarked siden 1978

Int: Hvordan mener du ledelsesstilen er i virksomheden?

Resp: I min egen virksomhed er den er meget åben og ”relax” på grund af størrelsen. Jeg tager mig af de administrative opgaver, men marketingsopgaverne er lagt ud til de enkelte der arbejder i områderne. I det hele taget foretages udvikling af produkter i gruppen.

Int: Kan du nævne nogle kendetegn ved den franske arbejdskultur?

Resp: Ja, det er mere svært at arbejde i grupper med franskmænd, fordi de simpelthen ikke har udøvet den ”exercise” der hedder gruppearbejde. Det gør, at når du skal lave noget, når du prøver at sætte nogle arbejdsgrupper op, hvis du ikke er med hver gang, så finder du ud af at når du kommer tilbage 14 dage efter, hvis du har misset et gruppemøde med for eksempel et nyt produkt eller et projekt der skal sættes ud, så er der ikke sket noget, fordi de ikke tager stilling til noget uden at bossen er med.

Det kommer fra deres skoletid, hvor man ikke specielt lærer at tage egne initiativer og arbejde sammen i grupper. Det hænger på dem, hele deres liv, hele deres professionelle liv hvor de har meget meget svært ved at tage ansvar selv og tager ikke initiativ. Det er

meget få franskmænd det gør det. Det er en af de største forskelle der er mellem den franske og danske kultur. Danskere er opvokset med at arbejde i grupper og at tage initiativ selv og indenfor grupper.

Int: Vil du mene at du i det daglige er bevidst om at du arbejder i en fransk virksomhed?

Resp: Ja, det bliver man påmindet om hver dag.

Int: Synes du at den franske arbejdskultur har udviklet sig siden du kom til Frankrig? Har der været nogen forskelle?

Resp: Det er sådan set noget jeg kun kan høre om, for i min virksomhed har vi ikke de problemer. Fordi du omgives med mennesker du selv har valgt både som medejere og ansatte.

Jeg vil tro, at den unge generation i Frankrig har mere og mere tendens til at arbejde hen mod det samme som man ser i DK. Mere åbenhed, tager flere initiativer og er mere vant til at løse opgaver i grupper. Jeg vil tro det har udlignet sig nu men ikke helt.

Int: Tror du det er fordi de unge er nødt til det på grund af konkurrencen eller er det en mentalitetsændring i det hele taget i samfundet?

Resp: Altså nu bliver virksomhederne mere og mere internationale. Og det har også noget at gøre med at aktiebasen ikke kun er fransk nu, flere større franske virksomheder har store amerikanske pensionsfonde inde som aktionærer således at det også præger en del af udviklingen. Og samtidig i dag er det ikke nok at du går ud af fransk skole med kun fransk du skal kunne en hel del andre ting. Man sætter mere og mere pris på at du taler flydende engelsk og måske et andet sprog også.

Int: Har du en dansk tilgang til arbejdet?

Resp: Ja, det vil jeg tro.

Int: Kan du give nogle eksempler?

Resp: Tingene går hurtigere, jeg tager beslutninger temmelig hurtigt.

Int: Nu sagde du før at franskmænd havde svært ved at tage initiativer, er det noget der påvirker arbejdsgangen?

Resp: Det gør at mange gange skal tingene op og vende først. Også ting som ikke burde gøre det. Selvfølgelig er der er nogle ting, såsom hvordan prisniveauet skal ligge næste år, hvordan rabatordninger skal være med forhandlere, osv., som lige diskuteres først, fordi det er en beslutning ledelsen tager. Men der er mange andre beslutninger for eksempel hvordan de forskellige reklameskilte skal være, hvordan det skal stilles op, det har ikke noget med mig at gøre. Det er også nogle ting der har irriteret mig, at de spørger hvordan det skal gøres og hvorfor gør man det. Det er sådan noget de selv skal gøre, som de regionale chefer selv skal tage stilling til.

Int: Så det gør processen lidt langsommere.

Resp: Ja

Int: Nu skal vi tale lidt om pauser. Man siger at franskmændene er kendt for at tage lange pauser. Er det noget du ser i din virksomhed?

Resp: Nej.

Int: Er det fordi...

Resp: Det er en skrøne.

Dengang jeg kom til Actual International, den virksomhed jeg arbejdede for i Bordeaux, der var frokostpausen på to timer og det var tilladt at drikke alkohol til frokost. Alt det der fik jeg væk. Jeg fik en konsulentvirksomhed ind over det og jeg kunne se at produktiviteten gik ned om eftermiddagen, så vi forbød det, og samtidig skar frokostpausen ned til 45 minutter og det var der ingen problemer med.

Int: Vil du mene at der er forskel på hvor grænsen går når man taler om privatliv, altså på arbejdspladsen?

Resp: Jeg tror man er lidt mere åben i Danmark omkring det. Jeg har aldrig hørt nogen der har talt om deres privatliv og vi startede virksomheden i 2004. Og da jeg arbejdede som administrerende direktør for store internationale virksomheder har jeg heller ikke hørt nogen tale om privatlivet. Måske fordi man ikke ønskede at dele sine udskejelser med bossen. Der har været nogle tilfælde hvor nogle af de unge er kommet galt af sted, for eksempel spirituskørsel, hvor jeg har hjulpet dem hvis de ikke kunne tale med deres forældre om det. Det drejer sig måske om 2-3 tilfælde på 30 år, hvor jeg har involveret mig mere privat.

Int: Mener du at man håndterer og løser konflikter anderledes i en fransk virksomhed end man gør i en dansk?

Resp: Ja, det gør man. Man taler ikke nok om tingene i en fransk virksomhed. Man lader tingen gå op i en spids og så laver man en aktion. I stedet for at sige, ”åh, der er en eller anden ting vi ikke er enige i, kan vi ikke lige tage en snak om det og få det rettet?” Der har været et par gange hvor jeg har været ude for at der været forskellige værksteder hvor der har været problemer, hvor det så er gået for vidt uden at jeg har kendt til det: ”Så før I nogensinde laver et eller andet, så bed om et møde med mig, så kan vi snakke om det”. Det gør man jo i Danmark, der snakker man mere om tingene. Det er mere åbent.

Int: Føler du at du har ændret din kommunikation udadtil efter at du er kommet til Frankrig?

Resp: Det har ændret sig meget.

Int: Hvordan føler du at dine franske medarbejdere har reageret på at have en dansk chef?

Resp: Jeg har aldrig fået noget negativ feedback på det. Aldrig. I nogle tilfælde har det været en fordel, fordi de nogle gange følte at jeg var mere åben og så tingene mere fra deres side. Hvor de traditionelle franske chefer kan være ret autoritære.

Int: Hvad sagde de til det dengang du forkortede frokostpausen?

Resp: I starten kunne de ikke lide det, men jeg prøvede at forklare dem at: ”Jeg tror at jeres koner synes det er bedre I kommer hjem i god tid og er friske”, og samtidig er det også godt for firmaet at produktiviteten er ligeså god om eftermiddagen som om morgenen. Og så i øvrigt, var det en af de ting jeg ikke ville gå på kompromis med, der har jeg nok taget det danske med mig. 45 minutter er også lang tid, endda meget langt i

forhold til dansk. Og alkoholforbud – altså jeg kender ingen virksomhed i Danmark hvor man må drikke alkohol. I Frankrig er det også væk nu, mere eller mindre. Hvis du har kunder der kommer udefra tager du dem med på restaurant. Men du gør det ikke i virksomheden.

Int: Men man gør det stadigvæk?

Resp: Ja, det gør man. Men man gør det også i Danmark. Hvis der kommer nogen fra USA tager man dem ud, i hvert fald om aftenen.

Int: Føler du at dine franske kolleger viste dig tillid fra begyndelsen?

Resp: Ja, jeg har aldrig følt andet. Jeg kan sige til dig, at da jeg kom til Bordeaux i '85, der var det største fagforbund der var repræsenteret i virksomheden, CGT som er ret politisk orienteret. Jeg mener det var et års tid efter, der blev det opløst, de sagde simpelthen: "vi har ikke behov for dem med dig som chef". Jeg kan ikke sige andet end det var en form for tillidsvotum.

Int: Så du vil mene at dine danske forskelle er en force?

Resp: I specielle tilfælde vil jeg sige ja. Så er der måske andre tilfælde hvor det ikke har været en fordel.

Int: Kan du komme med nogen eksempler?

Resp: Måske i forbindelse med arbejdslov, har man ikke været så godt inde i det som franske chefer har. Men det har man sagførere til. Mere administrativt.

Int: Men managementmæssigt har det været en fordel?

Resp: Det tror jeg, fordi vi har en mere åben politik overfor medarbejdere. Mere åben og mere direkte. Vi går altid efter en løsning og de franske virksomheder der har de store problemer det er fordi der ingen kommunikation er. Det kan vi jo se gang på gang. Det er ingen fatalitet, man er nødt til at slås om tingene gang på gang.

Int: Føler du, at du har, skulle skrue ned eller give afkald på nogle af de danske træk?

Resp: Jeg tror, jeg ved ikke om jeg er speciel, men jeg har aldrig følt mig specielt dansk orienteret, jeg boede fire år i USA før jeg flyttede til Frankrig, jeg har ikke boet i Danmark siden jeg var 24 år, så jeg er ikke specielt dansk indenfor ledelse.

Int: Så du tror ikke det er noget der ligger i dig?

Resp: Jo, det er det da. Det følger med dig hele dit liv.

Int: Men man kan ikke lige lægge det bag sig, for eksempel tager man konflikter når de opstår.

Resp: Hvis du ser i danske virksomheder, når der er en konflikt er det fordi alt andet er blevet udtømt. Man kan IKKE blive enige, virksomheder har måske ikke råd til at give det fagforeninger vil have og fagforeningerne er nødt til at komme med et eller andet.

I Frankrig er det ikke sådan, der er mange gange hvor fagforeningerne går i strejke før de overhovedet har diskuteret med folk. Det har jeg aldrig været ude for. Men jeg har været ude for små konflikter, hvor jeg ikke har været velvidende om der var et problem på det enkelte værksted eller i en afdeling. Ikke ligefrem en arbejdsnedsættelse, men det foregik på den måde at de ikke ville arbejde over, og når jeg spurgte hvorfor de ikke ville arbejde over, sagde de at "vi vil ikke arbejde med den personalechef og vi kan ikke snakke med ham" eller "vi er helt kørt ned" osv., så tager vi et møde og finder ud af hvordan vi kan gøre disse ting bedre. Men det kommer sig også af at mange af de mellemledere vi havde, ikke var fleksible nok. Det kommer af uddannelsessystemet og det skinner igennem hele det franske samfund. De er meget autoritetstro.

Jeg kan huske et tilfælde hvor der var en mellemleder, der ville fyre en dreng. Og jeg sagde til ham: "Er det ikke lidt synd for ham, han er 24 år, han er lige blevet gift og sådan..."

Jeg spurgte om vi ikke kunne få det rettet op? Og der er utallige lignende tilfælde. Men så taler man med folk og så bliver det rettet op. Man kan give folk en advarsel, før man fyrer dem.

Int: Og så, til slut, vil jeg spørge dig om du har nogle råd til danskere der er på vej ind på det franske arbejdsmarked? Noget man skal tage sig i agt for?

Resp: Det er nok lidt sværere at styre en fransk virksomhed, end en dansk. Det er det. Du bruger mere tid på personalemøder end du gør i Danmark, du skal være sikker på at kommunikationen går igennem – at den du snakker med har forstået det. Du skal dobbelttjekke hver eneste gang om de har forstået hvad det er du siger og mener med det. Så de kommer en uge efter og ikke har forstået det rigtigt. Det er vigtigt.

Og snak med folk, få dem med på dine ideer og forklar dem hvad vi skal med virksomheden, dine mål, hvad strategien er, hvor skal vi hen, forklare dem medarbejder politikken. Hvad kan vi gøre bedre, få medarbejderne med.

Int: Er der nogle franske træk man skal lære?

Resp: Altså, arbejdslovgivningen er ret kompliceret i Frankrig, selvom den er uhyrlig er det vigtigt at sætte sig ind i den, respektere den. Man skal ikke tale ned om den, de mener det er en gode de har, ved at de er beskyttet, men det er det ikke. Det er faktisk en bjørnetjeneste at man beskytter medarbejdere så godt som man gør i Frankrig, for det gør at virksomheder ansætter færre og færre. De foretrækker at tage interim, ellers kan du næsten ikke komme af med dem. Men du er nødt til ligesom at spille med det, så lade være med at kritisere det for meget. Du skal være helt sikker på du ansætter de rigtige folk, fordi hvis det er de ikke er gode og de sidder mere end tre måneder, kan du næsten ikke komme af med dem. Det ender med at koste virksomheden penge. Det er jo anderledes i Danmark. Hvis det ikke fungerer, er det nemmere at fyre folk.

Du skal være påpasselig med om dine medarbejdere forstår hvad du siger. Det kan godt være staccato, men du er nødt til at gentage dig selv mange gange, men det kan godt betale sig. Jeg har aldrig haft nogen strejker mens jeg har været i Frankrig, og jeg har gjort meget ud af at kommunikere med folk.

Int: Har du nogle afsluttende kommentarer til de emner vi har været inde på?

Resp: Nej, sådan set ikke

Int: Ville du gøre det igen?

Resp: Nej, det tror jeg faktisk ikke at jeg ville. Jeg ville nok ikke tage til Frankrig.

Bilag 3

Kvalitative Interview

3. Administrerende direktør, mand, Annecy

Interview foretaget den 12. september 2010

Interviewer = Int

Respondent = Resp

Virksomhed: dansk distributionsselskab (datterselskab), 4 medarbejdere

Sektor: Bryggerivirksomhed

Stilling: Administrerende direktør

Nærmeste kolleger: alle franskmænd

Respondenten har været på det franske arbejdsmarked i 32 år

Int: Hvordan er ledelsesstilen i virksomheden?

Resp: En blanding af den franske og den danske. Det er meget svært at indføre en 100 % dansk ledelsesstil i Frankrig og man kan sige "vice-versa", fordi vi kommer med den åbenhed, liberalisme kan vi kalde det fra den danske organisation, det flade hierarki i Danmark, hvorimod, man i Frankrig bliver nødt til at operere med et hierarki. Der er mere respekt for hierarkiet i Frankrig, fordi franskmændene forstår ikke hvis vi kommer med vores danske ledelsesstil. Så jeg vil mene det skal være en blanding af begge dele. For eksempel siger vi ikke automatisk "du" til vores medarbejdere i Frankrig, tværtimod, siger man meget ofte "Des" og alt andet forstår de ikke rigtigt.

Der løses lidt op for det i disse år, men stadigvæk i mange franske virksomheder siger man De til hinanden, specielt i hierarkiet mellem overordnede og underordnede. Det er en væsentlig forskel i ledelsesformen i forhold til Danmark, hvor man efterhånden kun siger du til hinanden.

Int: Kan du selv nævne nogle kendetegn for den franske arbejdskultur? Nu kommer du selv ind på hierarkiet og kommunikationen, blandt andet med det mere formelle Des.

Resp: Ja, det at man er Des – der er lang afstand i hierarkiet mellem lederen og medarbejderen gør at de franske ledere er dem der tager beslutningen og så bliver det eksekveret, eller udført af medarbejderen. Den franske underordnede, selv på funktionærstatus, har meget svært ved, en gang imellem, at tage en selvstændig beslutning, fordi de er bange for hierarkiets reaktion hvis det ikke er rigtigt. De har væsentlig større frihedsgrader og folk tager de frihedsgrader i et dansk hierarki og det er man altså ikke bekendt med i Frankrig på samme måde; så lederen afgør hvad der skal ske og den underordnede udfører det og så har man ligesom tjekket af niveau per niveau ansvarsmæssigt og initiativmæssigt. Sådan fungerer det meget ofte i Frankrig.

Int: Føler du at forskellene der kan være mellem danske og franske medarbejdere kan have noget med forskellene i uddannelsessystemerne at gøre?

Resp: Øhm, måske, men ikke nødvendigvis. I det franske skolevæsen får man ind, ligesom med modermælken at man skal være disciplineret og kunne sine lektier og kunne sine ting i det hele taget. Og det er det samme, den franske medarbejder er meget disciplineret, har ikke samme initiativgrad. Det giver man ikke rigtig lov til. Det gør også at man i hierarkierne i virksomhederne, organisationerne ikke altid tager det initiativ der skal til, som vi ser i Danmark og det er også en væsentlig forskel.

Int: Er du bevidst om at du arbejder i en fransk virksomhed? Eller rettere sagt, i en virksomhed i Frankrig?

Resp: Ja, det er jeg. Jeg er meget bevidst om at jeg altid har været i danske foretagender i Frankrig, men der er meget stor forskel på om det er et rent fransk firma eller om det er et dansk datterselskab. Der er meget stor forskel, de steder hvor der er danskere, bliver det en mere dansk-fransk model hvorimod for dem der arbejder i rent franske virksomheder, der er det 100 % den franske model der er gældende. Der er meget stor forskel. Jeg ved også at de franske medarbejdere ofte har sagt at de sætter meget pris på vores skandinaviske ledelsesform der er mere liberalistisk og giver mere plads til individuel initiativtagen og der er ikke så langt imellem toppen og medarbejderne, man er mindre formel og det er lettere at bruge humor i ledelsesformen og tage det lidt mere ”cool” i det hele taget.

Int: Det kan de godt lide?

Resp: Det kan de rigtig godt lide! Og det er derfor helt sikkert, efter min mening, og det ser man også, i disse år i Frankrig, man skeler til den skandinaviske model, både rent samfundsmæssigt, socialt, indenfor sundhedsvæsenet, skolevæsenet og formentlig også inden for erhvervslivet, man kan overføre noget af det mere liberale, mindre hierarki til

Frankrig. Der er ingen tvivl om at både politikere og erhvervsfolk skeler meget til den skandinaviske samfundsmodel og økonomiske model. Der er der ingen tvivl om.

Int: Kan du se udviklingen på det franske arbejdsmarked, siden du kom til for 32 år siden?

Resp: Den er lidt svær at få øje på. Det er der primære problem i Frankrig, det er den stive arbejdsmarkedsmodel, det vil sige at man ikke kan, som i Danmark, afskedige folk på en fleksibel måde, hvor man ligesom skubber den "byrde" over til staten. Det har man slet ikke i Frankrig. Arbejdsmarkedet er meget stift, på den måde at hvis man skal fyre folk koster det meget dyrt, det kan koste helt op til to års løn, alt efter ancienniteten og det er altså ikke staten der påtager sig opgaven, det er virksomhederne der skal betale og sådan har det egentlig altid været, der er ikke rigtig tegn på opbrydning i den model og det gør at det nok er en af de største forhindringer, ifølge min mening, for at den franske model er fremtidssikret. Der skal ske noget, der skal nogle arbejdsmarkedsreformer til, ellers vil det franske system ikke kunne udvikle sig på en positiv måde, det vil ikke kunne tiltrække tilstrækkelige udenlandske virksomheder og arbejdskraft til at kunne fremtidssikre sig.

Int: Føler du at din danske arbejdsånd har ændret sig efter du kom til Frankrig?

Resp: Jo det er helt sikkert at når jeg kommer til møder i mit moderselskab, også de forhenværende jeg arbejdede for, der var det klart at: "Ham X, ham Franskmanden han kigger nok lidt anderledes på det end vi andre gør". Det vil sige at jeg selvfølgelig er blevet præget af min franske erfaring på erhvervssiden igennem mange år, det gør at måske er blevet lidt mere formel, men det er klart at det smitter af, men basisk set syntes jeg ikke selv at jeg har ændret mig og jeg syntes egentlig mere at jeg har lært franskmændene om nogle af de positive måder vi gør tingene på, end jeg har taget de franske måder at gøre det på, til mig. Jeg har mere hældet til min egen skandinaviske ledelsesstil end jeg har fulgt franske modeller, fordi jeg syntes absolut at vores skandinaviske model er brugbar på det franske marked, og det har franske medarbejdere, som sagt, også tit givet udtryk for.

Int: Tror du at arbejdskulturen har ændret sig i Frankrig? Er man blevet mindre formel? Mindre hierarkisk?

Resp: Ja det er helt sikkert at den franske model står for skud i øjeblikket. Den står for skud på den måde at man godt er klar over, specielt inden for erhvervslivet, politikerne nok lidt mindre, men erhvervslivet har helt klart fundet ud af at Frankrig jo ikke er tilstrækkeligt i sig selv, Frankrig er mere selvforsynende kan man sige, og har en væsentlig mindre eksport og væsentlig mindre samhandel end for eksempel den tyske

økonomi har det. Men det er helt klart, at man bliver nødt til nu at komme ud og verden, og franskmændene er nu i vidt omfang på vej ud i verden og har sat sig meget stærkt fast både i Afrika, Kina og Asien.

Man ser det også på de franske uddannelser, især de sproglige går det frem for, og de unge franskmænd tager væsentlig mere ud i verden og taler bedre og bedre engelsk. Man kan sige at de bliver ”*mondialisés*”, fordi det er den eneste måde de kan komme frem på. Så jo, absolut der sker noget, men det er kun inden for de sidste ti år der virkelig er sket noget. Og jeg mener at udviklingen vil accelerere.

Int: Nu skal vi tale lidt om franskmænd og pauser. Syntes du at franskmændene holder lange pauser? Såsom ryge-, kaffe-, frokostpauser.

Resp: Ja, ja absolut. Den franske ”*cadre*”, altså funktionæren i Frankrig arbejder væsentlig mere end den danske ditto, for det første møder de på næsten samme tidspunkt, mellem 8 og 9, så har de to timers frokostpause, det er helt accepteret at have to timers frokostpause. Der bliver mere og mere det man kalder ”*journée continue*”, men i erhvervslivet er 12-14 frokostpausen stadig meget kendt, og jeg har også tit benyttet mig af den når man har forretningsaftale, osv. og udover det holder de måske også lidt flere pauser, men det er jo helt normalt at en ung fremadstræbende ”*cadre*”, han tager af sted kl.8 og kommer hjem kl.20 om aftenen, også f.eks. på grund af transporten i Paris, hvor det hurtigt kan tage en time hver vej. Man lægger tit tolv timer ind i løbet af dagen.

Int: Men bliver de 12 timer så brugt på at arbejde effektivt, eller?

Resp: Ja, det er et rigtig godt spørgsmål. Der er jo også lidt med, at man først kører når direktøren kører om aftenen, hvorimod man tit i Danmark hører at chefen skal hente børn kl.16-16.30 og så kører alle på det tidspunkt. Men jo længere de bliver, jo bedre er det for karrieren og det er jo tåbeligt, men sådan er det jo i Frankrig.

Int: Hvordan har du haft de med de lange pauser i løbet af en dag?

Resp: Jo, men det er det samme som i Danmark, det tror jeg.

Int: Du mener ikke at pauserne påvirker arbejdet?

Resp: Nej, det mener jeg ikke. Franskmændene er jo meget ihærdige og de bliver ved og regner med at hvis deres chef stadig er der, så har de det også på samme måde. De følger hierarkiet fuldkommen. Som vi talte om for kort tid siden, man gør som chefen gør og man tager sig ikke samme frihed som i Danmark, hvor man kan sige: ”Jeg skal hente mine børn nu”, selvom chefen ikke er taget af sted. Sådan er det, det gør man ikke i Frankrig. Disciplinen og hierarkiet spiller afgørende roller. Skik følge eller land fly.

Int: Tror du, at der er forskel på hvor grænsen til privatlivet går på en dansk arbejdsplads i forhold til på en fransk?

Resp: Det ved jeg søreme ikke helt, men jeg tror umiddelbart ikke at der er så stor forskel. Men der er helt klart ting man ikke taler med sin overordnede ved. Man kommer absolut mest hinanden ved på de samme niveauer. Ikke så åben og fri en diskussion, som der måske ville være det på en dansk arbejdsplads, hvor det jo er meget almindeligt at lederen sætter sig sammen med de underordnede, sætter sig ”helt ned på gulvet”, men det sker ikke rigtigt i Frankrig.

Int: Man respekterer status?

Resp: Ja, hvis du er på underordnede niveau så taler du med dem på samme ”niveau” som du selv og ikke med de overordnede, fordi ”*c’est le patron*”.

Int: Nu vil vi gerne spørge dig lidt ind til kommunikation på arbejdspladsen. Tror du der forskel på løsning og håndtering af konflikter i en fransk virksomhed?

Resp: Det er nok lidt mere kompliceret i Frankrig, men det kommer også an på størrelsen af arbejdspladsen. Hvis det er en meget stor arbejdsplads, så kommer fagforeningerne meget hurtigt ind i billedet, hvis det er i mindre virksomheder, så bliver konflikter nok hurtigere løst. Men igen spiller hierarkiets rolle ind, chefen siger ikke: ”Kom, nu tager vi en kop kaffe og taler om det”. Det kommer måske mere nu om dage, men det er stadigvæk relativt stift.

Int: Har du ændret på din kommunikation? I e-mails, telefonsamtaler, osv.?

Resp: Jeg skriver ikke personligt e-mails til franskmænd. Jeg skriver rimeligt, men min sekretær omformulerer dem og jeg kan konstatere at de bliver mere formelle og måske også lidt mere, skal vi sige, diplomatiske. Vi danskere skriver jo ganske kort og målrettet, hvor franskmænd stadig bruger høflighedsfraser, indledningsvis og

afslutningsvis og man bruger et lidt mere diplomatisk sprog, det er langt fra som dansk eller amerikansk korrespondance.

Int: I og med, at du er dansk og du er chef, så har du jo nok en lidt dansk måde at anskue tingene på. Hvordan har franskmændene reageret på den måde som du arbejder på?

Resp: Som jeg nævnte før, så hører jeg kun gode ting. Men det er jo nok også primært det positive som jeg hører (griner). Men primært opfatter jeg, efter så mange år i Frankrig, at de sætter pris på vores ledelsesstil, det vil sige, den flade skandinaviske liberalistiske ledelsesstil i forhold til den mere formelle hierarkiske franske ledelsesstil. Vores ledelsesstil er populær.

Int: Føler du, at dine franske medarbejdere og/eller kolleger har tillid til dig?

Resp: Ja det gør jeg.

Int: Hvordan kommer det til udtryk?

Resp: Mere end den franske, fordi vi er mere direkte i vores kommunikation og de er godt klar over at hvis der sker noget godt eller noget dårligt så vil jeg fortælle dem det. Franskmændene har måske mere tendens til at skælde ud, og har måske ikke så let til roser som vi har i Skandinavien og i Danmark. Vi siger begge veje. Vi ved at det virker motiverende på folk, når man fortæller dem når de har gjort det godt. Det har franskmændene, efter min mening, ikke helt forstået på samme måde.

Int: Ser du dine danske forskelle som en force i Frankrig?

Resp: Ja, absolut. Fordi vi opnår et tillidsforhold til de franske medarbejdere, de føler sig rimelig trygge ved vores ledelsesstil, fordi de er godt klar over om det de gør, er godt eller dårligt. Og så kan de franske medarbejdere og kunder i øvrigt, som sagt, godt lide det mere uformelle, der er ikke så langt op til chefen som i franske virksomheder og man er tæt på sine medarbejdere på alle niveauer. Det er også sjovere at arbejde på en dansk arbejdsplads tror jeg, man bruger humoren mere, og det skinner jo også igennem med en dansk chef. Stemningen er lidt mere uhøjtidelig.

Int: Så du tror ikke at, når man kommer som dansker til Frankrig, man skal gemme sine kulturelle forskelle for meget væk?

Resp: Nej, tværtimod. Men man skal jo samtidig tilpasse sig til det franske. Man kan ikke komme ned og sige "du" i en fransk virksomhed, selvom det er skandinavisk ledet eller ejet, så er det altså ikke velset. Du skal heller ikke gå i sundhedssandaler og sådan nogle ting, så får de ikke respekt for dig. Man skal forstå at tilpasse sig til en hvis del af den franske kultur og måde at være på, men primært bruge sine pædagogiske skandinaviske liberalistiske holdninger, specielt om at være direkte, lidt afslappet og i godt humør, kombineret med lidt af den franske måde at være på og respekten for det franske så er det det bedste efter min mening.

Int: Det leder os faktisk direkte hen til vores sidste spørgsmål, som er om du har nogle gode råd til danskere som er på vej til det franske arbejdsmarked?

Resp: Ja, absolut. Ikke alene skal man tale sproget fornuftigt, man behøver ikke at være 100 % flydende, det kommer hen ad vejen. Men sæt dig ind i den franske kultur og specielt hvad de kulturelle forskelle bunder i, sæt dig ind i de "gode" forskelle, kontra de mindre gode, se hvad de gode forskelle kan bibringe dig. Jeg talte med en af mine venner for nylig, dansker som også har været i Frankrig i rigtig mange år, og hvis vi havde kendt noget til den kulturelle baggrund og specielt netop de kulturelle forskelle for 30 år siden, så havde vi været ovre nogle begynder vanskeligheder der måske varede de første 5-10 år. Vi er helt klart bevidste om det i dag. Men hvis vi havde fået noget baggrundsviden dengang, så det havde sparet os nogle begynder vanskeligheder, absolut.

Bilag 4

Kvalitative interview

4. Jurist, kvinde, Marseille

Interview foretaget den 14. september 2010

Interviewer = Int

Respondent = Resp

Virksomhed: fransk familieejet virksomhed, 1400 medarbejdere i Marseille, 10,000 på verdensplan

Sektor: Containerrederi

Stilling: Jurist, servicerer 25 ikke-jurister

Nærmeste kolleger: alle franskmænd på nær én spanier

Respondenten har været på det franske arbejdsmarked siden 2002

Int: Hvordan oplever du ledelsesstilen i virksomheden?

Resp: Meget anderledes! Ledelsen er af libanesisk oprindelse, men alle har fransk nationalitet. De kører ledelsen meget med personlige forbindelser, hele ledelsen er af samme familie. Direktøren, eller "præsidenten" for virksomheden, er faderen, datteren er ansvarlig for en del, sønnen en anden del, svigerdatteren er chef for noget andet og svogeren er nr. 2 i selskabet. Det foregår ikke på almindelig logisk måde når man skal snakke med ledelsen. Det er helt uden for rækkevidde.

Int: Kan du komme med nogen eksempler?

Resp: Ja, der er et organisationsdiagram indenfor virksomheden, over hvem der gør hvad, men når der er et eller andet der skal gøres, ringer man måske til svigersønnen og beder ham komme og kigge på det. Dermed går man udenom alt det der er aftalt. Og så må de folk der er ansvarlige bare bide i det sure æble og acceptere at familien går forud.

Int: Kan du komme med nogle kendetegn ved den franske arbejdsgang?

Resp: Ja, der er måske mindre respekt for individet. Her i firmaet er det fuldt ud accepteret at man skriger hovedet af hinanden, der er mangel på respekt udover det man ikke kan forestille sig. Det er måske mere på tværs af afdelinger, for med mine kolleger taler man nogenlunde respektfuldt til hinanden. Men på tværs af afdelingen er alt tilladt.

Int: Er du bevidst om at du arbejder i en fransk virksomhed?

Resp: Ja, i sammenligning med andre virksomheder jeg har arbejdet for, så jeg kan se der er en forskel på ledelsesstruktur, også internt. Man bøjer reglerne mere, hvis man overhovedet overholder dem.

Int: Er ledelsesstilen mere hierarkisk?

Resp: Ja, man kan sige at topledelsen eller præsidenten, tager beslutninger der kan gå ned til mindste detalje. F.eks. hvis et skib skal navngives er det ham der beslutter navnet alene, der kunne man måske sige, at det ikke er så vigtigt at topledelsen tager sig af det. Det er meget muligt at det er ham der også har besluttet farven på toiletpapiret.

Der er lagt nogle rammer ud, men det kan godt være en leder har sagt ja, men så siger præsidenten nej, så retter man sig efter det.

Int: Kan du se en ændring i arbejdskulturen siden du kom til Frankrig?

Resp: Jeg har indtryk af, og har talt med andre om det, at der er mindre respekt for individet end der var tidligere, måske parallelt med den økonomiske krise. Der er utroligt meget usikkerhed om jobsikkerhed, folk bliver presset til at gå tidligere på pension, selvom de har ret til at blive, bliver de presset ud. Når man mødes med venner til middag, er konklusionen i dag, at det er lykkedes for firmaer at overbevise deres medarbejdere om at de skal være taknemmelige for de har et job. Og derfor skal man acceptere hvad som helst, såsom at man skal acceptere en reduktion i lønninger for at sikre deres job.

Int: Spiller globaliseringen ind, er franskmændene blevet mere internationaliseret?

Resp: Nu er mit firma ret internationalt, her skal man kunne tale engelsk, de foretrækker dog at man kan skrive fransk, man jeg har ofte insisteret på at skrive på engelsk, men så svarer de på fransk. På den måde får vi det til fungere.

Nu arbejder jeg meget med havne, hvor alt foregår på fransk, velvidende om at dem der skal læse deres skrivelser ikke taler fransk, insisterer de på at tale fransk.

Men generelt synes jeg, folk er blevet mere interesseret i at lære et fremmedsprog, i butikker prøver de at tale engelsk, hvis de kan høre kunden ikke taler fransk.

Int: Er der en forskel på håndtering og løsning af konflikter i en fransk virksomhed?

Resp: Jeg tror, at man i DK, sætter sig ned og snakker om det, hvis der er en konflikt. Men her, hvis der er en konflikt, er det mere "hold din mund eller gå"... Der er også mange sager om chikane i denne virksomhed, hvor der ikke bliver gjort noget ved det. Hvilket man ville gøre i Danmark.

Man har godt nok tillidsmænd, men jeg ved ikke om det fungerer.

Int: Så man sætter sig ikke ned og snakker sig frem til en løsning?

Resp: Nej, det er ikke muligt i denne virksomhed, her er der en der sidder enevældigt. Man kan måske sammenligne det med Mærsk, som også sad enevældigt.

Int: Har du ændret din kommunikation i e-mails eller samtaler på arbejdspladsen for at tilpasse den til de franske modtager?

Resp: Jeg er blevet meget mere barsk, meget mere direkte. Når jeg taler med folk for eksempel i telefon siger jeg nogle ting som jeg aldrig ville have sagt før, fordi det ikke ville være korrekt. Fordi det er lidt kaotisk her, reglerne kan bøjes som man vil, er jeg også blevet lidt mere, ”nå ja, hvis de ikke opdager det, er det også lige meget.” Jeg tror nok man bliver præget af den tone der bliver brugt på arbejdspladsen.

Int: Har du skulle afkald på nogle af dine danske træk?

Resp: Ja, bestemt for det kan ikke bruges til noget.

Int: Hvorfor ikke?

Resp: For beskeden ville ikke komme igennem. Man kan ikke være korrekt. Hvis du ikke er hårdfør, kan det ikke bruges.

Int: Føler du din arbejdsplads har, skulle tilpasse sig til din danske arbejdsstil?

Resp: Nej, det gør den ikke, det er mig, der har tilpasset mig.

Int: Hvordan reagerer dine franske kolleger på din danske fremgangsmåde, er det positivt?

Resp: Jeg er blevet sammenlignet med nogle tyskere. De er også lidt rigide, det er et ”ja” eller ”nej” – klart sprog. Jeg vil ikke pakke tingene ind, jeg er mere direkte. De har vænnet sig til det, men de synes jeg er lidt sær. Det er også måden man bruger humoren og ironien, det bruger man ikke hernede. Jeg ser det selv som en fordel, fordi jeg kan vælge at bruge de ting jeg vil, jeg bruger mere sarkasme. Når jeg skriver for min chef, synes hun det er fantastisk hvis jeg bruger ironi. Det bliver mere indirekte, men man rammer budskabet.

Int: Når vi kigger på pauser, synes du dine kolleger holder lange eller mange pauser?

Resp: Der er godt nok mange rygepauser! Her til morgen, talte jeg med en underchef, som sagde ”så er de lige gået 30 minutter for at ryge” midt i et møde.

Int: Deltager du?

Resp: Nej, jeg holder ikke pauser, jeg arbejder 10 timer lige ud. Der er en kantine hvor jeg spiser frokost og det kan man sagtens gøre på 15-20 minutter.

Int: Tror du pausernes længde påvirker arbejdet?

Resp: Jeg mener selv, at der er utrolig mange afbræk man får i løbet af en dag, at komme tilbage igen og lige finde ud af hvad det nu var man lavede før... Jeg synes, når jeg kigger mig omkring, ligner det lidt en feriekoloni, ind og ud på fortovet for at ryge og hen til kaffemaskinen, og lige snakke med kollegerne; men dagene er jo også længere for arbejdsopgaverne skal jo nås alligevel. Kl. 17 er man nærmest lige kommet tilbage fra frokost. Der er fuldt drøn på. Der var et tidspunkt, hvor jeg startede arbejde kl. 8 om morgenen, gik jeg kl. 17.45, men der blev det bemærket og nævnt at jeg gik lidt tidligt. Man kan ikke gå før kl. 18.

Int: Hvad med punktlighed?

Resp: De har forsøgt at holde nogle officielle mødetider, man skulle komme mellem kl. 8 og 9 om morgenen, men på grund af tidsforskelle med de andre kontorer i verdenen, måtte nogle møde senere, fordi man sad senere i den anden ende. Det skal passe til de mennesker man er i kontakt med.

Men hvis man er ansat til 35 timer om ugen, går man kl. 16, men så er der ingen karrieremuligheder.

Int: Kommer folk til tiden til møder?

Resp: De kommer slentrende til møder, ofte er der kun kommet to personer fem minutter efter mødestart, så skal folk lige have kaffe og så videre.

Int: Bliver opgaver afleveret til tiden?

Resp: Jaaa, hvis det er en hastesag. Som jurist kører man anderledes, her afleverer man altid til tiden.

Jeg tror ikke deadlines er så vigtige, medmindre det er til eksterne personer, ellers flyder det lidt. Eksempelvis har dette firma nogle økonomiske problemer, og retten gik ind og sagde de skulle finde nogle finansieringsmuligheder indenfor en vis dato, det skete aldrig og det er nu 3 måneder siden. Nu tænker folk bare, at det er noget retten har glemt. Det tager man ikke så alvorligt.

Int: Tror du der er en forskel mellem det franske og danske uddannelsessystem der præger arbejdsgangen?

Resp: I Frankrig går de meget op i noter, at tage pæne noter. Skolegangen er ikke så selvstændigt i folkeskolen, men det kommer de efter på universiteterne. I Danmark får man karakterer uafhængigt af hinanden, altså de andre elever, men i Frankrig, sammenligner man karakterer, altså man får en karakter udefra de andres.

Int: Føler du dine franske kolleger viser dig tillid?

Resp: Ja, det føler jeg. Jeg er meget direkte, jeg er ikke overfladisk, de ved hvor de har mig. Det er måske ikke noget med min nationalitet at gøre, men måske fordi jeg har en menneskelig kompetence.

Int: Taler I om privatlivet?

Resp: Ja, min chef er meget åben, fordi hun ikke er gift, så vi følger med i alt hvad der foregår. Man taler dog ikke om penge, om hvor meget man har betalt for sit hus også videre. Men man taler om sin svigermor og man taler om de tilskud man kan få som

forældre osv.. Altså, man taler om penge hvis det er noget alle har ret til, såsom kantinetilskud.

Int: Har du nogen gode råd til danskere der skal ind på det franske arbejdsmarked?

Resp: Tal fransk.

Man skal ikke forvente at blive integreret med andre franskmænd. Man bliver ikke inviteret hjem til dem, som man gør i Danmark. Jeg startede i virksomheden samtidig med andre franskmænd der dog havde boet i udlandet, og de var meget mere åbne, end dem der har boet i Frankrig hele livet. Man skal selv tage kontakt til folk.

Man skal selv udforske ting, de fortæller ikke én hvad man har ret til. Man skal selv opsøge det for eksempel med forsikringer og tilskud også videre. Jeg tænkte bare, at hvis jeg har ret til noget, fortæller de mig det, men det gør de ikke! Man skal forhøre sig blandt venner eller kolleger. Det rent praktiske fandt jeg selv ud af, men det ville have været fint hvis man fik det af vide. Jeg kører stadig rundt med mit danske kørekort, fordi jeg ikke fik af vide at det skulle skiftes til fransk indenfor et år.

Int: Er der andre ting?

Resp: Jeg tror ikke en dansk chef ville bede mig om at skrive et CV til hendes nevø eller indtale hendes telefonsvarer, fordi hun mener min stemme er bedre. Og man gør det, fordi det er chefen. Man ved ikke om det kan give anledningen til noget andet.

Det kan undre mig, at de går op i hvordan man skal påklæde sig. Hvert år i maj, kommer der et memo om retningslinjer for påklædning. Jeg må for eksempel ikke gå ind i forhallen i gummisko, jeg skal skifte til kontor sko ude på fortovet. Nederdelen skal have en vis længde. Man klæder sig efter hvilken stilling man har i firmaet, jeg går for eksempel aldrig i bukser. Jeg har fået af vide hvis en nederdel var for kort, den sad lige ved knæene, det ville vist aldrig ske i Danmark. Man ville måske tænke sit, men ikke sige det højt.

Min chef har dog aldrig sagt noget til at jeg ikke går med bh. Det er måske lige grænseoverskridende nok...

Int: Har du ellers nogle uddybende kommentarer til nogle af de emner vi har berørt?

Resp: Her må man ikke spise ved kontorbordet, men man gør det alligevel, man må ikke have grønne planter, men det har vi på kontoret eller man må ikke have en kaffemaskine på kontoret, men det har vi alligevel. Der er masser af regler, men de overholdes ikke.