

Dansk Work-Life-Balance-kultur – for meget af det gode i en global verden?

– En undersøgelse af indstationeredes møde med danske kolleger

Mia Walde & Mona Toft Madsen

Abstract

Traditionelt set er Danmark et land, der er kendt for og stolt af sin høje grad af velfærd, en stærk fagbevægelse og en udbredt grad af demokratisk ledelse. En afledt effekt af dette og af stigende ligestilling på arbejdsmarkedet er en høj grad af bevidsthed om ansvar, pligt og ikke mindst rettigheder på arbejdspladsen. Således er Danmark for eksempel kendt for at være et land, der er kendetegnet ved god balance mellem arbejde og fritid. En kvalitativ undersøgelse, hvor indstationerede i Danske virksomheder blev interviewet, viste imidlertid, at det fleksible danske arbejdsmarked for andre kulturer kan opleves problematisk, da den specielle work-life-balance mentalitet kan virke ekskluderende for indstationerede, og dermed begrænsende i forhold til samarbejde med danskerne. En langsigtet samfundsmæssig konsekvens af dette kan i værste fald være, at Danmark mister konkurrenceevne som følge af dårlig udnyttelse af interpersonelle kompetencer på den globale arbejdsplads.

Introduktion

Den traditionelle expatriate model, hvor en medarbejder bliver udstationeret fra moderselskab til datterselskab, har eksisteret i årtier. Oftest er hensigten med denne form for udstationering at udbrede moderselskabets strategi, kultur og værdier til datterselskaber placeret i lande med anderledes kulturer (fx Bartlett & Ghoshal, 1992; Tung, 1982). Ved at vælge en person fra moderselskabet, som der er bredt kendskab og tillid til i koncernen, sikrer man, at moderselskabets interesser varetages i højst mulig grad (fx Selmer, 2001; Harzing, 2001). Udstationering er imidlertid blevet kraftigt problematiseret, idet det er en meget omstændig affære, når hele familien skal omplaceres i et nyt land. Alt i alt er det forbundet med store omkostninger og høj risiko for en virksomhed at foretage udstationering. Ydermere er der ofte karrieremæssige udfordringer for den udstationerede, når denne vender hjem, idet der langt fra altid venter en karrieremæssig belønning, hvilket ellers for mange har været motivationen for at rejse ud (fx Mayerhofer, 2004; Stroh & Caliguiri, 1998). Ligeledes har globale markeder medført, at virksomheder opererer i lande, der er meget langt væk fra Danmark, og som er kendetegnet ved

meget anderledes kulturer. Det kan være svært at finde medarbejdere, der ønsker udstationering til fjernere destinationer (fx Reiche, 2006), ligesom angsten for terror har haft betydning for danske medarbejders manglende motivation for at rejse ud (fx Meyskens et al. 2009).

Som noget relativt nyt er moderselskabsvirksomheder i Danmark imidlertid begyndt at anvende såkaldt indstationering, hvor en medarbejder fra et datterselskab kommer til moderselskabet for eksempel for at tilegne sig eller bidrage med teknisk kompetence eller for at opnå ledelsesmæssig indsigt fra moderselskabet, som kan anvendes i datterselskabet (fx Harvey, 1997; Harvey & Novicevic, 1999; Reiche, 2006). Set med moderselskabets øjne kan dette være en løsning på problematikken omkring udstationering, da antagelsen er, at det med denne model er muligt for moderorganisationen at opnå indsigt i datterselskabets kompetencer og markeder, og på samme tid influere på den indstationerede, som efterfølgende kan fungere som talsmand og rollemodel for moder organisationen (Ibid).

Det er imidlertid mere nuanceret i praksis. Der har allerede været fremhævet flere udfordringer i forbindelse med denne samarbejdsmodel (fx Moeller et al., 2010). For eksempel er det væsentligt at være opmærksom på, at magtbalancen i en indstationeringsrelation er anderledes end ved udstationering, idet en udstationeret fra moderselskabet kan opleve en nærmest automatisk autoritet og accept, mens en indstationeret er langt mere afhængig af at kunne bevise sin værdi og tilpasse sig det pågældende moderselskabs normer og kultur (fx Williams et al., 2010). Således bliver moderselskabets nationale kultur endnu mere central end i forbindelse med udstationeredes møde med datterselskaber, da den ud over at adskille sig fra den indstationeredes kultur ligeledes har så at sige »patent« på sandheden om, hvordan vi gør tingene her i virksomheden (fx Williams et al., 2010, Storgaard, 2010).

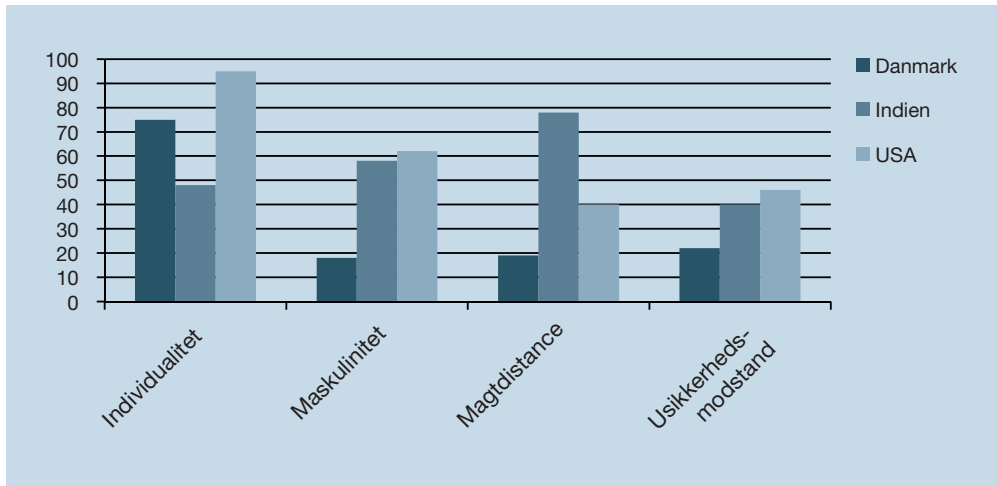
Det empiriske studie, som præsenteres i denne artikel, illustrerer en konkret problemstilling, som indstationerede i forskellige virksomheder oplevede. Omdrejningspunktet for den kvalitative undersøgelse var relationsopbygning forankret i begrebet social kapital. Når spørgsmål blev stillet til de indstationerede vedrørende dette begreb, viste det sig imidlertid hurtigt, at danskernes work-life-balance mentalitet blev fremhævet som en høj barriere. Udtrykket »work-life-balance« bruges flittigt i Danmark til at benævne den opdeling, der tilsyneladende helt implicit ligger i vores mentale tilgang til arbejdslivet. I work-life-balance princippet ligger, at vi må have tid og fokus til at balancere imellem i hvert fald minimum to sfærer, som forekommer ligeværdige i vores del af verden.

Artiklen indledes med et afsnit, der mere generelt beskriver forventlige nationale kulturforskelle på arbejdspladsen. Dernæst præsenteres det empiriske studie og mulige kulturelle forklaringer på forskelle i work-life-balance opfattelsen diskuteres. Implikationer for forskning og for praksis diskuteres i slutningen af artiklen.

Dansk kultur sammenlignet med resten af verden

Den hollandske kulturforsker Geert Hofstede (1991) har lavet omfattende kvantitative undersøgelser med IBM-medarbejdere fra hele verden som studieobjekt. Hofstede opererer med fem kulturdimensioner, nemlig: Maskulinitet/Femininitet, høj/lav magtdistance, kollektivist/individualist, høj/lav grad af modstand mod usikkerhed samt den sidste kort-/langsigtethed, som dog ikke er anvendt på alle lande, herunder Danmark.

I nedenstående figur er illustreret hvorledes Danmark ligger placeret på fire kulturelle dimensioner sammenlignet med Indien og USA.



På basis af disse studier har Hofstede argumenteret for, at vi i Danmark, set i forhold til fx Indien eller Kina, er mere feminine i vores kultur. Dette betyder bl.a., at vi lægger vægt på relationer, samarbejde og omsorg, og at kønnene er ligestillede. I andre kulturer, som fx den indiske, der scorer højere på maskulinitet i Hofstedes analyse, er der større tradition for, at kvinder med børn ikke er på arbejdsmarkedet, hvilket i hvert fald i daglig praksis fratager den mandlige forsørger ansvaret for at planlægge og koordinere på privatlivssfæren.

Samtidig med at vi betegnes som værende en feminin kultur, er vi relativt mere individualistiske end de tidligere nævnte lande. Når man ser på Hofstedes analyser, rangerer Danmark blandt de ti mest individualistiske lande, hvilket kan forekomme paradoksalt i forhold til fx tendensen i USA, som både scorer højt på maskulinitet og individualitet, hvilket virker mere sammenhængende. Men det er måske igennem dette paradoks, vi kan finde en forklaring på det stærke fokus på rettighederne til at have tid til privatlivet, og samtidig føle ansvar og forpligtelser over for arbejdsgiveren.

På den ene side kan der argumenteres for, at den danske velfærds- og ledelsehistorie har haft den effekt, at danske medarbejdere har udviklet sig til at være meget initiativrige, selvstændige og kreative. Den mere negative side af det kan

måske være, at vi i kraft af vores lidt unikke cocktail af overbærenhed og frihedstrang har udviklet os til lidt for forventningsfulde individualister, som kan få svært ved at affinde os med de vilkår, det globale arbejdsmarked tilbyder. Her skærpes konkurrencen yderligere fra lande med langt lavere forventninger til løn og arbejdsvilkår, men med en arbejdsstyrke med lige så stærke kompetencer på mange områder. Danskere har måske ikke i samme grad som mange andre nationaliteter været nødt til at prioritere mellem arbejde og et trygt, fleksibelt og indholdsrigt fritidsliv. Først og fremmest kan dette gøre os til svære samarbejdspartnere på jobbet. Endnu værre er måske, at det i sidste ende kan føre til tab af konkurrencefordele for Danmark.

I det følgende præsenteres et empirisk studie baseret på kvalitative interviews med personer, der er indstationerede i danske virksomheder. Omdrejningspunktet for studiet var de indstationeredes opfattelse af samarbejdet med danske kolleger. Det viste sig, at informanterne havde meget stort fokus på det man kan kalde danskernes work-life-balance mentalitet.¹

Empirisk studie

Metodiske overvejelser

Formålet med det empiriske studie var at opnå indblik i indstationeredes opfattelser af at arbejde på en dansk arbejdsplads. Der blev foretaget 20 kvalitative interviews i tre danske videntunge virksomheder, nærmere bestemt inden for it-udvikling, medicinalindustrien og en vidensintensiv produktionsvirksomhed. Virksomhederne var udvalgt på baggrund af, at de havde fokus på potentialet ved indstationering som en nyere rekrutteringsform. Interviewpersonerne er af forskellige nationaliteter og arbejder i Danmark enten på kortere eller længere ophold; nogle permanent.

Interviewene er gennemført ud fra en eksplorativ tilgang med semistrukturerede interviewguides, hvor synspunkter og temaer er blevet indføjet løbende i efterfølgende interviews (Kvale 1997). Mens der blev indledt med åbne spørgsmål vedrørende interviewpersonernes opfattelse af Danmark som arbejdsplads, var en del af spørgsmålene ligeledes forankret i teori om social kapital (fx Portes 1998, Nahapiet & Ghoshal 1998, Kostova & Roth 2003, Adler & Kwon 2002), hvilket ledte til informanternes overvejelser vedrørende sociale relationers opståen på tværs af kulturer. Alle interviews er optaget på bånd med informanternes accept, og der er samtidig skrevet noter undervejs. Optagelserne er herefter transskriberet og kodet ud fra forskellige temaer (Flick, 1998; Kvale, 1997).

I det følgende præsenteres dele af resultaterne af studiet ved hjælp af et gennemgående tema work-life-balance, som siger noget om den danske tilgang til arbejdslivet, og som har implikationer for, hvordan vi af udvalgte personer opleves udefra.

Resultater af undersøgelsen

Som nævnt ovenfor var en del af spørgsmålene i spørgeguiden centreret omkring social kapital. Det viste sig imidlertid allerede ved den indledende kodning af interviewtransskriptionerne, at et gennemgående tema for de udenlandske informanter med arbejde i Danmark var en italesættelse af det, som vi normalt taler om i Danmark som work-life-balance. Således er dette tema fokus i denne artikel og relateres til kulturelle dimensioner i den efterfølgende diskussion. En af de ting der gik igen i interviewpersonernes svar, var danskernes forhold mellem arbejde og fritid. En indisk project manager, som bor og arbejder i Danmark, udtrykker det således:

»In India people are more focused on their professional life. Here in Denmark people will keep the preference to their personal life. For example if there is a critical delivery and at the same time if we have any family gathering or social event, we will avoid the personal family gathering or social event and keep preference to our project delivery. But here I see that people are managing... of course the work has importance but if it crosses with their personal life people will first give the preference to their personal life.«

Nedenfor beskriver en indisk SAP-konsulent i Danmark, hvilken problematik han ser kan være forbundet med de danske goder, vi er blevet vænnet til gennem arbejdsmarkedskulturen:

»The outer world is very competitive. I believe the first thing that will hit any Danish person going outside Denmark to work is compromising on the personal front. Anyone accustomed to the Danish working life style will - if he will go to US or UK or Australia - he or she will see that he cannot take one month vacation in July. The organization does not allow it. The outer world is very competitive.«

Først og fremmest peges der her på en karrieremæssig udfordring for den enkelte dansker i en globaliseret verden. Tænker vi imidlertid dette billede ind i et samfundsmæssigt niveau, kan det have langt mere vidtrækkende konsekvenser for de virksomheder, som satser på Danmark som base. Ikke blot fordi en hel nation af vidensmedarbejdere historisk har oparbejdet en forventning om at have en række rettigheder til at gøre karriere samtidigt med at man har tid til familielivet – men også fordi der indbygget i vores samfund er love og regler som set udefra er med til at bestemme hvornår vi skal være på arbejde og hvornår vi skal holde fri. En indisk softwareudvikler i Danmark oplever det således:

»All the private and public offices, grocery stores, shopping centers are closed on Saturdays and Sundays. They have timeline until 7 o'clock on working days. Hardly you will see those kind of things ... not in the places where I have worked ... you don't find that. They will extent the opening hours. People will go out shopping on Sundays ... here you will find everything is closed on Sundays.«

At vi både oplever arbejdsliv og fritid som adskilt og samtidig værner om, at der skal være balance i særligt tidsfordelingen imellem dem, har yderligere nogle implikationer for vores evner eller muligheder for at fungere som gode, sociale internationale medarbejdere, som også formår at skabe sociale relationer og dermed social kapital for vores virksomhed. En litauisk markedsanalytiker med kone og barn i Danmark oplever det således:

»I Danmark er der et større skel mellem arbejdslivet og ens fritid. I Litauen er ens kollegaer ens rigtig gode venner. Man hænger meget ud sammen. Det gør man ikke i Danmark. Når klokken er 16, så siger alle farvel og så ses man først næste dag.«

Der er flere eksempler på, at opdelingen i arbejde og fritid ikke forekommer hensigtsmæssigt, når vi ser ud over det tidslige aspekt. En ungarsk udviklingsingeniør, som har arbejdet i samme stilling i 2½ år, udtrykker her sine observationer omkring de kollegiale relationer:

»Man er ikke så tæt på sine kollegaer, at man bare spørger dem om sine problemer i hverdagen. Hvad enten de er små eller store. Lige meget hvad, så spekulerer man jo altid meget på de ting man går og tumler med, så det ville da gøre tingene meget lettere, hvis man havde nogle man kunne spørge til råds.«

En spanier påpeger den negative effekt på videndeling pga. samme problemstilling:

*»I have learned that people here often go home at four to their family. That means there is not so much networking. In Spain the communication was much better and there was much more knowledge sharing. Here it is different. Family is number one and work is number two. **In Spain it is the opposite.**«*

Ligeledes oplever en kinesisk *international product manager*, at den stærke værdsettelse af privatlivet kan komme til at stå i vejen for virksomhedens internationale muligheder i en stærkt konkurrencepræget verden:

*»Here private life comes first and sometimes I think that is not so good. The whole business atmosphere is not very aggressive. And I think to do international business sometimes you have to be more aggressive. **You have to sacrifice something.**«*

Samtidig udtrykker samme kinesiske kvinde, at hun oplever væsentlige personlige fordele ved den danske work-life balance tilgang:

»I do appreciate the more private life; especially with my son. In China I had a maid to take care of cleaning and cooking. Here I have to do everything myself. Life is very different. In China I had not cooked for many years. I

didn't need to. Now I have become quite good at cooking here. I feel more like a mother for my son. I appreciate that.»

Selvom man altså kommer fra en radikalt anderledes kultur, kan den danske værdsættelse af tid til familien opleves som en stor personlig gevinst, og på sin vis en udvidelse af ens kompetencer som mor eller far for sit barn, som i denne kinesers tilfælde. Spørgsmålet er så, om disse kompetencer eller den medfølgende personlige trivsel set i et holistisk perspektiv kan bruges til noget værdifuldt for arbejdsgiveren, eller om den splittelse, kvinden giver udtryk for i de to ovenstående citater, er et rent privat anliggende; »*you have to sacrifice something*« – og dette valg må den enkelte gøre op med og træffe.

Diskussion

Som det fremgår af det ovenstående, er der nogle forskellige opfattelser af arbejdsfritids-balance relateret til forskellige nationaliteter. Det empiriske studie kan imidlertid indikere, at den danske mentalitet skiller sig lidt ud i forhold til gæsterne fra flere forskellige lande. Den teoretiske diskussion om work-life-balance er for nyligt blevet relateret mere eksplicit til national kultur. For eksempel har Powell et al. (2009) peget på fire forskellige kulturelle dimensioner, der kan være aktuelle at have fokus på for at komme et lag dybere, når virksomheden planlægger sin globale HR. Disse er de involverede kulturers a) menneskelige orientering, b) deres opfattelse af graden af integration versus segmentering mellem arbejde og fritid, c) graden af ligestilling mellem kønnene og d) graden af individualisme versus kollektivism. Nogle af dimensionerne kan potentielt understøtte balancen mellem arbejde og fritid, mens andre vil trække i den modsatte retning. Frem for alt vil forskellige kulturer være repræsentanter for højere og lavere grader af fokus på forskellige elementer og vil derfor have forskellige forventninger til, fx i hvor høj grad arbejdspladsen skal og kan involveres i hjemlige problemstillinger, som fx sygdom, børnepasning, familiebegivenheder og partnerens karriere. I forhold til det empiriske studie er det ikke mindst tankevækkende, at udefra kommende refleksioner over nogle kulturelle dimensioner, der ellers bliver taget for givet i Danmark, bliver gjort eksplicite. Dansk mentalitet set udefra kan give os danskere en større forståelse af vores arbejdskultur og måske tilføje et andet, mindre idealiseret perspektiv på noget, vi traditionelt sætter højt og er stolte over at have fokus på. I det følgende vil de fire kulturelle dimensioner blive defineret nærmere, relateret til danske forhold og diskuteret i lyset af resultaterne af det empiriske studie.

Menneskelig orientering

Menneskelig orientering i forhold til forskellige kulturer er af litteraturen blevet defineret som »graden af, hvor meget individer i organisationer eller samfund opfordrer til og belønner individer for at være fair, altruistiske, venlige, generøse og omsorgsfulde og rare over for hinanden« (oversat efter House & Javidan, 2004 s.12). I samfund, hvor graden af menneskelig orientering er høj, vil man udvise stor grad af opbakning til individer i deres stræben efter at finde balance mellem arbejde og fritid. I modsætning hertil vil et land, hvor menneskelig orientering ikke er i højsædet, betragte dette som et mere personligt anliggende og fokus vil

i stedet være på selvudvikling og selvtilstrækkelighed. På baggrund af empiriske studier er Malaysia, Filippinerne og Indonesien nævnt som eksempler på lande med en høj menneskelig orientering, mens Tyskland, Spanien og Singapore repræsenterer eksempler på lande, der har en lav menneskelig orientering, er mere optagede af magt og materiel status og lægger vægt på at løse deres problemer selv (Javidan & Dastmalchian, 2009).

Umiddelbart vil kulturer, der har en høj grad af menneskelig orientering, kunne bidrage til, at sandsynligheden for konflikt mellem arbejde og fritid bliver lavere, idet der er overbærenhed og omsorg over for kollegers fleksible arbejdstider. Der er imidlertid andre dimensioner, der kan nuancere dette billede, fx graden af segmentering/integration af arbejde og fritid, som berøres nedenfor.

Det fremgår ikke direkte af undersøgelsen, hvordan Danmark lader sig placere på et sådant kontinuum, men hvis vi igen trækker på Hofstedes tidligere studier, kan man argumentere for relativt høj grad af menneskelig orientering via vores feminine kultur, hvorimod vi må placere os lavere, hvis vi ser på vores relativt høje grad af individualisme. Noget tyder på, at dette skisma hænger sammen med netop den danske segmentering af arbejde og fritid, hvor vi danskere måske er langt bedre til at være omsorgsfulde og generøse i privatlivssfæren end på jobbet. Dette er visse af vore internationale arbejdskolleger uvante med, som i eksemplet med den ungarske ingeniør, som arbejder i Danmark, jf. citatet ovenfor.

Graden af segmentering/integration mellem arbejde og fritid

I relation til arbejds-fritids-debatten omhandler graden af segmentering/integration, i hvor stor udstrækning livet opfattes som en helhed, eller i højere grad opdeles i en slags arbejds- og fritidszoner (Powell et al., 2009). Helhedsbetragtningen betyder, at rollerne integreres, mens individer, der er præget af en segmenterende kultur, i højere grad vil forsøge at få arbejds- og fritidsfæren til at flyde så lidt sammen som muligt og holde rollerne adskilt (Ashforth et al., 2000). Hoecklin (1995) fremhæver United Kingdom, Australien, og Schweiz som eksempler på lande, der tænker i segmentering, hvorimod Kina, Venezuela og Spanien nævnes som eksempler på lande, der er mere integrerende.

Som nævnt ovenfor peger empirien i vores studie på, at vi danskere er segmenterende ift. arbejde og fritid. Det skal dog tilføjes i denne sammenhæng, at de mange empiriske henvisninger til, at *»når klokken er 16, så siger alle farvel og så ses man først næste dag«*, ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at man ikke arbejder efter klokken 16, idet det er et velkendt fænomen, at mange danskere »logger på« såvel i ferier som om aftenen. Ikke desto mindre kan det dog være en relevant pointe, at der går noget tabt i form af netværksopbygning og videnudveksling på arbejdspladsen, hvis en stor gruppe af medarbejderne forlader arbejdspladsen før de resterende, der måske oven i købet er kendetegnede ved at besidde anderledes kompetencer end danskerne. Her kan det være relevant at inddrage den unikke form for virksomhedsdemokrati, der ofte bliver associeret med Danmark, og som indebærer medarbejdernes fulde involvering og ligestilling med deres ledere og

bygger på dialog, medindflydelse og ansvar for den enkelte. Dette afspejler sig ved en accept af, at arbejdet i vid udstrækning tilrettelægges af medarbejderen selv, som det synes mest hensigtsmæssigt for den enkelte. I forlængelse heraf har de fleste medarbejdere ikke mindst i videntunge virksomheder relativt stor indflydelse på deres arbejde og arbejdstid.

Graden af ligestilling mellem kønnene

Den kulturelle dimension, der omhandler graden af ligestilling mellem kønnene i et samfund, er allerede ganske velkendt fra de tidligere omtalte og meget anerkendte Hofstede-studier hos IBM. Omdrejningspunktet i denne dimension er, at kulturer som har en lav lighed mellem kønnene forventer, at manden er mere fokuseret på objektiv materiel succes, mens kvinden forventes at være mere optaget af mere subjektiv livskvalitet (Powell et al., 2009; Eagly et al., 2000; Hofstede, 1991). I modsætning hertil er der mere overlap i kønnenes fokus i kulturer, hvor der er høj grad af lighed mellem kønnene. Danmark har, jvf. de klassiske Hofstede-studier, en høj grad af lighed mellem kønnene. I forhold til arbejds-fritids balance vil dette have betydning for både mandens og kvindens adfærd og attitude på jobbet. Mens de begge vil føle et ansvar for at bidrage på deres arbejdsplads, vil de på samme tid begge, om end det kan diskuteres, om det er i lige høj grad, føle ansvar for familien.

I en dansk kontekst kan der argumenteres for, at dette potentielle clash mellem arbejds- og fritidsfokus kan forstærkes yderligere i forlængelse af den ovenfor omtalte udtalte grad af medarbejderinvolvering, som vi er kendt for i Skandinavien. Ser man isoleret på denne kulturelle dimension, kan der argumenteres for, at danskere af begge køn føler et stort ansvar og forpligter sig til initiativ, når de er på arbejde, mens dimensionen vedrørende segmentering/integration trækker i retning af, at de til gengæld kan have en trang til at lukke helt ned i forhold til kolleger, når de forlader arbejdspladsen. Igen kan hjemmearbejde om aftenen modveje denne tendens. Men det ændrer som omtalt ovenfor ikke på, at der er visse interpersonelle kompetencer, der ikke nødvendigvis udnyttes så godt, som de kunne.

Individualism/Collectivism

Denne dimension stammer ligeledes fra Hofstedes studier. I kollektive kulturer opfattes forholdet mellem arbejdsgiver og medarbejder som en slags familierelation, hvor der er en gensidig forpligtelse, idet arbejdsgiveren er forpligtet til at drage omsorg for medarbejderen, som til gengæld viser høj grad af loyalitet (Hofstede, 1991; Powell, 2009). I sammenhæng med arbejds-fritids-balance kan dette på den ene side betyde, at arbejdsgiveren har relativt høj tolerance over for medarbejderens potentielt lave performance (Powell, 2009). På den anden side vil medarbejderen i en kollektivistisk kultur, som fx Kina, med stor sandsynlighed og nærmest selvfølgelig gerne lægge ekstra arbejdstimer, hvis dette er påkrævet. Danmark placeres i Hofstedes studier som værende en individualistisk kultur. I forhold til arbejds-fritids-balancen giver dette støtte til et synspunkt om, at danskere har behov for stor grad af selvstændighed og adskillelse af arbejde og fritid, men at de til gengæld ikke forventer, at der bliver udvist udtalt grad af tolerance over for dårlig performance.

I det indledende afsnit i denne artikel henleder vi opmærksomheden på den historiske udvikling i Danmark med tradition for blandt andet en veludviklet velfærdsmodel og en stærk fagforening. I forlængelse af dette kan der argumenteres for, at der i Danmark er en relativt høj grad af bevidsthed om rettigheder og deraf følgende stor forståelse for, at den enkelte medarbejder har behov for at finde balance mellem arbejde og fritid, som beskrevet. At udlede heraf, at vi har udbredt tradition for altruisme og fairness, vil måske være at gå for langt. Ikke desto mindre vil vi fremføre det argument, at Danmark i forhold til mange andre kulturer generelt opmuntrer på arbejdspladsen til at være hensynsfulde og hjælpsomme over for kollegaer.

Når informanter fra Indien således taler om, at de undrer sig over, hvorledes danskerne styrter ud af døren på jobbet, lige så snart klokken er 16, har det sandsynligvis at gøre med flere faktorer. Dels kommer nogle af informanterne fra en kultur præget af den nye globale konkurrencesituation, idet Indien siden 1991 har haft en åben økonomi, som har vist sig særdeles eksponeret for betydningen af den globale konkurrenceevne med stærk økonomisk vækst og nye muligheder, men samtidig også har en befolkning, som er yderst motiveret for at gribe disse nye muligheder for at skabe sig en mere privilegeret tilværelse. I deres kontekst kan en lang arbejdsuge forekomme at være et beskedent trade-off. Ligeledes er ligestillingen i Indien på et helt anderledes niveau end i Danmark, hvilket betyder, at de, i øvrigt alle mandlige, indiske informanter, muligvis ikke reflekterer meget over det forhold, at begge kønnene også har nogle forpligtelser og et ansvar uden for arbejdslivet.

Konklusion og Implikationer

I denne artikel har vi sat fokus på work-life-balance-mentalitet i Danmark. På baggrund af et empirisk studie har vi argumenteret for, at den udbredte accept af work-life-balance, som gennem en årrække har været på dagsordenen i danske organisationer, på visse måder kan medvirke til, at danskere af globale kolleger kan opfattes som ufleksible og usamarbejdsvillige. Informanterne gav på forskellig vis udtryk for, at de oplevede problemer i forhold til effektivitet, opbygning af netværk og vidensudveksling, fordi danskerne oftest prioriterede privatlivet højere end arbejdslivet og ikke var særlig villige til at arbejde længe eller deltage i sociale arrangementer med kolleger uden for arbejdstiden. I et større perspektiv kan man argumentere for, at den danske kultur omkring et balanceret arbejds-fritidsliv kan koste konkurrenceevne i global sammenhæng.

Et andet aspekt relateret til udstationering omhandler graden af videnuudveksling og relationsopbygning mellem moder- og datterselskab. Langt de fleste udstationeringer bygger på en antagelse om, at moderselskabet har svaret på en række ledelses- og kompetencemæssige spørgsmål og er drivkraften for strategiske tiltag i en koncern. Opgaven for en udstationeret er således at strømline datterselskaberne, så man sikrer kontinuitet i forhold til moderselskabet. En netop forsvaret ph.d.-afhandling har taget en relateret problemstilling op, dog med udgangspunkt i datter selskaber og disses oplevelse af moderselskabet (Storgård, 2010). En af

afhandlingens væsentligste konklusioner var, at såvel danskere som udlændige i datterselskaberne fremhævede moderselskabets danske tænkning og måder at gøre tingene på, og hvorledes disse bar præg af moderselskabets ubevidsthed om andre kulturer og andre måder at gøre tingene på. En implikation af dette er ifølge afhandlingen, at der er behov for større åbenhed fra moderselskabers side. I det pågældende studie var det således ikke kun et spørgsmål om, at moderselskabet ikke forstod datterselskabernes kultur, men ydermere, at de var ubevidste om det, og at datterselskaberne opfattede det som tabubelagt (Ibid).

Lignende indikationer ses af det aktuelle studie, hvor der er tale om, at datterselskaber repræsentanter kommer til moderselskabet. De har svært ved at forstå og acceptere den danske kultur, specielt i forhold til work-life-balance. På samme tid oplever de, at det er vanskeligt for dem at komme til orde, da de bliver opfattet som og ser sig selv som gæster. Det ligger i luften, at det ikke er dem, der skal sætte normerne for, hvorledes arbejdet foregår, men at de skal suge til sig og i øvrigt bidrage med faglig bistand. Alt i alt er der behov for flere studier, der tager datterselskabers og indstationeredes perspektiv. Dette er en forudsætning for, at denne model på sigt potentielt kan erstatte nogle af de vanskelige udstationeringer.

En praktisk implikation i forhold til HR-afdelingens arbejde med indstationering er, at der ud over kendskab til de indstationeredes kulturelle baggrund er behov for højere grad af forventningsafstemning før, under og efter en indstationering. Det er magtpåliggende, at moderselskabets parter forstår, at de ikke kun skal informere, men også skal forsøge at forstå den en potentiel kandidats situation og fremtidige karriereønsker.

Med andre ord er der set med HR-øjne et endnu større behov for at arbejde med kulturforskelle i en indstationeringsrelation, da en repræsentant fra et datterselskab kan opleve, at meget stærke kræfter trækker i moderselskabets retning, og derfor ikke ser det som en mulighed at stille for store krav til ændringer i normer og kultur.

Der ønskes ikke med denne artikel at lægge op til, at danskere giver fuldstændig køb på den work-life-balance-mentalitet, som det har taget årtier at opbygge. Men måske er det på sin plads at bruge noget mere energi inden indstationering på at diskutere samfundsvilkår, familiesituation og ønsker til udfordringer på jobbet både med den indstationerede og de danske kolleger. Ligeledes har det været nævnt i litteraturen, at der kan være en tendens til, at der ikke i samme grad som ved udstationering forberedes en samlet pakke, igennem hvilken det sikrer, at den samlede familie får en god start og et netværk (fx Williams et al., 2010). Ligeledes kan helt lavpraktiske problemer som at få et cpr-nummer være en stor udfordring, når man ikke kender landets regler. Der synes at være behov for mere fokus også på dette mere praktiske behov.

En konsekvens af at være ignorant over for problemstillinger omkring relationsopbygning, videndeling og arbejdstid, kan i yderste konsekvens være, at potentielle velkvalificerede indstationerede vælger at søge udfordringer i andre lande.

Summary

Traditionally, Denmark is proud of its well-known high standard of welfare, strong unions and effective model of democratic governance. The spillover effects and the equal opportunities on the labour market have especially contributed to the strong awareness of responsibility, duty and work-place rights, which makes Denmark known as a country characterised by a good work-life balance. However, a qualitative study of interviews with inpatriates working in Danish enterprises showed that other cultures sometimes find the Danish flexible labour market problematic as the special Danish work-life-balance mentality tends to have an excluding effect on inpatriates, limiting their working relationship with the Danes. At worst, one such long-term social consequence for Denmark may be the loss of competitiveness as the result of ineffective use of interpersonal skills in the global workplace.

Noter

1. Til tider anvendes begrebet Work-Family-Balance. Her har vi valgt det bredere Work-Life-Balance begreb, da det ligeledes indbefatter individer der ikke har stiftet familie.

Litteratur

- Adler, P.S.; Kwon, S.-W. (2002): Social Capital: Prospects For A New Concept *The Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Ashforth, B.E.; Kreiner, G.E.; Fugate, M. (2000): All in a days work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review* 25 (3), 472-491.
- Bartlett, C; Ghoshal, S. (1992): *Transnational Management*. Boston, MA: Irwin.
- Eagly, A.H.; Wood, W.; Diekmann, A.B. (2000): Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H.M. Trautner (Eds.): *The developmental social psychology of gender* (pp 123-174) Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Flick, U. (1998): *An introduction to qualitative research*, 4. ed., Sage.
- Harvey, M. (1997): Inpatriation training: the next challenge for international Human Resource Management. *International Journal of Intercultural relations* 21 (3), 393-428.
- Harvey, M.; Novicevic, M. (1999): Inpatriate managers: how to increase the probability of success. *Human Resource Management Review* 14 (2), 87-95.
- Harzing, A.W. (2001): Of Bears, Bumble-bees, and Spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business* 36, 366-379.
- Hoecklin, L. (1995): *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*. Wokingham-England: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations – Software of the mind*. McGraw-Hill, London.
- House, R.J.; Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. In: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies* (pp.9-28). Thousand Oaks. CA, Sage.
- Javidan, M.; Dastmalchian, A. (2009): Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 Societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47(1), 41-58.
- Kostova, T.; Roth, K. (2003): Social Capital In Multinational Corporations And A Micro-Macro Model Of Its Formation. *Academy of Management Review* 28 (2), 297-317.
- Kvale, S. (1997): *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Mayerhofer, H.; Hartmann, L.C.; Michelitsch-Riedl, G.; Kollinger, I. (2004): Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing. *International Journal of Human Resource Management* 15 (8), 1371-1389.
- Meyskens, M.; Glinow, M.A.W.; Werther, W.B.; Clarke, L. (2009): The Paradox of international talent: Alternative forms of international assignments. *International Journal of Human Ressource Management* 20(6), 1439-1450.
- Moeller, M.; Harvey, M.; Williams, W. (2010): Socialization of Inpatriate Managers to the headquarters of global organizations: A social learning perspective. *Human Ressource Development review* 9 (2), 169-193.
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266

- Portes, A. (1998): Social Capital: Its Origins And Applications In Modern Sociology. *Ann. Rev. Sociol.* 24, 1-24.
- Powell, G.N.; Francesco, A.; Ling, Y. (2009): Toward culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational behavior* 30, 597-616.
- Reiche, B.S. (2006): The inpatriate experience in multinational corporations: an exploratory case study in Germany. *International Journal of Human Resource Management* 17(9), 1572-1590.
- Selmer, J. (2001): Expatriate Selection: Back to basics? *International Journal of Human Resource Management* 12, 1219-1233.
- Storgaard, M. (2010): *Lokale syn på globale horisonter: et kritisk perspektiv på HQ's rolle i den globaliserende MNC*. Ph.d. Afhandling, Handelshøjskolen, Århus Universitet.
- Stroh, L.K.; Caliguiri, P.M. (1998): Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business* 33, 1-16
- Tung, R. (1982): Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25, 57-71.
- Williams, W.A.; Moeller, M.; Harvey, M. (2010): Inpatriates adjustment to home country headquarters: a social/cultural conundrum. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (1), 71-93.