

Poland, a workforce in transition: Exploring leadership styles and effectiveness of Polish vs. Western expatriate managers*

Jacob Eisenberg, Artur Pieczonka, Martin Eisenring, Jacek Mironski**

Given the cultural differences between Western Europe and Poland, differences are expected in leadership styles and behaviours between Polish and Western managers. Our study explored Polish employees' perceptions and attitudes toward expatriate Western versus local managers. The main method was surveying Polish employees working under Western managers in three mid-size companies. We supplemented the survey with in-depth interviews with five West European middle managers working in Poland. We found that perceptions of local and foreign managers differed on several dimensions. While Polish employees generally perceived Western managers' style as more preferable, they also demonstrated ambivalence about working with expat versus Polish managers.

Angesichts der kulturellen Unterschiede zwischen Westeuropa und Polen, können Unterschiede in den Führungsstilen und Verhaltensweisen zwischen polnischen und westlichen Managern erwartet werden. Diese Studie untersuchte die Wahrnehmung und die Einstellung polnischer Mitarbeiter bezüglich westlicher Expatriates im Vergleich zu lokalen Managern. Hauptsächlich wurden polnische Mitarbeiter befragt, die unter westlichen Manager in drei mittelgroßen Unternehmen arbeiteten. Ergänzend wurden Tiefeninterviews mit fünf westeuropäischen mittleren Führungskräften, die in Polen arbeiten, geführt. Die Autoren fanden heraus, dass sich die Wahrnehmung der lokalen und ausländischen Manager in mehreren Dimensionen unterscheidet. Für die polnischen Mitarbeiter schien generell der westliche Managerstil als wünschenswert. Jedoch zeigten sie eine Ambivalenz gegenüber der Zusammenarbeit mit ausländischen oder polnischen Managern.

Key words: Poland, leadership, culture, values, Eastern block, European management (JEL: M12; M54)

* Manuscript received: 22.10.13, accepted: 30.09.14 (1 revisions)

** Jacob Eisenberg, Ph.D., UCD School of Business, University College Dublin, Ireland. Main research interests: cross-cultural management, individual and team creativity, management learning & education. E-mail: Jacob.Eisenberg@ucd.ie

Artur Pieczonka, ALTKOM AKADEMIA, Poland. Main research interests: innovation management, cross-cultural management. E-mail: artur.pieczonka@atkom.pl

Martin Eisenring, ZfU - Zentrum für Unternehmensführung AG, Switzerland. Main research interests: marketing, sales. E-Mail: martin.eisenring@zfu.ch

Jacek Mironski, Warsaw School of Economics, Poland. Research interests: organizational behavior, power and politics in organizations, human nature and cross-cultural management. E-Mail: jm67@sgh.waw.pl