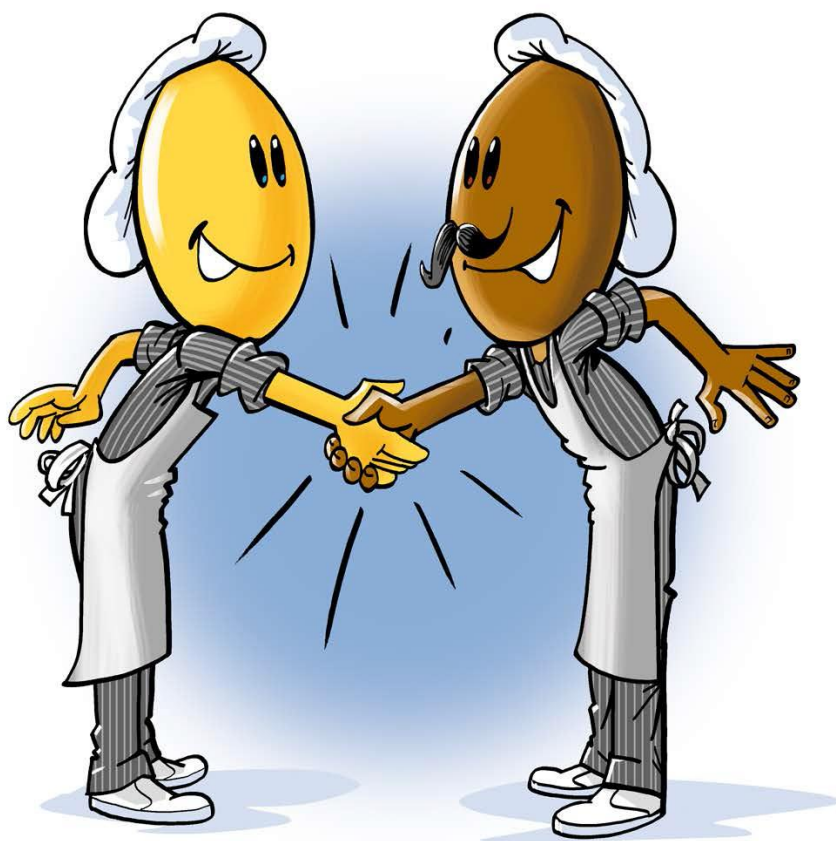


# Współpraca światowej klasy



Wytyczne dobrej współpracy  
na styku różnych kultur

# Cel wytycznych

Niniejsze wytyczne to narzędzie, które możecie wykorzystywać dla zapewnienia dobrej współpracy na styku różnych kultur. Zostały one opracowane dla Was, tj. członków organizacji ds. środowiska pracy w duńskich zakładach uboju i przedsiębiorstwach przetwórstwa mięsnego.

Branża mięsna to jeden z tych sektorów duńskiego rynku pracy, w których na co dzień współdziała ze sobą wiele osób z różnych państw i o różnym kulturowym bagażu. Stanowi to duży potencjał, ale odmienności kulturowe mogą też być źródłem rozmaitych wyzwań dla sprawnej współpracy.

Komisja ds. Środowiska Pracy dla Przemysłu Mięsnego (KAU, Kødindustriens Arbejdsmiljøudvalg) Branżowej Rady ds. Środowiska Pracy dla Sektora Rolnego, Przemysłu Mleczarskiego i Mięsnego (BAR Jord til Bord) odpowiedziała na wyrażone przez przedstawicieli branży zapotrzebowanie, by "zrobić coś", co odpowiadałoby na wyzwania, jakie mogą występować w zakładach pracy - nie w związku z barierami językowymi, ale tym, co pod nimi się kryje, czyli właśnie różnicami kulturowymi, które pomiędzy nami występują.

Dotarcie do tego, co właściwie możemy zrobić, to była długa droga. Trzeba było uwzględnić tak skomplikowane kwestie, jak różnice pomiędzy narodowościami i pomiędzy jednostkami w ramach poszczególnych narodowości, różne zasady kultury panujące w przedsiębiorstwach, itp. Przyświecała nam myśl, by opracować wytyczne, które będą uniwersalne i których celem będzie przyczynienie się do:

**Mniejszej liczby nieporozumień między kadrą kierowniczą a pracownikami oraz między poszczególnymi grupami pracowników**

**Wyższego poziomu bezpieczeństwa i zdrowia w miejscach pracy z powodu bardziej klarownej komunikacji**

**Dobrych warunków pracy w produktywnym środowisku**



W przygotowaniu niniejszych wytycznych pomogła nam firma konsultingowa People & Performance. Są one podzielone na dwie części. Pierwsza część dotyczy kultury w szerokim pojęciu. Może ona pomóc w zrozumieniu, czym właściwie jest kultura i jak możemy lepiej rozumieć ludzi, których pochodzenie kulturowe jest inne niż nasze własne.

Druga część jest poświęcona konkretnym różnicom kulturowym pomiędzy Danią, Polską i Niemcami. W zakresie tej części wytycznych uzyskaliśmy pomoc sześciorga przedstawicieli branży, którzy spędzili cały dzień w firmie People & Performance konkretyzując doświadczenia i opinie na temat różnic kulturowych, z jakimi mają do czynienia na co dzień. Jesteśmy im za to wdzięczni.



Mamy nadzieję, że wytyczne przydadzą się jako narzędzie do lepszego rozumienia siebie nawzajem, unikania nieporozumień, radzenia sobie w ewentualnych sytuacjach konfliktowych lub gdy będziecie chcieli wyjaśnić współpracownikom, jakiego zachowania po sobie wzajemnie oczekujecie, a jakiego nie.

Być może uznacie, że wytyczne można rozdawać nowo zatrudnianym pracownikom lub wszystkim pracownikom poszczególnych działów - a może inaczej, tak jak Wam to odpowiada. Z tego też powodu przetłumaczyliśmy je na język polski, niemiecki i angielski i udostępniliśmy na [www.savportalen.dk](http://www.savportalen.dk) pod narzędziami.

Z życzeniami powodzenia w pracy  
Komisja ds. Środowiska Pracy dla Przemysłu Mięsnego

# Czym jest kultura?

Przede wszystkim należy zrozumieć, czym jest kultura i w jaki sposób powstaje tożsamość kulturowa jednostki.

Kultura to łączne określenie wszystkich tych rzeczy, które określają dane społeczeństwo: naszych tradycji, zwyczajów związanych ze sferą spożywania posiłków oraz ubioru, sposobu wychowywania dzieci, przyjętych metod nauczania w ramach systemu szkolnictwa, sposobu rządzenia i organizacji państwa, wyznawanej wiary, celebrowania radosnych i smutnych okazji. Krótko mówiąc, kultura to suma wszystkich wartości stanowiących społeczny fundament.

Oznacza to, że wszyscy ludzie przyjmują pewne idee, w które głęboko wierzą i rzadko kwestionują. Mówimy tu o pojęciach takich jak sprawiedliwość, równouprawnienie płci, prawo dzieci do wyrażania swojego zdania, demokracja i religia.

Poniżej znajdziecie kilka przykładów tego, w jaki sposób kształtuje się tożsamość kulturowa jednostki - w oparciu o wartości akceptowane przez społeczeństwo, w którym się ona wychowuje.

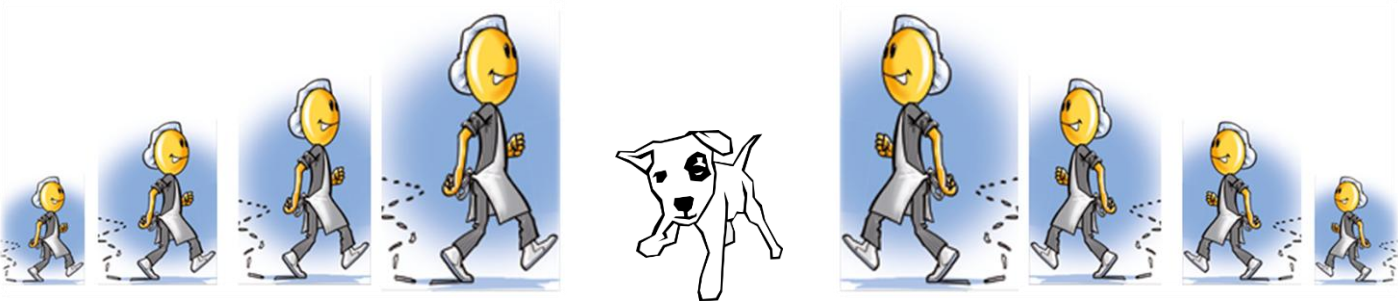


# Różnice kulturowe

Pomiędzy ludźmi występują mniejsze i większe różnice kulturowe, w zależności od tego skąd pochodzą, jak zostali wychowani i w co wierzą. Ze względu na bagaż, jaki niesie ze sobą kultura, punkty widzenia na jedną i tę samą sprawę mogą być różne. Ma to oczywiście duży wpływ na to, w jaki sposób ludzie ze sobą współpracują.

"Jejku, jaki słodki  
psiak! Muszę go  
pogłaskać."

"Mniam,  
dobry obiad."



Różnice kulturowe wiążą się z wyzwaniami - kiedy inaczej postrzegamy pewne kwestie - ale jednocześnie tworzą ogromne możliwości dostrzegania odmiennych opinii, a tym samym aspektów, rozmaitych spraw. Różnice międzyludzkie wzmacniają nas i wzbogacają, jeśli tylko trochę się wysilimy, by zrozumieć, że inni niekoniecznie myślą tak samo jak my.

# Tożsamość kulturowa Duńczyków

Zanim zajmiemy się różnicami, które udało nam się zidentyfikować dzięki wymianie doświadczeń osób zatrudnionych w duńskim przemyśle mięsnym, przedstawimy w skrócie charakterystyczne elementy tożsamości kulturowej Duńczyków, aby łatwiej było zrozumieć, na czym polega jej specyfika:

W Danii:

Religia i sposób  
rządzenia państwem

Wychowanie

Wartości  
wyznawane przez  
rodziców

Nauczanie przez  
system szkolnictwa



...chętnie pozwalamy dzieciom na samodzielność. To oznacza, że Duńczycy oczekują od siebie nawzajem inicjatywy.

...dzieci są tak samo ważne jak dorośli i mają prawo do swojego zdania. To oznacza, że Duńczycy oczekują, by każdy - w kulturalny sposób - wyrażał swoje opinie, także wobec szefa.

...w szkołach bardzo dużo czasu poświęca się na ćwiczenie umiejętności prowadzenia kulturalnej dyskusji, wyrażania swojego zdania i akceptowania zdania innych. To oznacza, że Duńczycy oczekują, iż ich opinie będą wysłuchane i mają szacunek dla decyzji podejmowanych przez większość.

...duży nacisk jest kładziony na wspólnotę i przestrzeganie przyjętych przez nią zasad. W związku z tym Duńczycy oczekują, by każdy stosował się do wspólnych norm, jakie zostały uzgodnione.



# Przykładowo, w duńskich zakładach pracy...

...nie ma służbowych ubiorów, które wskazywałyby, kto jest kierownikiem, ale tak czy inaczej to kierownicy podejmują decyzje.

Jerzy Okipny, konsultant związku zawodowego NNF  
Pracownik z Polski, NNF

...obowiązuje nieformalny sposób bycia, a pracownicy są włączani w procesy podejmowania decyzji. Dlatego musiałam się nauczyć głośnego wyrażania swojego zdania.

Grażyna Ryba  
Pracownik z Polski, DanePork A/S

...bardzo ważne jest bezpieczeństwo pracowników. Kwestie bezpieczeństwa mają takie samo znaczenie jak szybkie wykonywanie przez każdego swoich zadań.

Mario Cieślak  
Pracownik z Polski, Tulip



# Różnice kulturowe



*Gdy spotykamy się z zachowaniem, które jest inne niż oczekiwaliśmy, często oznacza to, że mamy do czynienia z różnicą wynikającą z odmiennej kultury.*

Na kolejnych stronach zamieszczamy wybrane przykłady odmienności kulturowych, które mają znaczenie dla sposobu, w jaki ludzie ze sobą współpracują. Przy każdym z nich zaznaczyliśmy sposoby rozumowania i działania, które są typowe dla osób pochodzących z Danii, Polski oraz Niemiec.

Użyjcie przedstawionych skal do umieszczenia na nich siebie i swoich współpracowników, po to aby:

- zrozumieć różnice kulturowe, jakie między Wami występują
- uzgodnić konkretne sposoby współdziałania w przypadkach związanych z tymi różnicami

Posłużcie się podpowiedziami, które są zamieszczone pod skalami, aby móc lepiej wykorzystywać korzyści wynikające ze współpracy osób o odmiennej tożsamości kulturowej.

Każdy z nas ma swój własny bagaż, w związku z czym może plasować się w zupełnie innym miejscu na danej skali. Istotne więc jest, by każdy indywidualnie rozważył, gdzie się na niej znajduje.



# Różnica kulturowa: Zasady



Zasady i normy

Rozwiązania i wyjątki



- Najlepiej czuję się pracując przy wykorzystaniu systemów, zasad i norm
- Preferuję jednolite procedury
- Wymagam przejrzystości i wolę jasne sytuacje
- Uważam, że zasady obowiązują wszystkich i wszyscy, w tym moi współpracownicy, powinni ich przestrzegać
- Oczekuję sprawiedliwości i równego traktowania wszystkich bez wyjątków
- Często myślę o tym, że "trzeba znać zasady i się do nich stosować"

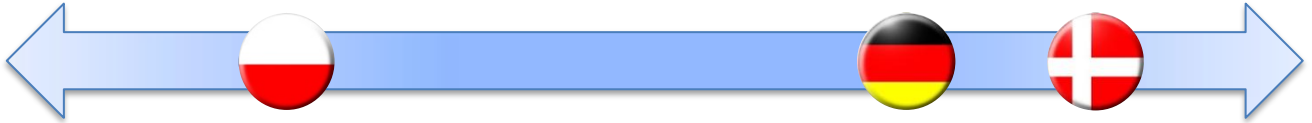
- Najbardziej lubię działać pragmatycznie, bez konieczności przestrzegania zbyt wielu zasad
- Większy nacisk kładę na znajdowanie dobrych rozwiązań niż na stosowanie się do zasad
- Ważniejsze od przestrzegania zasad jest dla mnie to, by pomagać swoim współpracownikom
- Uważam, że stosowanie wyjątków od obowiązujących zasad jest w porządku
- Często myślę o tym, że "to zależy od sytuacji"
- Nie przeszkadza mi, jeśli te same rzeczy są robione w różny sposób

- ✓ Możesz zaznaczyć wypowiedzi, w których rozpoznajesz swój sposób rozumowania i zachowania.

## Jak uzgadniać dobre reguły właściwego stosowania zasad

- ✓ Ustalcie, które zasady muszą być przestrzegane (wymogi prawa, bezpieczeństwa, itp.)
- ✓ Sprawdźcie, czy wszyscy rozumieją, na czym one polegają
- ✓ Uzgodnijcie, w jakich sytuacjach odstępstwa od procedur i zasad są dopuszczalne
- ✓ Ustalcie, jak komunikować się w sytuacjach, w których praktyczne rozwiązania i obowiązujące zasady ze sobą kolidują
- ✓ Uzgodnijcie w ramach dobrego koleżeństwa, kiedy stosowanie się do zasad jest konieczne

# Różnica kulturowa: Podejmowanie decyzji



**Hierarchia i formalne decyzje**

**Płaska struktura i nieformalne decyzje**



- Duży dystans między szefem a pracownikiem
- Formalny sposób odnoszenia się do siebie
- Nie wszyscy jesteśmy sobie równi i nie mamy tego samego statusu
- Decyzje są podejmowane przez kierowników
- Podejmowanie decyzji nie jest moim zadaniem, więc oczekuję klarownych instrukcji
- Trzeba znać swoje miejsce w szeregu
- Sprawy idą najlepiej, gdy o wszystkim decyduje silny szef

- Krótki dystans między szefem a pracownikiem
- Nieformalny sposób odnoszenia się do siebie
- Wszyscy jesteśmy sobie równi i mamy coś do powiedzenia, ale oczywiście ostatecznie decyduje kierownik
- Decyzje powinny być podejmowane wspólnie przez cały zespół
- Oczekuję, by angażowano mnie w dyskusje dotyczące decyzji o ewentualnych zmianach w przedsiębiorstwie
- Mam prawo próbować doprowadzić do zmiany decyzji, którą uważam za niesłuszną
- Akceptuję decyzje większości

- ✓ Możesz zaznaczyć wypowiedzi, w których rozpoznajesz swój sposób rozumowania i zachowania.

Jak uzgadniać dobre reguły podejmowania decyzji

- ✓ Ustalcie, w jakich przypadkach opinie zespołu powinny być wysłuchane
- ✓ Sprawcie, by wszyscy zrozumieli, jakie decyzje muszą być podejmowane przez szefa
- ✓ Uzgodnijcie, jakie decyzje powinny być podejmowane przez każdego samodzielnie
- ✓ Uzgodnijcie, jaki sposób odnoszenia się do siebie (pomiędzy współpracownikami oraz pracownikami i przełożonymi) jest obowiązujący w Waszym miejscu pracy

# Różnica kulturowa: Styl komunikacji



**Bezpośredni/  
konfrontacyjny**

**Pośredni/  
unikający konfrontacji**



- Komunikuję wszystko wprost
- Wolę przechodzić bezpośrednio do sedna i mówić o każdej sprawie całkowicie otwarcie
- Najchętniej nie poświęcam zbyt wiele czasu na wstępy i informacje dodatkowe - najbardziej interesuje mnie konkretny komunikat
- Konflikty są często rozwiązywane przez współpracowników bezpośrednio między sobą

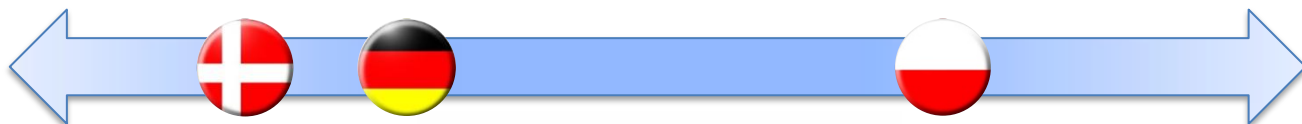
- Nie mówię wszystkiego wprost i wolę przekazać komunikat w złagodzonej formie, by kogoś nie urazić
- Delikatnie sugeruję, że być może jest coś, o czym powinniśmy porozmawiać
- Wolę najpierw omówić całą sytuację i jej tło, zanim przejdziemy do sedna sprawy
- Konflikty są często rozstrzygane poprzez włączenie w ich rozwiązanie szefa

- ✓ Możesz zaznaczyć wypowiedzi, w których rozpoznajesz swój sposób rozumowania i zachowania.

## Jak uzgadniać wspólne dobre reguły komunikacji

- ✓ Ustalcie sposób komunikowania się odnośnie konfliktów, zanim przybiorą poważny obrót
- ✓ Uzgodnijcie, w jaki sposób precyzyjnie - i w miły sposób - przekazywać sobie informacje
- ✓ Ustalcie, co każdy powinien zrobić, jeśli nie ma pewności, czy dobrze rozumie to, co ktoś do niego mówi
- ✓ Uzgodnijcie, do kogo może zwrócić się o pomoc osoba, która nie ma pewności, czy rozumie przekazywany jej komunikat
- ✓ Pamiętajcie, że każdy ma obowiązek powiedzieć, jeśli czegoś nie rozumie Ustalcie, w jaki sposób sygnalizować, że ma się jakieś pytania

# Różnica kulturowa: Inicjatywa



## Podejmowanie inicjatywy

## Oczekiwanie na wskazówki



- Spodziewamy się po sobie, że każdy sam będzie podejmował odpowiedzialność za wykonywanie swoich zadań, nie czekając na polecenia
- Wolę samodzielnie podjąć inicjatywę niż biernie czekać
- Nie lubię być na "jałowym biegu"
- Nie czuję potrzeby bycia podporządkowanym "przywódcy"
- Uważam, że popełnienie błędu nie jest niczym złym
- Oczekuję dialogu pomiędzy kierownictwem a pracownikami
- Preferuję taki styl zarządzania, w którym przełożony okazuje pracownikowi zaufanie i daje mu swobodę w wykonywaniu jego zadań
- Jeżeli ktoś wykona aktualne zadania przed końcem godzin pracy, powinien zabrać się za następne

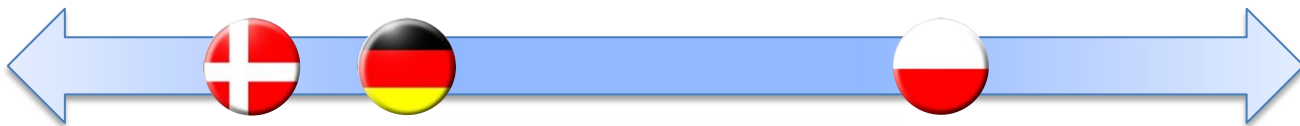
- Wykonuję zadanie, które mi powierzono, a potem czekam, aż mój kierownik powie mi, co mam robić
- Akceptuję oczekiwanie na podjęcie decyzji przez kierownictwo
- Wolę mieć "przywódcę", który wskazuje mi drogę
- Wolę unikać błędów, które powstają, jeżeli robi się coś bez wyraźnego polecenia
- Przy pracy trzymam się ustalonej rutyny i dokładnie stosuję do opisanych procedur
- Pilnuję swojego zakresu odpowiedzialności i nie mieszam się do zadań innych osób
- Pomagam innym w ich pracy poza moimi obowiązkami tylko jeśli otrzymam takie polecenie

- ✓ Możesz zaznaczyć wypowiedzi, w których rozpoznajesz swój sposób rozumowania i zachowania.

Ile inicjatywy możemy od siebie oczekiwać:

- ✓ Ustalcie, kiedy z własnej inicjatywy powinniście pomagać innym w ich pracy nie mieszczącej się w Waszym zakresie obowiązków
- ✓ Uzgodnijcie, jakich inicjatyw nie powinniście podejmować we własnym zakresie
- ✓ Dzielcie się informacjami o dobrych przykładach inicjatyw, które są pożądane w Waszym miejscu pracy

# Różnica kulturowa: Przekazywanie informacji bezpośredniemu kierownictwu



**Informowanie/  
angażowanie  
przełożonych**



**Czekanie z przekazaniem  
informacji, aż się zostanie  
o to poproszonym**

- Często przekazuję informacje i regularnie zawiadamiam o stanie spraw mojego przełożonego, również wtedy, gdy nie występują problemy
- Opowiadam przełożonemu o moich pomysłach, rozważaniach i o potencjalnych problemach
- Chętnie mówię przełożonemu, jeśli czegoś nie rozumiem lub nie potrafię
- Przedsięwzięcia często charakteryzują się krótką ścieżką decyzyjną i płaską hierarchią, a kierownicy stosują nieformalny styl zarządzania

- Przekazuję informacje mojemu przełożonemu tylko wtedy, gdy jest to konieczne, albo gdy występują problemy
- Pracuję zgodnie z zasadą, że im mniej zwracam głowę swojemu przełożonemu, tym lepiej
- Nie mówię przełożonemu, jeśli czegoś nie rozumiem lub nie potrafię - zamiast tego pytam współpracowników
- Przedsięwzięcia często charakteryzują się hierarchiczną strukturą, a kierownicy stosują autorytarny styl zarządzania

- ✓ Możesz zaznaczyć wypowiedzi, w których rozpoznajesz swój sposób rozumowania i zachowania.

W jaki sposób przekazywać informacje kierownictwu:

- ✓ Ustalcie, o czym kierownictwo chce być informowane i dlaczego
- ✓ Ustalcie, o czym kierownictwo nie chce być informowane i dlaczego
- ✓ Uzgodnijcie, w jaki sposób kierownictwo powinno być informowane
- ✓ Uzgodnijcie, co należy zrobić, jeśli ktoś ma dobry pomysł albo propozycję

## Trzy łatwe kroki do udanej współpracy międzykulturowej:

- 1** Rozpoznawanie różnic i akceptowanie faktu, że są one elementem dnia codziennego
  - Bądź ciekawy i otwarty na to, jaki jest sposób działania Twoich współpracowników
- 2** Interesuj się różnorodnością i staraj się definiować jej przejawy
  - Na przykład: "Jak wygląda komunikacja pracowników z przełożonymi w ramach Twojej kultury w stosunku do tej, z której ja się wywodzę?"
- 3** Uzgadniaj z innymi, jak powinny wyglądać konkretne zachowania. Poszukuj rozwiązań, które odpowiadają wszystkim zainteresowanym
  - Na przykład: "W jaki sposób powinniśmy przekazywać sobie informacje?" albo "Co mam robić, jeśli nie wiem jak postąpić?"





# Krótko mówiąc:

## Jak wykorzystywać możliwości płynące z międzykulturowej współpracy



Podstawą udanego współdziałania z osobami wywodzącymi się z innych kultur jest ciekawość i akceptacja różnorodności. Różnorodność umacnia, jeśli bierze się to, co najlepsze, z różnych światów.

Wymaga to przejrzystej komunikacji i poszukiwania rozwiązań, które są czytelne i sensowne dla wszystkich zaangażowanych stron.

Kluczem do możliwości zmiany nawyków ukształtowanych przez własną tożsamość kulturową jest zrozumienie, dlaczego komunikacja i działania innych przebiegają w określony sposób.

Wytyczne "Współpraca światowej klasy" zostały opracowane przez Komisję ds. Środowiska Pracy dla Przemysłu Mięsnego we współpracy z firmą konsultingową People & Performance.

**Komisja ds. Środowiska Pracy dla Przemysłu Mięsnego** wchodzi w skład Branżowej Rady ds. Środowiska Pracy dla Sektora Rolnego, Przemysłu Mleczarskiego i Mięsnego, do której zadań należy m.in. przekazywanie informacji i instrukcji dotyczących spraw związanych z bezpieczeństwem i środowiskiem pracy.

### **People & Performance A/S:**

People & Performance to duńska firma konsultingowa zajmująca się doradztwem w zakresie rozwoju i zarządzania przedsiębiorstwami, w tym ich istotnym aspektem, jakim jest współpraca i relacje pomiędzy przedstawicielami różnych kultur w zakładach pracy.

*Szczególne podziękowania za wkład, inspirację i zapoznanie się z treścią wytycznych adresujemy do następujących osób:*

*Ronnie Nielsen, kierownik produkcji, Defco  
Jerzy Okipny, konsultant związku zawodowego NNF  
Grażyna Ryba, DanePork A/S  
Mario Cieślak, Tulip  
Henrik Marker, Tulip  
Bo Christensen, Brørup Slagteri*

Wytyczne są dostępne na [www.baujordtilbord.dk/slagteri-og-koedbranchen](http://www.baujordtilbord.dk/slagteri-og-koedbranchen) pod narzędziami.

Komentarze i pytania dotyczące wytycznych można kierować do:

- *DI, Annette Hoffmann*
- *NNF, Allan M. Kristensen*

**Z życzeniami powodzenia w pracy**

