**Virksomhedskultur**

* En undersøgelse om arbejdsglæde og motivation i Danmark og Spanien

Esben Mikkel Vestergaard

Aalborg Universitet

Humanistisk Fakultet

03-01-2011

**Resumen**

Este proyecto es una investigación de motivación y alegria de trabajar en dos empresas danesas y dos españolas. Durante el proyecto he intentado encontrar cuales factores que motivan empleados en Dinamarca y España, y si los empleados piensan que los factores son realizados. En combinación con eso he identificado unas de las diferencias que hay entre costumbres impresariales, motivación y ambiente de trabajo en Dinamarca y España con relación a la dirección de una empresa. Se puede decir, que la investigación es una versión nueva de la investigación famosa de Geert Hofstede, en la que él investigaba motivacion y satisfacción laboral y cuales factores son importantes para las nociones mencionadas. De esa manera he investigado si la globalización y nogocios globales ha unificado la manera de motivar y asegurar satisfacción laboral en Dinamarca y España o si en esta conección todavía hay fundamentales diferencias nacionales en las costumbres nacionales. Este tipo de investigación tiene una gran relevancia para empresas danesas que intent integrarse en el Mercado español o al contrario.

**Teoría**

En la teoria presentaba los teoréticos de motivación Abraham Maslow y Frederick Herzberg y también el teorético de cultura Geert Hofstede. Primero tenemos Geert Hofstede y sus dimensiones culturales; después la jerarquía de necesidades dee Abraham Maslow y al final la teoria de dos factores de Frederick Herzberg. Con los escritores mencionados como base he elaborado un cuestionario elctrónico enfocado a los empleados en dos empresas danesas y dos españoles. Los cuestionarios eléctronicos tiene cuestiones, que trata del contenido del trabajo, las posibilidades

de realización, responsabilidad, reconocimiento, y las posibilidades de desarrollarse tanto personalmente como profesionalmante. Los datos rcogidos he comparado y investigado para encontrar las difrencias en la manera de motivar los empleados en los dos países. Las empresas usadas son Vestas Wind Syatem A/S, Gamesa Corporación Tecnológica, Alm. Brand A/S y Direct Seguros. En total hay 155 respuestas en la investigación.

**Análisis y conclusion**

En la tesis he incontrado que motivación es una noción que se relaciona a la situación y que no es posible elaborar una teoría que define qué es lo que motivan todos los empleados. Hay unos empleados que trabajan en situaciónes específicos donde los factores diferntes significan que hay varias cosas, que motivan a los empleados. Puede ser la situación concreta de un país, la empresa o el empleado. A pesar de que hay diferentes situaciónes de qué es lo que motivan a los empleados todavía haya sido possible para mí investigar las tendencias culturales laborales en España y Dinamarca en enfocar a los resultados de las situaciones diferentes en las que hayan estado los Tanto los empleados danesas y españoles dicen según mi investigación que responsabilidad es la necesidad más importante con rendimiento y reconocimiento en los siguientes puestos. Hay una tendencia mayor de que los empleados danesas piensan que esos necesidades son realisados más que los empleados españoles. En particular es la pequeña empresa española Direct Seguros donde hay una mayor posibilidad de realizar las mismas necesidads. Según mi investigación todavía hay una gran diferencia en las costumbres empresariales en Dinamarca y España con relación a

estructura de trabajo, hierarquía, relación a las autoridades y control en el trabajo. La difrencia es mayor en Direct Seguros y puede ser una tendencia general en las empresas menores porque normalmnte no tienen tantos negocios internacionales como las empresas grandes. Los españoles tienen más confianza en las autoridades y asumen casi siempre que lo que dice su jefe es la verdad. La significación de que las nesecidades más importantes siempre no son realisadas para los empleados españoles es que la fundación de auto-actualización es mejor en los empresas danesas que los españoles. Eso significa que hay una satisfacción laboral más alto entre los empleados daneses. La consecuencia de que todavía hay diferencia cultural entre empresas danesas y españolas significa que empresas danesas que actuan en España tienen que prestar atención en mostrar autoridad directive con líderes furtes que pueden realizar las decisions. Al contrario, las empresas españolas en Dinamarca tiene que enfocar en que la estructura danesa es más democrática y los procesos de decisiones más largas y difíciles.

Indhold

[Indledning 2](#_Toc280706192)

[Problemformulering 3](#_Toc280706193)

[Teori 3](#_Toc280706194)

[Fremgangsmåde 3](#_Toc280706195)

[Afgræsning 4](#_Toc280706196)

[Hermeneutiske overvejelser 5](#_Toc280706197)

[Spørgeskemaundersøgelse og dataindsamling 7](#_Toc280706198)

[Om virksomhederne 9](#_Toc280706199)

[Teoretiske overvejelser 11](#_Toc280706200)

[Kulturteorier 14](#_Toc280706201)

[Definition på kultur 14](#_Toc280706202)

[Geert Hofstede 15](#_Toc280706203)

[Motivationsteorier 21](#_Toc280706204)

[Definition på motivation 21](#_Toc280706205)

[Abraham H. Maslow 21](#_Toc280706206)

[Frederick Herzberg 25](#_Toc280706207)

[Sammenligning mellem motivationsteoretikerne 28](#_Toc280706208)

[Analyse 28](#_Toc280706209)

[Analyse og sammenligning af Hofstede´s værdier for Danmark og Spanien 29](#_Toc280706210)

[Analyse af resultaterne fra Danmark 31](#_Toc280706211)

[Analyse af resultaterne fra Spanien 37](#_Toc280706212)

[Sammenligning af resultaterne fra Danmark og Spanien 42](#_Toc280706213)

[Betydningen af de kulturelle forskelle 45](#_Toc280706214)

[Diskussion 47](#_Toc280706215)

[Konklusion 51](#_Toc280706216)

[Litteraturliste 53](#_Toc280706217)

[Primær litteratur 53](#_Toc280706218)

[Bøger: 53](#_Toc280706219)

[Sekundær litteratur 53](#_Toc280706220)

[Bøger: 53](#_Toc280706221)

[Internetsider: 53](#_Toc280706222)

[Bilag 1 54](#_Toc280706223)

[Bilag 2 55](#_Toc280706224)

[Bilag 3 56](#_Toc280706225)

[Bilag 4 56](#_Toc280706226)

[Bilag 5 57](#_Toc280706227)

[Bilag 6 57](#_Toc280706228)

[Bilag 7 78](#_Toc280706229)

# Indledning

Vi befinder os i en verden, der på trods af global finanskrise og fornyet skepsis over for kapitalismens effektivitet som økonomisk system, oplever en stigende globalisering og øget samhandel. Specielt i Europa oplever landene år efter år, at den europæiske naboskabspolitik sikrer øget samhandel og vidtgående samarbejde i forhold til økonomiske og politiske spørgsmål. Ifølge EU er dets totale budget i de seneste fem år blevet forøget med 32 % og partnerskabet har udviklet sig inden for områder som transport, energi, miljø, forskning, sundhed og uddannelse.[[1]](#footnote-2) Den stadig større grad af europæisk samarbejde har betydet, at flere virksomheder agerer på andre landes markeder, og dette har formentligt medført, at virksomhedskulturen i Europa er blevet mere homogen og at virksomhedsledere arbejder nogenlunde inden for de samme teoretiske rammer i forhold til management og ledelse og motivation af medarbejdere.

På trods af denne tendens findes der stadig store kulturelle forskelle mellem Syd - og Nordeuropa og dermed også mellem Danmark og Spanien. Et eksempel på dette er den spanske siesta, som betyder, at internationale forretningsforbindelser har svært ved at indordne sig efter de spanske tidsplaner. Spanien er stadig et ungt demokrati, der først efter Francos død i 1975 fik de samme demokratiske spilleregler som resten af Europa. På den danske ambassade i Madrid hævder man, at Spaniens unge demokrati har en mere patriarkalsk ledelsesform, end den man eksempelvis ser i Danmark, og at den hierarkiske opbygning af virksomhederne er mere markant.[[2]](#footnote-3) Et relevant spørgsmål i denne sammenhæng kunne være om denne fordom er korrekt, og om den potentielle patriarkalske ledelsesform er ensbetydende med, at man har mindre fokus på den enkelte medarbejders engagement og ansvar og moderne motivationsteorier. Forståelsen af den spanske virksomhedskultur er alfa og omega i forhold til ledelse og HR for de mange danske virksomheder, som prøver at integrere sig på det spanske marked. Hvis en virksomhed opererer i et andet land og blåøjet træffer beslutninger baseret på hvordan man opererer derhjemme, er der en fare for, at disse beslutninger bliver dårlige. Derfor mener jeg, at det er interessant og relevant at undersøge, hvilke forskelle der er på spansk og dansk virksomhedskultur, og om spanske og danske ledere benytter sig af de samme motivations- og ledelsesstrategier for at sikre motivation og arbejdsglæde. Jeg vil undersøge hvilke motiver og behov, der driver medarbejdere i de to lande, og hvilke slags belønninger medarbejdere reagerer på, hvis man ønsker at forøge deres produktivitet og ydelse.

Efter de indledende overvejelser er jeg kommet frem til følgende problemformulering:

## Problemformulering

Jeg vil undersøge, hvilke faktorer der motiverer medarbejdere i Danmark og Spanien, og om medarbejderne oplever, at disse bliver opfyldt. Herunder vil jeg identificere, nogle af de forskelle, der er på spansk og dansk virksomhedskultur inden for ledelse, motivation, og arbejdsmiljø**,** og såfremt der er forskelle, undersøge betydningen af disse.

# Teori

## Fremgangsmåde

Dette speciale er delt op i tre kapitler. I første kapitel gør jeg rede for metode og den anvendte teori. I andet kapitel bruger jeg den gennemgåede teori til at analysere de resultater, jeg opnår i min dataindsamling. Det 3. kapitel består af en diskussion og konklusion, hvor jeg vil forsøge at besvare de problemstillinger, jeg har sat op.

Jeg vil gribe specialet an på den måde, at der efter dette afsnit kommer en afgræsning af specialets indhold. Herefter vil jeg gennemgå de hermeneutiske rammer. I forlængelse af det vil jeg gøre rede for præmisserne for den elektroniske spørgeskemaundersøgelse og dataindsamlingsprocessen, og efterfølgende skrive et kort afsnit om de valgte virksomheder, som spørgeskemaet er sendt ud til. Efter det vil jeg gøre rede for mit valg af teorier i specialet. Først en teoretisk diskussion om de valgte teorier, der beskæftiger sig med kultur og dernæst dem, der har med motivation at gøre. Jeg vil argumentere for, hvorfor jeg har valgt netop disse og samtidig forholde mig kritisk til deres eventuelle mangler. Efter de teoretiske overvejelser vil jeg gennemgå de konkrete kulturteorier, som jeg anvender i specialet. I første halvdel af dette afsnit definerer jeg begrebet kultur, mens jeg i anden halvdel gør rede for kulturteoretikeren Geert Hofstede. I forlængelse af dette afsnit vil der komme en redegørelse for de motivationsteorier, som jeg anvender. Først vil jeg i dette afsnit definere motivation og arbejdsglæde. I anden halvdel af afsnittet gør jeg rede for de teoretikere, der beskæftiger sig med motivation. Den første jeg gennemgår, er Abraham H. Maslow og hans berømte behovspyramide. Efterfølgende følger Frederick Herzberg med hans to-faktor teori. Jeg slutter teoriafsnittet af med en sammenligning af de 2 motivationsteoretikere.

Efter mit teoriafsnit følger min analyse. Analysen består af fem dele. Først vil jeg analysere og sammenligne Geert Hofstede´s værdier for Danmark og Spanien. I forlængelse af det vil jeg gennemgå de resultater, jeg har fået fra virksomhederne i Danmark, og så følger et afsnit, hvor jeg gennemgår de samme resultater fra virksomhederne i Spanien. I fjerde afsnit vil jeg sammenligne resultaterne, jeg har fået fra de to lande for at finde ud af, hvilke forskelle der er, såfremt der er forskelle. I femte og sidste vil jeg undersøge betydningen af de forskelle, der er og ud fra den gennemgåede teori og mine egne overvejelser komme med løsningsforslag til, hvordan man kan rette op på den eventuelle manglende arbejdsglæde og motivation.

3 og sidste kapitel i dette speciale vil bestå af en diskussion og konklusion, hvori jeg vil forsøge at svare på min problemformulering på baggrund af de opnåede resultater.

## Afgræsning

For at kunne skabe en bedre struktur i specialet og lægge vægt på det, jeg finder mest relevant i forhold til min problemstilling, præsenterer jeg her en afgrænsning af specialets indhold.

* I mit speciale har jeg valgt ikke at gennemgå ledelsesteori på tværs af landene. Efter stor research på området har det været begrænset, hvad der har været at finde af litteratur i forhold til specifikke forskelle på ledelsesteori. Det er i høj grad de samme teoribøger og undervisningsmateriale, der findes om ledelse i Spanien og i Danmark. Derfor har det været mere relevant at undersøge de kulturelle forskelle, der findes i virksomhedskulturen, end at undersøge om lederne arbejder ud fra forskellige teorier, da det på virksomhedskulturområdet er nemmere at få øje på forskellene. Samtidig er det i højere grad de praktiske forskelle set fra medarbejdernes synspunkt der er interessante, frem for de teoretiske ledelsesmæssige forskelle.
* Geert Hofstede er en anerkendt kulturteoretiker, hvis undersøgelser er blandt de mest omfattende på området. Han har vist sig at være den teoretiker, der er nemmest at anvende, når man vil sammenligne kultur på tværs af landegrænser, i og med at han har nogle konkrete tal, som man kan anvende i sin sammenligning. Der findes næppe nogen kulturteoretiker, der i undervisningsmæssig sammenhæng bliver anvendt mere end ham, og derfor og pga. begrænset plads vil jeg ikke gennemgå andre kulturteoretikere.
* Begrebet kultur er en meget omfangsrig størrelse. Man arbejder med kultur inden for mange forskellige områder, som f.eks. inden for sociologien, hvor der findes en lang række undersøgelser om begrebet. For at dette speciale kan holde fokus på problemstillingen vil der gennem specialet udelukkende blive fokuseret på de faktorer i kultur, der har med virksomheder at gøre. Altså vil der ikke komme en lang og nuanceret redegørelse af sociologiens opfattelse af begrebet.

## Hermeneutiske overvejelser

Selvom formålet med dette speciale er at undersøge, hvorvidt der er forskel på, hvordan man motiverer sine medarbejdere og sikrer arbejdsglæde i Spanien og Danmark, via elektroniske spørgeskemaer, der med sin kvantitative vinkel burde give en objektiv sand viden, giver det mening at arbejde inden for den fortolkede videnskabsteori. Der findes dele af mit problemfelt, hvor forståelse og fortolkning er vigtigere end forklaring. Denne undersøgelse er baseret på medarbejderes egne oplevelser og erfaringer i det arbejde, som de udfører. Altså er objektet i min undersøgelse tænkende individer med egen fri vilje. Dermed er det vanskeligt at opstille generelle love, eftersom et individ altid kan vælge forskellige handlingsmønstre. Når jeg skal identificere nogle af de forskelle, der er på hvordan man motiverer mennesker, samt betydningen og årsagen til disse, bliver det nødvendigt subjektivt at tolke på svarene, og præsentere hypoteser i forhold til løsningsforslag. Derfor anvender jeg hermeneutikken, som metodisk tilgang, idet min problemformulering drejer sig om forståelse og fortolkning. Min metodiske tilgang bliver dermed i høj grad præget af en kvalitativ tilgang. I det følgende præsenterer jeg en gennemgang af begrebet hermeneutik, og gør rede for hvilken metodisk tilgang jeg vil fokusere på i specialet.

Inden for den hermeneutiske videnskabsteori findes der tre forskellige retninger, som alle har den hermeneutiske cirkel som grundbegreb. Inden for *Den traditionelle hermeneutik* ønsker man at finde den sande mening gennem læsning af tekst. Altså er teksten ikke åben over for fortolkning, eftersom den i sig selv bærer sandheden. Inden for denne type hermeneutik fortolker man ikke teksten. I d*en metodiske* *hermeneutik* formulerer man regler for, hvordan man skal fortolke teksten ud fra den antagelse at dårlig kommunikation fører til misforståelser. Derved er denne tilgang en systematiseret udgave af hermeneutik, og opgiver ikke helt tanken om objektivitet. I løbet af 1900 tallet udviklede man d*en filosofiske hermeneutik,* som betød at man ikke længere blot fortolkede teksten men også fokuserede på at menneskets forhold til verden, er grundlæggende fortolkende. Man har, inden for denne retning, ingen genstand,bortset fra selve forståelsen af teksten. Fortolkning og forståelse af den problemstilling man arbejder med, og hvad forståelsen betyder i forhold til vores viden om verden, er i fokus. [[3]](#footnote-4) Jeg finder den filosofiske hermeneutik naturlig som specialets metodiske tilgang. Som jeg nævnte tidligere, anser jeg det ikke for muligt at se bort fra min egen rolle som fortolker, i og med at jeg tolker på andre menneskers virkelighed. F.eks. er min forforståelse omkring emnet afgørende for hvilke spørgsmål, der er i spørgeskemaet, og for den mening jeg tyder fra svarene. Det græske ord hermeneutik betyder fortolkning eller oversættelse, og netop den rette praksis for fortolkning er den hermeneutiske tilgang hensigtsmæssig til at sikre [[4]](#footnote-5).

## Spørgeskemaundersøgelse og dataindsamling

Jeg har udviklet mit spørgeskema i programmet TricTrac [[5]](#footnote-6), som er et gratis værktøj til spørgeskemaundersøgelse. Enkelt beskrevet fungerer programmet på den måde, at man installerer et softwareprogram, hvori man udarbejder de spørgsmål og svarmuligheder, som man vil bruge i sit spørgeskema. Desværre findes der i programmet ikke en mulighed for at oversætte spørgeskemaet til et andet sprog, så i mit tilfælde har jeg været nødt til, at lave en udgave både på spansk og dansk. Når man er tilfreds med det endelige produkt, sender man et link ud eksternt som i dette tilfælde har været til e-mailadresser i virksomheder. Dette link har en forbindelse til det installerede softwareprogram. Herefter venter du på at svarene dukker op internt på din computer, og efterfølgende kan du bearbejde og analysere tallene i officeprogrammet Office Reports. Man kan arbejde med tallene enten i Microsoft Acces eller i Microsoft Word. Jeg har valgt sidstnævnte, da jeg er mere fortrolig med dette program. Bilag 1 viser et printscreen af programmet TricTrac, samt det færdige design af den danske udgave af spørgeskemaet.

I udarbejdelsen af spørgsmålene har jeg søgt inspiration i den senere gennemgåede teori, og spørgsmålene udspringer bl.a. fra teoretikernes ideer om ledelse, motivation og virksomhedskultur, samt fra min egen forforståelse og viden på området. De fleste spørgsmål, der ikke er standardspørgsmål, har på den ene eller den anden måde forbindelse til de motivations- og kulturteoretikere som jeg anvender i specialet. Som man ser i bilag 1 fortæller nogle af de stillede spørgsmål noget om, medarbejderens egen opfattelse af sin situation. Et eksempel på det kunne være *”Er dit arbejde varieret nok?”* Disse spørgsmål, af direkte karakter, er primært blevet til med inspiration af motivationsteoretikerne. Andre mere indirekte spørgsmål siger noget om, hvordan det rent faktisk forholder sig med de kulturelle forskelle, som f.eks. spørgsmålet ”*ville du bryde virksomhedens regler, hvis du mente det var for det bedste?”* Disse er blevet til med inspiration af Hofstede.

I modsætning til Geert Hofstede´s undersøgelse[[6]](#footnote-7), hvor det er væsentligt for Hofstede at medarbejdernes funktion i virksomheden er præcis den samme, har jeg fokuseret mere bredt i min undersøgelse. Jeg har valgt både at inddrage ledere, mellemledere og funktionærer, mens Hofstede ikke ønskede at inddrage medarbejdere med forskellig status og stillinger. Hans undersøgelse er derfor mere specifik end min, mens jeg har muligheden for at analysere på det vertikale hierarki i virksomheden. Samtidig har jeg designet mit spørgeskema på en måde som gør det muligt for mig, både at sammenligne medarbejdere med samme stilling, og medarbejdere med forskellig placering i virksomhedshierarkiet.

I spørgeskemaundersøgelsen var det vigtigt for mig at bruge virksomheder, som mindede om hinanden i forhold til produktionstype, eftersom der antagelig må være forskel på hvordan man motiverer mennesker i en ren salgsorienteret virksomhed, og en virksomhed der i højere grad fokuserer på kvalitet. F.eks. må der være forskel på hvordan man motiverer mennesker i en telemarketingsafdeling, og i en tandklinik, da førstnævnte i højere grad fokuserer på den enkeltes salg for virksomheden. For at gøre mine resultater mere troværdige, har jeg derfor valgt at lave mine spørgeskemaundersøgelser i 4 virksomheder, hvor respondenternes funktion er sammenlignelig. Jeg har valgt virksomheder, hvor de to af dem er virksomheder, hvis medarbejdere hovedsageligt beskæftiger sig med produktion mens de to andre beskæftiger sig med salg. De virksomheder jeg anvender, er Vestas Wind Systems A/S, Gamesa Coporación Tecnológica, Alm. Brand A/S og Direct Seguros. Jeg har fået følgende antal fuldførte og brugbare besvarelser fra virksomhederne:

* Vestas Wind System A/S: 31
* Gamesa Coporación Tecnológica: 34
* Alm. Brand A/S: 67
* Direct Seguros: 23

De danske virksomheder som jeg har valgt, var forholdsvis nemme at komme i kontakt med, da mit netværk i disse virksomheder er gode. Jeg arbejder til dagligt i Alm. Brand A/S, og har flere kontakter i Vestas, som jeg kunne benytte mig af. Disse krævede ikke mere end en mail. Det elektroniske spørgeskema er blevet besvaret i Alm. Brands kundeservice, bank og telemarketingsafdeling i Aalborg, mens det i Vestas tilfælde er blevet sendt til deres hovedafdeling syd for Randers. Det var en anderledes lang og besværlig proces at finde frem til relevante spanske virksomheder. Det var oplagt at finde et spansk forsikringsselskab og vindmølleproducent, eftersom jeg havde kontakter i danske udgaver af disse. Før jeg fandt frem til de relevante virksomheder kontaktede jeg en lang række andre virksomheder der arbejder inden for samme område. Mange virksomheder enten undlod at svare eller takkede nej.[[7]](#footnote-8) Det var først da jeg ringede til en mellemleder i Gamesa, at jeg fik deres accept, efter at jeg flere gange at havde skrevet til forskellige afdelinger.

Som jeg har nævnt under afsnittet hermeneutiske overvejelser, kan man ikke garantere at så få besvarelser fortæller den endegyldige sandhed om, hvad der motiverer folk og skaber arbejdsglæde. En sådan undersøgelse skulle være langt bredere, og involvere langt flere virksomheder og langt flere besvarelser, og det har der hverken været tid eller ressourcer til i dette speciale. Man kan ikke vide om, der skulle være specifikke ledelsesproblemer i de valgte virksomheder, som ikke er repræsentative for hele Spanien eller Danmark. Alligevel er undersøgelsen med til at give et praj om tendenserne i samfundet, indenfor ledelse og motivation, med sine 155 antal besvarelser fordelt på 4 virksomheder.

## Om virksomhederne

Vestas Wind System A/S er en dansk fabrikant af vindmøller. Vestas er i mange år blevet betragtet som den førende virksomhed inden for sit felt, og Vestas er den vindmølleproducent der har flest opstillede vindmøller i verden. Virksomheden, som har hovedsæde i Randers, er med sine 13.820 medarbejdere en stor global virksomhed, som af mange betragtes som en af kronjuvelerne indenfor dansk industri. Øget konkurrence og ekstra fokus på bæredygtig energi på verdensplan har ført til at Vestas siden slutningen af 1990´erne har gennemgået en stor omstillingsproces, hvor man har forsøgt at forbedre teknologien, og udvide sit marked i forskellige retninger. Vestas blev verdens største vindmølleproducent, da den i 2004 fusionerede med konkurrenten NEG Micon. I 2005 tiltrådte den nuværende administrerende direktør Ditlev Engel, som har iværksat en omfattende strategi, der har til hensigt at forbedre det interne samarbejde i virksomheden og udvide samarbejdet med selskabets investorer. Mottoet for strategien er ”Will to win”. [[8]](#footnote-9) Vestas siger om deres arbejdsmiljø, at det er udfordrende og innovativt, og skriver på deres hjemmeside ”*Vi giver vores medarbejdere optimale muligheder for at trives og udvikle sig både fagligt og menneskeligt. Muligheder for at få en global karriere i en koncern, der opererer i lande over hele verden”[[9]](#footnote-10)*

Gamesa Coporación Tecnológica er en spansk virksomhed, der fremstiller energi med primært fokus på vindmøller. Hovedkontoret ligger i Vitoria-Gasteiz i Spanien, men i skrivende stund er virksomheden ved at skifte til Zamudio. Gamesa blev grundlagt i 1976, hvor de fokuserede på ny energiteknologi, og i 1994 begyndte de for første gang at fremstille vindmølleturbiner. Med en markedsandel på15.5 % på verdensplan, er virksomheden den andenstørste vindmølleproducent, og i 2008 havde de mere en 10.000 opstillede enheder, og yderligere 20.000 vindmøller i produktion i Europa, Asien og Amerika. [[10]](#footnote-11) Virksomheden har 6.360 medarbejdere, hvor 26% af dem er kvinder. Gennemsnitsalderen for medarbejderne er 35,2, hvoraf 31 % arbejder uden for Spaniens grænser. Gamesa gør meget ud af deres sociale ansvar, når de beskriver deres arbejdsmiljø på deres hjemmeside. Det er vigtigt for dem at vise udadtil, at de passer på miljøet, og at deres energi bliver fremstillet på en måde, der beskytter deres omgivelser. Endvidere skriver de, at deres medarbejdere kan forvente at arbejde i et kollektivt arbejdsmiljø, hvor dialog og tæt kommunikation spiller en hovedrolle. De har implementeret et program, der skal sørge for at få flere kvinder i virksomheden, og de skriver selv, at andelen af kvinder vokser i virksomheden. Man kan i Gamesa forvente at arbejde i et kreativt arbejdsmiljø, hvor mulighederne for forfremmelse og fremtidig karriere er store. Gamesa skriver også, at ” *Gamesa is firmly committed to dialogue and collective bargaining with its employees based on respect for their freedom of association, and it promotes the existence of union representation at its plants throughout the world*.” [[11]](#footnote-12)

Alm. Brand A/S koncernen er det fjerde største forsikringsselskab i Danmark med sine 1.892 ansatte og en årlig omsætning på 7, 7 milliarder. Alm. Brand beskæftiger sig primært med forsikringer, men driver også bankvirksomhed. Alm. Brand A/S har tre datterselskaber i form af Alm. Brand forsikring, Alm. Brand Liv og Pension samt Alm. Brand Bank.[[12]](#footnote-13) Alm. Brand Forsikring, som er det datterselskab, hvor de fleste spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen er foretaget, opererer inden for områderne erhverv, landbrug og privat. Datterselskabet er delt op i fire telemarketing og kundeserviceafdelinger på landsplan, hvorfra det meste salg opstår. Uopfordret salg kombineret med rådgivning fra selskabets 53 erhvervs-, landbrugs- og erhvervsassurandører udgør grundlaget for Alm. Brands kundevækst.[[13]](#footnote-14) Alm. Brand skriver selv på deres hjemmeside, at man som ansat i Alm. Brand har mulighed for at få medindflydelse og præge din og dine kollegaers hverdag. Endvidere giver de udtryk for, at de lytter til deres medarbejdere og konstruktiv kritik. De lover at klæde deres medarbejdere på til at forandre og udvikle sig, og at dette vil sikre arbejdsglæde. Endelig skriver Alm. Brand ligesom Gamesa, at man arbejder i et kollektivt arbejdsmiljø, hvor man sammen skaber resultaterne. [[14]](#footnote-15)

Direct Seguros er et mellemstort spansk forsikringsselskab med hovedkontor i Madrid. Det er ejet af AXA Seguros e Inversiones, som oprindeligt er et fransk forsikringsselskab, der nu har en selvstændig spansk afdeling. Der er 141 ansatte i Direct Seguros, som hovedsageligt udvider sin kundegruppe via uopfordret telefonisk salg, og online markedsføring. I det hele taget er onlinekonceptet en vigtig del af virksomheden, der for at spare på administrations- og assurandøromkostninger har meget af sit virke på internettet. Bl.a. tilbyder de deres kunder 15 % rabat, hvis de selv melder sig ind i forsikringsselskabet online.[[15]](#footnote-16) Virksomheden skriver på deres hjemmeside, at de fokuserer på den ekstraordinere kvalitet sammen med lave priser.[[16]](#footnote-17) Direct Seguros har specialiseret sig inden for bilforsikringer, og inden for dette segment spiller virksomheden en betydelig rolle i Spanien. Direct Seguros har en markedsandel på 1,7 % af det totale spanske forsikringsmarkedsmarked med sine godt 500.000 kunder.[[17]](#footnote-18) Direct Seguros skriver ikke alverden om deres arbejdsmiljø og medarbejdernes muligheder på deres hjemmeside. På samme måde som de tre andre virksomheder, har de ikke en side, der beskriver arbejdspladsens forventninger til medarbejderen og omvendt. Dog skriver de, at medarbejderen kan forvente at arbejde med et produkt af bedste kvalitet, med 500.000 kunder, der stoler på dem.[[18]](#footnote-19)

## Teoretiske overvejelser

I dette afsnit vil jeg redegøre for de teoretiske overvejelser, jeg har haft i skriveprocessen. Jeg vil først diskutere Geert Hofstedes teori, og derefter motivationsteoretikerne.

Formålet med at jeg vælger at inddrage en teoretiker, der beskæftiger sig med virksomhedskultur og kultur i det hele taget, er at jeg ønsker at klarlægge, om der ud fra et teoretisk perspektiv er forskel på spansk og dansk virksomhedskultur. Senere bliver jeg klogere på, om der er forskel i praksis. Samtidig er det nødvendigt, hvis du ønsker at forstå dine ansatte, at forstå deres værdier og kulturelle kontekst. Jeg har valgt at bruge den anerkendte hollandske sociolog, med speciale inden for organisationer Geert Hofstede, fordi han arbejder med konkrete værdier, der fortæller noget om forskelle på de to landes virksomhedskultur. Derfor er Hofstede´s teori konkret og nem at anvende i praksis i forbindelse med en undersøgelse af årsagen til de potentielle praktiske forskelle på hvordan man sikrer arbejdsglæde, og motiverer mennesker i Spanien og Danmark. Et problem med Hofstede er dog, at teorien om hans fem dimensioner første gang blev præsenteret i 1980, og at disse tal er statiske, og at de altså ikke retter sig efter ændringer i samfundet. Globalisering og øget samarbejde landene imellem kan have haft en betydning for, om disse tal har ændret sig i praksis. Alligevel mener jeg at Hofstede som teoretiker i dette speciale er relevant, da det, jeg netop vil undersøge er, om der stadig er forskelle på ledelse og motivation i Danmark og Spanien. I den sammenhæng er det interessant at undersøge, om Hofstede stadig er brugbar, når man taler om forskelle på virksomhedskultur i Syd - og Nordeuropa. En anden årsag til at man kan kritisere Hofstede er, at kultur ikke altid er afgrænset af landegrænser. F.eks. kan man hævde at baskerne har en anden kultur end spaniere, eller at lappere har en anden kultur end nordmænd. Eftersom jeg laver min undersøgelse i områder, hvor der ikke er den store fare for, at der er store nationale forskelle i kultur, er denne kritik ikke relevant for min problemstilling.

Der findes en lang række af berømte motivationsteorier, der hver har forskellige vinkler på begrebet. Man kan samlet sige om motivationsteorierne, at de har givet os nogle nyttige kategorier som man kan bruge i forbindelse med undersøgelser af motivation. Derfor er de anvendelige i denne opgave, hvor jeg vil undersøge om der er forskelle på, hvordan man sikrer arbejdsglæde i Danmark og Spanien.

Det, man kan stille spørgsmålstegn ved, er om de forskellige teorier har behandlet individuelle forskelle tilstrækkeligt, og derfor har jeg fundet det nødvendigt at bruge mere end blot én motivationsteoretiker. Jeg vil bruge to af de mest berømte motivationsteorier for at lave en mere nuanceret og dybtgående undersøgelse af forholdene i den spanske og danske virksomhedskultur. De 2 motivationsteoretikere jeg har valgt at bruge i dette speciale er Abraham H. Maslow og Frederick Herzberg. Grunden til at jeg bruger Maslow er, at han er motivationsteoriens fader, og hans teori er anerkendt og svær at komme uden om, da de er blandt de første, der fokuserer på menneskets individuelle behov og egenskaber. Derfor er disse teorier vigtige, når jeg vil undersøge om de fundamentale behov, bliver dækket hos de medarbejdere, der deltager i spørgeskemaundersøgelsen. I gennemgangen af Maslow´s behovsteorier vil jeg benytte mig af både sekundær- og primærlitteratur. Af sekundær litteratur benytter jeg mig af Edgar H. Schein´s udmærkede gennemgang af Maslow, som bliver fortalt på en letforståelig og kompetent måde. Af primær litteratur bruger jeg Maslow´s ”Motivation and Personality fra 1954.[[19]](#footnote-20) Et problem med Maslow er, at nogle hævder, at beviset for rangordningsteorien[[20]](#footnote-21) er meget svag[[21]](#footnote-22). Faktisk nævner Maslow selv i sin præsentation af behovspyramiden, at den videnskabelige dokumentation er begrænset. Under afsnittet om sociale behov skriver han: *We have very little scientific information about the belongingness need, although this is a common theme in novels, autobiographies, poems, and plays and also in the newer sociological literature.[[22]](#footnote-23)* Dette udsagn, som ikke angiver konkrete kilder, fortæller at han baserer meget af denne del af modellen på litteratur som noveller, digte og skuespil, som formentlig er blottet for videnskabelig dokumentation. Dette betyder at mange af Maslow´s antagelser bygger på hans egen opfattelse af verdensbilledet. Årsagen til den spinkle videnskabelige dokumentation skal ses i lyset af, at han var den første anerkendte teoretiker der fokuserede på emnet, og derfor har der ikke været tidligere litteratur, der kunne dokumentere hans påstande. Der findes ikke noget bevis for at man i praksis, kan opstille behovene så kategorisk som Maslow fremstiller det, og i den rækkefølge som han stiller behovskategorierne op. Det er eksempelvis ikke sikkert, at man venter til alle behovene er dækket i første niveau, før behovene opstår i det næste. Men når der nu er så meget i vejen med denne behovsteori, hvordan kan det så være, at jeg alligevel bruger den i dette speciale? Svaret er, at den er utrolig nem at bruge og giver en god fornemmelse af, hvad en leder skal være opmærksom på. Er man klar over, at teorien kun skal bruges som en vejledning og ikke som en ”bibel”, der fortæller den endegyldige sandhed, er man nået et godt skridt i forhold til at undersøge motivation og ledelse.

Den anden motivationsteoretiker som jeg anvender i specialet er Frederick Herzberg: Ligesom Maslow mener Herzberg, at man for at motivere mennesker må lægge vægt på andre aspekter, som kan opfylde behovet for selvrealisering. Det er altså ikke nødvendigvis de fysiske rammer som løn, lange pauser og gode kantiner som er alpha og omega for at motivere medarbejdere.[[23]](#footnote-24)

Jeg har altså valgt to teoretikere, der i deres motivationsteorier befinder sig inden for den samme retning, men som alligevel bidrager med forskellige vinkler. Grunden til, at jeg har valgt to teoretikere, der deler mange af de samme ideer for, hvordan man motiverer mennesker, er, at det giver mere mening i udarbejdelsen af spørgeskemaet frem for at vælge to teoretikere, der har vidt forskellige holdninger til motivation. De supplerer hinanden godt, da Herzberg¨s teorier beskæftiger sig med nogle af de mangler, som findes i Maslow´s teori og samtidig er den empiriske dokumentation mere fyldestgørende.

## Kulturteorier

Formålet med dette afsnit er at identificere nogle af de forskelle, der er på spansk og dansk virksomhedskultur. Disse resultater vil jeg senere sammenligne med de resultater, som jeg kommer frem til i min analyse. Første del af dette afsnit er en definition på virksomhedskultur og kultur i det hele taget, mens anden del specificerer forskellene mellem dansk og spansk virksomhedskultur baseret på Gert Hofstede´s arbejde med kultur.

### Definition på kultur

Der er forskellige måder at anskue kultur på, alt afhængigt af om man ønsker at anskue ud fra et antropologisk og sociologisk perspektiv, eller om du ønsker at anskue det fra et organisationsmæssigt perspektiv. Den amerikanske kulturantropolog Margaret Mead siger i sin bog ”Cultural Patterns And Technical Chance” følgende om kultur:*”Culture is a body of learned behaviour, a collection of beliefs, habits and traditions, shared by a group of people and successively learned by people who enter society.” [[24]](#footnote-25)* Denne definition på kultur appellerer først og fremmest til sociologer, der ønsker at anvende begrebet i forbindelse med de sociologiske tendenser i samfundet som helhed. Jeg ønsker at undersøge de kulturelle forhold i en organisation, og derfor er min opfattelse af kultur i dette speciale tættere på Geert Hofstede´s definition. Geert Hofstede definerer kultur som værende: *“´the collective programming of the mind, which distinguishes the members of one human group from another”[[25]](#footnote-26)* Denne definition er mere snæver og er nemmere at anvende da det, jeg jo netop vil undersøge, er kulturen i mindre grupper i form af organisationer. Dvs. at denne definition på kultur fokuserer mere på hvordan mennesker er blevet programmeret til at opføre sig inden for den arbejdsmæssige kontekst, de befinder sig i, og hvordan dette adskiller sig fra andre kontekster, frem for de fundamentale normer og traditioner, som hvert individ har tillært sig i det samfund de befinder sig i. Denne definition på organisationskultur er altså mindre fundamental, og mere påvirkelig i forhold til forandring i forhold til nogle sociologers definition på begrebet kultur.

### Geert Hofstede

I det følgende afsnit vil jeg gennemgå den hollandske organisationssociolog Geert Hofstede´s teori om kultur. Geert Hofstede er kendt for at sammenligne organisationskulturer i forskellige lande, og dette har resulteret i hans fem berømte kulturelle dimensioner, som han præsenterede første gang i 1980 bogen ”Culture´s Consequenses, **international differences in work-related values**”. Dengang var der dog blot fire dimensioner. Senere i 2001 skrev han ”Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations” som sammenligner værdierne i de forskellige lande, og samtidig præsenterede han den sidste dimension[[26]](#footnote-27) Første del af afsnittet handler om Hofstede´s arbejde med kulturer, mens anden del er en præsentation af de 5 dimensioner. Eftersom der ikke er blevet lavet undersøgelser af den femte og sidste dimension i Danmark og Spanien, vil jeg blot lave kort gennemgang af langsigtet vs. kortsigtet orientering, da denne dimension ikke spiller nogen rolle i analysen.

I Hofstede´s første udgave af Culture´s Consequenses undersøger han de kulturelle forskelle mellem mennesker på tværs af landegrænser. Undersøgelsen indeholder en række spørgsmål vedrørende menneskers værdier og arbejdsmæssige situation. Undersøgelsen blev gennemført i virksomheden IBM, og der kom i alt 116.000 besvarelser ud af undersøgelsen.[[27]](#footnote-28) Hofstede gennemførte spørgeskemaundersøgelsen blandt salgs- og servicepersonale, da disse afdelinger var de eneste, der eksisterede i samtlige af de anvendte lande. Som tidligere nævnt var det i modsætning til min undersøgelse væsentligt for Hofstede, at medarbejdernes funktion var præcis den samme, og Hofstede ønskede ikke at inddrage medarbejdere med forskellig status og stilling. Som nævnt resulterede undersøgelsen i først fire og senere fem forskellige dimensioner, og i hvert enkelt dimension har de forskellige lande fået tildelt en rangordning og værdi. Hofstede understreger, at det ikke nødvendigvis er godt at have en høj eller lav rangordning i de forskellige dimensioner i forhold til de andre lande. Det vigtigste er at være klar over de tendenser, der er i ens kultur, og hvordan man indordner sig derefter.[[28]](#footnote-29) I det følgende vil jeg gennemgå de fem kulturdimensioner som er: *magtdistance (PDI), usikkerhedsundvigelse (UAI), individualistisk vs. kollektivistisk (IDV), maskulinitet vs. femininitet (MAS) og, langsigtet og kortsigtet orientering (LTO)*. Det er vigtigt at understrege, at de fem dimensioner er forbundne, og at tendenser og årsager i en dimension, kan være til stede i en anden.

#### Magtdistance

Den første dimension, som Hofstede skriver om, er magtdistance.[[29]](#footnote-30) Magtdistance handler om hvor stor den hierarkiske opdeling er i en virksomhed, og den afstand der er mellem beslutningstagerne og dem, der udfører dem. Denne dimension fortæller også noget om, hvordan medarbejdere har det med autoriteter og omvendt. Hofstede definerer selv begrebet på følgende måde: *”The power distance between boss B and a subordinate S in a hierarchy is the difference between the extent to which B can determine the behavior of S and the extent to which S can determine the behavior of B.”[[30]](#footnote-31)*Altså afhænger magtdistancebegrebet af, i hvilke grad chefen kan påvirke medarbejderen, og ligeledes hvordan medarbejderen kan påvirke chefen. På en skala fra 0-100 har lande med et lavt tal et meget fladt hierarki, mens lande med høje tal har en skarp hierarkisk opdeling, hvor chefen træffer de fleste beslutninger uden påvirkning fra sine medarbejdere. Som nævnt tidligere er der ifølge Hofstede som udgangspunkt ikke noget der er rigtigt eller forkert i forhold til, om tallene er høje eller lave. Dog hævder han at der for det meste er brug for en vis ulighed i de fleste organisationer for at forhindre kaos: ”*Inequality of power in organizations is essential for temporarily overcoming the Law of Entropy, which states that disorder will increase. Even organizations designed to be equalitarian, such as political parties, develop their power elites”[[31]](#footnote-32)* Det er dermed ifølge Hofstede nødvendigt at have en form for hierarki, for at sikre en vis lov og orden i organisationen. De lave tal repræsenterer lande, hvor der er stor gensidig afhængighed på tværs af status og stilling i de forskellige jobfunktioner. Chefen er altså mere afhængig af sine underordnede, hvis han har uddelegeret flere opgaver med større ansvar, end hvis han selv skulle stå med det meste af ansvaret. Samtidig er der i lande med lave tal ikke noget problem i at udtrykke over for chefen, hvis der er uenigheder. Derfor er der i disse lande en større grad af tovejskommunikation, end i lande, hvor medarbejderen ikke føler, at han er berettiget til at sige chefen imod. Også lønnen bliver påvirket af, om et land har en høj eller lav grad af magtdistance. Lønnen er mere lige fordelt i lande med lav magtdistance, mens cheferne får den største bid af kagen i lande med høj magtdistance. Der er en sammenhæng mellem værdierne og stabilitet i det politiske system. Hofstede skriver, at lande med stor politisk balance og stabilitet, ofte vil have lavere værdier end i modsat tilfald. *”For the Power Distance Index, it appeared to make sense to divide countries with a political system with ”balanced power” and ”unbalanced power”: the ”balanced power” tend to show much lower PDI values.”[[32]](#footnote-33)*

Ifølge Hofstede er medarbejderne fra lande med høje værdier fra barnsben blevet opdraget til at man ikke skal stille spørgsmålstegn ved autoriteter, og man bør ikke tvivle på, om chefen har ret. Derfor er der forskellige evner ved individer som bliver påskønnet mere i lande med forskellig magtdistance. Grundighed, selvstændighed og klogskab er evner, som passer godt til lande med lav magtdistance, mens mådehold og uselviskhed passer med lande med meget høj magtdistance [[33]](#footnote-34) Det er klart at det i en organisation hvor man har stort ansvar, og træffer sine egne beslutninger, er en vigtig kompetence at man kan tænke selvstændigt og kunne evne at agere frit uden chefens accept. Som nævnt er individerne i de forskellige lande, blevet påvirket til deres tankegang fra deres opvækst. I lande med en høj magtdistance er det ofte sådan, at man tillægger høj værdi til autoriteter og ældre i familien. Man lægger ikke så meget vægt på at gøre børnene selvstændige og uafhængige, men bygger tværtimod et afhængighedsbånd i familien. Derfor ser man også ofte i lande med høje tal, at børn bor hjemme i længere tid end i lande med lave tal. I lande med lav magtdistance er det ofte sådan, at familien påvirker børnene til at eksperimentere og være selvstændige. Disse tendenser fortsætter også i landenes uddannelsesforløb, hvor undervisningen i lande med høj magtdistance ofte foregår envejs, og udenadslæring fylder meget i undervisningen, i modsætning til lande med lave tal, hvor man fokuserer meget på, at eleverne skal tænke selvstændigt.[[34]](#footnote-35)

#### Usikkerhedsundvigelse

Usikkerhedsundvigelse omhandler medarbejdernes forhold til usikkerhed og angst. Når en medarbejder bliver ekstremt usikker skaber hans usikkerhed angst, som præger beslutningsevnen. *”Extreme uncertainty creates intolerable anxiety, and human society has developed ways to cope with the inherent uncertainty of our living on the brink of an uncertain future ”[[35]](#footnote-36)* Hofstede siger samtidig at vi mennesker har lært at leve med usikkerhed i en verden, hvor ingen ved hvad fremtiden bringer. Usikkerhed og angst er en utællelig størrelse, som ifølge Hofstede ikke har noget objekt. Det vil sige at det ikke nødvendigvis er en konkret ting, man er usikker eller har angst i forhold til. Derfor adskiller Hofstede de to begreber fra frygt, da man frygter noget konkret og håndgribeligt. Usikkerhedsundvigelse handler dermed ikke om hvorvidt medarbejdere er bange for at tage chancer, hvor konsekvenserne er velkendte, men derimod om hvordan man forholder sig til angsten for det ukendte.[[36]](#footnote-37) Altså indikerer værdier inden for denne dimension, i hvilket omfang medarbejderne føler sig usikre eller sikre i ukontrollerede og uvante situationer.

Hofstede´s undersøgelser har vist, at der er stor forskel på medarbejdernes forhold til usikkerhedsundvigelse landene imellem. Hvis værdien er høj inden for denne dimension, vil medarbejderne føle sig mere stressede, mens en lav værdi vil føre til mindre stress i forhold til det ukendte. I en kultur hvor der er en høj usikkerhedsundvigelsesværdi, vil medarbejdere ofte have et større behov for at vise deres følelser på arbejdspladsen for at bearbejde stressen, mens det i modsat tilfælde er mindre acceptabelt at vise sine følelser på arbejdspladsen. Ofte vil medarbejderne i kulturer med høj værdi blive opfattet som værende rastløse, emotionelle og travle, mens medarbejderne i en kultur med lave tal vil blive opfattet som dovne og kedelige. I en virksomhed, hvor værdien er høj, er det ifølge Hofstede typisk at medarbejderne kræver en kontrolleret og struktureret arbejdsplads, hvor der er en planlagt tidsplan. For at håndtere stressen kræver man regler og høj struktur. Man tror på, at det chefen siger, er sandt, og man stiller ikke spørgsmålstegn ved det, chefen siger. Lande med lavere tal foretrækker mindre struktur og mindre definerede arbejdsopgaver uden tidsskema. Innovation og originalitet er i disse kulturer en væsentlig kompetence, og medarbejderne forventer at blive rost for disse egenskaber.[[37]](#footnote-38)

#### Individualistisk vs. kollektivistisk

Den tredje dimension beskriver forholdet mellem individet og kollektivet i de forskellige kulturer, og siger noget om, i hvilket omfang individet er integreret i grupper. De samfund med højest værdi er mest individualistiske, og her forventer man, at individet er sin egen lykkes smed. I lande med lave tal bliver mennesker fra fødslen integreret i store grupper og familier, hvis gensidige afhængighedsforhold er stort. Hofstede skriver at der er forskel på en medarbejders motiv for at arbejde i en organisation alt efter om man befinder sig i et individualistisk præget samfund eller kollektivistisk.*”The level of individualsim/collectivism in society will affect the organization´s members´ reasons for complying with organizational requirements”[[38]](#footnote-39)*Endvidere siger han, at der er en større tendens til, at medarbejderen arbejder ud fra moralske motiver, hvis han befinder sig i et kollektivistisk samfund frem for et individualistisk, hvor motivet er mere beregnende og egoistisk. [[39]](#footnote-40) I en ren kollektivistisk organisation eksisterer individet ikke, da individet kun bliver opfattet som en del af helheden. Der bliver ikke taget højde for medarbejdernes individuelle mål, eftersom man ser det kollektive mål som det væsentligste. Individet bliver defineret af de grupper, som det er en del af. I en individualistisk organisation kan individet fungere uden for en gruppe, og individet kan have mere tiltro til eksperter og medier end organisationen, da individet ikke på samme måde identificerer sig med organisationen.[[40]](#footnote-41)

I kulturer med lave værdier ser man oftere, at sønnen vælger job inden for samme område som faderen. Det skyldes, at individet føler, at det er en del af en gruppe, og identificerer sig selv og de grundlæggende egenskaber med den gruppe. I et individualistisk samfund er der større chancer for, at man selv vælger sin profession, da man her opfatter sig som et selvstændigt menneske, hvor grupper eller ydre omstændigheder ikke skal have indflydelse på ens identitet. Her vil der typisk også være et mere professionelt forhold mellem lederen og medarbejderen, formelle aspekter fylder mere i denne type kultur. I individualistiske kulturer arbejder man ofte med provisionslønninger, da individuel udmærkelse skal belønnes, også selvom det sker på bekostning af andre i organisationen.[[41]](#footnote-42)

For den kollektivistiske kultur er menneskelige relationer det væsentligste, og denne viden er vigtig for individualistiske organisationer, der ønsker at integrere sig på et marked med kollektivistiske værdier. Her kan det være nødvendigt at opbygge sociale relationer, inden en handel kan gennemføres, da medarbejderne i en organisation med lave værdier føler, at de skal kunne stole på deres samarbejdspartnere.

#### Maskulinitet vs. femininitet

Den fjerde dimension beskæftiger sig med de roller som kønnene indtager i de forskellige lande. De lande med de højeste værdier er de mest maskuline, mens landene med lave værdier er de mest feminine. Hofstede siger selv om denne dimension:”*The duality of the sexes is a fundamental fact with which different societies cope in different ways.”[[42]](#footnote-43)*Forskellen mellem mænd og kvinder har stor betydning i de forskellige lande. Hvordan forskellige kulturer forholder sig til maskulinitet og femininitet bliver påvirket af normer i familien, skoler og gennem medier. Dimensionen handler dermed ikke om, hvorvidt det er mænd eller kvinder, der sætter dagsordenen i samfundet eller hvem der er mest egnet til at være den dominerende i samfundet. Den handler om, hvorvidt det er de kvindelige eller mandlige værdier som samfundet værdsætter mest. De kvindelige værdier er de blødere værdier som omsorg, børn og hjemmet. Mænd, som ikke på samme måde har været bundet af hjemmet og børneopdragelse, er forbundet med hårdere værdier som selvsikkerhed og status.[[43]](#footnote-44) Derfor er der i maskuline samfund en tendens til, at man fremhæver egne resultater, og ikke er bange for at skille sig ud fra en gruppe. Dette kan for eksempel afspejle sig i uddannelsessystemet, hvor man i maskuline samfund oplever øget konkurrence, når karakterer skal gives. I feminine lande er det ikke velanset, at man fremhæver sine egne evner, og man bør ikke offentligt udvise stor selvsikkerhed. I feminine samfund er man også mere tilbøjelige til at gå på kompromis, hvis man oplever en konflikt på arbejdspladsen. Gennem samtale og dialog søger man at opnå en løsning, der er tilfredsstillende for alle parter. Her ville man i et maskulint samfund lade den stærkeste vinde gennem for eksempel en diskussion, og man ville ikke på samme måde indgå kompromisser for at sikre, at alle er tilfredse. [[44]](#footnote-45)

I et maskulint samfund er arbejdet en stor del af ens identitet, og man lever for at arbejde. Man har brug for at sikre sig status og fremhæve sig selv, og dette kan bl.a. opnås via en anerkendt profession. I de feminine kulturer arbejder man for at leve, og status spiller ikke samme rolle. I de feminine samfund spiller karrieren en lige rolle både for mænd og kvinder, hvor karrieren i de maskuline samfund er en mulighed for kvinder men en nødvendighed for mænd[[45]](#footnote-46)

#### Langsigtet vs. kortsigtet orientering

Den femte og sidste dimension er blevet til på baggrund af en undersøgelse blandt studerende i 23 lande. Dimensionen beskriver de forskellige samfunds tidshorisont, og den betydning de tillægger fremtiden i forhold til fortiden og nutiden. Samfund med en værdi på nul har en meget kortsigtet orientering, mens et samfund med en værdi på 100 har en langsigtet orientering. I de samfund, hvor man har en kortsigtet orientering værdsættes egenskaber, som giver belønning i nutiden som respekt for traditioner og opfyldelse af sociale krav. Her vil man se resultater med det samme i modsætning til kulturer i den anden ende af skalaen, hvor dyder som vedholdenhed og sparsommelighed er ansete.[[46]](#footnote-47)

## Motivationsteorier

I første afsnit af min gennemgang af motivationsteorier vil jeg præsentere den definition på motivation som jeg bruger i specialet. I den sammenhæng vil jeg også gøre rede for hvordan jeg definerer arbejdsglæde, og sammenligne dette begreb med motivation.

### Definition på motivation

Problemet med motivationsteorier er at de ikke er i stand til at udsige noget generelt og noget, der gælder alle under alle omstændigheder. De kan ikke pege på nogen generelle lovmæssigheder på området. De kan sige noget om nogle mennesker i nogle situationer og det viser sig så, at det ikke gælder andre mennesker i de samme situationer. Forklaringen på dette er, at vores motiver og behov for en stor dels vedkommende er bestemt af vores øjeblikkelige opfattelse af den situation, vi befinder os i. Denne måde at anskue motivation på kaldes for *content theories* og den adskiller sig fra *process theories,* som handler om at mennesker grundlæggende motiveres af de samme ting, da mennesket er rationelt.[[47]](#footnote-48) Førstnævnte tilgang, som er den jeg benytter mig af i dette speciale, fokuserer på at et individ motiveres af forskellige ting på forskellige tidspunkter. Det betyder motivationsdeterminanter for menneskelig adfærd er situations- og rollerelaterede. Om penge er en motivationsfaktor, afhænger f.eks. af, om man behov for flere eller færre penge. Motiver er altså knyttet til visse situationer, og vi kan ikke gå ud fra, at samme motiver til enhver tid vil gælde for alle mennesker i alle situationer. Man motiverer altså individet ved at give det et incitament til at være entusiastiske og interesserede i at handle eller at opnå et mål. Arbejdsgiveren skaber motivation ved at lægge motivatorer og rammer omkring arbejdet, der giver det enkelte individ lyst til at ville præstere. Resultatet af de givne rammer bliver den indre psykologiske tilstand, som er arbejdsglæde. Begge de to motivationsteoretikere som jeg bruger i dette projekt, bevæger sig inden for content theories.

### Abraham H. Maslow

I det følgende afsnit vil jeg gøre rede for den amerikanske psykolog Abraham H. Maslow´s teori om motivation. Hans teori som han præsenterede i 1943 er en af de mest indflydelsesrige motivationsteorier der er lavet. Teorien er blevet udfoldet i sin mest fyldestgørende form i bogen ”*Motivation and Personality”* fra 1954.[[48]](#footnote-49)

Maslow indførte med sin teori en ny hovedretning inden for psykologien. På det tidspunkt fokuserede man kun på to retninger inden for psykologien nemlig *behaviorismen*[[49]](#footnote-50) og den *psykoanalytiske tilgang*.[[50]](#footnote-51) I modsætning til især førstnævnte retning, som ikke var tilstrækkelig for Maslow, fokuserede hans model på et humanistisk menneskesyn, hvor mennesket blev opfattet som en helhed med mulighed for at udvikle individuelle, karakteristiske træk i sin personlighed. I det følgende citat fra Motivation and Personality, understeger han, at behaviorismen er et utilstrækkeligt redskab til at analysere den menneskelige psyke.

*“It was the beautiful program of Watson that brought me into psychology. But its fatal flaw is that it´s good for the lab and in the lab, but you put it on and take it off like a lab coat….It does not generate an image of man, a philosophy of life, a conception of human nature. It´s not a guide to living to values, to choices. It´s a way of collecting facts upon facts about behavior, what you can see and touch and hear through the senses”[[51]](#footnote-52)*

John B Watson, som der her refereres til, var grundlæggeren af behaviorismen. Maslow mener altså, at behaviorismen, muligvis virker i teorien og er anvendelig i laboratorier, men når det kommer til den praktiske anvendelse, mangler den at tage højde for en lang række faktorer i analysen af den menneskelige psyke. For at man kan fremstille et billede af det hele menneske, er man nødt til at tage højde for individets forskellige værdier og egenskaber og individets helhed.

Denne opfattelse af mennesket kontrasterer Darwins menneskesyn, da Maslow mener, at mennesket grundlæggende adskiller sig fra alle andre af klodens arter. I dette citat slår Maslow dette fast på en humoristisk måde: “*If you treat your children at home in the same way you treat your animals in the lab, your wife will scratch your eyes out. My wife ferociously warned me against experimenting on her babies.”[[52]](#footnote-53)* Altså kan man ikke basere videnskabelige undersøgelser inden for psykologien på en sammenligning mellem mennesker og dyr.

En af de karakteristiske egenskaber ved mennesket er ifølge Maslow evnen til selvrealisering, og for at opnå dette præsenterede Maslow nogle grundlæggende behov som skal dækkes.[[53]](#footnote-54) Som vist i bilag 3 designede Maslow en grafisk pyramide, og ifølge ham skal vi have dækket de basale behov, for at vi kan komme videre til de næste. Det vil sige, at menneskets generelle behov er rangeret i rangorden, og at de øverst rangerede behov ikke bliver aktiveret, hvis de laveste ikke er det. De fem grundlæggende behov er: [[54]](#footnote-55)

* Fysiske behov
* Sikkerhedsbehov
* Sociale behov
* Præstationsbehov
* Selvrealiseringsbehov

Maslow mener at disse behov er universelle, og at man med mindre justeringer kan overføre modellen til alle kulturer. Som nævnt tidligere er det ifølge Maslow det hele menneske, man skal motivere, og ikke blot dele af mennesket. ”*It is John Smith who wants food, not John Smith´s stomach.” [[55]](#footnote-56)* Tilfredsstillelse på eksempelvis arbejdspladsen involverer altså det hele menneske, og ikke bare små brøkdele af mennesket. Hvis de fysiske behov ikke bliver opfyldt, påvirker det de ovenstående behov. En sulten mand har måske sværere ved at koncentrere sig og tænke rationelt end en mand, der er mæt, og derved bliver hans krops forskellige funktioner påvirket af hinanden.[[56]](#footnote-57) I det følgende gennemgår jeg de fem behov i pyramiden.[[57]](#footnote-58)

#### Fysiske behov

Det nederste behov i behovspyramiden udgør de fysiske behov, som er de mest basale. Disse har med behovene for føde, vand, luft, søvn, fysisk bevægelse og sex at gøre. Det er altså ifølge Maslow disse behov, der skal sørge for at opretholde den menneskelige organisme. *Undoubtdly these psysiological needs are the most preponent of all needs.[[58]](#footnote-59)*Maslows pointe i dette citat er, at de fysiske behov er de mest primære af alle behovene. Hvis et menneske mangler føde, sikkerhed, selvværd eller kærlighed vil det formentlig være behovet for sult, man hungrer mest efter at få opfyldt. Derfor vil behovene på de øvrige niveauer blive sekundære eller fuldstændig ignoreret hvis de fysiske behov ikke bliver opfyldt. Maslow skriver ligeledes, at hvis et menneskes organisme er domineret af mangel på de fysiske behov, vil menneskets værdier og prioriteter ændre sig drastisk.*“For our chronically and extremely hungry person, Utopia can be defined simply as a place where there is plenty of food. He or she tends to think that, if only guaranteed food for the rest of life, he or she will be perfectly happy and will never want anything more.”[[59]](#footnote-60)* Alt andet end sulten bliver altså ligegyldigt for denne person, og behov som frihed, kærlighed og social sikkerhed bliver alle sammen bagatelliseret, da disse behov er ubrugelige i forhold til at fylde din mave. Dette citat er endnu en understregning af, at Maslow opfatter de fysiske behov som de basale og primære behov, der nødvendigvis skal opfyldes, før man overhovedet kan tale om andre behov.[[60]](#footnote-61)

#### Sikkerhedsbehov

Hvis de fysiske behov bliver opfyldt, vil der i den menneskelige psyke dukke nogle andre behov op. Det næste niveau rummer de sikkerhedsmæssige nødvendigheder som sikkerhed, stabilitet, afhængighed, beskyttelse, behov for struktur, orden, lov, grænser osv. Ligesom med de fysiske behov kan et menneskes værdier ændre sig og andre behov ignoreres, hvis vedkommende føler han bliver truet på det sikkerhedsmæssige niveau. I den sammenhæng understreger Maslow, at størstedelen af mennesker i den vestlige kultur får deres grundlæggende sikkerhedsmæssige behov dækket. Maslow mener derfor, at manglen på disse behov oftest finder sted hos neurotiske eller socialt belastede personer og i en kontekst, hvor autoritet er brudt sammen. Men der findes også knap så grundlæggende sikkerhedsbehov, som er mere relevante i den vestlige verden som for eksempel frygten for at blive arbejdsløs, trang til opsparing og forsikring og trang til at tilhøre en religion eller verdensfilosofi, som organiserer universet for dem, der tilhører den.[[61]](#footnote-62)

#### Sociale behov

Hvis både de fysiske og sikkerhedsmæssige behov bliver nogenlunde dækket, får man sociale behov som fællesskab, kærlighed og venskab samt behov for tilhørsforhold til personer og grupper. I denne gruppe er det behovet for at blive accepteret af andre mennesker og som borger i samfundet, der er relevant. I forhold til kærlighedsbehovet drejer det sig om at modtage og give omsorg. Hvis disse behov ikke bliver dækket, vil man være opsat på at få dækket behov fra ens venner og mennesker generelt i form af samvær. En person der ikke får dækket sine kærlighedsbehov stræber efter at tilhøre en gruppe eller et fællesskab og vil gå meget langt for at nå sit mål. For den person er de væsentligste faktorer nu manglen på fællesskabsfølelse, rodløshed, ensomhed og afsavn, og andre faktorer som sult osv. kan midlertidigt miste betydning. For at mennesket skal opleve den fulde tilfredsstillelse skal man som nævnt søge at motivere alle dele af mennesket og dække alle behovsniveauerne, da den menneskelige organisme i modsat tilfælde vil fokusere ekstra meget på den manglende del.[[62]](#footnote-63)

#### Præstationsbehov

Dette behov, som på dansk findes oversat i mange forskellige versioner, skal ses fra to sider. For det første skal vi selv føle, at vi opnår noget gennem sine handlinger, hvad enten det er i skolen, på arbejdet, i hjemmet eller et helt fjerde sted. Mennesket har brug for at føle sig værdifuldt og kompetent, og derfor er det vigtigt, at man selv føler at man yder en god præstation. For det andet er det også vigtigt, at andre mennesker anerkender vores præstationer, da anseelse og respekt er fundamentalt i samværet med andre mennesker. Hvis mennesket får opfyldt behovene under denne kategori, får man følelsen af at være værdifuld og dette vil resultere i en større følelse af selvværd. I modsat tilfælde vil manglen på anerkendelse føre til mindreværd og følelsen af ikke at slå til.

#### Selvrealiseringsbehov

Hvis man i tilstrækkelig grad[[63]](#footnote-64) får dækket behovene i de 4 gennemgåede behovskategorier, har man på det øverste niveau i Maslows behovspyramide overskud til selvrealisering. Det vil sige, at man har kræfter til at virkeliggøre sine mål. ”*What humans can be, they must be.” [[64]](#footnote-65)*skriver Maslow i sin bog. Det betyder, at mennesket på dette niveau altid vil søge at realisere medfødte eller senere erhvervede evner og være tro mod sin egen natur. Dette menneske kan udrette langt mere end et menneske, der mangler et eller flere behov under de andre kategorier. Følgende citat fortæller, hvor vigtigt selvrealisering ifølge Maslow er for menneskets kunnen og færdigheder:*“Indeed, self-actualizing people, those who have come to a high level of maturation, health and self-fulfillment, have so much to teach us that sometimes they seem almost like a different breed of human beings.”[[65]](#footnote-66)*Et menneske, der får dækket behovene i tilstrækkelig grad i alle kategorierne og opnår selvrealisering, er et menneske, som altså ikke fokuserer på at overleve men på at realisere sig selv.

### Frederick Herzberg

Endnu en berømt motivationsteoretiker som kan hjælpe med at undersøge forholdene i spansk og dansk virksomhedskultur inden for ledelse og motivation er Frederick Herzberg. I 1959 præsenterede Herzberg sin motivationsteori, som gjorde op med både scientific management teorien[[66]](#footnote-67) og humanrelations skolen[[67]](#footnote-68). I stedet fokuserede Herzberg ligesom Maslow på, at man for at motivere mennesker bør lægge vægt på selvrealisering. Til forskel fra Maslow går Herzberg et skridt videre, og peger på konkrete faktorer for medarbejderen, som man skal påvirke for at motivere ham.[[68]](#footnote-69)

Herzberg opfandt den såkaldte to-faktor kategori, hvor han sætter motivation ind i 2 kategorier nemlig motivations- og hygiejnefaktorer. Hans teori er udarbejdet på baggrund af data fra en undersøgelse foretaget på et større antal ingeniører og regnskabsmedarbejdere i den amerikanske stålindustri. Gennem udførlige interviews blev de bl.a. spurgt om i hvilke arbejdsmæssige situationer, de enten følte sig usædvanlig godt eller dårligt tilpas. Deraf drager Herzberg den slutning, at der er to hovedfaktorer, der påvirker motivation. Som man kan se i bilag 5, påvirker forskellige faktorer i arbejdssituationen medarbejderens job-tilfredshed og job-utilfredshed. Hvis hverken hygiejne- eller motivationsfaktorerne er til stede i tilstrækkelig grad er du utilfreds og demotiveret. De faktorer der fører til job-utilfredshed, vedrører arbejdsomgivelserne, og hvis man får disse opfyldt, betyder det ikke nødvendigvis, at du er tilfreds, men blot at du ikke er utilfreds. De faktorer, der beskæftiger sig med job-utilfredshed, kaldes altså for hygiejnefaktorer, mens de der beskæftiger sig med job-tilfredshed kaldes for motivationsfaktorer. Kun de faktorer, som fører til job-tilfredshed, er i stand til at motivere den enkelte medarbejder til at udføre særligt gode præstationer og opnå selvrealisering. Disse faktorer omhandler selve udførelsen af arbejdet. En mangel på disse faktorer er ifølge Herzberg ikke ensbetydende med en job-utilfredshed for medarbejderen, men derimod ikke-tilfredshed. Det vil sige at man altså ikke nødvendigvis er utilfreds med sit arbejde, bare fordi man ikke er tilfreds, men man mangler nogle behov, der betyder at man ikke er helt og aldeles tilfreds. [[69]](#footnote-70) I det følgende vil jeg komme ind på de konkrete faktorer som Herzberg anvender i sin teori.

#### Hygiejnefaktorerne

Grunden til, at Herzberg kalder disse faktorer for hygiejnefaktorer, er at man kan sammenligne dem med medicinsk hygiejne. ”*Hygiejne virker således, at den fjerner sundhedsfarer fra menneskers omgivelser. Den er ikke helbredende; den er snarere forebyggende.”[[70]](#footnote-71)* Hvis man ikke havde en ordentlig hygiejne på eksempelvis et sygehus, havde man sandsynligvis flere sygdomme men ikke flere helbredte mennesker. Hvis hygiejnefaktorerne er gode i en virksomhed, har man på samme måde flere ansatte, der ikke er utilfredse, men man har ikke nødvendigvis flere ansatte, der er tilfredse og kontinuerligt motiverede.

Hygiejnefaktorerne er dem, der omgiver udførslen af arbejdet dvs. løn, arbejdstid, frynsegoder, sociale forhold, information, fysiske forhold og sikkerhed/tryghed. Når disse faktorer falder til et niveau under det, de ansatte forventer, skaber det utilfredshed. Hygiejnefaktorerne reducerer negativitet og utilfredshed med jobbet, men i det lange løb er det kun motivationsfaktorerne, der kan give trivsel og arbejdsglæde. Hygiejnefaktorerne kan give individet et billede af, at omgivelserne for ens arbejde er uretfærdige, og at man befinder sig i et usundt arbejdsmiljø. Hvis man forbedrer disse faktorer, fjerner man hindringen for en mere positiv arbejdsholdning, og man kan bevæge sig fra at være utilfreds til ikke-tilfreds eller tilfreds. [[71]](#footnote-72) Hvis disse faktorer derimod ikke forbedres skaber det demotiverede og ikke-tilfredse medarbejdere. Konsekvensen af det bliver ifølge Herzberg en lav produktivitet, dårlig kvalitet af det, du producerer og strejker og klager over arbejdsforholdene.

#### Motivationsfaktorerne

Som nævnt er det ikke nok i sig selv, at hygiejnefaktorerne er optimale for at skabe job-tilfredshed. For at skabe positive arbejdsholdninger skal man fokusere på faktorer, der tilfredsstiller individets behov for selvrealisering. Disse faktorer er stærkere end dem, der beskæftiger sig med hygiejne. Disse faktorer har noget at gøre med medarbejdernes personlige behov for at vokse i virksomheden. Konkret kan disse faktorer være ansvar, status, mulighed for forfremmelse, anerkendelse og følelsen af at opnå noget. Hvis virksomheden ønsker at forbedre betingelserne for motivationsfaktorerne, skal den give mere ansvar og frihed til medarbejderen, kommunikere direkte til medarbejderen om hans indsats, gøre det nemmere at blive forfremmet og give dem nye udfordringer. [[72]](#footnote-73)

Herzberg argumenterer for, at motivationsfaktorerne kan beskrives som aktiverende adfærd, i og med at det er disse, der sørger for, at du når dine aspirationer, mens hygiejnefaktorerne ofte har med individets behov for at undgå ubehagelige situationer at gøre. De faktorer, der har med selve arbejdet at gøre, skaber altså aktiverende adfærd, mens de faktorer der har med omgivelserne for arbejdet at gøre, skaber undgående adfærd. Eftersom motivation i høj grad hænger sammen med din adfærd kalder Herzberg arbejdsfaktorerne for motivatorer, og det er kun gennem aktiverende adfærd at du opnår selvrealisering og dermed bliver mere motiveret. [[73]](#footnote-74)

### Sammenligning mellem motivationsteoretikerne

Jeg vil i dette afsnit komme med en kort sammenligning af de to motivationsteoretikere, som jeg har anvendt i dette speciale. Jeg har allerede skrevet en smule om, hvad teoretikerne har til fælles. De beskæftiger sig alle med visse omstændigheder, der skal være til stede, for at du kan fungere på en arbejdsplads. De taler begge om primære og sekundære behov, man skal have opfyldt, for at man fungerer optimalt på en arbejdsplads og yder sit bedste. Samtidig skriver begge teoretikerne om selvrealisering, og faktorer der skal være til stede for at motivere individet til en speciel god udførelse af jobbet. Netop ideen om at virksomheden bør stræbe efter at skabe gode rammer for selvrealisering for sine medarbejdere, er det mest karakteristiske fællestræk ved dem og denne opfattelse er en kontrast til tidligere tiders opfattelse af motivation, hvor det i langt højere grad var individets ansvar, at han skulle motivere sig selv.

En væsentlig forskel mellem teoretikerne er, at Maslow i sin teori ikke nævner nogle specifikke behov, der skal være til stede for at skabe motivation. Dermed bliver han den mindst konkrete af de to, da Herzberg arbejder med konkrete faktorer der skal føre til at motivere individet. En anden væsentlig forskel mellem teoretikerne er, at Maslows forestilling om at tilfredsstillelsen af et behov aktiverer et nyt behov giver en mere dynamisk karakter end Herzberg statiske opfattelse. Maslow arbejder med de basale behov, mens Herzberg beskriver dem som arbejdsomgivelser, der skal være i orden, for at man ikke bliver utilfreds.

# Analyse

I dette afsnit vil jeg først sammenligne og analysere Geert Hofstede´s værdier for Danmark og Spanien. Herefter vil jeg analysere resultaterne for mit spørgeskema i Danmark og efterfølgende Spanien. Endelig vil jeg sammenligne resultaterne fra de to lande og til sidst i analysen komme med løsningsforslag til, hvad de to kulturer kan gøre for at sikre bedre motivation og arbejdsglæde. Jeg vil løbende i analysen holde resultaterne fra min undersøgelse op mod den gennemgåede teori.

## Analyse og sammenligning af Hofstede´s værdier for Danmark og Spanien

Som man kan se i bilag 3, er der stor forskel på værdierne for Danmark og Spanien i de forskellige dimensioner. De specifikke tal for de forskellige dimensioner ser ud som følger:

**Danmark:**

* Magtdistance = 18
* Usikkerhedsundvigelse = 23
* Individualistisk vs. Kollektivistisk = 74
* Maskulinitet vs. Femininitet = 16

**Spanien:**

* Magtdistance = 57
* Usikkerhedsundvigelse = 86
* Individualistisk vs. Kollektivistisk = 51
* Maskulinitet vs. Femininitet = 42 [[74]](#footnote-75)

De følgende årsager til forskellene som jeg nu præsenterer, er med baggrund i min egen forforståelse og teoretiske viden omkring emnet. Som tallene viser, har Danmark meget lave værdier i den første dimension magtdistance. Ud af de 74 lande, der er omfattet af undersøgelsen, ligger Danmark på en 72. plads. Værdien for Spanien er væsentlig højere med et magtdistanceindeks på 57. En af årsagerne til dette kan være det danske undervisningssystem, hvor lærere tillægger det stor værdi, at eleverne er i stand til at tænke og løse opgaver selvstændigt. Der findes i dansk undervisning ikke nødvendigvis en endegyldig sandhed i forbindelse med opgaveløsning. Et aktuelt eksempel på at Danmark har en lav magtdistance, ser man under det igangværende EM i kvindehåndbold. Under Danmarks timeouts lytter man til hinanden og alles meninger tæller. Både spillere og træner kommer med input til, hvordan man forbedrer spillet. En diametral modsætning til det er det russiske hold, hvor ingen spillere tør sige noget og man stoler på, at det træneren siger, er det rigtige. Man bliver i dansk kultur opdraget til at være kritisk overfor medier, eksperter og autoriteter, og det medfører en tro på, at man som individ sagtens kan have ret i forhold til en medarbejder, som befinder sig højere i hierarkiet. Dette aspekt sammenholdt med en familiestruktur, der er mindre patriarkalsk end den spanske, betyder, at der er mindre respekt for autoritet og at hierarkiet er mere fladt. Spanierne har gennem mange år levet med en kultur og et samfundssystem, hvor man stoler, på hvad autoriteter siger og man har ikke den samme tradition for at tænke kritisk og være selvstændig. Dette kommer som nævnt til udtryk i familiestrukturen, hvor det ikke er usædvanligt, at spanske børn først løsriver sig og flytter hjemmefra i 30 års alderen. En anden årsag til at den danske magtdistance er lavere end den spanske i Hofstede´s undersøgelse, er formentlig også religiøst betinget. Protestantismen er per definition mindre hierarkisk opbygget end katolicismen, der med sin kommandostruktur samt regler, der skal overholdes, kan være en medvirkende årsag til en mere autoritetstro tankegang.

I den næste dimension – usikkerhedsundvigelse - som er den fjerde dimension i bilag 3, er Danmark igen repræsenteret med meget lave tal. Værdien for Danmark er 23 og svarer igen til en 72. plads ud af de 74 mulige. Spanien ligger igen her meget højt med værdien 86. Dermed er denne dimension den, hvor der er størst afstand mellem Danmark og Spanien. En interessant observation som Hofstede har gjort sig i den sammenhæng er følgende:

”*The young democracies (which developed their present form of government after World War I or later) –Austria, Finland, France, Germany, Ireland, Israel, Italy, Japan and Turkey – tend to show higher UAI scores than the old democracies-Australia, Belgium, Canada, Denmark, Great Britain, the Netherlands, New Zealand, Norway, Sweden, Switzerland, and the United States”[[75]](#footnote-76)*

Selvom Hofstede i citatet ikke nævner Spanien, er Spanien med sit kun 35 år lange demokrati en god repræsentant for lande med et ungt demokrati. Der er ifølge Hofstede en sammenhæng mellem unge demokratier og et højt stress- og usikkerhedsniveau, i modsætning til gamle demokratier, hvor borgerne ikke på samme måde frygter usikkerheden, og ikke forsøger at finde måder at mindske den på. En anden og mere jordnær forklaring kan være, at danskere af natur er mere reserverede end spaniere. Danskere viser ikke på samme måde deres følelser på arbejdspladsen f.eks. via brug af kropssprog, hvor spanierne er kendt for at være mere emotionelle. En mulighed er, at spanierne i højere grad end danskere tager deres personlige følelser med på arbejdspladsen og at de dermed skaber et større grundlag for at føle usikkerhed og stress.

Både Danmark og Spanien har forholdsvist høje tal i den individualistiske vs. kollektivistiske dimension med Spanien på lige over middel med 51, og Danmark i toppen med en værdi på 74. En årsag til, at Danmark er et samfund med en individualistisk tankegang, kan igen skyldes skolesystemet, der hylder selvstændighed og lærer elverne at forholde sig kritisk til verden. Det kan overraske en lille smule, at Spanien ikke har lavere tal i denne dimension, eftersom landet er kendt for at integrere sig i grupper med fokus på familien. Ifølge Hofstede er lande med en meget kollektivistisk tankegang karakteriseret ved, at man er uformel både internt og eksternt i en virksomhed. Det er velkendt, at spanske virksomheder typisk gennemgår en lang uformel socialiseringsproces med forretningsmiddage for at skabe tillid med deres forretningsforbindelser, inden de lukker en handel. Alligevel ligger Spanien altså gennemsnitligt i denne dimension, hvilket kan være en konsekvens af, at spanierne på dette område er præget af globalisering og de generelle tendenser i Europas virksomhedskultur. I forbindelse med analysen af min egen undersøgelse vil jeg komme tilbage til dette emne.

I den fjerde og sidste dimension, som jeg anvender i specialet, maskulinitet vs. femininitet, ligger Danmark på 16, mens Spanien ligger på 42. Årsagen til, at Danmark er placeret så lavt, kan være, at der altid har været tradition for kommunikation, dialog og kompromisser. Man taler om tingene og kommer som regel frem til en løsning, der er til gavn for alle. Det kommer også til udtryk i vores velfærdssamfund, hvor alle får en bid af kagen. En anden årsag kan være Janteloven, som fortæller danskerne, at de ikke skal tro, de er noget. Der er altså ikke tradition for, at man skal fremhæve sin egen succes og status. Spanien er også et ret feminint samfund, som ligger lige under middel. Ifølge Hofstedes undersøgelser bør man altså heller ikke i Spanien offentligt udvise stor selvsikkerhed. Den feministiske tankegang i Spanien er ikke i nærheden af den i Danmark, men kan have noget at gøre med, at der ikke på samme måde som f.eks. i USA har været tradition for et konkurrencepræget skolesystem, hvor karakterer betyder alt.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

## Analyse af resultaterne fra Danmark

Hofstedes undersøgelse viste, at der var en enorm forskel på flere af dimensionerne i de to lande. Især i forhold til, hvordan man opfatter autoriteter, struktur, regler og usikkerhedsundvigelse, var forskellen markant. I det følgende vil jeg præsentere mine resultater[[76]](#footnote-77) og hvordan virksomhedskulturen manifesterer sig i 2010.

Som man kan se i bilag 6, kommer 68 %, af de danske besvarelser fra Alm. Brand, mens 32 % kommer fra Vestas. Det er lidt overraskende, at blot 38 % af de adspurgte består af kvinder. En årsag til det kan være, at især Alm. Brand, hvor de fleste af besvarelserne kommer fra, er en virksomhed, der fokuserer meget på uopfordret salg. Det kan være, at denne type virksomheder er overrepræsenteret af mænd, da konkurrence og salg er begreber, som måske mere tiltaler mænd end kvinder. Der er grundliggende stor arbejdsglæde i de to virksomheder. Som man ser i spørgsmål 4 svarer 21 % ”5” på spørgsmålet om, hvor tilfredse de er med deres arbejdsplads. Hele 60 % svarer ”4”, mens blot 1 % og 5 % svarer henholdsvis ”1” og ”2”. Allerede nu kan man altså slå fast, at danskernes arbejdsglæde er stor i de to virksomheder. Det næste spørgsmål - spørgsmål 5 – viser, hvad det er for nogle faktorer, der giver danskerne arbejdsglæde. Det skal nævnes, at de adspurgte her skulle give to svar og derfor ser vi også totalprocenten ligger ca. på 200 %. Grunden til, at den er på 202 % er, at enkelte af de adspurgte er kommet til at sætte flueben ved 3 svarmuligheder. Her ligger ”ansvar” på en førsteplads med 56 % efterfulgt af ”præstation og anerkendelse” med 42 %. Herefter følger ”gode kollegaer” med 40 %, mens 28 % har sagt ”løn”. Det er altså hverken løn eller mulighed for forfremmelse, som de danske medarbejdere føler giver dem arbejdsglæde. Dette ses også ved at 34 % svarer ”I meget høj grad” til i hvor høj grad de motiveres af anerkendelse, ansvar og præstation, mens 15 % svarer ”I meget høj grad” på et tilsvarende spørgsmål, der handler om løn.[[77]](#footnote-78)

Jeg vil nu diskutere resultaterne i forhold til de teoretikere, jeg har brugt. Jeg vil begynde med Geert Hofstede. I forhold til Hofstedes første dimension – magtdistance - er to af de relevante spørgsmål, spørgsmål 28 og 29, der handler om den hierarkiske opdeling. Det første spørgsmål handler om, hvor hierarkisk opdelt medarbejderne mener, virksomhederne rent faktisk er, mens det andet handler om, i hvilken grad medarbejderne ønsker mindre opdeling. Spørgsmål 28 viser, at danskerne ikke opfatter virksomhederne som stærkt opdelt. Faktisk svarer kun 1 % af de adspurgte ”5” på en skala fra 1-5. 41 % svarer ”2”, og 32 % svarer ”3” og 20 % svarer ”4”. Danskerne er grundlæggende tilfredse med den lave struktur, i og med at langt størstedelen giver udtryk for, at de ikke ønsker, at virksomheden har en skarpere opdeling. Dette afspejles ved, at kun 4 % svarer ”5” i spørgsmål 29. Indtil videre stemmer mine resultater altså fint overens med Hofstedes konklusioner om en lav magtdistance i Danmark. Et andet relevant spørgsmål for denne dimension er spørgsmål 31, der siger noget om kontrol. Der svarer hele 42 %, at de ”sjældent” oplever, at de bliver kontrolleret i deres arbejde og kun 5 %, at de ”altid” oplever, at de bliver kontrolleret. Som vi så i Hofstedes teori, betyder det, at de overordnede stoler på deres medarbejderes færdigheder og at de ikke hele tiden har behov for at få bekræftet, at medarbejderne udfører et ordentligt stykke arbejde. Medarbejderne er i stand til selv at disponere deres arbejdsopgaver og de overordnede er ikke bange for at uddelegere. Også det er et udtryk for lav magtdistance. Et andet interessant spørgsmål i den sammenhæng, der siger noget om magtdistancen, er spørgsmålet om, hvor initiativrige medarbejderne er.[[78]](#footnote-79) Som vi så i teorien, er lande med lav magtdistancere mere præget af tovejskommunikation og gensidigt afhængighedsforhold mellem chef og medarbejder og derfor ville lande med lave tal have behov for mere initiativrige medarbejdere. Også ved dette spørgsmål understreger svarene, at magtdistancen er lav, da 49 % svarer, at arbejdet ”ofte” kræver, at de er initiativrige, mens 17 % svarer ”altid”. Næste spørgsmål, der fortæller noget om denne dimension, er lidt mere tvetydigt. I et land med en lav magtbalance burde de overordnede stole på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, men alligevel svarer 51 % af medarbejderne i spørgsmål 26, at ledelsen kun ”sommetider” stoler på medarbejderne. Alligevel må man konkludere, at undersøgelserne ligesom Hofstedes undersøgelse har vist, at magtdistancen i de to virksomheder er forholdsvis lav.

I forhold til den anden dimension – usikkerhedsundvigelse -, som jo handlede om medarbejdernes angst for det ukendte og deres formåen i forhold til udefinerede arbejdsopgaver, indikerer resultaterne, at tallene under denne dimension igen er lave. Igen er spørgsmålet, om danskerne føler sig kontrolleret i deres arbejdsopgaver, relevant, da medarbejdere i lande med høj usikkerhedsundvigelse kræver en struktureret arbejdsdag med en nøje tilrettelagt tidsplan. Her viste resultaterne som nævnt, at medarbejderne sjældent følte sig kontrollerede. Igen er resultaterne dog lidt tvetydige, da langt størstedelen af medarbejderne på spørgsmål 21, der går på, om der er klare mål for arbejdet, svarer ”sommetider” eller ”ofte”. Man må dog understrege i denne forbindelse, at der i moderne virksomheder er nødt til at være mål og en vis struktur i arbejdsopgaverne for at sikre, at de bliver realiserede. Derfor er det meget få virksomheder, der har helt lave tal inden for denne dimension. Ifølge Hofstede er der også en sammenhæng mellem det at vise sine følelser på sin arbejdsplads og usikkerhedsundvigelse, da man i lande med høj usikkerhedsundvigelse, ofte vil have behov for at komme af med sin stress og nervøsitet f.eks. ved åbenlyst at vise sine følelser. Her svarer 51 % af danskerne i spørgsmål 24, at de ”sommetider” viser deres følelser, mens 23 % ”sjældent” gør det. 0 % har svaret, at de ”altid” viser deres følelser. Altså er der ikke nogen stor tendens til, at danskerne er specielt emotionelle på deres arbejde og man kan også i spørgsmål 18 se, at danskerne ikke i udpræget grad føler sig nervøse eller stressede på deres arbejdsplads. Danskerne ville altså i min undersøgelse, ligesom hos Hofstede, ligge under middel på denne dimension.

Den tredje dimension individualistisk vs. kollektivistisk viste hos Hofstede, at Danmark er en meget individualistisk kultur. I min undersøgelse er et relevant spørgsmål i den sammenhæng spørgsmål 20, som lyder: ville du bryde virksomhedens regler, hvis du mente, det var for det bedste? Her indikerer svarene, at der er en ret stor villighed til at handle på egen hånd frem for at tænke kollektivistisk i de danske virksomheder. 9 % svarer, at de ”altid” ville bryde reglerne, 37 %, at de ”ofte” ville bryde reglerne og kun 7 %, at de ”aldrig/næsten aldrig” ville bryde virksomhedens regler. Som jeg tidligere har nævnt, er der i den danske virksomhedskultur en tendens til at tænke selvstændigt og måske endda egoistisk. Man føler, man er et selvstædigt individ, der ikke nødvendigvis er en del af en helhed og gruppe. I en sådan kultur er individet kritisk overfor autoriter og stoler ikke ubetinget på, hvad der bliver sagt oppe fra. Selvom danskerne ikke har noget imod at handle selvstændigt, stoler de dog i høj grad på de meldinger, som kommer fra ledelsen. Som man ser i spørgsmål 27, stoler 23 % ”sommetider” på ledelsens udmeldinger, mens 55 % ”ofte” stoler på dem. Dette kan være et resultat af, at ledelsen i de to virksomheder har været dygtige til at udvise troværdighed, selv om de repræsenterer medarbejdere, der er kritiske og selvstændigt tænkende. Også i svarene fra spørgsmål 16, der handler om muligheden for at udvikle sine individuelle evner, tyder svarene på, at de danske værdier inden for denne dimension er høje med 55 %, der svarer ”ofte” og 13 %, der svarer ”altid”. I virksomheder med høje tal i denne dimension vil arbejdsopgaver ofte blive belønnet af provisionsarbejde. Det ser man i spørgsmål 25, at der også er stor tendens til. Der vil jeg dog nævne, at de to danske virksomheder ikke nødvendigvis er repræsentative for danske virksomheder, eftersom store dele af især Alm. Brand arbejder med provision.

Den sidste dimension, som jeg bruger i specialet -maskulinitet versus femininitet -, handlede om, hvorvidt det er de kvindelige eller mandlige værdier, som samfundet værdsætter mest. Her er spørgsmålet, om man ud ad til viser, at man er stolt af sin stilling, interessant, da de maskuline værdier bl.a. handler om status og stilling. [[79]](#footnote-80) I dette spørgsmål svarer 36 ”ofte”, 23 % ”sommetider” og 32 % ”sjældent”. Det kunne derfor tyde på, at der i forhold til Hofstedes undersøgelser er sket nogle ændringer i denne dimension og at janteloven ikke længere spiller den samme rolle som tidligere. Det kan være, at det ikke længere er så tabuiseret at være stolt af sin stilling ud ad til. At 42 % i spørgsmål 5 svarer, at ”præstation og anerkendelse” er vigtigt for ens arbejdsglæde, underbygger også denne teori. Derfor kan der være sket et skred i værdierne siden Hofstedes undersøgelser og den stigende globalisering og f.eks. amerikansk kulturs indflydelse kan være en af årsagerne til, at maskuline værdier fylder mere i de danske virksomheder.

I forhold til Maslow har jeg bevidst ikke gjort ret meget ud af de fysiske behov i spørgeskemaet. Det vil jeg heller ikke gøre i min analyse. Jeg tager for givet, at de fysiske behov bliver opfyldt i de fire virksomheder, som jeg undersøger. En undersøgelse af disse behov ville være mere relevant, hvis den foregik i et land, der var ramt af krig eller et tredje verdens land med en ustabil styreform. Det eneste spørgsmål i min undersøgelse, der omhandler disse behov, viser også, at medarbejderne ikke fokuserer meget på dem, da man formentlig tager opfyldelsen af behovene for givet. Kun 1 % mener at ”gode lokaler” er vigtige for arbejdsglæden, 1 % at en ”god kantine” er vigtig, mens 2 % fokuserer på ”sikkerhed på arbejdspladsen”.[[80]](#footnote-81) Derfor går jeg videre til Maslows andet trin i behovspyramiden – sikkerhedsbehov.

Sikkerhedsbehovet handler, som vi så i gennemgangen af Maslows teori, om behovet for tryghed og struktur. I min undersøgelse giver de danske medarbejdere udtryk for, at de ikke i særlig høj grad er bange for at miste deres job.[[81]](#footnote-82) Kun 1 % af de adspurgte svarer, at de ”altid” er bange for at miste det, mens 59 % og 22 % svarer henholdsvis ”sjældent” og ”aldrig/næsten aldrig.” I forhold til struktur føler de fleste af de danske medarbejdere også, at de har klare mål for deres arbejde, som vi så i det allerede gennemgåede spørgsmål 21. Det tyder altså dermed på, at medarbejderne i store træk får disse behov opfyldt og kan fokusere på de næste behov – de sociale.

De sociale behov er vigtige for de danske medarbejdere, da vi jo i spørgsmål 5 så at 40 % af de adspurgte vurderede at ”gode kollegaer” var vigtigst for arbejdsglæde. Da vi nu har set, at de sociale behov er væsentlige for medarbejderne, er det interessant at undersøge, om medarbejderne også føler, at de bliver dækket. Svarene på spørgsmål 11 viser, at de danske medarbejdere i stor grad får dækket disse behov. Over en fjerdedel svarer at de ”altid” føler sig accepteret og værdsat af deres kollegaer og 59 % svarer ”ofte” til spørgsmålet. Der er ingen af de adspurgte, der tilkendegiver, at de ”aldrig/næsten aldrig” føler sig værdsat.

Det fjerde trin i pyramiden er præstationsbehovene. Også her så vi i spørgsmål 5, at opfyldelsen af disse behov betyder meget for medarbejderne. 42 % svarede, at ”præstation og anerkendelse” var det vigtigste og denne svarmulighed var altså kun overgået af ”ansvar”. Medarbejderne føler i stor grad også, at disse behov bliver opfyldt. Det ser man f.eks. i spørgsmål om kunnen og færdigheder[[82]](#footnote-83), hvor 54 % giver til kende, at de ”ofte” har mulighed for at vise deres kunnen og færdigheder. Blot 5 % svarer ”sjældent” og 0 % svarer ”aldrig/næsten aldrig”. Endvidere føler medarbejderne, at de i forhold til virksomhedens overordnede mål yder en vigtig arbejdsindsats.[[83]](#footnote-84) 53 % svarer her ”ofte” og 16 % svarer ”altid”. Endnu et spørgsmål, der viser os, at de danske medarbejdere grundlæggende føler, at behovet for præstation bliver opfyldt, er spørgsmålet, om hvorvidt medarbejderne føler, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde.[[84]](#footnote-85) Blot 4 % svarer ”sjældent” og 1 % ”aldrig/næsten aldrig”. I det hele taget indikerer tallene, at danskerne generelt oplever deres arbejde som meningsfuldt og føler, at deres arbejde bliver påskønnet. Man oplever, at man som individ bidrager med en vigtig indsats og at ledelsen sætter pris på det. I spørgsmål 22 svarer størstedelen også ”altid”, ”ofte” eller ”sommetider” til spørgsmålet, om ledelsen anerkender de underordnedes arbejde. Danskerne føler altså, at de behov, som de selv føler er vigtige for arbejdsglæde, i det store og hele bliver opfyldt. Det betyder ifølge Maslow, at fundamentet grundlæggende er til stede i de to danske virksomheder for at opnå selvrealisering, altså den ultimative følelse af arbejdsglæde. Det afspejles da også ved, at resultaterne viste, at medarbejderne tilkendegav, at deres arbejdsglæde var stor. Det virker derved som om der god mening mellem den teori, jeg har gennemgået og de svar jeg har modtaget i undersøgelsen.

Den sidste motivationsteoretiker, Herzberg, præsenterede to sæt af faktorer i forbindelse med motivation, nemlig hygiejne- og motivationsfaktorer. Spørgsmålene, der omhandler hygiejnefaktorerne, fører ifølge Herzberg ikke nødvendigvis til tilfredshed med jobbet, men sikrer blot, at man ikke er utilfreds. Det er spørgsmål som forholdet til kollegaer, løn og ledelsens evne til at give information og udmeldinger. Man har dog i min undersøgelse kunnet se, at det ikke er helt éntydigt, at Herzberg´s hygiejnefaktorer ikke er i stand til at give kontinuerlig motivation. I hvert fald ikke ifølge medarbejderne selv. Forholdet til kollegaer og betydningen af løn har jo, som vi har set spillet en betydelig rolle i forhold til arbejdsglæde. Men det er rigtigt, at motivationsfaktorerne som ansvar, status, mulighed for forfremmelse, anerkendelse og følelsen af at opnå noget har været vigtigere for de danske medarbejdere. Dog med få undtagelser. F.eks. svarede kun 11 % i spørgsmål 5 at ”mulighed for forfremmelse” var vigtigt, mens 28 % svarede ”løn” og hele 40 % ”gode kollegaer”. Det er altså ikke på alle områder, at medarbejderne selv giver udtryk for, at motivationsfaktorerne er vigtigere end hygiejnefaktorerne i forhold til at sikre kontinuerlig motivation og arbejdsglæde. Men ligesom vi så med Maslow, virker det som om, at Herzbergs motivationsfaktorer i det store og hele bliver opfyldt hos de danske medarbejdere og også her er grundlaget for selvrealisering altså til stede.

Som vi har set i de gennemgåede resultater, er de danske medarbejderes arbejdsglæde høj. De behov, som medarbejderne finder vigtige så som præstation og anerkendelse, ansvar og gode kollegaer, oplever medarbejderne i det store og hele bliver dækket. Danskerne opfatter ikke deres ledelse som meget autoritær og strukturen er ikke opdelt i et stærkt hierarki. Medarbejderne er tilfredse med det flade hierarki og ønsker ikke, at hierarkiet bliver mere synligt.

## Analyse af resultaterne fra Spanien

Efter at have analyseret de danske resultater vil jeg nu koncentrere mig om de spanske. I de spanske virksomheder er 60 % af svarene repræsenteret af Gamesa, mens 40 % er repræsenteret af Direct Seguros.[[85]](#footnote-86) Procenttallet af kvindelige besvarelser er igen bemærkelsesværdig lav med 30 %.[[86]](#footnote-87) I spørgsmål 4 får vi en fornemmelse af, hvor høj den spanske arbejdsglæde er. På en skala fra 1-5 svarer 26 % ”3”, 37 % ”4” og 32 % ”5”. Altså giver en fjerdel af de adspurgte på dette område en middelkarakter til deres arbejdsplads. Spanierne er relativt glade for deres arbejde, men der er også plads til forbedring for de to virksomheder, hvis målet er fuldt tilfredse medarbejdere. I det næste spørgsmål svarer 56 % at ”ansvar” er det vigtigste for at sikre deres arbejdsglæde. [[87]](#footnote-88) 44 % giver udtryk for at ”præstation og anerkendelse” er det vigtigste, mens 39 % svarer ”løn” og endeligt 26 % ”gode kollegaer”. Ansvar, præstation og anerkendelse er altså, ifølge medarbejderne selv, de vigtigste faktorer for arbejdsglæden. Det er lidt overraskende, at et samfund som det spanske, hvor de sociale relationer spiller så stor en rolle, ikke vægter gode kollegaer højere. Det kan være at spanierne, ligesom i mange andre lande, holder kollegaer adskilt fra deres sociale omgangskreds og i stedet vælger at beholde et professionelt forhold til dem. Som vi ser, er lønnen ikke en ligegyldig motivationsfaktor for spanierne, selv om den ikke betyder så meget som ansvar, præstation og anerkendelse. I spørgsmål 6 og 7 tilkendegiver 21 %, at lønnen er den vigtigste faktor, mens 30 % i spørgsmål 7 angiver, at det er ansvar, præstation og anerkendelse.

Ligesom jeg gjorde i analysen af de danske resultater, vil jeg nu involvere begreberne fra mit teoriafsnit. Jeg vil bruge nogenlunde de samme spørgsmål som i den danske analyse, når jeg perspektiverer til de forskellige begreber. I forhold til magtdistance var nogle af de vigtige spørgsmål, spørgsmålene om den hierarkiske opdeling.[[88]](#footnote-89) Her svarer hele 40 % ”4”, på en skala fra 1-5 i deres vurdering af, hvor hierarkisk opdelt deres virksomhed er. 42 % svarer ”3” og 12 % svarer ”5”. Kun 2 % og 4 % svarer henholdsvis ”1” og” 2”. Der er altså noget, der kan tyde på, at spanierne selv opfatter deres virksomheders struktur som værende meget vertikal med en tydelig hierarkisk opdeling. Det, der er mere interessant i den sammenhæng, er, at selvom spanierne er bevidste om en tydelig opdeling, ønsker de ikke at ændre strukturen. Denne påstand kan man udlede af det efterfølgende spørgsmål, der handler om, hvor meget medarbejderne ønsker, at virksomheden var mindre hierarkisk opdelt. Her svarer kun 2 % ”5”, på en skala fra 1-5. 21 % svarer ”1”, 33 % ”2” mens 30 % svarer ”3”. Spanierne er altså grundlæggende tilfredse med deres virksomhedsstruktur, der har en tydelig hierarkisk opdeling. De er vant til, at autoriteter står stærkt og umiddelbart virker det som om, at det også er sådan, de helst vil have det. Et andet spørgsmål, der understreger den patriarkalske struktur, er spørgsmålet om kontrol med arbejdet.[[89]](#footnote-90) Her svarer hele 25 % at de ”altid” bliver kontrollerede, 39 % ”ofte” og 18 % ”sommetider”. De overordnede i virksomhederne holder øje med medarbejdernes arbejdsopgaver og fører kontrol for at sikre størst mulig kvalitet. Det er interessant, at spanierne på trods af, at de befinder sig i den kontekst, de nu engang gør med meget kontrol og stærkt hierarki, alligevel er bevidste om deres situation. Man skulle jo tro, at hvis man levede i en kultur, hvor der en høj grad af kontrol og hierarki, ville man ikke opleve, at man levede under kontrol og hierarki, fordi at man ikke havde prøvet andet. Men spanierne er altså klar over det og samtidig indforståede med det. Årsagen til deres bevidsthed om deres situation kan være, at globaliseringen har gjort, at udenlandske medier spiller en rolle i Spanien, og spanierne ser også det eksterne billede af deres virksomhedsstruktur. Spanierne rejser selvfølgelig også til andre lande, hvor de oplever en lavere magtdistance, og dette medvirker til at gøre dem bevidste om deres egen situation. Spørgsmål 27 indikerer da også, at spanierne i høj grad stoler på deres autoriteter i og med, at 58 % giver udtryk for, at de ”ofte” stoler på de meldinger, der kommer fra ledelsen. Som tallene fra min undersøgelse viser, er magtdistancen relativ høj og stemmer overens med Hofstedes undersøgelse med en værdi over middel.

I spørgsmålet om usikkerhedsundvigelse viste Hofstedes tal, at spanierne her ligger meget højt. Spanierne har ifølge Hofstede altså ikke den store lyst til at beskæftige sig med ukendte arbejdsopgaver, der afviger fra normen. På dette område er tallene fra min undersøgelse igen meget sammenlignelige med Hofstedes. I spørgsmålet om spanierne føler sig kontrolleret, så vi som nævnt, at det gjorde de i vid udstrækning. Det siger noget om, at de overordnede ikke ubetinget stoler på, at deres medarbejdere kan løse arbejdsopgaverne helt på egen hånd. Spørgsmål 21, der handler om, hvorvidt der er klare mål for medarbejderne, viser os igen, at spanierne gerne vil have struktur i deres opgaver. 30 % svarer, at der ”sommetider” er klare mål for deres arbejde, 61 %, at der ”ofte” er det, mens 7 % svarer, at der ”altid” er klare mål. Selvom de to ovenstående spørgsmål indikerer, at der er stor usikkerhedsundvigelse, er det især et tredje spørgsmål, der understreger, at Spanien også i min undersøgelse ligger højt på denne dimension – nemlig spørgsmålet om de ville bryde virksomhedens regler, hvis de mente, at det var for det bedste.[[90]](#footnote-91) 18 % ville ”aldrig” bryde reglerne, 35 % ”sjældent”, mens 21 % kun ”sommetider” ville bryde dem. Det kunne altså tyde på, at mange spaniere ikke har det godt med at bevæge sig væk fra det kendte, selvom de var bevidste om, at der kunne være fordele ved det. Betydningen af at have en klar struktur og tydelig opgavedefinering kombineret med en stor tro på autoriteter gør altså, at Spanien har en høj usikkerhedsundvigelse. Årsagen, som jeg allerede har været inde på, kan være, at spanierne ikke bliver opdraget til at være kritiske overfor autoriteter og tænke selvstændigt i samme grad som i mange andre kulturer.

I Hofstedes tredje dimension individualistisk vs. kollektivistisk så vi, at den spanske kultur lå lige over middel. Et af de spørgsmål, der siger noget om denne dimension, er igen spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne bryder virksomhedens regler, hvis de mener, det var for det bedste.[[91]](#footnote-92) Her indikerede resultaterne, at der var en lille tendens til at medarbejderne ikke ville bryde reglerne. Foreløbig fortæller resultaterne os, at spanierne hælder en smule mere til en kollektivistisk tankegang end individualistisk. Et andet spørgsmål, der understreger, at Spanierne nærmere ligger lige under middel end lige over, er at spanierne stoler på, hvad ledelsen siger.[[92]](#footnote-93) 0 % har svaret, at de ”aldrig” stoler på ledelsens udmeldinger, henholdsvis 58 % og 19 % har svaret ”ofte” og ”altid”. Dette behøver dog som nævnt ikke nødvendigvis være et resultat af en kollektivistisk tankegang og at de er uselvstændige og ukritiske. Det kan som nævnt betyde, at ledelsen gør et godt stykke arbejde i forhold til troværdighed. Man kan godt både være selvstændig og samtidig have stor tro på ledelsens udmeldinger. Derimod svarer hele 19 % af spanierne i spørgsmål 16, at de ikke har mulighed for at udvikle deres individuelle evner. 28 % svarer ”sommetider”. Disse procenttal må siges at være forholdsvise høje i en moderne virksomhedskultur, hvor man må tage for givet, at der fokuseres på medarbejdernes individuelle kompetencer. Altså tyder meget på, at spanierne i min undersøgelse er mindre individualistiske end i Hofstedes og at de snarere ligger lige under middel end lige over.

I densidste dimension, som jeg bruger, havde spanierne en indeksværdi på 42, dvs. lidt mere præget af feminin kultur end maskulin. Tallene fra min undersøgelse viser, at spanierne anno 2010 formentlig ligger mere til den maskuline side. Som vi så i spørgsmål 5, mener 44 % af spanierne, at ”præstation og anerkendelse” er det vigtigste for arbejdsglæden. Samtidig svarede 32 % af medarbejderne i spørgsmål 9, at de ”sommetider” udadtil viser, at de er stolte af deres stilling, 47 % svarede ”ofte”, mens 14 % svarede ”altid”. Det kan betyde, at det i Spanien ikke er tabu at snakke om status og stilling, og at man ikke sætter sit lys under en skæppe. En anden faktor, der er relevant for denne dimension, er hvor stor en rolle dialog, kommunikation og kompromis spiller i kulturen. Her er spørgsmål 19 ”Giver ledelsen dig udmelding i god tid vedrørende vigtige beslutninger og fremtidsplaner?” interessant. Her mener hele 25 % af spanierne, at virksomheden ”sjældent” melder ud i god tid. Dette tal, som er højt set i forhold til at strategisk kommunikation, er vigtigt i en moderne virksomhed, fortæller os igen, at spanierne er et samfund, der er præget af de maskuline værdier. Et sidste spørgsmål, der peger i samme retning, er spørgsmålet om, hvorvidt man føler, at ens arbejdsindsats er vigtig i forhold til virksomhedens overordnede mål.[[93]](#footnote-94) Dette spørgsmål hænger sammen med det forrige i og med, at jo ringere kommunikationen fra ledelsen er om vigtige beslutninger, jo mindre betydningsfuld må man alt andet lige føle sig. Næsten en fjerdel svarer, at de sjældent føler, at deres arbejdsindsats er vigtig.

I forhold til Maslow er de fysiske behov, ligesom i den danske undersøgelse, ikke så relevant. Under spørgsmål 5 peger 5 % af medarbejderne på, at ”sikkerhed på arbejdspladsen” er det vigtigste, 0 % svarer ”gode lokaler” og ligeledes 0 % en ”god kantine”. Igen bliver opfyldelsen af de fysiske behov taget for givet.

Det næste behovstrin, sikkerhedsbehov, er straks mere interessant, når man kigger på den spanske undersøgelse. Ganske vist oplever spanierne, som vi har set det i flere spørgsmål, at der er rigeligt med struktur og mål med deres arbejde, men spørgsmål 17 viser os at der er en høj grad af usikkerhed i de spanske virksomheder i forhold til at blive fyret. 42 % svarer, at de ”sommetider” er bange for at miste deres arbejde, 18 % svarer ”ofte” og 7 % svarer ”altid”. Umiddelbart kan man slå fast, at mange spaniere ikke får dette basale behovs dækket, hvilket jo ifølge Maslow er alfa og omega for at kunne bevæge sig op på det næste. Det skal dog nævnes, at der er nogle eksterne faktorer, der kan spille en rolle i forhold til denne tendens og at det ikke kun er ledelses- og motivationsmæssige aspekter, der er relevante. Man må anslå, at det skal ses i den kontekst, at vi lige nu befinder os i en finanskrise, som har ramt de sydeuropæiske lande meget hårdt og deriblandt Spanien. Derfor kan det være, at den usikkerhed, der er blandt medarbejderne, i min undersøgelse, er en midlertidig følelse og altså ikke et permanent karakteristikum ved den spanske virksomhedskultur. At man er nervøs for at miste sit job, er en naturlig konsekvens af den tårnhøje arbejdsløshed, der p.t. er i Spanien og derfor kan man ikke konkludere, at det er den spanske ledelse, den er gal med på dette område. Samtidig er mange spanske medarbejdere ansat på tidsbegrænsende kontrakter, hvilket også kan være en faktor, der øger frygten for at miste sit job.

Det tredje stadium i Maslows behovspyramide er de sociale behov. Som vi så tidligere, er det ikke de sociale behov, der har vist sig at være vigtigst for medarbejderne i denne undersøgelse. Alligevel føler de spanske medarbejdere, at disse behov bliver dækket, som man kan se i spørgsmål 11, der handler om, hvor vidt medarbejderne føler sig accepteret og værdsat af kollegaerne. Her siger 19 %, at de ”altid” føler sig accepteret og værdsat, mens 46 % og 19 % siger henholdsvist ”ofte” og ”sommetider”.

Der tegner sig et anderledes broget billede vedrørende præstationsbehovene. Eksempelvis så vi tidligere, at mange af de spanske medarbejdere ikke oplevede, at deres arbejdsindsats var vigtig i forhold til virksomhedens overordnede mål.[[94]](#footnote-95) Ifølge Maslow har mennesket brug for at føle sig værdifuldt og kompetent, og derfor er det vigtigt, at man selv føler, at man yder en god præstation og at arbejdsopgaverne er meningsfulde. Noget kunne tyde på, at mange af medarbejderne ikke føler dette. I hvert fald svarer næsten en fjerdedel ”sjældent”[[95]](#footnote-96) til spørgsmålet om deres arbejdsgaver er meningsfulde. Endvidere tilkendegiver 12 %, at de ”aldrig” har mulighed for at bevise deres kunnen og færdigheder på arbejdet.[[96]](#footnote-97) På samme spørgsmål svarer 11 % ”sjældent”, 25 % ”sommetider”, mens kun 16 % svarer ”altid”. En anden vigtig del af at få dækket sine præstationsbehov er, at andre mennesker anerkender vores præstationer, da anseelse og respekt er fundamentalt i samværet med andre mennesker. Her føler de fleste medarbejdere dog, at de får anerkendelse fra ledelsen i og med, at 63 % af de adspurgte svarer ”ofte” til dette spørgsmål.[[97]](#footnote-98) Min undersøgelse har dog vist, at fundamentet for at opnå selvrealisering er svært for mange, da langt fra alle af de adspurgte får opfyldt behovene på alle niveauer.

I forhold til Herzberg har de spanske medarbejdere givet udtryk for, at motivationsfaktorerne er vigtigere end hygiejnefaktorerne. Selvom løn har haft en væsentlig betydning for medarbejderne, er det faktorer som ansvar, præstation, anerkendelse og mulighed for forfremmelse, der er vigtige. Herzbergs teori ser igen ud til at give mening i praksis, da medarbejderne grundlæggende er enige i forhold til hvilke faktorer, der motiverer på lang sigt. Som nævnt i teorien medfører opfyldelsen af hygiejnefaktorerne, at man ikke er utilfreds med arbejdet men det betyder ikke, at man er helt og aldeles tilfreds. Hygiejnefaktorerne som accept fra kollegaer og løn bliver altså tilsyneladende opfyldt, mens motivationsfaktorerne som mulighed for udvikling af egne evner, variation i jobbet, anerkendelse fra ledelsen og meningsfulde arbejdsopgaver altså ikke alle bliver opfyldt. Disse faktorer sikrer, at man er tilfreds med jobbet. Derfor må konklusionen være den samme som ved Maslow, at spaniernes betingelser for selvrealisering og arbejdsglæde for en stor del af medarbejderne er vanskelige.

Vi har altså set, at de spanske medarbejdere er vant til stærke ledere, der træffer beslutningerne. Selvom de selv giver udtryk for, at deres hierarki er stærkt, ønsker de ikke en mere demokratisk struktur. Kontrol, skemalagt tidsplan og klare mål for arbejdet fylder meget i den spanske hverdag, selvom spanierne selv siger, at ansvar er det vigtigste for dem. Denne uoverensstemmelse kan være årsagen til, at arbejdsglæden i Spanien ikke er høj. Andre vigtige faktorer for spaniernes arbejdsglæde er præstation og anerkendelse, løn og gode kollegaer. Lidt overraskende er det, at lønnen betyder mere end gode kollegaer. Det kan igen være resultatet af, at spanierne gennemlever en hård tid med finanskrise, hvor man fokuserer mere på løn og den dermed forbundne sikkerhed end på sociale relationer. I forhold til om spanierne føler, at deres behov bliver dækket, gav medarbejderne udtryk for flere mangler. De fysiske behov bliver for medarbejderne taget for givet. Vedrørende de sikkerhedsmæssige behov var det svært at drage klare konklusioner, fordi en ekstern faktor som finanskrisen formentlig spiller en stor rolle i den sammenhæng. De sociale behov blev i vid udstrækning dækket. Der hvor problemerne opstod og det virkede som om, der var de største uopfyldte behov, var ved præstationsbehovene. Dette aspekt forringer mulighederne for at opnå selvrealisering.

## Sammenligning af resultaterne fra Danmark og Spanien

Efter at have analyseret resultaterne fra de to lande, vil jeg nu gøre rede for de ligheder og forskelle, som undersøgelsen har vist, at der er på kulturen i virksomhederne. De ligheder og forskelligheder, som jeg præsenterer, er som nævnt ikke en sort/hvid facitliste, men snarere nogle formodninger, der siger noget om de generelle tendenser i de to lande.

Begge lande har en relativ høj arbejdsglæde i og med, at det var meget få procent, der var klart utilfredse med deres arbejde. Den afgørende forskel på området er, at betydeligt flere spaniere giver deres arbejdspladser en karakter omkring middel i spørgsmål 4 om arbejdsglæde, hvor danskerne i højere grad tilkendegiver, at de er glade for deres arbejde. Til gengæld giver en lille procentdel flere spaniere topkarakterer til arbejdspladsen end danskerne. Alligevel er det samlede indtryk, at danskerne generelt er mere tilfredse med deres arbejde, da 81 % af danskerne har svaret enten ”4” eller ”5” og 69 % af spanierne har svaret det samme. Hvad årsagen til det kan være, vil jeg komme nærmere ind på.

De faktorer der giver medarbejderne arbejdsglæde ligner hinanden. Begge landes medarbejdere oplever, at ansvar er den vigtigste faktor, hvilket ikke er en stor overraskelse set i forhold til den teori, jeg anvender. Den anden vigtige faktor er præstation og anerkendelse, mens der er delte meninger om den tredje. Spanierne mener, at det er løn der kommer på tredjepladsen og danskerne gode kollegaer.

En afgørende forskel, der har været gennemgående i hele analysen, har været strukturen i virksomhederne og forholdet til autoriteter. I de spanske virksomheder er der tilsyneladende et større hierarki og det lader til at medarbejderne har affundet sig med dette. Danskerne vil hellere have en mere demokratisk ledelsesform med fladere struktur. Dette afspejles bl.a. ved, at lederne uddelegerer mere ansvar til den enkelte medarbejder og giver information om vigtige beslutninger. Kommunikation, dialog og kompromisser, ser altså ud til at fylde mere i de danske virksomheder, mens kontrol og fast struktur fylder mere i de spanske. På grund af den mere løse struktur bliver de danske medarbejdere mere individualistiske og nødt til at tænke mere selvstændigt end de spanske. Ledere og underordnede, oplever derved et stærkere gensidigt afhængighedsforhold. De spanske medarbejdere er mere usikre, når de konfronteres med ukendte arbejdsopgaver der ikke er skemalagte og definerede. Danskerne har ikke nogen problemer med at arbejde imod ledelsen, hvis de kan se fordele ved det. Det understreger igen, at de er præget af en mere selvstændig tankegang end spanierne. I forhold til hvor meget tiltro medarbejderne har til ledelsen, har undersøgelsen vist, at både de spanske og danske medarbejdere stoler på deres ledelse.

Resultaterne viser også, at spanierne er præget af en mere maskulin kultur end den danske. Spanierne viser ofte udadtil, at de er stolte af deres job, mens man i Danmark stadig er tilbageholdende med at vise for meget stolthed. Der hersker i Danmark altså stadig en tabuindstilling i forhold til karriere i modsætning til Spanien, hvor det er helt legalt at udstråle, at det går godt i forhold til status og stilling.

En anden forskel på de to kulturer er, at spanierne i højere grad end danskerne er bange for at miste deres job. Selvom arbejdsløsheden i Danmark er steget under finanskrisen, har Danmark været bedre rustet end spanierne, som er blevet ramt hårdere. Den kendsgerning kan være en oplagt forklaring på, hvorfor spanierne i så høj grad er bange for at miste deres job. Der er i det hele taget faktorer i undersøgelsen der viser, at spanierne føler sig mere bange, nervøse og stressede på arbejdspladsen. I spørgsmål 18 oplever flere spaniere, at de ”sommetider” eller ”ofte” føler sig stressede eller nervøse på arbejdspladsen. Det er svært at drage en slutning på denne tendens, da man også kunne hævde at mindre kontrol og mere selvstændighed kunne føre til et større stressniveau. Det har dog for de danske medarbejdere i denne undersøgelse ikke vist sig at have den konsekvens. Spanierne viser også i højere grad deres følelser på jobbet.[[98]](#footnote-99) Som vi så i Hofstedes teori kan også det være et tegn på stress og usikkerhed, da disse bliver afledt ved at vise følelser. Det kan dog også være et resultat af, at spanierne generelt er kendt for at være mere emotionelle end danskerne, der ofte i udlandet bliver opfattet som kontrollerede i forhold til deres følelser.

Et område som jeg endnu ikke har været inde på i analysen, er spørgsmålet om ligestilling. Her ligner de danske og spanske besvarelser hinanden i spørgsmål 23. Det ser ud til, at medarbejderne i begge landes kulturer ikke mener, at der er stor forskel på, hvordan man behandler mænd og kvinder.[[99]](#footnote-100) Lidt flere spanierne end danskere giver udtryk for, at der ingen forskelsbehandling er og dermed er det ifølge disse undersøgelser mest de danske medarbejdere, der føler at der mænd og kvinder nogle gange behandles forskelligt En årsag til det kan være, at man i længere tid har diskuteret emnet i Danmark og dermed skal der mindre til før forskelsbehandling bliver synlig for medarbejderne.

Den måske mest betydningsfulde forskel, som vi har set i undersøgelsen, er at de spanske medarbejdere ikke føler, at de behov, som de gav udtryk for var de væsentligste, for manges vedkommende ikke bliver dækket. I spørgsmålene om variation i arbejdet, meningsfulde arbejdsopgaver og individuelle færdigheder gav de spanske medarbejdere deres virksomheder en karakter under middel. Det er i den sammenhæng bemærkelsesværdigt, at spanierne, selvom de mangler disse behov, alligevel i høj grad viser, at de er stolte af deres stilling. Det forstærker argumentet om de maskuline tendenser, der præger kulturen, da det er selve stillingen, der tales om og ikke selve indholdet af jobbet. Danskerne oplevede i højere grad, at præstationsbehovene blev dækket. Når alt kommer til alt ser det dog relativt fornuftigt ud i de virksomheder, jeg har med i undersøgelsen. Begge landes arbejdsglæde er høj og grunden til, at spaniernes resultater indenfor dette område falder negativt ud, er at der sammenlignes med danske virksomheder, som er kendt for en høj arbejdsglæde. Havde man sammenlignet med mange andre lande end Danmark, var de spanske resultater relativt set blevet bedre.

## Betydningen af forskellene i virksomhedskulturen samt løsningsforslag

I dette afsnit vil jeg se nærmere på, hvad forskellene i virksomhedskulturen kan have af betydning for virksomhederne og endvidere komme med løsningsforslag. For at undersøge betydningen af forskellene og hvad man kan ændre for at motivere medarbejdere og skabe arbejdsglæde, er man nødt til at kigge på årsagerne til, hvorfor arbejdsglæden hos især de spanske medarbejdere ikke er i top. Hverken spanske eller danske medarbejdere var direkte utilfredse med deres arbejde. Det ville ifølge Herzberg medføre lav produktivitet, dårlig produktkvalitet og i sidste ende strejker. Dette var ikke tilfældet. Som vi så i forrige afsnit, var der derimod noget der tydede på, at de spanske virksomheder havde udfordringer i forhold til opfyldelsen af nogle af behovene – især præstationsbehovene. Det er et problem, så meget desto mere, som at spanierne angav netop disse som de vigtigste. Det betyder, at mange medarbejdere ikke kan komme op på det næste behovstrin i Maslows behovspyramide. Det kan være en årsag til, at de danske medarbejdere angav, at de generelt var mere tilfredse med deres arbejde. Manglen på opfyldelsen af præstationsbehovene, betyder at fundamentet for at skabe selvrealisering umiddelbart er dårligere i de spanske virksomheder end i de danske. Den kendsgerning at mange medarbejdere ikke er absolut tilfredse og selvrealiserede kan føre til, at der vil være stor udskiftning på arbejdspladsen og dermed flere personaleomkostninger. Det kan også føre til lavere kvalitet i udførelsen af opgaverne i og med, at nogle af medarbejderne ikke kan identificere sig med arbejdsopgaverne og se meningen med dem. Førstnævnte scenarium for de spanske virksomheder er dog ikke nødvendigvis en fare, da spanierne jo er bange for at miste deres arbejde og dermed formentlig gør meget for at fastholde arbejdet. En mulighed er, derfor at de spanske medarbejdere midlertidigt er mindre kritiske, pga. de usikre omstændigheder, der er fulgt i kølvandet på finanskrisen. Hvis de spanske og danske virksomheder ønsker at skabe kontinuerlig motivation og arbejdsglæde, kræver det som nævnt, at medarbejdernes behov for ansvar og præstation og anerkendelse bliver opfyldt. Dette vil især for de spanske virksomheders vedkommende kræve en mere grundig HR træning for lederne. Det er vigtigt, at lederne er bevidste om, at de har et ansvar i forhold til deres medarbejderes individuelle behov og ikke blot ser dem som en ressource, der skal skabe produktivitet. Der er noget, der tyder på, at de spanske virksomheder skal blive bedre til at uddelegere ansvar og gøre medarbejdernes opgaver mere meningsfulde. I forbindelse med det, er udfordringen dog, at de stadig skal bevare et stærkt hierarki med klart definerede opgaver, da spanierne som nævnt foretrækker denne struktur. Derved kan man hævde, at der er en lille modsigelse i de spanske besvarelser, da de samtidig med at ville have ansvar ønsker den stramme struktur. En passende kombination vil derfor være det mest optimale for virksomhederne. Disse iagttagelser gælder også for de danske virksomheder i og med, at medarbejdernes besvarelser heller ikke her er entydige. Det er også vigtigt, at man definerer en klar HR politik i forhold til medarbejderne. Her så vi i teorien[[100]](#footnote-101), at de 2 danske virksomheder samt Gamesa lignede hinanden meget, i forhold til hvad de skrev på deres hjemmeside om medarbejderpolitik. Direct Seguros, den mindre spanske virksomhed, havde ikke en selvstændig side, der beskrev deres HR-overvejelser. Selvom deres medarbejderpolitik udadtil er nærmest ikke eksisterende, kan den naturligvis godt være defineret internt. Det kunne dog være oplagt for Direct Seguros at definere en medarbejderpolitik udadtil, der beskrev deres arbejdsmiljø og medarbejdernes muligheder i firmaet. Det, de skriver på deres hjemmeside, er mere reklame for deres egne produkter end en holdning til, hvad medarbejderne kan forvente eller hvad de gør for at sikre arbejdsglæde. Mere fokus på medarbejderen kunne her resultere i mere arbejdsglæde.

Når jeg skal afrunde denne analyse og se på hvilke fordele og ulemper, der er på den spanske og danske virksomhedskultur, kommer jeg frem til følgende. Fordelene ved den danske struktur er at den skaber mere innovation og nytænkning, fordi det er legalt for medarbejderne at fremlægge deres ideer uden at skulle være bekymrede for ledernes reaktion. Medarbejderne får et større ansvar i og med, at strukturen er mere løs og lederne accepterer, at medarbejderne arbejder inden for relativt løse rammer, uden at den konkrete opgaveløsning er stringent defineret. Det betyder, at spanske virksomheder, der agerer i Danmark, skal fokusere på et mere demokratisk system, hvor medarbejdernes meninger og individuelle kompetencer er i centrum. Fordelene ved den spanske, og således også ulemperne ved den danske version af virksomhedskultur, er, at det i den spanske er mere overskueligt at føre kontrol. Det er nemmere at sikre, at arbejdsopgaverne bliver effektivt løst, når man definerer dem klart og har en tidsplan. Derved bliver beslutningsprocesserne formentlig nemmere og ikke så lange og besværlige. Samtidig sikrer man, at ideer og kommunikation ikke går tabt, når man fører kontrol med arbejdsopgaverne. Danske virksomheder i Spanien skal være opmærksomme på, at medarbejderne forventer, at lederne skal fremstå autoritære og stærke og forholde sig til, at spanierne vil have deres opgaver definerede.

De fleste virksomheder i Spanien og Danmark søger at finde en fornuftig kombination af ovenstående og for de flestes vedkommende lykkes det formentlig også. Spanske virksomheder er ikke entydigt patriarkalske og stærkt hierarkiske og danske er ikke entydigt demokratiske. De ovenstående antagelser er opstillet sort på hvidt, men det er klart at man skal tage hensyn til de tidligere gennemgåede nuancer, der er i tendenserne.

# Diskussion

I dette afsnit vil jeg diskutere de resultater, som jeg er kommet frem til i min analyse samt reflektere over og perspektivere faktorer, som jeg ikke kom ind på i analysen. Jeg vil samtidig præsentere bilag 7, som er en liste over figurer fra undersøgelsen. Figurerne, som jeg bruger i dette afsnit, er ikke resultater af de direkte spørgsmål i spørgeskemaet, men derimod resultater, hvor jeg sammenligner besvarelserne på kryds og tværs.

En af de interessante opdagelser jeg har gjort mig i skriveprocessen, er hvor meget virksomhedskulturteori og motivationsteori har til fælles. I hvert fald i forhold til de konkrete teoretikere, jeg brugte, var der flere områder af teorierne, der lignede hinanden. Ikke kun, hvis man sammenligner de to motivationsteoretikere, men også hvis man involverer Hofstede i den sammenligning. Eksempletvis rummer Maslows sikkerhedsbehov mange påstande, der går igen i Hofstedes dimension - usikkerhedsundvigelse. Maslow mener, at mennesket har behov for sikkerhed og herunder behov for stabilitet, struktur og orden. Disse begreber arbejder Hofstede også med, da usikkerhedsundvigelse netop handler om, i hvilken grad mennesker er i stand til at handle uden for de kontrollerede rammer. Den måde, de to teoretikere forholder sig til begreberne, er dog forskellige, da Maslow argumenterer for, at det er grundlæggende behov, hvor Hofstede som udgangspunkt forholder sig neutralt til, hvorvidt det er noget, mennesket har brug for i forbindelse med motivation og arbejdsglæde. Hofstede definerer blot i hvilken grad, de forskellige kulturer er præget af behovene. Dvs. at Hofstede beskriver verden som den rent faktisk er, mens Maslow beskriver den ideelle virkelighed. Også dele af Herzbergs motivationsteori har ting til fælles med Hofstedes teori. Der er aspekter i hans motivationsfaktorer, der går igen i samtlige af Hofstedes dimensioner. F.eks. siger Herzberg, at en vigtig motivator er ansvar, anerkendelse og status og disse er også begreber, som Hofstede arbejder med blandt andet i dimensionen Maskulint vs. feminint, hvor især status og anerkendelse er vigtige begreber. Men igen - der hvor motivationsteoretikerne adskiller sig fra Hofstede, er at Hofstede ikke forholder sig til, hvad der er rigtig eller forkert i forhold til at motivere mennesker og netop derfor er han kulturteoretiker og ikke motivationsteoretiker. Inden jeg begyndte på specialet, havde jeg ingen forudsætning for at vide, at teorierne på tværs af deres emnefelt havde ting til fælles, så derfor var det interessant at opdage dette.

I min analyse er der nogle aspekter, som jeg ikke har haft med, fordi de ikke var en direkte del af mit problemfelt, men som alligevel er væsentlige for min konklusion. Jeg har endnu ikke beskæftiget mig med forskelle på virksomhederne internt i de to kulturer. En sådan sammenligning kunne sige noget om, der er andre faktorer end den nationale kultur, der afgør, hvor stor forskellen er og der dukker nogle interessante svar op, når man sammenligner resultaterne for virksomhederne internt i landene. Det viser sig, at der ikke er så stor forskel internt på de danske virksomheder, mens der i flere af spørgsmålene er forskel på de to spanske.[[101]](#footnote-102) Figur 1 viser et søjlediagram over arbejdsglæden i de to danske og de to spanske virksomheder. Alm. Brand og Gamesa er repræsenteret af en blå søjle, mens Vestas og Direct Seguros er repræsenteret af en blå. I forhold til arbejdsglæde er virksomhederne i de to lande forholdsvis enige om svarene.[[102]](#footnote-103) Begge landes arbejdsglæde er forholdsvis høj, men de spanske virksomheder ligger, som nævnt i analysen, her mere omkring middel. Medarbejderne i Direct Seguros er en anelse mindre tilfredse med deres arbejde end medarbejderne i Gamesa, mens de danske resultater er mere tvetydige, da medarbejdere i Vestas svinger mere mellem at være meget tilfredse og meget lidt tilfredse med arbejdet. Her ligger Alm. Brand mere omkring middel. Også faktorerne for hvad der giver arbejdsglæde er virksomhederne forholdsvis enige om, som vi ser i figur 2. Det største udslag mellem virksomhederne ser vi i ”mulighed for forfremmelse”, ved de spanske virksomheder, hvor Direct Seguros prioterer dette højere end Gamesa. Forskellene er dog ikke bemærkelsesværdige store i de to første figurer. I figur 3 begynder det derimod at blive interessant. Over 20 % af Direct Seguros medarbejderne giver udtryk for, at de aldrig viser deres kunnen og færdigheder. Det betyder, at det især er Direct Seguros, der trækker besvarelserne i de spanske virksomheder i en negativ retning. Der er stadig forskel på Gamesa og de danske virksomheder, men forskellen mellem de spanske og danske besvarelser ville være mindre, hvis Direct Seguros ikke havde været med. Et andet spørgsmål, der understreger, dette er resultaterne fra figur 4 om variation i arbejdet.. Næsten ¾ af de adspurgte fra Gamesa giver udtryk for, at de ”ofte” eller ”altid” oplever nok variation, mens ca. 30 % af Direct Seguros´s medarbejderne siger ”sjældent” eller ”aldrig/næsten aldrig”. Igen ser det ud til, at det især er behovene hos medarbejderne i Direct Seguros, der ikke bliver dækket. Den sidste og måske vigtigste indikation på, at de kulturelle forskelle er større mellem Direct Seguros og de danske virksomheder end Gamesa og de danske virksomheder, ser vi i figur 5. Godt 25 % af Direct Seguros medarbejdere svarer ”5” i forhold til hvor hierarkisk opdelt virksomheden er, mens under 5 % svarer det samme i Gamesa og ligeledes svarer langt flere ”4” i Direct Seguros, end det er tilfældet i Gamesa.

Selvom der stadig er forskel på Gamesa og de danske virksomheder i forhold til kontrol og hierarki, har vi altså set, at forskellene i kulturen hos Direct Segoros er mere tydelig. En årsag til det kan være, at Gamesa er en væsentlig større virksomhed end Direct Seguros. Gamesa er vant til at handle på tværs af grænserne og have indflydelse i en lang række lande. Derfor er de formentlig mere påvirket af globaliseringen end Direct Seguros. Man kan derfor hævde, at mindre og mellemstore virksomheder i højere grad afspejler landets reelle virksomhedskultur, som den tog sig ud før globaliseringen havde så stor effekt, som den har i dag. Dette gælder formentlig både for spanske og danske virksomheder. Der er stadig en lang række tendenser i Gamesa, der peger mod forskelle i spansk og dansk kultur, men nogle af forskellene kan være blevet mindre pga. international forretningsaktivitet. Det er klart, at en stor virksomhed som Gamesa er nødsaget til at tilpasse deres kultur til de lande, de agerer i. Det samme gør sig også gældende for danske virksomheder, der formentlig også tilpasser deres kultur i forhold til deres vigtigste handelspartnere. Et godt eksempel på, at store internationale koncerner tilrettelægger deres markedsføring i forhold til forskelle i landes kulturelle kontekster er McDonald´s, der planlægger deres menuer i forhold til, hvad der er populær spise i de forskellige lande. F.eks. er McBacon en særlig dansk variant, mens man finder lammeburgere på menukortet i flere arabiske lande.[[103]](#footnote-104) En anden årsag til, at den spanske virksomhed Direct Seguros er den, der skiller sig mest ud i min undersøgelse, kan være, at virksomheden som nævnt tilsyneladende ikke har en effektiv HR-strategi. Jeg forholder mig ikke til, hvilken kultur der er rigtig eller forkert i forhold til struktur og forhold til autoriteter, men når især medarbejderne i Direct Seguros oplyser, at de behov, som de oplever, som vigtige, ikke bliver opfyldt, har virksomheden lige meget hvordan man vender og drejer det, et problem i forhold til HR.

Spørgsmålet om hvordan man motiverer medarbejdere bliver altså ikke kun en diskussion om kulturelle forskelle landene imellem, men også en diskussion om hvilken situation virksomheden befinder sig i. En helt tredje faktor, der spiller en rolle i den sammenhæng, er den situation, som den enkelte medarbejder befinder sig i. Det fører over til den påstand, som jeg beskrev i mit afsnit om motivation, nemlig at motivation er situationsrelateret. Denne påstand understreges af figur 6, hvor medarbejderne bliver spurgt, om de er initiativrige. De forskellige søjlers farver repræsenterer forskellige stillinger. Her svarer over 50 % af de ledende funktionærer, at deres arbejde ”altid” kræver, at de er initiativrige, mens kun få svarer ”sommetider” og ingen ”aldrig/næstenaldrig”. Samtidig svarer en stor del af de ufaglærte arbejdere ”sommetider” og kun få ”altid”. Lederne opfatter altså sig selv som værende mere initiativrige end de ufaglærte, fordi de befinder sig i en anden arbejdsmæssig situation end dem. Samtidig kan man i figur 7, hvor de bliver spurgt, hvilke faktorer, der er vigtigst for arbejdsglæde, se at kvinder prioriterer meget anderledes end mænd. Langt flere mænd mener, at anerkendelse og status er vigtig, mens langt flere kvinder svarer ”gode kollegaer”.

Præmisserne for hvordan man motiverer mennesker er altså også;

* et spørgsmål om hvilket land man befinder sig i
* et spørgsmål om hvilken situation virksomheden befinder sig i
* et spørgsmål om hvilken situation medarbejderen befinder sig i

I forhold til den første præmis, så vi, at der var forskel på de kulturelle forskelle landene imellem specielt inden for hierarki, arbejdsstruktur og forhold til autoriteter. I forhold til hvilket land man befinder sig i skal man også have in mente, at eksterne faktorer spiller en rolle. Hvis du i et land mangler midler grundet f.eks. en finanskrise, kan det være, at en faktor som løn betyder mere. Var undersøgelsen f.eks. lavet i et tredje verdens land, hvor ressourcerne er få, ville løn og sikkerhed angiveligt betyde mere end ansvar og anerkendelse.

Den næste præmis afhænger af hvilken type virksomhed, man befinder sig i: Størrelse, hvordan den arbejder med HR og i hvor høj grad, den er præget af globalisering gennem international forretningsaktivitet, spiller en rolle.

Den sidste præmis drejer sig om, hvilken situation medarbejderen befinder sig i. Her er det vigtigste hvilke individuelle præferencer du har. Disse bliver skabt ud fra den kontekst, du befinder dig i. Spørgsmål som stilling, økonomisk situation og køn er altså væsentligt i forhold til, hvorvidt du motiveres af provision og løn, anerkendelse eller ansvar.

Disse faktorer spiller altså alle sammen en rolle for, hvordan du bliver motiveret og disse vil altid trække landets virksomhedskultur i forskellige retninger. Dermed ikke sagt, at man ikke kan fastlægge nogle overordnede tendenser og generaliseringer i landenes virksomhedskulturer, da det netop er summen af alle disse faktorer og forskellige tendenser, der siger noget om dit lands virksomhedskultur. Selvom motivation er situationsrelateret og kan medføre forskellige nuancer i konklusionen, er det altså muligt at påvise tendenser i to landes virksomhedskulturer.

# Konklusion

I specialet kom jeg frem til, at motivation er et begreb som er situationsrelateret, og at man ikke kan lave en teori, der beskriver, hvad der motiverer alle medarbejdere. Nogle medarbejdere befinder sig i specifikke situationer, hvor forskellige faktorer i deres omgivelser betyder, at de motiveres af specifikke ting. Disse kan afhænge af det lands situation, som man befinder sig i, virksomhedens situation og medarbejderens situation. På trods af, at der findes forskellige præmisser for, hvad der motiverer mennesker, har det alligevel været muligt at undersøge forskellige tendenser i Spaniens og Danmarks virksomhedskultur ved at fokusere på summen af de forskellige situationer, som medarbejderne har befundet sig i. I det følgende vil jeg gøre rede for de slutninger jeg er kommet frem til i dette speciale.

Der er ifølge de gennemgåede motivationsteoretikere bestemte behov, der skal være til stede for at sikre arbejdsglæde og motivation og de væsentligste behov for både Frederick Herzberg og Abraham H. Maslow var ansvars-, anerkendelses- og præstationsbehov. Disse behov viste sig også at være de vigtigste for de spanske og danske medarbejdere, der deltog i undersøgelsen. Både de spanske og danske medarbejdere angav, at ansvar var det vigtigste behov efterfulgt af præstation og anerkendelse. Der var en større tendens til, at de danske medarbejdere oplevede, at disse behov blev dækket end tilfældet var hos de spanske medarbejdere. Det var især den mindre spanske virksomhed Direct Seguros, der trak de spanske besvarelser i den retning.

Der er ifølge denne undersøgelse stadig stor forskel på spansk og dansk virksomhedskultur i forbindelse med arbejdsstruktur, hierarki, forholdet til autoriteter og kontrol med arbejdet. Forskellen er mere markant i Direct Seguros, og det kan være en generel tendens, da mindre virksomheder er mindre involverede i international interaktion end de større. Spaniernes stoler mere på autoriteter, og tager for givet, at det chefen siger, er sandt.

Betydningen af, at de vigtigste behov i nogen grad hos de spanske medarbejdere ikke blev dækket, er at fundamentet for selvrealisering, er bedre i de danske virksomheder end de spanske. Det resulterede i en lidt højere arbejdsgl€æde blandt de danske medarbejdere. Konsekvensen af, at der stadig er kulturelle forskel på spansk og dansk virksomheder, gør at danske virksomheder, der agerer i Spanien skal være opmærksomme på ledelsesmæssigt at fremstå med autoritet og med stærke ledere der kan gennemføre deres beslutninger. Omvendt skal spanske virksomheder i Danmark fokusere på, at den danske struktur er mere demokratisk og beslutningsprocesserne mere lange og besværlige. Derfor ser mine svar på min problemformulering ud som følger:

* Både de spanske og danske medarbejdere oplever, at ansvar, præstation og anerkendelse er de vigtigste behov for at motivere og sikre arbejdsglæde.
* De danske medarbejdere oplever i højere grad end de spanske, at deres væsentligste behov bliver dækket.
* Spanierne vil i højere grad end danskerne have en defineret arbejdsstruktur, tydeligt hierarki og stærke autoriteter.
* Forskellene betyder, at danske virksomheder i Spanien skal fokusere på at have stærke ledere, mens spanske i Danmark skal være opmærksomme på den demokratiske virksomhedsstruktur.

Undersøgelserne viste forskelle på de to kulturer som i forhold til min forforståelse om emnet var overraskende tydelige. Overensstemmelsen mellem Hofstedes undersøgelse og min egen var overraskende stor, samtidig med at de behov som motivationsteoretikerne mente, var de væsentligste stemte overens med virkeligheden. Årsagen til, at jeg finder resultaterne slående er både, at det ofte viser sig, at der er en verden til forskel på teori og praksis, men også, fordi der trods alt er gået nogle år imellem teoretikernes undersøgelser og min egen. Specielt i forhold til Hofstedes kulturelle dimensioner kunne man have forestillet sig, at globaliseringen var slået mere igennem og havde udlignet mange af forskellene. Men det lader altså til at mange af forskellighederne er så indgroet i virksomhedskulturerne, at det kræver mere end øget samarbejde og samhandel at bryde dem.

# Litteraturliste

## Primær litteratur

### Bøger:

Herzberg, Frederick (1959): The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hofstede, Gert (1880): Culture´s Consequenses, **international differences in work-related values.** Newbury Patk California: Sage publications Inc.

Hofstede, Gert og Geert Jan Hofstede (2006): Kulturer og organisationer. København: Handelsskolens forlag.

Maslow, Abraham H (1954): Motivaion and Personality. Addison-Wesley Educational Publishers Inc: New York

Mead, Margaret (1955): Cultural Patterns And Technical Chance. New York: IU Press

## Sekundær litteratur

### Bøger:

Fuglsang, Lars (2005): Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag

Langergaard, Luise Li & Rasmussen, Søren Barlebo & Sørensen, Asger (2006): Viden, videnskab, virkelighed. Københanvn: Forlaget samfundslitteratur

Madsen, K.B. (1974): Modern Theories of Motivation. København: Munksgaard.

Schein Edgar H (1990): Organisations Psykologi. Herts: Prentice-Hall International (UK) Ltd

### Internetsider:

<http://europa.eu>

<http://www.ambmadrid.um.dk>

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

<http://www.trictrac.com/>

<http://es.wikipedia.org>

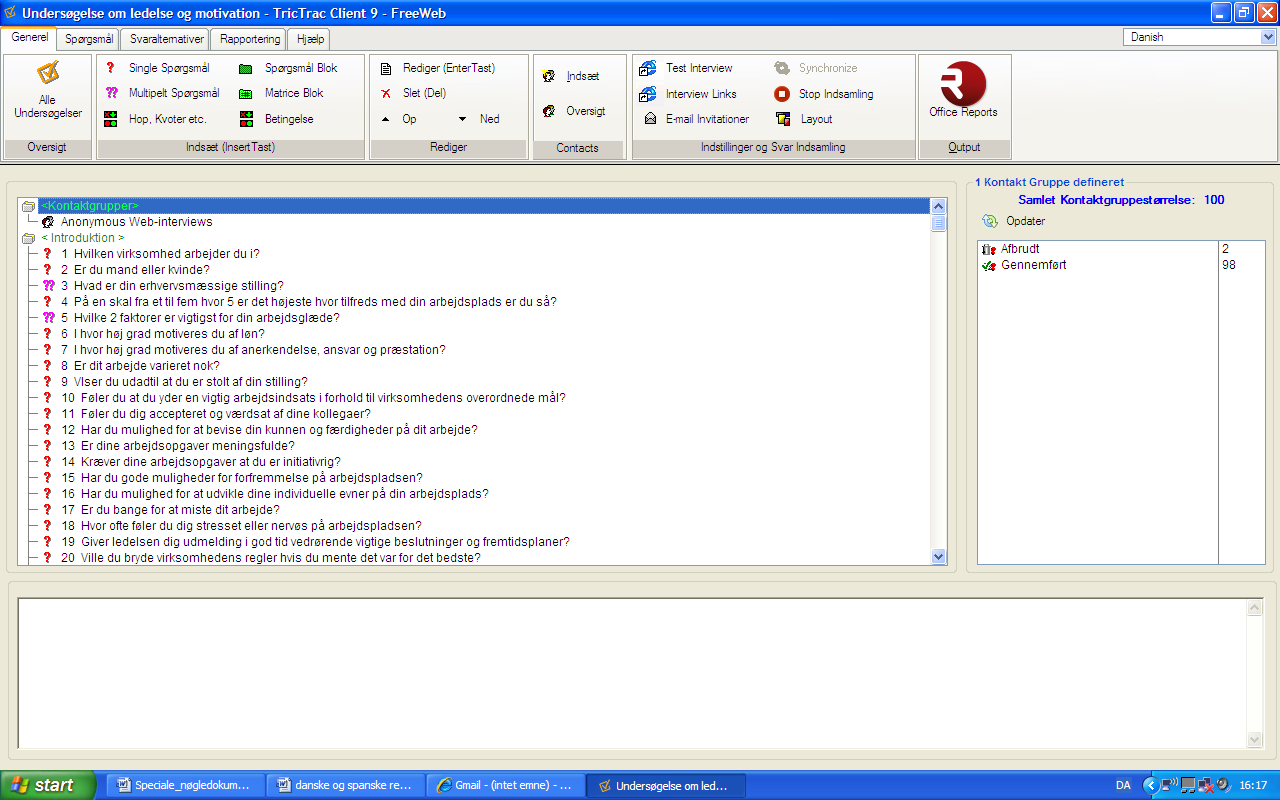
<http://www.directseguros.es/>

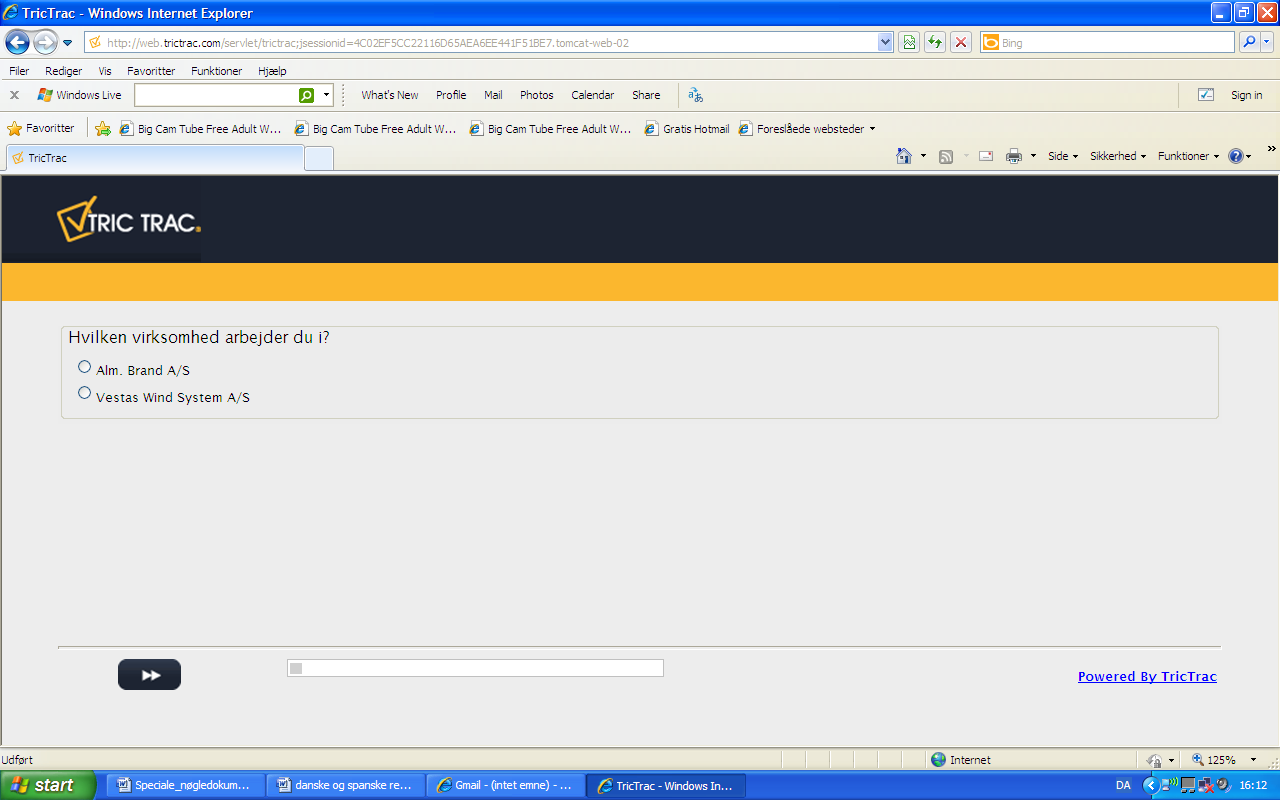
[http://www.almbrand.dk](http://www.almbrand.dk/abdk/Privat/index.htm)

<http://www.vestas.com>

<http://www.gamesa.es>

<http://da.wikipedia.org/wiki/McDonald's>

Bilag 1****

****

# Bilag 2

**Estimado señor…**

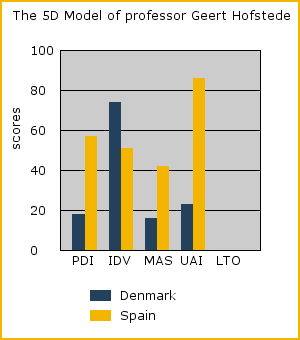
Soy un estudiante danés que está haciendo una tesina sobre la alegria de trabajar y la motivación en España y Dinamarca. La investigación está basada en un cuestionario electrónico que trata de los temas de arriba mencionados. Sería una ayuda gigante si usted hace el favor de transmitir el enlace siguiente a los empleados de la empresa.

Con gracias anticipadas, le saludo atentamente.

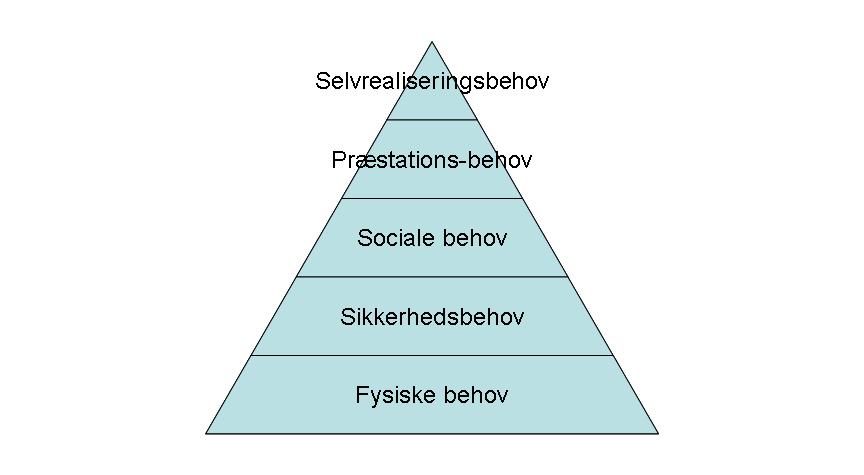
Esben Mikkel Vestergaard.

Estudiante de la Universidad de Aalborg.

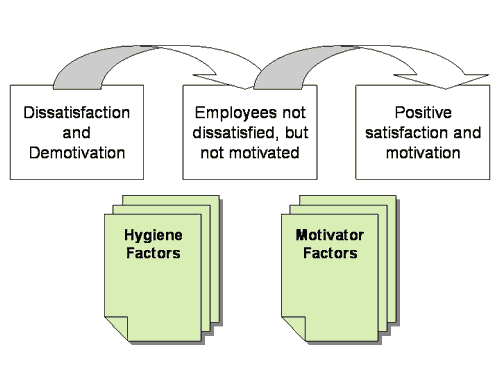
# Bilag 3

****

# Bilag 4

****

# Bilag 5

****

[[104]](#footnote-105)

# Bilag 6

Spørgsmål 1





Spørgsmål 2



Spørgsmål 3



Spørgsmål 4



Spørgsmål 5



Spørsgmål 6



Spørgsmål 7



Spørgsmål 8



Spørgsmål 9



Spørgsmål 10



Spørgsmål 11



Spørgsmål 12



Spørgsmål 13



Spørgsmål 14



Spørgsmål 15



Spørgsmål 16



Spørgsmål 17



Spørgsmål 18



Spørgsmål 19



Spørgsmål 20



Spørgsmål 21



Spørgsmål 22



Spørgsmål 23



Spørgsmål 24



Spørgsmål 25



Spørgsmål 26



Spørgsmål 27



Spørgsmål 28



Spørgsmål 29



Spørgsmål 30



Spørgsmål 31



# Bilag 7



Figur 1 - Arbejdsglæde

or:2or:4

Figur 2 – Vigtigste faktorer for arbejdsglæde

or:6or:5

Figur 3 – Har du muligheder for at vise din kunnen og færdigheder?

or:7or:6

Figur 4 – Er der variation nok i dit arbejde?

or:7

Figur 5 – På en skal fra 1-5 hvor stort vurderer du at hierarkiet er i din virksomhed?

or:8

Figur 6 – Kræver dit arbejde at du er initiativrig?





Figur 7 - Hvilke faktorer er vigtigst for din arbejdsglæde?

or:2

1. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/566&format=HTML&aged=0&language=DA&guiLanguage=en>, (2010-06-07) [↑](#footnote-ref-2)
2. <http://www.ambmadrid.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/AtGoereForretningI/Forretningskultur/Forretningskultur.htm> (2010-06-07) [↑](#footnote-ref-3)
3. Fuglsang 2006, p. 312 [↑](#footnote-ref-4)
4. <http://wikipedia.org/wiki/Hermeneutik> (2010-11-23) [↑](#footnote-ref-5)
5. http://www.trictrac.com/ (2010-10-25) [↑](#footnote-ref-6)
6. Denne bliver beskrevet under afsnittet Geert Hofstede. [↑](#footnote-ref-7)
7. Bilag 2 viser den standard mail, som jeg sendte til spanske virksomheder [↑](#footnote-ref-8)
8. <http://da.wikipedia.org/wiki/Vestas> (2010 – 10 – 26) [↑](#footnote-ref-9)
9. <http://www.vestas.com/da/job/kolleger.aspx> (2010 -10-27) [↑](#footnote-ref-10)
10. <http://en.wikipedia.org/wiki/Gamesa_Corporaci%C3%B3n_Tecnol%C3%B3gica> (2010 -10-27) [↑](#footnote-ref-11)
11. <http://www.gamesa.es/en/human-capital/> (2010 -10-27) [↑](#footnote-ref-12)
12. <http://da.wikipedia.org/wiki/Alm._Brand> (2010 -10-27) [↑](#footnote-ref-13)
13. <http://www.almbrand.dk/abdk/Privat/index.htm> (2010 -10-27) [↑](#footnote-ref-14)
14. http://www.almbrand.dk/abdk/OmAlmBrand/Job/Atv%C3%A6reansat/index.htm (2010 -10-27) [↑](#footnote-ref-15)
15. <http://www.directseguros.es/empresa/porquedirect_detalle.html> (2010 – 10 -26) [↑](#footnote-ref-16)
16. <http://www.directseguros.es/> (2010 – 10 -26) [↑](#footnote-ref-17)
17. <http://es.wikipedia.org/wiki/Direct_Seguros> (2010 – 10 -26) [↑](#footnote-ref-18)
18. <http://www.directseguros.es/contacto/trabajaconnosotros.aspx> (2010 – 10 -26) [↑](#footnote-ref-19)
19. Af de bøger jeg har studeret af Abraham H. Maslow findes den mest udførlige gennemgang af hans behovsteori i denne. [↑](#footnote-ref-20)
20. Dette bliver uddybet senere i specialet under afsnittet Abraham M. Maslow [↑](#footnote-ref-21)
21. Schein 1990, p. 93 [↑](#footnote-ref-22)
22. Maslow 1954, p. 20 [↑](#footnote-ref-23)
23. Herzberg 1959, p. 7 [↑](#footnote-ref-24)
24. Mead 1955, p. 52 [↑](#footnote-ref-25)
25. Hofstede 1980, p. 21 [↑](#footnote-ref-26)
26. <http://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede> (2010-11-02) [↑](#footnote-ref-27)
27. Hofstede 2006, p. 7 [↑](#footnote-ref-28)
28. Hofstede 1980, p. 11 [↑](#footnote-ref-29)
29. Bilag 3 viser tallene for de danske og spanske værdier for de fem gennemgåede dimensioner. Læg mærke til at dimensioner er placeret i en anden rækkefølge end de er gennemgået i specialet. Tallene for langsigtet og kortsigtet orientering, er ikke til stede, eftersom denne dimension ikke er undersøgt i de pågældende lande. [↑](#footnote-ref-30)
30. Ibid, p. 72 [↑](#footnote-ref-31)
31. Hofstede 1980, p. 69-70 [↑](#footnote-ref-32)
32. Ibid 1980, p. 131 [↑](#footnote-ref-33)
33. Hofstede 1980, p. 75 [↑](#footnote-ref-34)
34. Ibid., p. 98 [↑](#footnote-ref-35)
35. Hofstede 1980, p. 111 [↑](#footnote-ref-36)
36. Hofstede 1980, p. 112€ [↑](#footnote-ref-37)
37. Ibid 1980, p. 112 [↑](#footnote-ref-38)
38. Ibid 1980, p. 153 [↑](#footnote-ref-39)
39. Ibid 1980, p. 153 [↑](#footnote-ref-40)
40. Hofstede 1980, p. 153 [↑](#footnote-ref-41)
41. Ibid 1980, p. 154 [↑](#footnote-ref-42)
42. Ibid 1980, p. 176 [↑](#footnote-ref-43)
43. Hofstede 1980, p. 176 [↑](#footnote-ref-44)
44. Ibid 1980, p. 183 [↑](#footnote-ref-45)
45. Ibid 1980, p. 185 [↑](#footnote-ref-46)
46. Hofstede 2006, p. 96 [↑](#footnote-ref-47)
47. Schein 1990, p.36 [↑](#footnote-ref-48)
48. Madsen 1974, p. 289 [↑](#footnote-ref-49)
49. En dominerende retning inden for psykologien i første halvdel af det 20 århundrede, hvor menneskets psyke og medfødte egenskaber bagatelliseres. [↑](#footnote-ref-50)
50. En psykologisk teori grundlagt af den østrigske læge Sigmund Freud omkring år 1900 [↑](#footnote-ref-51)
51. Maslow 1954, p. 37 [↑](#footnote-ref-52)
52. Maslow 1954, p. 37 [↑](#footnote-ref-53)
53. Madsen 1974, p. 290 [↑](#footnote-ref-54)
54. Schein 1990, p. 93 [↑](#footnote-ref-55)
55. Maslow 1954, p. 3 [↑](#footnote-ref-56)
56. Maslow 1954, p. 4 [↑](#footnote-ref-57)
57. Bilag 4 viser en figur af behovspyramiden [↑](#footnote-ref-58)
58. Maslow 1954, p. 16 [↑](#footnote-ref-59)
59. Maslow 1954, p. 17 [↑](#footnote-ref-60)
60. Maslow 1954, p. 15-18 [↑](#footnote-ref-61)
61. Maslow 1954, p. 18-20 [↑](#footnote-ref-62)
62. Maslow 1954, p. 20-21 [↑](#footnote-ref-63)
63. Det er ikke præcist defineret i Maslows Motivation and personality hvad tilstrækkelig grad vil sige i denne sammenhæng [↑](#footnote-ref-64)
64. Malow 1954, p.22 [↑](#footnote-ref-65)
65. Maslow 1954, p. xxxv [↑](#footnote-ref-66)
66. En retning inden for motivationsteorierne, hvor det var penge der var afgørende. [↑](#footnote-ref-67)
67. En retning inden for motivationsteorierne, hvor man fokuserede på sociale aspekter som gode kollegaer og overordnede. [↑](#footnote-ref-68)
68. Herzberg 1959, p. 7 [↑](#footnote-ref-69)
69. Herzberg 1959, p. 8 [↑](#footnote-ref-70)
70. Herzberg 1959, p. 146 [↑](#footnote-ref-71)
71. Hezberg 1959, p. 146 [↑](#footnote-ref-72)
72. Herzberg 1959, p 148 [↑](#footnote-ref-73)
73. Herzberg 1959, p. 147 [↑](#footnote-ref-74)
74. <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php> (2010-11-27) [↑](#footnote-ref-75)
75. Hofstede 1980, p. 133 [↑](#footnote-ref-76)
76. Bilag 6 er en oversigt over resultaterne for samtlige spørgsmål i min undersøgelse. [↑](#footnote-ref-77)
77. Spørgsmål 6 og 7 [↑](#footnote-ref-78)
78. Spørgsmål 14 [↑](#footnote-ref-79)
79. Spørgsmål 9 [↑](#footnote-ref-80)
80. Spørgsmål 5 [↑](#footnote-ref-81)
81. Spørgsmål 17 [↑](#footnote-ref-82)
82. Spørgsmål 12 [↑](#footnote-ref-83)
83. Spørgsmål 10 [↑](#footnote-ref-84)
84. Spørgsmål 13 [↑](#footnote-ref-85)
85. Spørgsmål 1 [↑](#footnote-ref-86)
86. Spørgsmål 2 [↑](#footnote-ref-87)
87. Spørgsmål 5 [↑](#footnote-ref-88)
88. Spørgsmål 28 og 29 [↑](#footnote-ref-89)
89. Spørgsmål 31 [↑](#footnote-ref-90)
90. Spørgsmål 20 [↑](#footnote-ref-91)
91. Spørgsmål 20 [↑](#footnote-ref-92)
92. Spørgsmål 27 [↑](#footnote-ref-93)
93. Spørgsmål 10 [↑](#footnote-ref-94)
94. Spørgsmål 10 [↑](#footnote-ref-95)
95. Spørgsmål 13 [↑](#footnote-ref-96)
96. Spørgsmål 12 [↑](#footnote-ref-97)
97. Spørgsmål 22 [↑](#footnote-ref-98)
98. Spørgsmål 24 [↑](#footnote-ref-99)
99. Spørgsmål 23 er formuleret på en anderledes måde på spansk end på dansk, der betyder at ”1” værdien i det spanske spørgsmål er det samme som ”5” værdien på dansk. [↑](#footnote-ref-100)
100. Under afsnittet ” Om virksomhederne” [↑](#footnote-ref-101)
101. De følgende figurer som jeg præsenterer er alle en del af bilag 7. [↑](#footnote-ref-102)
102. Læg mærke til at procentværdierne i den vertikale linje til venstre ikke er de samme for de to lande. Det havde været mere optimalt hvis de begge gik til 100 %, men det var ikke muligt i Office Report. [↑](#footnote-ref-103)
103. <http://da.wikipedia.org/wiki/McDonald's> (2010 - 12 - 18) [↑](#footnote-ref-104)
104. <http://tutor2u.net/business/people/motivation_theory_herzberg.asp> d. 07-09-2010 [↑](#footnote-ref-105)