

Når to kulturer støder sammen

- **de kulturelle barrierer danske forretningsfolk og virksomheder skal bryde på det mexicanske marked**



Studerende: Mette Mathiasen

Vejleder: Simon Ulrik Kragh, CBS

Studieretning: Interkulturelle markedsforhold i spansk, Cand.ling.merc.

Uddannelsesinstitution: Copenhagen Business School

Afleveringsdato: 20.01.10

Normalsider: 87

Abstract:

***When two Cultures collide –
the cultural boundaries Danish business people and companies have to break
in the Mexican marketplace***

In the light of earlier studies showing the importance of gaining adequate knowledge about the culture of a host country as a critical factor to prevent a business failure, the purpose of this thesis is to provide Danish companies and business people with basic tools to understand Mexican culture in order to avoid problems and challenges that may lead to business failure or confusion.

Therefore this thesis seeks to analyse Mexican business culture and compare it to Danish business culture in order to find the dominating cultural differences between the two countries and find out which of these pose a challenge for Danish companies and Danes negotiating with Mexicans.

The outcome of the thesis is based on both a theoretical as well as a practical point of view. The theoretical approach is mainly based on Geert Hofstede and Fons Trompenaars' value dimensions, which I have used to find the dominating cultural differences between Denmark and Mexico. These theories show the over all cultural differences between different countries in the World, but do not give an in-depth analysis of each country. Therefore I have supplemented their results with secondary sources such as Jon P. Howell¹ and Joyce S. Osland, who have specific knowledge and experience from Latin American countries. Furthermore, their results are supplemented by interviews, I have made with Mexicans working in Denmark and Danes working in Mexico. The interviews are also meant as a way to verify Hofstede and Trompenaars' theories, since I have found differences in the theoretical and empirical results. In addition to that, the interviews are used as means to come up with the specific challenges that Danes may experience, when working in Mexico or negotiating with Mexicans based on the cultural differences.

The results from the value dimensions show, that Danish and Mexican business culture differ in many ways and are direct opposites in some dimensions. The value dimension creates a picture of the dominating cultural differences. The most obvious differences according to the results of the theories are found in Hofstede's cultural dimensions. The two cultures also differ to a certain degree

¹ Author of the chapter about Mexico in "Culture and Leadership Across the World: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies" 2007

in Trompenaars' cultural dimensions, but the results are not as striking as Hofstede's findings. However, the differences in all the dimensions are big enough to cause challenges to some extent for Danish companies and Danes negotiating or working with Mexicans.

According to the interviews and secondary sources the theory corresponds very well with the empirical findings except from the results of one of Trompenaars' value dimensions "Affective vs. Neutral cultures". Apart from that the only differences are that the cultural differences may no longer be as significant as the theories indicate due to the opening of the Mexican economy and the large number of foreign companies in Mexico, that influence the Mexican business culture towards a more western way of doing business. However, many of the differences are still significant enough to pose a challenge, while others do not seem to cause the Danes many problems.

According to the interviews and secondary sources, the most common challenges faced by Danes in Mexico are identified to be the differences in hierarchy and the role of managers. In addition to that, the Mexicans have a more indirect way of speech and take criticism more personally than Danes. Furthermore, Danes working in Mexico have to deal with Mexican bureaucracy and corruption which thrives to a great extent in Mexico. The biggest challenge, however, seems to be the differences in the perception of time.

Due to the cultural differences the most important factors to comply with according to the empirical findings are the way Danes speak and address Mexicans, to take time to build up a relationship, gain trust, be patient and polite, and adapt to the local culture.

Indholdsfortegnelse

<i>Del I: Introduktion</i>	6
<i>1. Indledning</i>	6
1.1 Baggrund.....	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Afgrænsning	7
1.4 Specialets struktur	8
<i>Del II: Metode, empiri og præsentation af teori</i>	8
<i>2. Metode</i>	8
2.1 Empiri	10
2.1.1 Indsamling af data.....	10
2.1.2 Besvarelsernes generaliserbarhed.....	11
2.1.3 Interviewguide	12
2.2 Valg af teorier	13
2.2.2 Hofstede og Trompenaars tilgang til kultur	17
2.3 Mexico: Et kulturelt komplekst land.....	18
2.4 Stereotyper.....	22
<i>Del III: Beskrivelse af dansk og mexicansk kultur ud fra Hofstede og Trompenaars værdidimensioner</i>	23
3.1 Magtdistance ifølge teorien	24
3.2 Kollektivism versus individualisme ifølge teorien	25
3.3 Femininitet versus maskulinitet ifølge teorien.....	27
3.4 Usikkerhedsundvigelse ifølge teorien	28
3.5 Langsigtet versus kortsigtet livsorientering ifølge teorien	29
3.6 Universalisme kontra partikularisme ifølge teorien	30
3.7 Affektabilitet kontra neutralitet ifølge teorien	31
3.8 Specificitet kontra diffusion ifølge teorien	31
3.9 Præstation kontra askription ifølge teorien.....	32
3.10 Tidsorientering ifølge teorien.....	33
3.11 Forhold til naturen ifølge teorien.....	34
<i>Del IV: Analyse af de kulturelle forskelle og udfordringer ud fra empiri og teori</i>	35
4.1 Magtdistance ifølge teori og empiri	35
4.1.2 Udfordringer ved magtdistance	38

4.2 Individualisme versus kollektivism & Individualisme kontra kommunitarisme ifølge teori og empiri	42
4.2.1 Udfordringer ved kollektivistisk kultur	44
4.3 Femininitet versus maskulinitet ifølge teori og empiri	45
4.3.1 Udfordringer ved kønsrolleforskelle ifølge teori og empiri	46
4.4 Usikkerhedsundvigelse ifølge teori og empiri	49
4.4.1 Udfordringer ved usikkerhedsundvigelse	51
4.5 Universalisme kontra Partikularisme ifølge teori og empiri	52
4.5.1 Udfordringer ved Universalisme kontra Partikularisme	54
4.5.3 Udfordringer med bureaukrati og korrupion	57
4.6 Affektabilitet kontra neutralitet ifølge teori og empiri	58
4.6.1 Udfordringer ved affektabilitet kontra neutralitet	59
4.7 Specificitet kontra diffusion ifølge teori og empiri	60
4.7.1 Udfordringer ved specificitet kontra diffusion	61
4.8 Præstation kontra askription ifølge teori og empiri	62
4.8.1 Udfordringer ved præstation kontra askription	65
4.9 Tidsorientering ifølge teori og empiri	66
4.9.1 Udfordringer ved tidsopfattelsen	69
4.10 Forhold til naturen ifølge teori og praksis	70
4.10.1 Udfordringer ved opfattelsen af omgivelser	71
4.11 Opsamling på de dominerende kulturelle forskelle og udfordringer	72
<i>Del IV: Afslutning</i>	75
5. Konklusion	75
6. Perspektivering	77

Bilag 1: Interview med Steffen B. Nevermann fra Danica Corporation A/S

Bilag 2: Interview med Michael Breumsoe fra Danfoss

Bilag 3: Interview med Michael Risager Nørgaard fra Time/System México.

Bilag 4: Interview med Uffe Thrane Hejlesen fra den Danske Ambassade i Mexico City

Bilag 5: Interview med Jørgen Gammelgaard fra Grundfos

Bilag 6: Interview med María Perez Feirup

Bilag 7: Interview med María Campillo

Bilag 8: Interview med Braulio Barahona

Bilag 9: Interview med Marco Razo

Bilag 10: Interview med Laura Varela

Del I: Introduktion

1. Indledning

1.1 Baggrund

”Kulturforskelle er en af de væsentligste årsager til, at fusioner eller samarbejder over grænser enten mislykkes eller ikke opnår det tiltænkte potentiale. Og det sidste sker for omkring to tredjedele af alle fusioner, opkøb eller strategiske alliancer, viser en undersøgelse offentliggjort i Economist, januar 1999”².

Kulturforskelle bliver af ledere rundt om i verden ofte negligeret til fordel for økonomiske og strategiske mål, når der handles med andre lande. Ifølge ovenstående citat kan denne negligering resultere i, at samarbejde og handler går til grunde eller kompliceres pga. manglende viden om et andet lands kultur. Jo længere to lande ligger kulturelt fra hinanden, desto sværere kan det vise sig at være at undgå misforståelser og komplikationer pga. de kulturelle forskelligheder.

Mexico er kulturelt meget forskellig fra Danmark i forhold til andre lande, og det er derfor vigtigt at kende disse forskelle, for at der ikke opstår problemer eller misforståelser for de danske virksomheder, der vælger at investere eller etablere sig i landet, da disse problemer evt. kunne have været undgået ved større kendskab til bl.a. landets kultur. Ifølge ”Håndbog i høflighed”, om hvordan danske forretningsfolk bør gebærde sig i 11 EU-lande, viser en undersøgelse fra 2005, at kun 5 % af danskerne har gode interkulturelle kompetencer og dermed en god forståelse for andre kulturer³. Desuden viser en undersøgelse fra Europakommissionen, at Danmark har mistet en femtedel af sine eksportordrer på grund af kludder i kommunikationen. Da Mexico er kulturelt endnu mere forskellig fra vestlige lande, er det derfor endnu mere vigtigt at kende disse forskelle for danske virksomheder. Derudover har flere og flere danske virksomheder fået øjnene op for dette latinamerikanske land, og Mexico er nu Danmarks næststørste eksportmarked i Latinamerika efter Brasilien. I takt med den stigende samhandel og outsourcing af produktion, er der også flere og flere danske virksomheder, der oplever de kulturelle forskelle på godt og ondt. Emnet jeg har valgt er således yderst vigtigt og højaktuelt. Der foreligger endvidere kun ganske lidt litteratur om danske virksomheders erfaringer med at håndtere kulturforskelle i Mexico, da megen litteratur tager udgangspunkt i andre nationaliteter end den danske. Med dette speciale søger jeg at gøre opmærksom på problemstillingerne ved at bidrage med information, som såvel virksomheder, der allerede er udstationerede i området, som danske virksomheder, der overvejer at etablere sig i

² http://www.cfl.dk/files/Publikationer/LEDELSE/LEDELSE_05_1.pdf

³ Artikel i MetroXpress s. 19 fra d.20. februar 2008

Mexico, vil finde nyttig. Jeg vurderer, at behovet for en sådan viden omkring de kulturelle udfordringer, der opstår pga. kulturforskellene mellem danske og mexicanske virksomheder er presserende, ikke mindst på grund af den stigende tendens til at danske virksomheder investerer og etablerer sig på det mexicanske marked.

De ovenstående forhold leder frem til følgende problemformulering.

1.2 Problemformulering

Hvilke dominerende kulturelle forskelle foreligger der mellem dansk og mexicansk forretningskultur? Og hvilke af de kulturelle forskelle skaber udfordringer for danske forretningsfolk og virksomheder på det mexicanske marked?

Det er umuligt at komme med en facitliste på, hvordan danske virksomheder skal gebærde sig på det mexicanske marked, da alle individer er forskellige, så mit mål med specialet er at komme med et overordnet billede af de dominerende kulturforskelle og de udfordringer de måtte forvolde. Dette skal hjælpe danske virksomheder med at forstå de kulturelle forskelle, hvilket gør det nemmere at gennemskue, hvorfor mexicanerne agerer som de gør i forskellige situationer, og det skulle gøre det nemmere at afværge problemer før de opstår.

1.3 Afgrænsning

Som det senere vil fremgå af specialet, er Mexico et stort og komplekst land. Der er stor forskel på fx levestandarden og adfærden i de forskellige regioner og mellem rig og fattig, derfor vil forretningskulturen også være forskellig. Da danske virksomheder hovedsageligt kommer til at møde middel- og overklassen, når de etablerer sig på det mexicanske marked, vil jeg hovedsageligt koncentrere mig om disse. Underklassen og de forskellige fattige regioner vil dog også blive inkluderet i kapitlet *Mexico: Et kulturelt komplekst land*, da de er med til at forme den mexicanske forretningskultur.

På grund af specialets begrænsede omfang, har jeg valgt udelukkende at fokusere på kulturelle aspekter mellem Danmark og Mexico på baggrund af kulturelle teorier. Det betyder, at jeg ikke har inkluderet eksterne faktorer såsom politik, økonomi og lovgivning, selvom disse også er indbyrdes forbundet med kulturen. Der findes uden tvivl andre kulturelle dimensioner, som ikke kan beskrives eller forklares ved hjælp af de teorier jeg vil bruge i nærværende speciale, og de vil derfor ikke

blive behandlet i opgaven. En undtagelse er dog sprogbarrieren, der vil blive beskrevet kort til slut, da sproglige kundskaber ifølge empirien betyder en stor del for, om man opnår succes eller fiasko.

1.4 Specialets struktur

Specialet er opdelt i fem dele. I del I introduceres baggrunden for specialet, problemformuleringen, målgruppen og formålet, specialets afgrænsning og struktur. I del II præsenteres, diskuteres og argumenteres for den teori, empiri og metode, jeg har valgt at bruge til analysen af de kulturelle forskelle, der foreligger mellem Danmark og Mexico, og de udfordringer de måtte give for danske virksomheder i Mexico. Derudover gennemgås de faldgruber der er ved at skrive om kultur, og teoretikernes opfattelse af kultur. I del III vil de valgte teoretikers værdidimensioner blive præsenteret og gennemgået. Jeg vil på baggrund af værdidimensionerne og teoretikernes bud på mexicansk kultur lave en komparativ analyse af Danmark og Mexicos kulturforskelle, der skal lede frem til en foreløbig konklusion baseret på det teoretiske materiale. I del IV vil jeg sammenligne resultaterne fra den gennemgåede teori og den indsamlede empiri samt sekundære kilder og diskutere eventuelle uoverensstemmelser og hvilke dominerende kulturforskelle, der måtte foreligge mellem Danmark og Mexico. Derudover vil jeg på baggrund af empirien analysere, hvilke af kulturforskellene der giver udfordringer for danske forretningsfolk og de danske virksomheder på det mexicanske marked. Del V runder specialet af med en konklusion og en perspektivering.

Del II: Metode, empiri og præsentation af teori

Formålet med anden del af specialet er at præsentere, diskutere og argumentere for den teori, empiri og metode, jeg har valgt at bruge til analysen med henblik på at give et svar på problemformuleringen.

2. Metode

For at komme frem til et svar på problemformuleringen har jeg valgt at lave en komparativ analyse af Danmark og Mexicos kultur, der skal vise de dominerende kulturforskelle mellem de to lande, og hvilke af disse der skaber udfordringer for danske virksomheder i Mexico. For at gøre dette vil jeg bruge Geert Hofstede og Fons Trompenaars værdidimensioner. Disse dimensioner måler begge landes værdier, der ligger til grund for det enkelte lands kultur. I og med at Hofstede og Trompenaars undersøgelser sammenligner lande på et globalt plan, og ikke tager hensyn til de specifikke kulturelle faktorer de enkelte lande måtte have, vil jeg også inddrage andre akademikers

bud på den mexicanske kultur. Hofstede og Trompenaars dimensioner skal dermed give en forforståelse af de kulturelle forskelle, mens de andre akademikere, der henvises til i specialet, skal give en dybereliggende forklaring på de kulturelle faktorer, der er specifikke for Mexico.

Udover at benytte de førnævnte værdidimensioner og akademikere, har jeg valgt at interviewe flere udstationerede danskere i danske virksomheder, der er etableret på det mexicanske marked, og en eksportrådgiver fra den Danske Ambassade i Mexico. Formålet med interviewene er at indsamle de erfaringer som danske medarbejdere i Mexico har gjort sig i forhold til de kulturelle forskelle mellem Mexico og Danmark.

Udover interviews med danske medarbejdere i Mexico, har jeg lavet interviews med mexicanere, der er bosat i Danmark og har erfaring på det danske arbejdsmarked, og mexicanere der arbejder for danske virksomheder i Mexico, således at jeg vurderer de dominerende kulturelle forskelle og udfordringer fra begge sider.

Besvarelserne fra alle interviewene skal bruges til at verificere resultaterne, som Hofstede og Trompenaars er kommet frem til ud fra deres værdidimensioner. Derudover vil jeg gennem min egen bearbejdning og fortolkning af empirien nå frem til, hvilke dominerende kulturelle forskelle der foreligger, og hvilke der skaber udfordringer for danske virksomheder og forretningsfolk i Mexico. Interviewene bruges altså både til at komme frem til de dominerende kulturforskelle og de udfordringer som disse giver, hvilket problemformuleringen lægger op til en besvarelse af.

Min tilgang til besvarelse af specialets problemformulering kan således betegnes som både deduktiv og induktiv. En deduktiv fremgangsmåde er, når man tager udgangspunkt i foreliggende teorier og derved drager slutninger om enkelte hændelser⁴. Specialet er deduktivt idet jeg på baggrund af Geert Hofstede og Fons Trompenaars' teorier vil finde de dominerende kulturelle forskelle mellem Mexico og Danmark som problemformuleringen søger at komme frem til. Den deduktive tilgang benyttes deslige som baggrund for interviewsituationen og spørgeskemaerne, da den grundlæggende teoretiske viden vil påvirke valg af spørgsmål. Den induktive tilgang benyttes også i interviewene, idet jeg ved hjælp af empirien vil komme frem til udfordringerne danske virksomheder står over for i mødet med den mexicanske kultur. Derudover vil jeg benytte induktion i de tilfælde, hvor empirien ikke stemmer overens med teoretikernes resultater. Den induktive tilgang er ifølge Ib Andersen, når man med udgangspunkt i enkelte hændelser slutter sig til et

⁴ Andersen, Ib (2008:35)

princip eller generel viden om teorien⁵. Dog er metoden kun induktiv til en vis grad, idet jeg ikke søger at udvikle en ny teori på baggrund af resultaterne. I stedet ønsker jeg at udtrække danskernes erfaringer med, hvilke kulturelle udfordringer der er dominerende, og hvilke af disse der giver udfordringer, og samtidig vurdere om teoretikernes resultater stemmer overens med virkeligheden. Som følge af denne tilgang tillægger jeg mig indirekte en epistemologisk position⁶, der er styret af ønsket om at opnå en forståelse af en social virkelighed gennem en fortolkning af, hvorledes de danske udstationerede oplever den virkelighed, de befinder sig i i Mexico.

2.1 Empiri

Interviewene og spørgeskemaerne jeg har lavet tager udgangspunkt i viden fra en forudgående litteratursøgning og personlig erfaring fra Mexico, hvor jeg har studeret den mexicanske kultur på universitetet Tec de Monterrey. En af grundene til at jeg valgte at lave interviews var, at jeg fandt steder i både Trompenaars og Hofstedes værdidimensioner, som jeg ikke mente stemte helt overens med virkeligheden. Og besvarelserne fra interviewene bekræftede mig i denne opfattelse. På den måde bliver analysen af kulturforskellene mere nuanceret og dækkende. Derudover fandt jeg litteraturen om danske virksomheders udfordringer på det mexicanske marked for mangelfuld. Det er muligt at læse om begge landes kultur, men ikke de udfordringer disse giver specifikt for danske virksomheder. Interviewene får fat i danskeres personlige erfaring på det mexicanske marked, hvilket ikke kan læses i bøger. Således har jeg med interviewene og spørgeskemaerne skabt en nuanceret viden, der kan benyttes af danske forretningsfolk og virksomheder, der allerede er på det mexicanske marked eller ønsker at etablere sig på det mexicanske marked.

2.1.1 Indsamling af data

Trods den viden jeg havde opbygget på forhånd, forsøgte jeg at forholde mig så åben som muligt over for de interviewedes synspunkter og informationer for at indfange flest mulige nuancer. Dog er de fleste af spørgsmålene tæt knyttet til teorien, og flere af spørgsmålene er delvist ledende, da jeg i nogle tilfælde søger efter helt konkrete svar for at kunne sammenligne dem bagefter. En stor del af den kritik, som det kvalitative interviews har fået, er baseret på faren ved ledende spørgsmål. Steinar Kvale argumenterer imidlertid for, at ledende spørgsmål ikke nødvendigvis kun er uhensigtsmæssige og vildledende. Ledende spørgsmål kan have deres berettigelse, men det kræver, at de anvendes bevidst, specielt med henblik på at kontrollere interviewpersonens svar og dermed validere udsagnene. Det

⁵ Andersen, Ib (2008:35)

⁶ Wenneberg, Søren (2002:8)

afgørende punkt er ifølge Kvale ikke, om man skal anvende ledende eller ikke ledende spørgsmål, men hvorvidt de ledende spørgsmål leder til ny, troværdig og værdifuld viden⁷. Dette mener jeg, at jeg opnår med mine spørgsmål som hovedsageligt bruges kvalitativt, men også kvantitativt. Den kvalitative metode vil især blive benyttet i de første spørgsmål til danskerne, hvor der stilles åbne spørgsmål, for ikke at påvirke besvarelsene, og for at få den bedst mulige indsigt i respondenternes oplevelser af deres livsverden. Dette er netop, hvad problemformuleringen lægger op til, i og med at målet med interviewene er at komme frem til, hvilke kulturelle problemer de oplever, og i hvor høj grad disse skaber udfordringer for dem.

De efterfølgende spørgsmål til danskerne knytter sig tæt op af værdidimensionerne, og kan kritiseres for at være for ledende, idet besvarelsene ikke nødvendigvis bliver udtømmende. De interviewede kunne evt. have kommet på andre udfordringer, hvis jeg ikke havde kommet med eksempler. Dog mener jeg, at det ville have været svært for de interviewede at komme med besvarelser på spørgsmålene, hvis de ikke havde haft målrettede spørgsmål. Derudover gør de det nemmere for mig at måle og sammenligne.

2.1.2 Besvarelsernes generaliserbarhed

Målet med interviewene var at få så mange danskere som muligt med erfaring fra danske virksomheder i Mexico til at besvare spørgsmålene. Det har dog vist sig svært at få fat i danskerne, dels fordi der ikke er så mange i Mexico, og dels fordi at de får forespørgsler fra mange specialestuderende, og derfor ikke har tid til at svare på spørgsmålene. Jeg har derfor ikke fået så mange besvarelser som jeg kunne have ønsket. Undersøgelsen/empirien omfatter kun 4 interviews med danske virksomheder i Mexico og én ekspert, hvilket kan siges at være et lille grundlag at basere mine resultater på, og det kan på baggrund heraf diskuteres, hvor generaliserbare konklusionerne er. Derfor har jeg valgt også at lave interviews med mexicanere med dansk virksomhedserfaring, for at jeg yderligere kunne validere besvarelsene fra danskerne. Disse interviews påviste, at de dominerende kulturelle forskelle og udfordringer som danskerne oplever i Mexico, også er noget som mexicanerne kan nikke genkendende til. De interviewede var overvejende enige, og der tegnede sig hurtigt et mønster. Resultaterne kan derfor siges at være generaliserbare, uden at de skal opfattes som værende den endegyldige sandhed, da alle individer er forskellige. De skal nærmere ses som tendenser man kan benytte som udgangspunkt for en dybere forståelse af den mexicanske forretningskultur.

⁷ Kvale, Steiner (2007:106)

Der var enkelte udsendte danskere, der oplevede flere udfordringer ved kulturforskellene end andre, men det kan tilskrives deres forskellige erfaring på det mexicanske marked og deres forskellige spansk kundskaber. Det tyder altså på, at selvom jeg havde interviewet flere, ville udfaldet overvejende blive det samme. Derudover er interviewene med til at verificere teorier og ikke opstille nye, og der var derfor ikke brug for så mange, da jeg hurtigt kom frem til det, jeg skulle bruge i specialet. Svarene fra interviewene svarer også hovedsageligt overens med teorierne, hvilket igen tyder på at de er generaliserbare.

2.1.3 Interviewguide

Jeg har benyttet mig af det semi-strukturerede interview, der er baseret på åbne spørgsmål inddelt efter undersøgelsestemaer. Den semistrukturerede interviewguide var velegnet til at udtrække de interviewedes holdninger og oplevelser samt til at verificere de valgte teorier som ligger til grund for interviewene. Derudover har jeg benyttet det semi-strukturerede interview for at sikre en vis ensartethed i besvarelsen af interviewene. Derfor faldt valget ikke på en fuldstændig åben interviewguide.

Interviewene af danskerne er hovedsageligt blevet udformet ens. Dog er der taget hensyn til de enkeltes baggrund og viden, og ekspertinterviewet med Uffe Thrane Hejlesen fra den Danske Ambassade i Mexico er lavet individuelt for at udtrække mest mulig specialviden. Derudover er der også forskel på om spørgsmålene er besvaret skriftligt, pr. telefon eller ved personligt møde. Der vil naturligvis være flere uddybende spørgsmål ved de mundtlige besvarelser, da jeg har mulighed for at spørge ind til forskellige problematikker.

Interviewspørgsmålene til mexicanerne er også hovedsageligt udformet ens, og er blevet besvaret enten pr. mail eller ved personligt møde. Derudover har jeg lavet spørgsmål til mexicanerne om de punkter, hvor danskerne ikke var enige, for at se om der derved opstod et tydeligere mønster. Jeg har i alt interviewet 5 danskere med erfaring i Mexico, og 5 mexicanere med erfaring i DK, og en mexicaner med erfaring fra en dansk virksomhed i Mexico. Interviewene kan findes i bilagene. Jeg anser mine respondenter som værende eksperter i dansk og mexicansk forretningskultur, da de alle har et ben i hver kultur og stor erfaring med interaktion mellem de to lande.

De danske interviewede er:

Steffen B. Nevermann fra Danica Corporation A/S. Steffen er direktør for Danica Corporation A/S og har mange års erfaring med både Mexico og andre latinamerikanske lande. Da Steffen har

boet det meste af sit liv i Latin Amerika, er hans svar på engelsk, hvilket er nemmere for ham end at skrive på dansk.

Michael Breumsoe fra Danfoss. Michael er General Manager for Danfoss' afdeling i Mexico, hvor han har 7 års erfaring.

Michael Risager Nørgaard fra Time/System México. Michael arbejder med pr og markedsføring i et mexicansk firma i Mexico.

Uffe Thrane Hejlesen fra den Danske Ambassade i Mexico City. Uffe er eksportrådgiver for danske virksomheder, der ønsker at starte produktion op eller handle med Mexico.

Jørgen Gammelgaard fra Grundfos. Jørgen arbejder som supervisor, og har været udstationeret et halvt år i Mexico for at tage sig af de danske Grundfos-medarbejdere, der skulle hjælpe med at starte produktion op i Mexico, og har derigennem oplevet de kulturelle udfordringer mellem mexicanere og danskere på tæt hånd.

De mexicanske interviewede er:

María Perez Feirup, María Campillo, Braulio Barahona, Claudia Ramos og Marco Razo. Alle bosat i Danmark og med flere års erfaring på det danske arbejdsmarked. Derudover har jeg interviewet **Laura Varela**, der arbejder for en dansk virksomhed i Mexico.

2.2 Valg af teorier

Når man vil måle et lands kultur er der flere måder at gribe det an på og flere forskellige teoretikere at vælge imellem.

Grunden til at jeg har valgt den hollandske kultur- og organisationsforsker Geert Hofstede og den hollandske management ekspert Fons Trompenaars' værdidimensioner bunder i, at disse tilsammen indfanger de kulturtræk, som har størst relevans i forhold til specialets problemstillinger. De undersøger hovedsageligt forskellige kulturelle værdier, og de supplerer derfor hinanden godt. Derudover er deres dimensioner velafprøvede, og de gør et ellers så komplekst begreb som kultur, til at have med at gøre. Endnu et argument for at vælge Trompenaars model er, at den gennemgår flere dimensioner, der kan supplere Hofstedes dimensioner, og dermed dækker kulturen bedre.

Ud fra undersøgelser af IBM's personale i mere end 50 lande i 1960'erne og 70'erne, har Geert Hofstede defineret 5 værdidimensioner:

- Magtdistance (fra lille til stor)

- Kollektivism versus individualisme
- Femininitet versus maskulinitet
- Usikkerhedsundvigelse (fra svag til stærk)
- Langsigtet versus kortsigtet livsorientering⁸

Jeg vil kun benytte de 4 første af Hofstedes dimensioner. Dette valg skyldes, at Trompenaars har et mere nuanceret og brugbart billede af tid, og jeg vil derfor kun diskutere mit fravalg af Hofstedes Langsigtet versus kortsigtet-dimension og ikke benytte den i mine resultater. Derudover vil Trompenaars Kommunitarisme kontra individualisme-dimension blive brugt sammen med Hofstedes Kollektivism versus individualisme-dimension, da de stort set er ens. Derudover er Trompenaars resultater af nyere dato end Hofstedes. Dette kommer til udtryk ved, at der ifølge Trompenaars undersøgelser er flere lande, der er mere individualistiske end hvad Hofstede er kommet frem til⁹, deriblandt Mexico. Mexico har langsomt ændret sig mod et mere individualistisk samfund pga. den økonomiske liberalisering og åbning af økonomien over for omverdenen. Hans resultater giver altså et mere opdateret billede af de forskellige kulturer, der har ændret sig meget i løbet af de sidste par årtier.

Ud fra kulturstudier og en omfattende spørgeskemaundersøgelse af over 30.000 ansatte og ledere fra forskellige organisationer i 39 lande i 1980'erne og 90'erne, har Fons Trompenaars udarbejdet 7 dimensioner, der stammer fra sociologiske teorier fra 1950'erne og 1960'erne. Ifølge Trompenaars adskiller enhver kultur sig fra andre ved netop de løsninger den vælger på problemer, der fremstår som dilemmaer. Disse løsninger kan inddeles i tre kategorier: 1) De, der opstår som følge af vort forhold til andre. 2) De, der opstår som følge af tiden og 3) De, der vedrører omgivelserne. Trompenaars undersøgelser ser på kulturen ud fra disse tre kategorier. De første 5 dimensioner, som Trompenaars har brugt i sine undersøgelser, hører til i den første kategori, mens den 6. og 7. dimension hører til i henholdsvis kategori to og tre:

- Universalisme kontra partikularisme
- Individualisme kontra kommunitarisme (Ligesom Hofstede)
- Affektabilitet kontra neutralitet

⁸ Hofstede, Geert (2006:61)

⁹ Gooderham, Paul N. (2003:140)

- Specificitet kontra diffusion
- Præstation kontra askription
- Tidsorientering
- Forhold til naturen

Disse værdiopfattelser har stor indflydelse på folks adfærd i erhvervsliv og ledelse samt den måde folk reagerer på, når de står over for moralske dilemmaer.

Udover Trompenaars og Hofstedes dimensioner vil jeg inkludere Joyce S. Oslands undersøgelse *Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager*, som er udført i samarbejde med Silvio De Franco og Asbjørn Osland (Osland et al).

Undersøgelsen analyserer typiske karakteristika, som danske forretningsfolk højst sandsynligt vil møde, når de gør forretninger eller arbejder i Latinamerika. De karakteristika, som Osland et al diskuterer i undersøgelsen, er blevet delt ind i følgende ni kategorier: (a) sympati, personlig værdighed og klassicisme, (b) personalisme, (c) partikularisme, (d) tillid, (e) kollektivism og ingroup/outgroup opførsel, (f) paternalisme, (g) magt, (h) humor og glæde og (i) fatalisme.

Joyce S. Osland har mange års erfaringer med at arbejde i Latin Amerika, og inddelingen er lavet på baggrund af hendes og de andre medforfatteres erfaringer i Latin Amerika. Ved også at inkludere Osland i specialet får jeg derved både input fra virkelige erfaringer og professionelle akademikers teorier.

Trompenaars og Hofstedes værdidimensioner vil blive beskrevet én for én i del III, og Oslands beskrivelser af de mexicanske kendetegn vil blive medtaget under de respektive dimensioner, de passer ind under.

Andre valg af teoretikere kunne være faldet på Ronald Inglehart og Richard R. Gesteland, men da jeg synes, at Trompenaars og Hofstede indfanger de relevante kulturtræk i forhold til specialet, og de har opstillet resultaterne på en forståelig og overskuelig måde, er valget faldet på dem.

Derudover har jeg pga. det begrænsede sideantal valgt ikke at gøre plads til også at gennemgå de andre teoretikere. Desuden mener jeg ikke, at Inglehart og Gesteland kommer frem til vigtige resultater, der ikke er dækket af de teoretikere og akademikere, jeg har brugt. Forskellen ligger i måden hvorpå de er kommet frem til resultaterne og hvordan de opstiller dem.

2.2.1 Kildekritik

Hofstedes undersøgelser er blevet kritiseret meget, bl.a. for at 5 værdidimensioner ikke afdækker kulturen til fulde. Derudover er Trompenaars resultater anderledes end Hofstedes, hvilket kan tyde på at Hofstedes resultater er forældede. Undersøgelsen kritiseres ligeledes for, at de adspurgte kun repræsenterer middelklassen og én enkel virksomhed, IBM, og man kan derfor diskutere, om det er muligt at karakterisere en hel nation ud fra dette. IBM er en amerikansk virksomhed og det er derfor muligt, at de ansatte i de andre lande er blevet påvirket af en amerikansk ledelsesstil og kultur¹⁰.

Trompenaars undersøgelser er blevet kritiseret for ikke at beregne et lands gennemsnitlige score for hver dimension, men i stedet fokuserer den på hvert enkelt spørgsmål inden for hver dimension, hvilket efterlader tvivl om, hvor det enkelte land er placeret i forhold til andre.

Begge teoretikers dimensioner tager ikke hensyn til en befolknings forskelligheder, men de beskriver i stedet fællestræk for store grupper og nationer. De er retningsgivende for, hvordan man kan forvente, at kulturen i et givet land vil være. Man må derfor ved arbejdet med Hofstede og Trompenaars værdier passe på ikke at blive fanget i stereotyper og generaliseringer, men bruge dem til et første struktureringsmiddel, hvilket de også vil blive brugt til i specialet, idet jeg opfordrer danske virksomheder til selv at forholde sig således til kulturforskellene, jeg kommer frem til.

Begge teorier er muligvis ikke fyldestgørende, når de står alene, men jeg vil argumentere for, at når de benyttes sammen, giver de en god base for en forståelse og sammenligning af forskellige landes kulturer, idet deres dimensioner supplerer hinanden godt. Dog går de ikke i dybden med det enkelte land, men de er mere ment som et redskab til at sammenligne lande. Derfor har jeg også valgt at benytte Osland et al, der har specifikt kendskab til regionen. Osland et al. kan dog kritiseres for at beskrive hele Latin Amerika under ét. De karakteristika som Osland et al. er kommet frem til er ikke universelle. For det første er der stor forskel på de forskellige lande i Latinamerika, og for det andet kan man aldrig være 100 % sikker på, at man kommer til at støde på de problemer eller emner, som Osland et al. analyserer i deres værk. De 9 karakteristika er samlet på baggrund af Osland et als mange års erfaring med at arbejde i Latinamerika i forskellige virksomheder, men Osland et al pointerer dog også selv i deres værk, at der er mange organisationer i Latinamerika, der fungerer uden problemer, og at disse ni karakteristika ikke nødvendigvis skal opfattes som negative eller generaliserende. Dog har de opdaget, at der af og til har været store kulturelle forskelle mellem

¹⁰ Gooderham, Paul N. (2003:140)

latinamerikanske og udenlandske firmaer, der har voldt problemer, og at nogle af de karakteristika fra deres undersøgelse af Latinamerika har været baggrund for dette¹¹. Osland et als teori skal, ligesom Trompenaars og Hofstedes´, benyttes som et udgangspunkt til en analyse, men aldrig som en universel sandhed eller retningslinje for at gøre forretninger i Latinamerika. Dertil er teorien for overfladisk og generaliserende. Derfor har jeg i specialet valgt at inddrage mine egne resultater fra interviews og sekundære kilder for at få en dyberegående forståelse af den mexicanske kultur og for at verificere resultaterne fra undersøgelseerne.

Samfundene har ændret sig dramatisk siden teorierne blev lavet og værdidimensionerne opstillet. Man kan derfor argumentere for, at teorierne ikke er up to date, men de er ”better than nothing”¹² som Hofstede selv udtaler det. Fra teorierne blev udviklet til i dag er der heller ikke blevet opstillet teorier, der passer bedre til at analysere et lands kultur, eller der er meget anderledes eller mere banebrydende end Hofstede og Trompenaars`. Dette kunne tyde på at teorierne stadig er nogen af de mest brugbare vi har, resultaterne skal bare opdateres.

2.2.2 Hofstede og Trompenaars tilgang til kultur

Sigtet med dette afsnit er at vise teoretikernes tilgang til kultur, som jeg vil benytte som referenceramme til analysen af kulturforskellene mellem Mexico og Danmark.

Mange teoretikere og akademikere har igennem de sidste godt 100 år forsøgt at definere begrebet kultur. Dette er dog ikke helt simpelt, da kultur er et meget abstrakt og uhåndgribeligt begreb. Dette afspejles også i det utal af definitioner, som de forskellige akademikere har fremsat. Jeg vil derfor ikke komme med et bud på en definition på kultur, men i stedet beskrive Hofstede og Trompenaars tilgang til kultur, da det vil være deres tilgang jeg vil benytte mig af i specialet.

Hofstedes kulturbegreb er i høj grad inspireret af de klassiske antropologer Kluckholn og Strodtbeck¹³. Trompenaars er udover Kluckholn og Strodtbeck også inspireret af en række andre akademikere såsom Edgar Schein og E. Hall, der har indsnævret deres fokus, til at arbejde med kultur i relation til virksomhedskultur og ledelse, hvilket specialet læner sig op ad.

¹¹ Osland et al (1999:1)

¹² Hofstede, Geert (2001:73)

¹³ http://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

Hofstede mener, at alle mennesker bærer et mønster i sig for tanker, følelser og handlemuligheder som han kalder mentale programmer eller ”hjernens software”¹⁴. De mentale programmer er formet af det sociale miljø, hvor man er opvokset. Den starter i familien og fortsætter i kvarteret, i skolen, i de grupper man befinder sig i og samfundet man lever i. Dvs. at kulturen er indlært og ikke medfødt. Kultur består ifølge Hofstede af ”*de uskrevne regler for social adfærd. Det er den kollektive mentale programmering, der adskiller medlemmerne af en gruppe eller kategori fra medlemmerne af en anden*”¹⁵.

Trompenaars ser kultur som “*den måde, hvorpå en gruppe personer løser problemer og indgår forlig*”¹⁶. Enhver kultur adskiller sig fra andre ved netop de løsninger, den vælger på problemer, der fremstår som dilemmaer. Dette er baseret på Schein’s¹⁷ definition på virksomhedskultur. Kultur har ifølge Trompenaars dermed en stor betydning for, hvorledes danskere og mexicanere vil løse forskellige problemer i arbejdssituationer. Fokus er på det, der adskiller kulturer og ikke det, der generelt karakteriserer kulturer¹⁸.

Begge teoretikere som jeg har valgt til specialet har en funktionalistisk tilgang til kultur idet de begge er enige om, at kultur er dynamisk. Det er en proces, der fortsætter med at udvikle sig gennem hele livet. Derudover er de enige om, at det er tillært gennem erfaringer og oplevelser og ikke nedarvet eller biologisk.

Min tilgang til specialet vil derfor være, at kulturen ændrer sig med tiden, og man derfor ikke kan lave en statisk eller faktisk beskrivelse af mexicanernes kultur. Dette ses også i forskellen mellem Hofstedes lidt ældre resultater og Trompenaars nyere resultater. Derudover mener jeg, ligesom dem, at kultur er tillært, og der vil derfor være kulturelle forskelle mellem mexicanere og danskere, og endda mexicanere i mellem, da vi ikke er vokset op under de samme forhold eller har oplevet de samme ting. Dette kommer til udtryk i følgende afsnit.

2.3 Mexico: Et kulturelt komplekst land

Dette afsnit er med for at vise, at Mexico er et komplekst land, hvor både race og region har stor indflydelse på den enkeltes adfærd og muligheder. Dette bevirker, at forretningskulturen i Mexico

¹⁴ Hofstede, Geert (2006:18)

¹⁵ Hofstede, Geert (2006:18)

¹⁶ Trompenaars, Fons (1998:18)

¹⁷ Schein, Edgar H. (1985)

¹⁸ Trompenaars, Fons (1998:6)

ikke nødvendigvis er den samme i nord som i syd eller blandt rige og fattige, og det er nødvendigt for danske forretningsfolk at have det in mente for at begå sig på det mexicanske marked.

De fleste moderne teoretikere er enige om, at ethvert individ bliver påvirket af de forskellige kulturer og subkulturer det befinder sig i. Dvs. at selvom folk er fra samme land, deler de ikke den samme kultur til fulde, og i nogle lande er dette mere udtalt end i andre.

Ifølge Hofstede bærer hver befolkningsgruppe eller kategori på forskellige kulturelle lag. Nedenstående niveauer er de mest udtalte kulturelle lag, men er ikke enestående:

- Et nationalt niveau svarende til ens land
- Et niveau, der svarer til de regionale og/eller etniske og/eller religiøse og/eller sproglige grupper
- Et kønsniveau, alt efter om man er født pige eller dreng
- Et generationsniveau, der adskiller bedsteforældre fra forældre og forældre fra børn
- Et niveau, der svarer til social klasse, og som er knyttet til uddannelsesmuligheder og til erhverv og profession
- For ansatte et organisatorisk, afdelings- eller virksomhedsniveau¹⁹

Danmark er et forholdsvist kulturelt homogent land. Det meste af befolkningen befinder sig i middelklassen, har samme religion, stammer fra samme race, har lige muligheder for uddannelse og taler det samme sprog. Dvs. at selvom der eksisterer flere kulturelle lag, deler en stor del af den danske befolkning en forholdsvist homogen mental programmering, da samfundet er forholdsvist ens for alle. Derudover er landet og befolkningstallet lille, hvilket også medvirker til den forholdsvise homogene kultur. En forretningsperson fra den ene ende af landet, der handler med folk fra en anden del af landet, står derfor ikke overfor de store kulturelle udfordringer.

Mexico er i modsætning til Danmark et stort og befolkningsrigt land. Mexicos befolkningstal ligger på ca. 110 mio. og er det spansktalende land i verden, der har flest indbyggere. Omkring 60 procent af befolkningen har en blandet etnisk baggrund kendt som mestizer og 30 procent er af forskellig indiansk afstamning og omkring 9 procent er af europæisk afstamning²⁰. Det officielle sprog er

¹⁹ Hofstede, Geert (2006:26)

²⁰ <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/Mexico.pdf>

spansk, men der tales også maya, nahuatl og andre indianske sprog blandt den indianske befolkning. Ud af den indianske befolkning taler ca. 83 % også spansk, mens ca. 1 mio. er monolingvistiske²¹. Dvs. at befolkningen er mere heterogen end den danske. Dog deler mexicanerne hovedsageligt den samme religion. Landet er overvejende romersk-katolsk (89 procent), med omkring 6 % tilhørende forskellige protestantiske trosretninger, mens de resterende 5 % enten tilhører andre mindre religioner eller ikke er tilknyttet en religion²².

En anden grund til at Mexico er kulturelt komplekst i forhold til Danmark skyldes den store ulighed i befolkningen, der bevirker, at ikke alle har lige gode job- eller uddannelsesmuligheder. Selvom der i Mexico er 11 års obligatorisk skolegang, er det ikke alle der har mulighed for at komme i skole. Mange fattige er nødt til at droppe skolen for at tage et arbejde, så de kan hjælpe til med at forsørge familien. Derudover er undervisningen i de fattige områder som regel dårlig, og de har hverken råd eller mulighed for at få en videregående uddannelse.

Selvom BNP pr. capita er steget meget siden Pesokrisen, har Mexico stadig et stort problem med fattigdom og ulighed i befolkningen. Ud af de ca. 110 mio. indbyggere der bor i Mexico, lever omkring 40 % i fattigdom og 18 % i ekstrem fattigdom²³. Der er stor forskel på rig og fattig. Mexico er det land af alle OECD-lande, der har den største økonomiske ulighed²⁴.

Indtægtsfordelingen er meget ujævn, idet de 20 %, der tjener mest, står for 55 % af indtægterne²⁵. Stadig flere mexicanere opnår en større købekraft, og privatforbruget er en vigtig drivkraft i den mexicanske økonomi. Dog er det hovedsageligt de hvide og mestizerne, der står for denne fremgang, mens en stor del af den indianske befolkning stadig lever under kummerlige forhold i øde landområder. Ifølge en rapport fra the World Bank skyldes 15-50 % af den økonomiske ulighed i Latin Amerika faktorer som køn, race, fødested og forældres uddannelse og job²⁶

Grundet landets størrelse og diversitet er der stor forskel på mexicanernes adfærd i de forskellige regioner. På landet betragtes folk, i modsætning til bymennesker, som mere konservative, naive og

²¹ <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/Mexico.pdf>

²² <http://da.wikipedia.org/wiki/Mexico>

²³ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/MEXICOEXTN/0,,contentMDK:20185184~menuPK:338403~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:338397,00.html>

²⁴ <http://www.oecd.org/dataoecd/48/56/41494435.pdf>

²⁵ <http://da.wikipedia.org/wiki/Mexico>

²⁶ <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=28410&Cr=Latin&Cr1=America>

usofistikerede. Der eksisterer mange stereotyper. Fx beskrives mexicanerne fra de nordlige regioner som cowboys, narkotikasmuglere, sparsommelige og hårdtarbejdende med en meget direkte kommunikationsstil²⁷. Indflydelsen fra USA er især tydelig i de nordlige regioner pga. den korte afstand og de mange amerikanske maquiladoras. Mexicanerne fra de nordlige egne bliver ofte kritiseret af især den sydlige befolkning, for at være amerikaniserede og glemme deres mexicanske arv. Der er flere, der bruger amerikansk ledelsesstil i stedet for mexicansk, og det viser sig bl.a. ved, at folk fra de nordlige regioner er mere ”doing”-orienteret i modsætning til resten af landet og især i det sydlige Mexico, hvor befolkningen er mere ”being”-orienteret, hvilket jeg vil komme ind på senere²⁸. Derudover var der ikke mange indianere i de nordlige egne, da spanierne kom til Mexico, og det var derfor muligt for spanierne at slå sig ned og holde ved deres spanske kultur og traditioner uden at komme i klammeri med den oprindelige befolkning.

Det centrale Mexico omkring Mexico City er kendt for sin industri, moderne landbrugspraksis og konservative katolske tro. En stor del af de danske virksomheder er placeret i denne i region og i det det nordligere Monterrey.

Den sydlige del af landet er rig på naturlige ressourcer, og landets største virksomhed, PEMEX, er placeret i denne region. Alligevel er denne del af landet den mindst udviklede og har det procentvise højeste antal fattige. Derudover har der været flere oprør fra den indianske befolkning i denne region pga. utilfredshed med ressourcefordelingen og mangel på rettigheder.

I det sydøstlige egne ved kysterne er der en mere caribisk kultur i forhold til resten af landet.

Udover at de danske forretningsfolk skal være opmærksomme på, hvilken forretningskultur der bliver brugt i hvilke regioner, skal de tilmed være opmærksomme på, om de handler med gamle eller unge. De unge mexicanere har tillagt sig en mere vestlig forretningskultur, mens ældre (50+) stadig bruger en mere traditionel forretningskultur, der ligger længere væk fra den danske kultur²⁹.

Alt dette er med til at gøre Mexico til et komplekst samfund, og det er derfor ikke uden betydning, i hvilken region man begynder sin samhandel eller etablering på markedet, da der er stor forskel på kvaliteten af infrastruktur, adgangen til internet og kvalificeret arbejdskraft i de forskellige regioner. Ligeledes skal forretningsfolk, der tager til Mexico for at lave forretninger, heller ikke forvente de

²⁷ Miranda-Johnston, Rossana (2007:168) Global Diversity

²⁸ Scarborough, Jack (1998:148)

²⁹ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

samme regler, fremgangsmåder eller arbejdsstil i de forskellige regioner eller blandt de forskellige samfundslag eller forretningsfolk på forskellige alderstrin.

2.4 Stereotyper

Når man beskriver en befolknings kultur, er det umuligt ikke at komme til at generalisere, og der opstår stereotyper. Disse er ofte set som noget negativt ladet, men stereotyper behøver ikke nødvendigvis være noget dårligt. Stereotyperne beskriver kerneværdierne i et samfund, og hvis man bruger sin viden om de forskellige stereotyper, der findes i et land på den rigtige måde, kan det være en fordel for den videre interkulturelle kommunikation.

Jean-Claude Usunier skelner mellem stereotypen som en kognitiv og som en emotionel kategori³⁰. Den kognitive kategori refererer til den intellektuelle måde at forholde sig til andre folk på, mens den emotionelle kategori refererer til stereotypen som en slags selvforsvar mod forskelle, der er angstprovokerende.

Med specialet opfordrer jeg til, at man ved mødet med en fremmed kultur, skal være bevidst om, at ikke alle passer ind under dem, da dette kan hæmme den interkulturelle kommunikation i stedet for at fremme den. Stereotyper hjælper med at give et generelt billede af en befolkning, og når forretningsfolk mødes med folk fra en anden kultur for første gang, er det en fordel at vide noget om disse stereotyper, og så derefter revidere, opdatere eller helt eliminere dem efterhånden som man lærer forretningspartnerens kultur at kende³¹. Specialet lægger dermed op til en hermeneutisk og kognitiv brug af stereotyper, hvor enhver forståelse af andre kulturer forudsættes af en forforståelse. Den hermeneutiske tilgang lægger op til en forståelsesproces af kultur, hvor stereotyperne løbende bliver revideret eller helt forkastes, i stedet for at fastlåse den fremmede kultur i stereotyper³².

Da Mexico som nævnt er et forholdsvis heterogent samfund, vil man derfor også kun kunne benytte de dominerende kulturforskelle og udfordringer, som specialet søger at belyse, som grundlæggende byggesten for en videre forståelse af den mexicanske kultur, når man kommer til Mexico.

Alle individer er forskellige og har forskellige kulturelle baggrunde, der former deres arbejdsstil og opfattelse af udlændinge. Dvs. man kan ikke putte de forskellige regioner af Mexico i bås og tro, at alle inden for samme område har samme forretningskultur, men man kan sige noget om, hvordan tingene generelt set ser ud, og hvad der er tendens til.

³⁰ Usunier, Jean-Claude (1996:385)

³¹ Scarborough, Jack (1998:2)

³² Nørgaard, Jens Lautrup et al (2009:543)

Jack Scarborough mener, at hvis man som forretningsperson forstår andres kulturelle baggrund, forstår man bedre, hvorfor disse agerer, tænker og taler som de gør, og man kan derfor bedre forudsige, hvordan de reagerer på det, man siger eller gør³³.

Del III: Beskrivelse af dansk og mexicansk kultur ud fra Hofstede og Trompenaars værdidimensioner

I forudgående afsnit har jeg vist hvor kulturelt komplekst et land Mexico er, og at det er vigtigt at være forberedt på dette for ikke at tro, at alle mexicanere er ens og agerer på samme måde. Pga. Mexicos kompleksitet er det umuligt at komme med en præcis facitliste på mexicanernes virksomhedskultur, men det er muligt at vise hovedtrækkene af kulturforskellene, hvilket kan være medvirkende til, at danske forretningsfolk kan få en bedre forståelse af, hvorfor mexicanerne agerer som de gør. Sigtet med dette kapitel er derfor at lave en overordnet komparativ beskrivelse af dansk og mexicansk kultur ud fra Hofstede og Trompenaars værdidimensioner. Dette har til formål at give en grundlæggende forståelsesramme for de kulturelle forskelle, der eksisterer mellem Mexico og Danmark.

For at sammenligne to kulturer og komme frem til de dominerende kulturforskelle er det nødvendigt at måle begge landes værdier, da de væsentligste kulturforskelle ligger i værdierne. Værdierne repræsenterer de dybereliggende kulturelle manifestationer, der udgør det mere stabile element i kulturen³⁴. De kan ikke umiddelbart ses, og er derfor svære at måle. Derfor vil Hofstede og Trompenaars værdidimensioner blive brugt i de følgende afsnit.

Da disse værdidimensioner ikke dækker mexicansk og dansk kultur til fulde, vil de i specialet danne et grundlag for en videre analyse af de enkelte lande, og værdidimensionerne vil derfor blive suppleret med empirien fra mine interviews og andre forfattere med reel erfaring fra det mexicanske erhvervsliv i del IV.

Det er vigtigt at pointere, at sammenligningen mellem værdierne ikke skal forstås som en analyse af, om den ene kultur er bedre end den anden, men at kulturen gør, at folk har forskellige måder at håndtere ting på, og forskellige måder at komme frem til deres mål på, og hvad der er acceptabel adfærd i én kultur, kan være det diametralt modsatte i en anden. Fons Trompenaars mener: "(...) *det*

³³ Scarborough, Jack (1998:1)

³⁴ Hofstede, Geert (2006:36)

er vigtigt at have for øje, at den ene af to forskellige kulturer ikke er mere rigtige eller forkerte end den anden. De er slet og ret forskellige med hver deres særkende, styrker og muligheder”³⁵.

3.1 Magtdistance ifølge teorien

Der er uligheder i en eller anden udstrækning i ethvert samfund, og opfattelsen af den respekt man skylder en leder eller overordnet er forskellig fra kultur til kultur, og har stor indflydelse på ledelsesstilen. For at komme frem til disse forskelle mellem dansk og mexicansk ledelsesstil og de udfordringer det kan give, vil jeg bruge Hofstedes første dimension: *Magtdistance*. Med magtdistance mener Hofstede, hvordan man i de forskellige lande håndterer det forhold, at ikke alle er lige. Magtdistance kan derfor defineres som ”den grad, som mindre magtfulde medlemmer af institutioner og organisationer i et land forventer og accepterer, at magten er ulige fordelt”³⁶.

Ud fra svarene i Hofstedes undersøgelse placerer Danmark sig som nr. 72 ud af 74 lande på *Magtdistanceindekset*, hvilket betyder at Danmark har en lille magtdistance mellem over- og underordnet og forventer, at det skal være sådan. I Danmark er man altså ikke god til at tackle stor ulighed mellem ansatte. Mexico ligger som nr. 10, hvilket indikerer, at mexicanerne har en stor magtdistance og forventer dette. Danmark og Mexico er altså direkte modpoler, når det kommer til magtdistance.

Organisationer i et samfund med lille magtdistance (Danmark) kan karakteriseres efter følgende faktorer:

- Decentralisering er udbredt
- Alle skal have lige rettigheder
- Magt er baseret på formel position, ekspertise og evne til at belønne
- Mindre korrupsion
- Mindre omfang af kontrollerende personale
- Chefer stoler på egne erfaringer og underordnede
- Underordnede forventer at blive taget med på råd
- Den ideelle chef er en ressourcestærk demokrat
- Forholdet mellem over- og underordnet er pragmatisk

³⁵ <http://www.jgkomm.dk/artikler/trompenaars.html>

³⁶ Hofstede, Geert (2006:61)

- Privilegier og symboler er ikke velset³⁷

Organisationer i et samfund med stor magtdistance (Mexico) kan karakteriseres efter følgende faktorer:

- Centralisering er udbredt
- Magt er baseret på familie eller venner, karisma og evne til at anvende magt
- Korruption i større omfang
- Magten sejrer over ret
- Stor respekt for ældre
- Lægges vægt på status og rigdom
- Lægges vægt på hierarki
- Større omfang af kontrollerende personale
- Underordnede forventer at få at vide, hvad de skal gøre
- Den ideelle chef er en velvillig aristokrat eller en god ”fader”
- Forholdet mellem under- og overordnet er følelsesbetonet
- Privilegier og statussymboler er både almindelige og udbredt³⁸

3.2 Kollektivism versus individualisme ifølge teorien

Hofstedes anden dimension er *Kollektivism versus individualisme*. Dimensionen defineres på følgende måde: ”*Individualisme vedrører samfund, hvor båndene mellem individerne er løse: Det forventes, at enhver sørger for sig selv og den nærmeste familie*”. Modpolen hertil er kollektivismen som defineres som ”*samfund, hvor mennesker fra fødslen af integreres i stærke, sammenhængende egengrupper, der livet igennem fortsat beskytter dem mod til gengæld at have deres ubestridte loyalitet*”³⁹.

Ud fra Hofstedes *Individualismeindeks*⁴⁰ ligger Danmark på en 10. plads ud af 74 lande, og Mexico ligger på 47. pladsen. Dette betyder, at Danmark har et individualistisk samfund i modsætning til Mexico, der er kollektivistisk. Igen ligger de 2 lande langt fra hinanden.

Organisationer i individualistiske samfund (Danmark) kan karakteriseres med følgende faktorer:

³⁷ Hofstede, Geert (2006:74)

³⁸ Hofstede, Geert (2006:74)

³⁹ Hofstede, Geert (2006:91)

⁴⁰ Hofstede, Geert (2006:94)

- Stor mobilitet på arbejdsmarkedet
- Ansættelse og forfremmelse antages udelukkende ud fra færdigheder og regler
- Forholdet mellem arbejdsgiver og ansat er en kontrakt, der antages at være baseret på gensidige fordele
- Enhver kunde opnår den samme behandling: Universalisme
- Opgaven går forud for forbindelser
- At tabe ansigt anses ikke som skam

Organisationer i kollektivistiske samfund (Mexico) kan karakteriseres med følgende faktorer:

- Lille mobilitet på arbejdsmarkedet
- Ved ansættelse og forfremmelse tages den ansattes egen gruppe med i betragtning
- Forholdet mellem arbejdsgiver og ansat opfattes i moralsk betydning, som en familiær forbindelse
- Kunder fra egen gruppe opnår en bedre behandling end andre: Partikularisme
- Forbindelser går forud for opgaven
- Ingen i gruppen må tabe ansigt

Hofstede inkluderer partikularisme og universalisme som en del af Kollektivismen versus individualisme-dimensionen. Dette kan kritiseres, da graden af hvor kollektivistisk eller individualistisk man er, ikke altid afspejler hvor partikularistisk eller universalistisk man er. Man kan altså ikke sætte lighedstegn mellem disse faktorer. Trompenaars benytter derfor også en separat dimension til at beskrive partikularisme kontra universalisme.

Trompenaars dimension Kommunitarisme kontra individualisme defineres ud fra et spørgsmål om valg af individuel frihed. Trompenaars dimension er som nævnt næsten sammenfaldende med Hofstedes Kollektivismen versus Individualisme og bliver derfor inkluderet i dette afsnit. Dog uddyber Trompenaars dimensionerne ved at forklare at forskellene kan komme til udtryk indenfor dilemmaer vedrørende beslutningstagning og motivation⁴¹. I relation til ansvar, søger Mexicanerne i langt mindre grad end danskere individuelt ansvar, idet de placeres blandt den laveste tredjedel i

⁴¹ Trompenaars, Fons (1998:79)

deres undersøgelse, mens danskere er placeret i den øverste tredjedel⁴². Mexicanerne er dermed langt mindre tilbøjelige til at søge individuelle udfordringer og ansvar end danskerne ifølge Trompenaars.

3.3 Femininitet versus maskulinitet ifølge teorien

Hofstedes 3. værdidimension er femininitet versus maskulinitet. De absolutte og statiske biologiske forskelle mellem mænd og kvinder er de samme verden over, men deres samfundsmæssige rolle er kun delvis bestemt af biologiske begrænsninger. Hvilken adfærd der er passende for hvilket køn, er forskelligt fra samfund til samfund.

Ifølge Hofstede betegnes et samfund som *maskulint* når ”*de sociale kønsroller adskiller sig tydeligt: Mænd forventes at være selvsikre, hårde, koncentrerede om at opnå materiel succes, mens kvinder forventes at være mere beskedne, bløde og optaget af livskvalitet*”.

Et samfund betegnes som *feminint* når ”*de sociale kønsroller overlapper hinanden: Både mænd og kvinder forventes at være beskedne, bløde og optaget af livskvalitet*”⁴³.

Danmark ligger nr. 71 på Hofstedes *Maskulinitetsindeks* ud af 74 lande, hvilket betyder at Danmark er meget feminint. Mexico ligger i den anden ende af skalaen og kommer ind på en 8. plads, hvilket betyder, at landet er yderst maskulint. I Danmark var der ingen nævneværdig forskel på kvinderne og mændenes besvarelser. Begge køn gav udtryk for de samme bløde omsorgsværdier. I Mexico var mændenes værdier meget hårde, men også kvindernes var forholdsvis hårde. Kvinders værdier fra land til land er mindre forskellig end mænds, og et samfunds femininitet er derfor klarere afspejlet i mænds værdier end dets kvinder⁴⁴

Organisationer i feministiske samfund (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer:

- Man arbejder for at leve
- Mere fritid foretrækkes frem for mere løn
- Karriere er en mulighed for såvel mænd som kvinder
- Højere andel af udearbejdende kvinder
- Konflikter løses ved kompromis og forhandlinger

⁴² Trompenaars, Fons (1998:68)

⁴³ Hofstede, Geert (2006:135)

⁴⁴ Hofstede, Geert (2006:141)

Organisationer i maskuline samfund (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer:

- Man lever for at arbejde
- Mere løn foretrakkes ofte frem for mere fritid
- Karriere er obligatorisk for mænd og en mulighed for kvinder
- Lavere andel af udearbejdende kvinder
- Konflikter løses ved at den stærkeste vinder⁴⁵

3.4 Usikkerhedsundvigelse ifølge teorien

Hofstedes 4. værdidimension er *usikkerhedsundvigelse*. Usikkerhedsundvigelse er ifølge Hofstede snarere en indskrænkelse af tvetydighed end en nedsættelse af risiko, og kan defineres som ”*den udstrækning, hvori medlemmerne af en kultur føler sig truet i usikre og ukendte situationer*”⁴⁶.

Denne følelse kommer ifølge Hofstede bl.a. til udtryk gennem stress og et behov for forudsigelighed: Et behov for skrevne og uskrevne regler.

Ud fra Hofstedes *usikkerhedsundvigelsesindeks*⁴⁷ ses der, at Danmark er placeret som nr. 72 ud af 74 lande, hvilket betyder, at man i Danmark har en svag usikkerhedsundvigelse. Mexico er placeret som nr. 26, hvilket betyder, at mexicanerne har en stærkere sikkerhedsundvigelse, og de er derfor mere tilbøjelig til at undgå ukendte situationer.

Organisationer i samfund med svag sikkerhedsundvigelse (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer:

- Flere jobskift, kortere ansættelsesforhold
- Der bør ikke være flere regler end strengt nødvendigt
- Motiveres af præstation, værdsættelse og tilhørsforhold
- Iværksættere relativt fri for regler
- Bedre til opfindelser end til at bringe dem i anvendelse

Organisationer i samfund med stærk sikkerhedsundvigelse (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer:

- Færre jobskift, lange ansættelsesforhold

⁴⁵ Hofstede, Geert (2006:162)

⁴⁶ Hofstede, Geert (2006:183)

⁴⁷ Hofstede, Geert (2006:184)

- Følelsesmæssigt behov for regler, også selvom de ikke fungerer
- Motiveres af tryghed, værdsættelse og tilhørsforhold
- Iværksættere hæmmes af eksisterende regler
- Bedre til at bringe ting i anvendelse end at opfinde dem⁴⁸

3.5 Langsigtet versus kortsigtet livsorientering ifølge teorien

Definitionen på Hofstedes 5. dimension er: *”Langsigtet orientering står for at fostre dyder, der orienterer sig imod fremtidige belønninger – i særlig grad vedholdenhed og sparsommelighed. Dens modsatte pol, den kortsigtede orientering, står for at fostre dyder forbundet med fortid og nutid i særdeleshed med respekt for traditionen, ikke at tage ansigt og at udføre sociale krav”*⁴⁹

Dimensionen er baseret på Kungfutsets lære⁵⁰ og er, i modsætning til de andre dimensioner, ikke baseret på vestlig tankegang, men har sin oprindelse i Kina. I praksis henvender den sig til en langsigtet versus kortsigtet livsorientering. Ifølge Geert Hofstede handler det om værdier en vestlig tankegang vil nikke genkendende til, men som ikke indgik i listen over de vigtigste spørgsmål hos dem, der havde udformet det vestlige spørgeskema⁵¹. Mexicanerne kategoriseres som langtidsorienterede, mens Danmark klassificeres i den midterste tredjedel, hvor langsigtede strategier og fokus på fremtiden tillægges betydning i lige stil med nutiden og fortiden⁵². Umiddelbart stemmer Hofstedes resultater ikke overens med min empiri eller andre akademikers resultater, hvis langsigtet versus kortsigtet orientering skal forstås således:

*”I korttids orienterede kulturer er der meget fokus på nutid og fortid. ”Ikke tage ansigt” og ceremonier er centrale kultur elementer. I mere langtidsorienterede kultur er der mere fokus på fremtid end fortid og nutid og et mere langsigtet formål med forhandlinger eksisterer ofte”*⁵³.

Hvis Hofstedes resultater skal kunne bruges i forretningsøjemed, må det være i forhold til langsigtede relationer, da Mexico i virkeligheden er meget nutidsorienteret, da de lever i nuet og ikke mener, at de kan styre fremtiden⁵⁴. Dette aspekt vil blive analyseret nærmere i Trompenaars værdidimensioner, Tidsorientering og Forhold til omgivelserne.

⁴⁸ Hofstede, Geert (2006:205)

⁴⁹ Hofstede, Geert (2006:226)

⁵⁰ Kungfutsets lære er læren om etik i praksis uden noget religiøst indhold. Kungfutsianismen stammer fra Kina, og er et sæt pragmatiske regler i dagliglivet udledt af det. Hofstede, Geert (1999:218)

⁵¹ Hofstede, Geert (1999:218)

⁵² Hofstede, Geert (2003:354)

⁵³ <http://www.mannaz.com/Mail.asp?MailID=119&TopicID=1396>

⁵⁴ Trompenaars, Fons (1998:118)

Da jeg ikke finder Hofstedes dimension up to date eller hans resultater for brugbare i forretningsøjemed, henvises til disse afsnit. I afsnittet om Tidsorientering vil kulturers tidsopfattelse ifølge Trompenaars blive gennemgået. Trompenaars går ud fra en mere vestlig og aktuel tilgang til tid, og kommer ydermere omkring flere aspekter, der kan forklare de forskellige tidsopfattelser, der kan give udfordringer for danske virksomheder.

3.6 Universalisme kontra partikularisme ifølge teorien

Den første af Trompenaars 7 dimensioner er *Universalisme kontra partikularisme*. Dette er defineret ud fra et spørgsmål om enighed i, at tvivlsspørgsmål ville nedtones, hvis det kunne hjælpe venner. Ud fra Trompenaars resultater⁵⁵ er Mexico overvejende partikularistisk og Danmark er universalistisk. Forskellen mellem partikularisme og universalisme ligger i om andre skal vurderes ud fra kriterier, der kun gælder for en bestemt kategori af mennesker (partikularisme), fx familiens medlemmer, eller ud fra kriterier, der er ens for alle (universalisme)⁵⁶. Det skal dog siges, at begge dele kan indgå i samme kultur og de supplerer hinanden i stedet for at udelukke hinanden.

Universalistiske samfund (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Man fokuserer mere på regler end på personlige relationer
- En aftale er en aftale
- En person betragtes som pålidelig, hvis han eller hun står ved sit ord eller opfylder kontrakten
- Forsøger at etablere konsekvens og ensartede procedurer
- Sørger for ret og rimelighed ved at give samme behandling til alle sager, der ligner hinanden

Partikularistiske samfund (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Man fokuserer mere på personlige relationer end regler
- Et forhold udvikler sig
- En person betragtes som pålidelig, hvis han eller hun respekterer ændringer i det gensidige forhold
- Opbygger uformelle netværk og skaber personlige kontakter

⁵⁵ Trompenaars, Fons (1998:50)

⁵⁶ http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Grupper/M%C3%B8nstervariable

- Sørger for ret og rimelighed ved at bedømme alle sager fra gang til gang⁵⁷

3.7 Affektabilitet kontra neutralitet ifølge teorien

Ifølge Trompenaars spiller følelser såvel som fornuft en rolle i forhold til, om man får en emotionel eller neutral respons⁵⁸.

Affektive samfund (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Viser tanker og følelser både verbalt og non-verbalt
- Gennemsigtighed og ekspressiv adfærd udløser spændinger
- Man beundrer voldsomme og livlige udtryk
- Berøringer, gestikuleren og stærke ansigtsudtryk er almindeligt forekommende

Neutrale samfund (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Viser ikke hvad de tænker og føler
- Kan tilfældigt komme til at vise anspændthed i ansigt og sindstilstand
- Man beundrer en fattet og rolig adfærd
- Fysisk kontakt, gestikuleren eller stærke ansigtsudtryk er ofte tabu⁵⁹

For at komme frem til om folk er neutrale eller affektive i forretningsøjemed, har Trompenaars spurgt, om medarbejdere vil vise deres følelser åbent, hvis der er problemer på arbejdspladsen. Ud af de adspurgte ville 41 % af mexicanerne ikke vise deres følelser åbent og 34 % af danskerne ville ikke åbent vise deres følelser. Dette tegner umiddelbart på, at mexicanerne er mere neutrale end danskerne. Dette stemmer dog ikke overens med, hvad andre resultater viser. Disse forhold vil blive analyseret nærmere i afsnit 4.6 *Affektabilitet kontra neutralitet ifølge teori og empiri*.

3.8 Specificitet kontra diffusion ifølge teorien

⁵⁷ Trompenaars, Fons (1998:64)

⁵⁸ Trompenaars, Fons (1998:87)

⁵⁹ Trompenaars, Fons (1998:97)

Den fjerde dimension omhandler, hvor vidt vi involverer andre *specifikt* i særlige områder af vort liv og på enkelte personlighedsniveauer eller *diffust* i flere områder af vort liv og samtidig på flere personlighedsniveauer⁶⁰.

Trompenaars vurderer dette ud fra et spørgsmål om hvor mange, der ikke ville hjælpe chefen til at male huset⁶¹. I Danmark vil det være usandsynligt, at en medarbejder vil hjælpe med at male sin chefs hus. Ifølge undersøgelsen vil 89 % af de adspurgte nægte at male deres chefs hus. Det vil dog også være usandsynligt, hvis de skulle blive spurgt om det. Dette indikerer, at det danske samfund er specifikt, hvilket vil sige, at danskere hovedsageligt skiller deres private og personlige rum med det offentlige rum alt efter den pågældende situation. I specifikt orienterede kulturer holder medarbejdere og chefer derfor deres arbejde og private zone adskilt. Dvs. at hvis en dansker møder sin chef udenfor arbejdspladsen, kan rollerne skifte. Det er ikke nødvendigvis chefen, man spørger til råds eller lytter til, hvis man fx mødes i et byggemarked. I Mexico var der 70 %, der ville nægte at male deres chefs hus hvilket peger på, at det mexicanske samfund er mere diffust, hvilket vil sige, at de i modsætning til danskerne ikke altid skelner det private med det offentlige rum. Det betyder, at der i Mexico, stadig vil være en respekt og en opfattelse af at chefen ved bedst, selvom det er udenfor arbejdspladsen og situationen ikke har noget med jobbet at gøre.

Specifikke samfund (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Direkte stil, går til sagen, ligefrem og gennemskuelig
- Principper og konsekvent holdning er uafhængige af den person, der tales til

Diffuse samfund (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Indirekte, tager omveje, undvigende, taktfuld, flertydig
- Holdninger er i høj grad situationsbestemte og afhænger af den anden person samt den sammenhæng, der er tale om⁶²

3.9 Præstation kontra askription ifølge teorien

⁶⁰ Trompenaars, Fons (1997:99)

⁶¹ Trompenaars, Fons (1997:106)

⁶² Trompenaars, Fons (1997:118)

Status tildeles forskellige personer i samfundet på baggrund af forskellige ting, og status tillægges forskellig vigtighed i de forskellige samfund. Nogle samfund tildeler status til personer baseret på deres præstationer, mens andre tilskriver status på baggrund af alder, køn, klasse, uddannelse, etc.⁶³. Status baseret på præstationer kaldes *præstationsorienteret* status og handler om *at gøre*, mens tilskrevet status kaldes *askriptiv* status og handler om *at være*⁶⁴.

Trompenaars har bl.a. baseret sine resultater på spørgsmålet om hvorvidt respekt afhænger af familiemæssig baggrund. 92 % af de adspurgte danskere var uenige i dette, hvilket betyder at Danmark er præstationsorienteret. 81 % af de adspurgte mexicanere var uenige i dette, hvilket betyder, at der er en større tendens til at status er askriptiv i Mexico⁶⁵. Resultaterne viser dog ikke så stor en forskel mellem landene som man kunne forvente ud fra raceindelingen i landet. Andre undersøgelser viser da også, at status i Mexico i højere grad er askriptiv i forhold til Danmark.

Præstationsorienterede samfund (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Bruger kun titler, når det er relevant i forbindelse med den kompetence sagen indebærer
- Respekt af overordnet afhænger af, hvor effektivt han eller hun udfører sit job, og i hvilket omfang deres viden er tilfredsstillende
- De fleste topledere er på forskellige alderstrin og af forskellige køn og har bevist deres færdigheder i specifikke job

Samfund med askriptiv status (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Gør omfattende brug af titler, især til at præcisere status i organisationen
- Respekt for overordnede i hierarkiet er et mål for dit engagement i organisationen og dens formål
- De fleste topledere er midaldrende mænd, der har kvalificeret sig i kraft af deres baggrund

3.10 Tidsorientering ifølge teorien

⁶³ Trompenaars, Fons (1997:121)

⁶⁴ Trompenaars, Fons (1997:121)

⁶⁵ Trompenaars, Fons (1997:125)

Forskellige kulturer har forskellige holdninger til tid og hvilken betydning de tillægger fortid, nutid og fremtid. Derudover opfatter kulturer også tid som enten *sekventiel* eller *synkronisk*⁶⁶.

Førstnævnte betyder, at man ser tiden som en række på hinanden følgende begivenheder.

Sidstnævnte betyder, at fortid, nutid og fremtid alle er indbyrdes forbundne. Dvs. at forestillinger om fremtiden og minder om fortiden begge er med til at forme det, der sker i nuet⁶⁷. Danskernes tidsopfattelse er ifølge Trompenaars resultater hovedsagelig sekventiel, mens mexicanernes er synkronisk⁶⁸.

Samfund med overvejende sekventiel tidsopfattelse (Danmark) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Gør kun én ting af gangen
- Tid er håndgribelig og målelig
- Tidsplaner bliver overholdt og der lægges planer på forhånd
- Personlige forhold er generelt underordnet tidsplanerne
- Går overvejende ind for at holde sig til tidsplanen

Samfund med overvejende synkronisk tidsopfattelse (Mexico) karakteriseres ud fra følgende faktorer i forretningsøjemed:

- Gør flere ting på én gang
- En aftale er omtrentlig og med forbehold for, at andre af betydning skal "gives tid"
- Tidsplaner er generelt underordnet de personlige forhold
- Går overvejende ind for at lade det personlige forhold vise vejen frem⁶⁹

3.11 Forhold til naturen ifølge teorien

Trompenaars sidste værdidimension handler om kulturers forhold til naturen. Vores opfattelse af naturen har ifølge Trompenaars stor betydning for, hvordan vi administrerer vores hverdag og virksomheder⁷⁰. Han snakker om, at mennesker er hovedsageligt indvendig eller udvendig-styret afhængig af deres kultur. I den indvendig-styrede kultur opfattes organisationen som en maskine,

⁶⁶ Trompenaars, Fons (1998:141)

⁶⁷ Trompenaars, Fons (1998:141)

⁶⁸ Trompenaars, Fons (1998:149)

⁶⁹ Trompenaars, Fons (1998:162)

⁷⁰ Trompenaars, Fons (1998:171)

der kan styres efter behov, mens organisationen i udvendig-styrede kulturer opfattes som værende et produkt af naturen, og det er det omgivende miljø, der er skyld i dens udvikling⁷¹. Dvs. de indvendig-styrede kulturer føler, at de kan tæmme naturen eller omgivelserne, og succes er ensbetydende med at have kontrol over ydre omstændigheder. I udvendig-styrede kulturer føler man i højere grad, at man er styret af omgivelserne, hvilket ikke nødvendigvis behøver at være skæbnen eller Gud, men kan være fx kunder eller en joint venture partner. For den udvendig-styrede adfærd ligger referencepunktet for aktører uden for dem selv.⁷² Det er altså udefrakommende faktorer, der styrer organisationen i udvendig-styrede kulturer.

Trompenaars er kommet frem til, om kulturer er overvejende indvendig- versus udvendig-styret vha. bl.a. den amerikanske psykolog J.B. Rotters spørgsmål: Er det umagen værd at tæmme vigtige naturkræfter som fx vejret?

34 % af mexicanerne mener, at det er umagen værd, mens 45 % af danskerne mener, at det er umagen værd at tæmme naturkræfter⁷³. Dette betyder, at danskerne er mere indvendig-styrede end mexicanerne. Mexicanerne mener altså i mindre grad, at de selv kan påvirke tingene.

Del IV: Analyse af de kulturelle forskelle og udfordringer ud fra empiri og teori

Ud fra det forudgående afsnit ses det tydeligt, ifølge Hofstedes undersøgelser, at Danmark og Mexico ligger i hver deres ende af resultaterne. De kulturelle forskelle mellem landene er altså meget udtalte. Ifølge Trompenaars' resultater er de danske og mexicanske kulturforskelle inden for disse dimensioner ikke så slående som inden for Hofstedes dimensioner. Dog er flere af dem stadig højfrekvente og store nok til at skabe problemer, hvilket jeg vil søge at bevise med dette kapitel.

Udover benyttelse af Trompenaars og Hofstedes resultater, vil hver værdidimension nu blive analyseret på baggrund af både udsagn fra interviews og andre akademikere med erfaring i Mexico. Dette sker for at verificere Hofstede og Trompenaars resultater samt at få en dybereliggende forståelse for de dominerende kulturforskelle mellem Mexico og Danmark. Derudover bidrager interviewene med at vise, hvilke kulturelle forskelle der skaber udfordringer for danske forretningsfolk i Mexico, hvilket ikke umiddelbart kan læses ud fra teorien.

4.1 Magtdistance ifølge teori og empiri

⁷¹ Trompenaars, Fons (1998:169)

⁷² Trompenaars, Fons (1998:169)

⁷³ Trompenaars, Fons (1998:166)

For at komme frem til om resultaterne fra Hofstedes undersøgelser stemmer overens med virkeligheden, blev respondenterne stillet følgende spørgsmål:

- Hvordan ser man på cheffrollen i Mexico i forhold til i Danmark?

Ifølge både de mexicanske og danske interviewede er der stor forskel på hierarki i Mexico og Danmark som Hofstede også forudsiger det. Én af grundene til den store magtdistance i den mexicanske ledelsesstil bunder i den hierarkiske opdeling, der eksisterede under aztekerriget og derefter siden spanierne erobrede Mexico i 1519⁷⁴. Aztekerne levede ca. fra det 12. til det 16. århundrede og var hierarkisk opdelt: Præster, intellektuelle, krigshelte, videnskabsmænd og kunstnere lå øverst i hierarkiet efterfulgt af handelsfolk. I bunden af hierarkiet befandt landmænd, tjenestefolk og sælgere sig⁷⁵. Efter spanierne kom til Mexico i 1519, blev samfundet hierarkisk opdelt i 3 klasser efter race: Øverst var de såkaldte ”peninsulares” (iberere) og ”criollos”(kreolere), som er henholdsvis hvide spaniere, der er født i Spanien, og hvide spaniere, der er født i Mexico. Uanset deres tidligere position i det spanske samfund, befandt de sig nu i toppen af hierarkiet. Derunder kom ”mestizos”, som var folk af blandet indiansk og spansk herkomst. I bunden af hierarkiet var ”indios” (indianerne), der var vant til at være socialt opdelt, men som nu alle befandt sig i bunden af hierarkiet, uanset hvilken status de måtte komme fra i det aztekiske samfund⁷⁶. Den hierarkiske raceopdeling af samfundet eksisterer til en vis grad i dag, og har stor indflydelse på den mexicanske virksomhedskultur, da virksomhederne ligesom samfundet er delt op i et meget vertikalt hierarki⁷⁷. Det er stadig mestizer og de hvide, der hovedsageligt besidder lederstillingerne⁷⁸.

En anden grund til den store magtdistance skyldes mexicanernes opdragelse og oplevelser gennem deres barn- og ungdom. Ifølge Hofstede er familien kilden til den allerførste mentale programmering og dens indflydelse er uhyre vigtig og vanskelig at ændre⁷⁹.

”The oldest male (patriarch) is head of the traditional extended family in Mexico. Loyalty and abnegation are considered important to satisfy others needs in the family before ones own needs”⁸⁰

⁷⁴ Scarborough, Jack (1998:150)

⁷⁵ Scarborough, Jack (1998:150)

⁷⁶ Scarborough, Jack (1998:151)

⁷⁷ Scarborough, Jack (1998:151)

⁷⁸ <http://www.iadb.org/sds/doc/BuvinicSpanish.pdf>

⁷⁹ Hofstede, Geert (2006:67)

⁸⁰ Howell et al. The Globe (2008:733)

Denne familiestruktur med en stærk faderfigur og loyalitet og respekt overfor familiemedlemmer danner ifølge Howell et al. grundlaget for den senere hierarkiske opdeling, der kendetegner den mexicanske virksomhedsstil. Mexicanske børn opdrages til at være lydige og til at respektere deres forældre og bedsteforældre. De bliver opdraget til at være underordnet, og forældrenes autoritet fortsætter med at spille en rolle, så længe de lever⁸¹. Det forventes ikke, at de eksperimenterer på egen hånd, og der opstår et behov for afhængighed. Når de kommer i skole overtager læreren rollen som den overordnede, og læreren forventes at tage alt initiativ i klassen. Denne mentale programmering fra barndommen og skolen bliver ifølge Hofstede overført til chefen, når personen kommer ud på arbejdsmarkedet. Rollekonstellationerne forældre-barn og lærer-elev suppleres nu med konstellationen overordnet-underordnet⁸². Chefen og personen betragter hinanden som værende ulige. Forholdet mellem dem vil være følelsesladet og chefen vil fremstå paternalistisk. Der vil stadig eksistere et afhængighedsforhold, hvilket består i at medarbejderen er loyal overfor chefen, og chefen skaber en form for sikkerhed:

”A good manager combines an authoritative approach with a concern for the well-being and dignity of employees. Managers should be authoritative but never authoritarian. It is important to show that you are in control but at the same time have a warm, human touch”⁸³.

Personen forventer derudover at få besked på, hvad han/hun skal lave, og at chefen tager initiativet og ansvaret⁸⁴. Kommunikationen er top-down, hvilket medfører, at underordnede sjældent tager nye initiativer eller vil fortælle deres ærlige mening om en overordnetes idéer eller arbejde, hvis dette er negativt eller i konflikt med den overordnedes mening. Ifølge Jørgen Gammelgaard fra Grundfos ender det ofte med, at det er magten, der bestemmer og ikke fornuften⁸⁵.

I Danmark bliver børn behandlet til at være mere eller mindre ligeværdige. Barnet opmuntres til at eksperimenterere og får lov til at modsige sine forældre. Derudover betragtes det som et ideal at være uafhængig af familien. Når barnet kommer i skole, vil der etableres en tovejskommunikation mellem elever og lærer. Derudover vil læreren også fremstå som ligeværdig, og barnet lærer derved at betragte alle som ligeværdige⁸⁶. Denne mentale programmering overføres ifølge Hofstede til

⁸¹ Howell et al. The Globe (2008:733)

⁸² Hofstede, Geert (2006:71)

⁸³ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Management-Style.html>

⁸⁴ <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/mexico.html>

⁸⁵ Bilag 5

⁸⁶ <http://www.folkeskolen.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=15138>

personens holdninger til magtdistancen på arbejdspladsen⁸⁷. Personen forventer, at alle ansatte bliver behandlet relativt lige, og at man bliver taget med på råd. Dog respekteres det, at chefen har det sidste ord. Der eksisterer et gensidigt afhængighedsforhold mellem chefen og de underordnede. Titler, alder og anciennitet er ikke lig med status og respekt. Privilegier til overordnede er ofte uønskede⁸⁸. Alle ansatte uanset titel og alder deler fx samme kantine, toilet og parkeringsforhold. På en dansk arbejdsplads er der derfor normalt et fladt hierarki⁸⁹. Det hierarkiske system er en bekvem måde at fordele ulige roller og de kan omfordes. Omgangstonen med medarbejdere er meget direkte og uformel. Det forventes, at de ansatte kan arbejde selvstændigt og være ansvarlige for sit område. De underordnede forventer ofte at blive taget med på råd, hvis det har indflydelse på deres arbejdssituation. Derudover er det ikke utænkeligt at modsige chefen eller kritisere en overordneds idéer. Beslutninger bliver taget på alle niveauer⁹⁰, hvilket står i kontrast til situationen i Mexico, hvor det hovedsageligt er på det øverste trin i hierarkiet i virksomheden, at beslutninger bliver taget. De ansatte forventer at blive dirigeret fra toppen, og det er de overordnede, der tager initiativ til kontakten mellem overordnet og underordnet⁹¹.

Ud fra Hofstedes magtdistance-dimension, de interviewede og de forskellige akademikere med erfaring fra Mexico ses det, at Danmark og Mexico er diametrale modsætninger. Magtdistancen er altså en dominerende kulturforskel, og der er derfor grundlag for store udfordringer for danske udstationerede i Mexico.

4.1.2 Udfordringer ved magtdistance

De nedenstående spørgsmål er lavet på baggrund af Magtdistance-dimensionen og blev stillet i interviewene med danske medarbejdere i Mexico for at komme frem til om magtdistance-forskellen mellem Danmark og Mexico skabte udfordringer for danskerne.

- Hvordan har mexicanske medarbejdere det med at stille spørgsmål og udtrykke uenighed med chefen?
- Har du været udsat for at ansatte mexicanere ikke har sagt deres mening til dig, fordi du har været overordnet? Eller har en mexicaner fx prøvet at skjule en fejl?
- Har du været udsat for, at mexicanske ansatte sagde ”ja selvfølgelig” til et spørgsmål eller en ordre, selvom de ikke forstod beskeden eller vidste, at det ikke kunne lade sig gøre?

⁸⁷ Hofstede, Geert (2006:72)

⁸⁸ Hofstede, Geert (2006:72)

⁸⁹ <http://ing.dk/artikel/87345-ledere-eksporterer-danske-vaerdier-men-kan-virke-lidt-naive>

⁹⁰ <http://ing.dk/artikel/87345-ledere-eksporterer-danske-vaerdier-men-kan-virke-lidt-naive>

⁹¹ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

Ud fra svarene fra interviewene ses det, at der, som teoretikerne forudsiger det, er udfordringer ved forskellen i magtdistancen. Samtlige af de interviewede er enige om, at mexicanere er mindre tilbøjelige til at stille spørgsmål og udtrykke uenighed med chefen. Mexicanerne er blevet opdraget til ikke at sige deres mening, hvis det strider imod chefens overbevisning. Michael Breumsoe fra Danfoss siger: *”Mexicanerne har stor respekt for organisationshierarkiet og man er ikke tilbøjelig til at være uenig med sin chef!”*⁹²

De er mere bange for deres chef end i Danmark, hvilket har resulteret i ”no problema”-fænomenet⁹³. Dette betyder, at mexicanerne ikke altid siger nej til deres chef, selvom de godt ved, at de ikke kan nå det eller finde ud af dét som de er blevet bedt om. Dette kan skabe store problemer for en dansker i Mexico, da det kan være svært at finde ud af om de ansatte reelt har forstået budskabet eller om de kan nå en deadline. Derudover siger Michael Breumsoe fra Danfoss, at mexicanerne ofte skjuler deres fejl, da de er bange for at blive fyret. Dette kan medføre, at de aldrig lærer af deres fejl eller hvordan tingene skal gøres rigtigt. Derudover kan det give forsinkelser eller ekstra omkostninger. Dog skal det siges, at enkelte mener, at dette også sker i Danmark.

Steffen B. Neumann fra Danica Group siger om mexicanerne:

*”They tend to agree on what is said. However, even though they agree, they will not necessarily execute the agreed. This is a big challenge”*⁹⁴.

Selv om mexicanerne siger, at de er enige, betyder det altså ikke nødvendigvis, at de vil udføre dette, når danske ledere vender ryggen til eller tager tilbage til Danmark. Dette er også noget som Grundfos har haft problemer med ifølge Jørgen Gammelgaard.

Derudover skal man som dansker være opmærksom på, at et ”ja” i Mexico ikke altid betyder ”ja”.

Laura Varela siger:

*”Ja, det er rigtigt. I forskellige tilfælde bruger man ordet ”ja”, hvis man ikke er sikker på, hvad der ønskes af én, eller når der ikke er frihed til at sige, hvad man reelt ønsker at sige. Det er en meget kulturel situation”(oversat fra spansk)*⁹⁵.

⁹² Bilag 2

⁹³ Howell et al. (2008:736)

⁹⁴ Bilag 1

⁹⁵ Bilag 10

Ud fra Hofstedes undersøgelser kommer det frem, at i lande med stor magtdistance, hvor de underordnede er bange for chefen, ønsker de underordnede en autokratisk og paternalistisk leder, der tager beslutningerne for dem⁹⁶. Virkelighedens lederstil svarer altså overens med de ønsker de ansatte har til en leder. Det tilsvarende ses også i lande med lav magtdistance, hvor de underordnede ikke er bange for chefen. I disse samfund ønsker man en demokratisk og konsulterende chef⁹⁷. Dvs. at danske virksomheder, der fx har startet produktion i Mexico ikke skal forvente, at mexicanerne vil adoptere den konsulterende danske lederstil. Det er også langt fra sikkert, at det vil fungere i praksis, da de underordnede ikke er vant til at tage ansvar eller beslutninger på egen hånd. Der vil altid være en vis distance mellem under- og overordnet:

”The long history of strongly authoritarian military and political leaders in Mexico also does not support a high degree of participation by leaders”⁹⁸

Flere undersøgelser viser også, at den konsulterende ledelsesstil er ineffektiv i mexicanske virksomheder. Danske ledere i Mexico er derfor nødt til at have in mente, at deres danske ledelsesstil ikke nødvendigvis er optimal i et land, hvor man har brug for en leder, der mere eller mindre tager alle beslutningerne. Dog er der, pga. de mange amerikanske *maquiladoras* ved den amerikanske grænse, flere og flere virksomheder, der adopterer den amerikanske ledelsesstil, der lægger vægt på mere gruppearbejde og involvering af medarbejdere⁹⁹, og ligger tættere op af den danske ledelsesstil.

I ulige samfund føler almindelige mennesker ikke, at de bør hige efter noget, der overstiger deres rang¹⁰⁰. Det kan derfor være svært at få et samarbejde i gang på tværs af den hierarkiske opdeling, og det gør det umuligt at vælge en ansat fra fx produktionen til at varetage noget på et højere niveau i organisationen, selvom personen har kompetencen til det. Det kan også være en udfordring at få medarbejderne til at arbejde sammen på tværs af afdelingerne. Dette skyldes, at mellemledere ofte ser hinanden som konkurrenter, hvilket smitter af på deres underordnede¹⁰¹.

En anden udfordring er, at det kan opfattes som en svaghed eller mangel på viden, hvis man konsulterer en underordnet, hvilket ikke vil være unormalt for en dansk forretningsperson:

⁹⁶ Hofstede, Geert (2006:73)

⁹⁷ Hofstede, Geert (2006:73)

⁹⁸ Howell et al. (2008:736)

⁹⁹ Howell et al. (2008:736)

¹⁰⁰ Hofstede, Geert (2006:74)

¹⁰¹ Osland et al. (1999:12)

”Managers who request subordinates’ input prior to making a decision may be viewed as weak”¹⁰²

“People believe that their supervisors have been chosen because they have more experience than those they manage, and it is, therefore, unnecessary, and even inappropriate for them to consult with lower-ranking individuals when decision-making”.

Dvs. at mexicanerne kan bruge meget tid på at finde ud af ting som de ikke ved, i stedet for at spørge en underordnet, da dette kan ses som en svaghed eller en unødvendighed.

Det faktum, at beslutninger hovedsageligt bliver taget på det øverste niveau i hierarkiet i Mexico, kan gøre det svært for danske forretningsfolk, der vil starte samhandel med en mexicansk virksomhed, da det kan være svært at få et møde med direktøren, og mellemlederne ofte ikke har ansvar til at træffe beslutninger. Hvis man mødes med medarbejdere med for lav rang, kan det resultere i megen spild af tid¹⁰³:

”Take the time to understand the structure of the business to ensure that you are dealing with the right people. Time can be wasted negotiating with people who have little or no authority”¹⁰⁴.

Steffen B. Nevermann tilføjer:

“The big challenge for Danes in Mexico is to find precisely who takes the final contracting decision and negotiate with THAT specific person. If not, there is a high chance of losing orders due to internal corruption. You might have the best price and quality, and still lose the order.”¹⁰⁵

Det er altså vigtigt at få fat i medarbejdere med autoritet til at tage beslutninger, hvis man fx skal føre en handel igennem. Der forventes på baggrund af dette også fra mexicansk side, at det er folk af rang fra den danske virksomhed, der bliver udsendt til forhandlinger, også fordi at status og position er vigtigt for mexicanerne¹⁰⁶:

”Ensure that you do not insult Mexican senior management by sending your junior employees to deal with them. It is always best to match levels of seniority during any interactions”¹⁰⁷.

Det er altså ofte nødvendigt at sende danske medarbejdere, der har en høj position til Mexico og forhandle, da mexicanerne ikke forventer, at medarbejdere med lavere rang kan tage vigtige beslutninger og indgå kontrakter. Ud af dette kan man også lede, at mexicanske virksomheder, der

¹⁰² Howell et al. (2008:736)

¹⁰³ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Structures.html>

¹⁰⁴ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Structures.html>

¹⁰⁵ Bilag 1

¹⁰⁶ <http://www.ambmexicocity.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/SidsteNyt/Krisentruedefattige.htm>

¹⁰⁷ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Structures.html>

sender medarbejdere af lavere rang, ikke har den store interesse i at få en handel eller samarbejde ført ud i livet:

“If a Mexican contact sends their junior people to deal with you, it is probably a good sign of lack of genuine interest on their part”¹⁰⁸.

Udfordringerne ved magtdistanceforskellen for danske forretningsfolk og ledere er dermed mange. Det er yderst vigtigt at lære den mexicanske ledelsesstil at kende, før man begiver sig ud i lederstilling i en dansk virksomhed i Mexico, da de ovenstående faktorer kan skabe store problemer for danske virksomheder og forretningsfolk i Mexico.

Ifølge Hofstede og interviewene er der en stor forskel i magtdistancen mellem Mexico og Danmark. Den store forskel gør at respondenterne oplever mange udfordringer i Mexico. Forskellen mellem magtdistancen i de to lande og udfordringerne disse giver, stemmer altså overens.

4.2 Individualisme versus kollektivism & Individualisme kontra kommunitarisme ifølge teori og empiri

Ifølge Hofstede skal kollektivism forstås som samfund, hvori gruppens interesser går forud for den enkeltes interesser. I kollektivism samfund, som Mexico, skelnes der mellem ”vi”-grupper (egengrupper) og ”de”-grupper. ”Vi”-grupperne består af den enkeltes familie som individet vokser op i. Familien består ikke kun af forældre og søskende, men ofte også af bedsteforældre, onkler, tanter, osv¹⁰⁹. ”Vi”-gruppen er den vigtigste kilde til individets identitet og den eneste sikre beskyttelse man har overfor livets udfordringer. Derfor skylder man ”vi”-gruppen livslang loyalitet¹¹⁰. Mellem den enkelte og ”vi”-gruppen udvikler der sig et gensidigt afhængighedsforhold både fysisk og psykisk¹¹¹. ”Vi”-gruppen er adskilt fra ”de”-gruppen, der består af andre mennesker i samfundet. Når personen kommer på arbejdsmarkedet, opstår der ifølge Hofstede ofte en egengruppe på arbejdspladsen ligesom i familien. I Mexico opfattes forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager som et familieforhold med gensidige forpligtelser til at beskytte mod loyalitet til gengæld¹¹². En arbejdstager vil ikke blive afskediget så nemt, da virksomheden kan sammenlignes med en storfamilie, og personen betragtes som et ”barn” i denne familie¹¹³. Kollektivistiske lande

¹⁰⁸ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Structures.html>

¹⁰⁹ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

¹¹⁰ Hofstede, Geert (2006:91)

¹¹¹ Hofstede, Geert (2006:90)

¹¹² <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/mexico.html>

¹¹³ Hofstede, Geert (2006:115)

har sandsynligvis også en højere magtdistance end individualistiske lande. Forholdet mellem de to værdier er ifølge Hofstede negativt korreleret. Grunden til dette er, at i kulturer, hvor man er afhængig af egen grupper, er man i reglen også afhængig af magthavere¹¹⁴. I disse lande har familierne en patriarkalsk struktur, der smitter af på forholdet mellem over- og underordnet. Derimod er man i kulturer, hvor man er forholdsvis uafhængig af grupper, sædvanligvis også mindre afhængig af magthavere, hvilket svarer overens med resultaterne for Danmark og Mexico. Loyalitet til ens egen gruppe er meget vigtig i kollektivistiske samfund, men personers opførsel overfor ”de”-gruppen er mere individualistisk end kollektivistisk. Dette gælder også selvom ”de”-gruppen er en del af virksomheden. Derfor kaldes kollektivismen i Mexico og det meste af Latin Amerika ifølge Joyce S. Osland for pseudo-kollektivisme¹¹⁵, da den er baseret på en hierarkisk struktur og en general mangel på tillid til ”de”-gruppen, hvilket jeg vil komme ind på senere.

I individualistiske samfund, som Danmark, går den enkeltes interesser forud for gruppens interesser¹¹⁶. Det skal dog siges, at dette ikke betyder, at danskere ikke har interesse i gruppen eller i fællesskaber, men at de tager udgangspunkt i individet og derefter indlemmer gruppen. I disse samfund lever børn ofte i familier, der består af to forældre (nogen gange kun én) og evt. søskende. De øvrige slægtninge bor andetsteds. I disse familier bliver barnet opdraget til at opfatte sig selv som ”jeg” i modsætning til ”vi” i kollektivismen. Dette ”jeg” er adskilt fra andre menneskers ”jeg”¹¹⁷. Formålet med opdragelsen er, at barnet bliver selvstændigt og i stand til at stå på egne ben. Når den enkelte er i stand til det, forventes det, at det flytter hjemmefra, og er hverken psykisk eller fysisk afhængig af en gruppe¹¹⁸.

Denne uafhængighed smitter af på arbejdspladsen, hvor danskere har nemt ved at arbejde selvstændigt, og tage selvstændige beslutninger. I Danmark opfattes forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager primært som en forretningsaftale¹¹⁹. Hvis arbejdstageren ikke yder tilstrækkeligt, eller hvis denne finder et bedre jobtilbud, er det legitimt og socialt acceptabelt at afslutte arbejdsforholdet. Arbejdstageren vil blive ansat ud fra sine kvalifikationer og ikke forbindelser.

¹¹⁴ Hofstede, Geert (2006:98)

¹¹⁵ Osland et al. (1999:9)

¹¹⁶ Hofstede, Geert (2006:91)

¹¹⁷ Hofstede, Geert (2006:91)

¹¹⁸ Hofstede, Geert (2006:91)

¹¹⁹ Hofstede, Geert (2006:115)

De interviewede danskere er enige med Hofstedes resultater i, at mexicanerne er mere kollektivistiske end danskerne, og at de har et tæt forhold til deres egen gruppe, der altid vil komme i første række.

4.2.1 Udfordringer ved kollektivistisk kultur

De omtalte familieforhold, der ofte opstår i mexicanske virksomheder, kan være en udfordring for danskere, der vil ud på det mexicanske arbejdsmarked, da mexicanere foretrækker at ansætte folk de kender, eller familiemedlemmer¹²⁰. I Danmark vil dette ses som nepotisme, men i Mexico ses det som et fornuftigt valg, da familiemedlemmer er en del af egen gruppe og man kan derfor stole på dem¹²¹. Det betyder også, at det kan være svært for en dansk virksomhed at komme ind på det mexicanske marked uden at have nogen forbindelser i Mexico, da mexicanerne ofte vil foretrække at handle med folk de kender, selvom det evt. kan betyde en højere pris eller lavere kvalitet¹²². Dette betyder, at danske forretningsfolk skal være opmærksomme på at etablere et godt forhold til mexicanerne, inden de kan skrive under på en kontrakt eller starte en forretningsforbindelse. Det er altså ofte en god idé at give sig god tid på forretningsrejser og indlede en personlig forbindelse, inden man går i gang med forretningerne. Mexico er, ifølge Jean Claude Usunier, en såkaldt relationship-orienteret eller being-orienteret kultur, hvorimod Danmark er mere doing-orienteret¹²³. Da mexicanerne er relationship-orienteret er målet at opbygge et langvarigt forhold gennem tillid og gensidig afhængighed. En beslutningsproces vil ofte være en langvarig affære, da mexicanerne vil gøre en stor anstrengelse for at opnå enighed. Man undgår normalt afstemning i disse situationer, da man ikke viser respekt for de personer, der ikke er enige i flertalsbeslutningen¹²⁴. I Danmark vil man i flere tilfælde komme til enighed ved at tage en demokratisk afstemning, og dermed hurtigt kunne komme videre til næste punkt på dagsordenen.

Ydermere kommer der i kollektivistiske samfund ofte flere personer til hvert møde¹²⁵. Hvis man ikke kommer flere, kan det antydes som mangel på interesse. Eller hvis man ikke har en rejseledsager, kan det opfattes som mangel på status eller magt, hvilket for mexicanerne, vil se ud

¹²⁰ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

¹²¹ Hofstede, Geert (2006:114)

¹²² Trompenaars, Fons (1998:55)

¹²³ <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/mexico.html>

¹²⁴ Trompenaars, Fons (1998:78)

¹²⁵ <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/mexico.html>

som om den udsendte ikke har megen indflydelse, og derfor ikke kan tage vigtige beslutninger på virksomhedens vegne¹²⁶.

4.3 Femininitet versus maskulinitet ifølge teori og empiri

For at verificere at Mexico er et maskulint samfund, som Hofstedes resultater siger, blev de interviewede bl.a. stillet følgende spørgsmål:

- Er mænd og kvinder ligestillet i Mexico?

Ifølge de interviewede er Mexico stadig et meget maskulint samfund, hvilket også stemmer overens med Hofstedes resultater. Det er ifølge de interviewede stadig mændene, der hovedsageligt sidder på lederstillingerne og kvinderne der passer hjemmet. Dog nævner enkelte af de interviewede, at der ikke bliver gjort forskel på kvinder og mænd i deres respektive virksomheder, men det kan være fordi, at det er danske datterselskaber, der har indflydelse af den danske kultur. Derudover er de danske adspurgte alle mænd, da jeg ikke har kunnet finde nogen danske kvinder i de danske virksomheder i Mexico. Mændene er måske ikke de rette at spørge. Til spørgsmålet om mænd og kvinder er ligestillet, svarer Michael Breumsoe fra Danfoss: ”Ja, hos Danfoss er de, men ikke i samfundet, og langt heller ikke i alle andre virksomheder”¹²⁷.

Kønsrolleforskellene i Mexico stammer, som i så mange andre samfund, fra gamle traditioner, hvor kvinderne passer familien, og manden skaffer mad på bordet. Det er sjældent, at man vil se en mexicansk mand deltage på lige fod med kvinden i hjemmet. Køkkenet er kvindens domæne, og hun lægger ofte stor stolthed i at kunne lave god mad og opretholde et pænt og rent hjem¹²⁸. I Mexico eksisterer der derudover en ekstra faktor, ”el machismo”, der forstærker kønsforskellene. Begrebet ”machismo” betyder, at mænd har ret til at forføre kvinder uanset deres position i hierarkiet.

”Making remarks to women is a stereotypical sign of machismo and should not be seen as harassment. Mexican males generally believe that nothing must be allowed to tarnish their image as a man”¹²⁹.

Denne faktor smitter af på arbejdsmiljøet. Kvinderne må i Mexico ofte finde sig i at blive diskrimineret på arbejdspladsen. I 1953 blev kvinder endelig anerkendt som ligeværdige til mænd.

¹²⁶ <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/mexico.html>

¹²⁷ Bilag 2

¹²⁸ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

¹²⁹ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

I gennem 60'erne og 70'erne var der flere kvindebevægelser, der har sat fokus på kvinders rettigheder. Kvindernes rolle er ændret dramatisk siden dengang. Flertallet af kvinder står til rådighed for arbejdsmarkedet. Ca. en tredjedel af de mexicanske kvinder har et job, og tallet stiger for hvert år¹³⁰. Alligevel møder kvinder stadig flere fordomme og diskrimination end mænd, især i de højere stillinger på arbejdsmarkedet, og kun 40 % af de højtuddannede kvinder har et job, skønt de udgør 52 % af de højere uddannede¹³¹. Kvinderne bliver ofte placeret i stillinger med mindre ansvar, og skal ofte arbejde hårdere end mænd for at bevise deres kunnen. Situationen er dog blevet forbedret og det er ikke i alle regioner, at det er lige udbredt. I regionerne omkring Mexico City og Monterrey, der er Mexicos finansielle hovedkvarterer, og der hvor hovedparten af de danske virksomheder befinder sig, er der en tendens til, at kvinder på arbejdspladsen er mere accepterede, mens mange landområder holder ved de mexicanske traditioner¹³². Det er også i Mexico City, Monterrey og Guadalajara, at der er flest udenlandske virksomheder, størst økonomisk vækst, flere højtuddannede, og i det hele taget et mere moderne samfund, der præger disse regioners syn på kvinder.

I Danmark er der lige mange kvinder som mænd på arbejdsmarkedet¹³³. Arbejdsmarkedet er dog stadig i høj grad kønsbestemt. Der eksisterer job som er typiske mande- eller kvindeerhverv, men det er ikke ualmindeligt eller socialt uacceptabelt, at fx en mand bliver sygeplejerske eller en kvinde er politibetjent. Der er kvinder på de højeste lederstillinger og inden for toppolitik, men stadig i et mindre omfang end mænd, hvilket også kan ses i og med, at jeg kun har fundet mandlige danske respondenter i Mexico i de højere stillinger. Kvinder bliver sjældent diskrimineret pga. deres kønsrolle, men vil i enkelte tilfælde skulle bevise, at de er lige så gode som mænd, ved at yde en ekstra indsats. Derudover tjener kvinderne gennemsnitligt mindre end mænd i samme stillinger, men forskellen er langt fra ligeså stor som i Mexico.

Respondenterne er dermed enige med Hofstede i, at der i det mexicanske samfund er store kønsforskelle, men at de ikke er udbredt i de danske datterselskaber som de arbejder for.

4.3.1 Udfordringer ved kønsrolleforskelle ifølge teori og empiri

¹³⁰ Howell et al. the Globe (2007:731)

¹³¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:088:0085:0093:DA:PDF>

¹³² Howell et al. the Globe (2007:731)

¹³³ http://avisen.dk/kvinder-haler-ind-paa-maend-paa-jobbet_103617.aspx

De nedenstående spørgsmål er lavet på baggrund af Femininitet versus maskulinitet-dimensionen og blev stillet i interviewene med danske medarbejdere i Mexico for at komme frem til om kønsrolleforskellen mellem Danmark og Mexico skabte udfordringer for danskerne:

- Bliver kvinder diskrimineret på arbejdspladsen?
- Har du bemærket en forskel ved gruppearbejde i Mexico?

Udfordringer for danske virksomheder kan være, at udsendte kvindelige forretningsfolk i nogle tilfælde har sværere ved at blive respekteret af deres mandlige mexicanske forretningspartnere. Dog vil der normalt ikke være de store problemer længere, da mexicanerne efterhånden er vant til at lave forhandlinger med udenlandske kvinder:

“Although Mexico is often viewed as a ‘machismo’ culture where a strong separation is made between the roles of men and women, visiting female executives will encounter few if any problems when doing business with Mexican male colleagues or clients. Having said that, it is probably best for visiting women executives to maintain a professional distance in their business dealings with men and be wary of offering any social invitations unless as part of a larger group function¹³⁴”.

Selvom der ikke umiddelbart er nogen problemer ved at være forretningsrejsende kvinde i Mexico, skal man altså jonglere mellem at opretholde en professionel distance i forretningsforholdet og samtidig udvikle et personligt forhold, der er essentielt, når man handler med mexicanere, hvilket vil blive gennemgået senere. De interviewede ser heller ikke de store problemer i at sende kvindelige ansatte til at gøre forretninger i Mexico.

I maskuline samfund som Mexico er det vigtigt på jobbet at have gode indtjeningsmuligheder, at få anerkendelse, hvis man yder et godt stykke arbejde og at blive forfremmet¹³⁵. I feminine samfund som Danmark er det vigtigere, at have et godt arbejdsforhold til sine direkte overordnede, at samarbejde med mennesker, der har et godt samarbejde med hinanden. Arbejdspladsen i de feminine kulturer bærer præg af gensidig hjælp. Alle hjælper alle, og gruppearbejde vil derfor vægtes højt¹³⁶. I Mexico er det også muligt at udføre gruppearbejde, men det kræver at alle personer i gruppen kender hinanden og har et godt forhold til hinanden, ellers kan der opstå indbyrdes konkurrence i gruppen:

¹³⁴ <http://www.worldbusinessculture.com/Women-in-Business-in-Mexico.html>

¹³⁵ Hofstede, Geert (2006:156)

¹³⁶ Hofstede, Geert (2006:157)

"Mexico is, by its nature, a relationship driven culture and therefore Mexicans will work extremely well in a team situation so long as the members of the team have a good relationship with one another"¹³⁷

På spørgsmålet, om der er en forskel ved gruppearbejde i Mexico, er der delte meninger både på den mexicanske og danske side. Michael Nørgaard fra Time/System svarer: *"De kan ikke arbejde i grupper herovre, fordi samfundet er bygget op sådan at enhver er sin egen lykkes smed"¹³⁸*. María Campillo svarer, at mexicanerne ikke kan lide gruppearbejde. Én af grundene er, at de ikke kan lide at spørge andre om hjælp¹³⁹. Michael Breumsoe fra Danfoss har en anden opfattelse af gruppearbejde i Mexico: *"Man er meget mere tilbøjelig til at søge ind i gruppearbejde i Mexico end i Danmark, hvor man typisk foretrækker at arbejde individuelt"¹⁴⁰*. María Perez mener heller ikke at der er nogen problemer i gruppearbejde¹⁴¹. Der er altså forskellige opfattelser af om gruppearbejde er en fordel eller ulempe i Mexico. Det kan være en fordel, hvis gruppemedlemmerne har et godt forhold til hinanden, og en ulempe hvis gruppemedlemmerne begynder at rivalisere hinanden eller ikke har lyst til at arbejde i grupper, og dermed ikke arbejder effektivt. Danske ledere skal derfor være opmærksom på dette, hvis de vælger at mexicanerne skal benytte denne arbejdsform. Resultaterne betyder også igen, at alle individer er forskellige, og dette ikke skal ses som en endegyldig facitliste. Hvad der virker ét sted, virker måske ikke et andet sted. I Danmark vil man ligeledes se folk der foretrækker gruppearbejde og folk der foretrækker at arbejde alene. Det er altså nødvendigt at måle stemningen og resultaterne indenfor den enkelte virksomhed.

Hvis der opstår en konflikt, løses den normalt i Danmark gennem kompromis og forhandlinger, hvorimod det i Mexico ofte er den "stærkeste" der vinder til stor frustration for danske udsendte. Konkurrencementaliteten er høj, og der er derfor ofte kun én vinder¹⁴². Det kan være svært for danskere at løse disse konflikter, da kompromiser og forhandlinger ikke løser dem, og konflikterne derfor ikke altid vil blive løst, hvilket kan føre til tab af forretninger. Danske forretningsfolk kan

¹³⁷ <http://www.worldbusinessculture.com/Business-Teams-in-Mexico.html>

¹³⁸ Bilag 3

¹³⁹ Bilag 7

¹⁴⁰ Bilag 2

¹⁴¹ Bilag 6

¹⁴² Hofstede, Geert (2006:158)

komme til at virke for blødsødne, hvilket gør at mexicanere evt. vil finde dem uegnet til en høj stilling, der ifølge mexicanerne kræver hårde værdier¹⁴³.

Ifølge respondenterne er der ikke de store udfordringer ved kønsrolleforskellene i Mexico, selvom Mexico og Danmark er direkte modpoler ifølge værdidimensionen. Den store afstand mellem de 2 lande ifølge de teoretiske resultater korrelerer dermed ikke proportionelt med de udfordringer danskerne møder, men kulturforskellene har stadig en betydning, der er værd at bemærke for danskerne.

4.4 Usikkerhedsundvigelse ifølge teori og empiri

For at stadfæste om det mexicanske samfund overvejende undviger usikkerhed, som Hofstedes resultater påstår, er de interviewede blevet stillet dette spørgsmål:

- Hvordan forholder mexicanere sig til nye og uventede situationer?

Ifølge respondenterne forholder mexicanerne sig ikke meget anderledes end danskerne ved nye eller uventede situationer, som Hofstedes resultater ellers lægger op til. Michael Breumsøe fra Danfoss svarer, at mexicanerne forholder sig "(...) med skepsis – men ikke anderledes end i Danmark"¹⁴⁴ Michael Nørgaard mener endda, at "(...) de (red: mexicanerne) er gode til at omstille sig, hvilket er et plus"¹⁴⁵. Respondenterne er altså ikke umiddelbart enige med Hofstedes resultater.

Dog peger sekundære kilder på, at Mexico er et usikkerhedsundvigende samfund, og de faktorer der peger på, at et samfund er usikkerhedsundvigende, passer på Mexico.

*"Changes are made, albeit slowly, and require a considerable amount of thought, planning and evaluation. The fear of exposure and the potential of embarrassment that may accompany failure mean intercultural sensitivity is needed. While in risk-tolerant environments, failure is perceived as a learning process that encourages confidence in future ventures, failure in Mexico causes a long-term loss of confidence by the individual as well as by others"*¹⁴⁶

Dvs. at man i Mexico ser på forandringer som noget usikkert, der kan lede til fiasko, hvilket vil tage lang tid at komme over. Derfor er mexicanerne ofte mere tøvende over for forandringer.

¹⁴³ Hofstede, Geert (2006:156)

¹⁴⁴ Bilag 2

¹⁴⁵ Bilag 3

¹⁴⁶ <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

I kulturer med høj usikkerhedsundvigelse, som Mexico, lærer børn, at verden er et fjendtligt sted, og de vil blive beskyttet mod ukendte situationer. Det, der er anderledes, er farligt. Usikkerhed er noget, der skal bekæmpes. For at forhindre usikkerhedsmomenter vil man i disse lande have flere formelle love og uformelle regler. Børnene i disse samfund er i højere grad blevet programmeret til at føle sig tilpas i strukturerede omgivelser. Forhold der kan struktureres, skal ikke overlades til tilfældighederne¹⁴⁷.

I lande med lav usikkerhedsundvigelse lærer børnene derimod, at verden er grundlæggende velmenende, og børn opfordres til at give sig i kast med nye situationer. Det, der er anderledes, opfattes som sjovt. Usikkerhed er et normalt træk, og man tager dagen som den kommer. Tvivlen kan komme ukendte personer, situationer og tanker til gode¹⁴⁸.

Denne mentale programmering smitter ifølge Hofstede af på arbejdssituationen. Danskere trives generelt bedre med nye og uventede situationer, forandringstilpasning og konflikthåndtering end mexicanere, der har en høj usikkerhedsundvigelse. I et samfund med svag usikkerhedsundvigelse som i Danmark, er der få regler og love, og dermed mindre bureaukrati, i modsætning til lande med en høj score som Mexico, hvor regler og love minimerer usikkerhed og skaber trygge og faste rammer for befolkningen¹⁴⁹.

I usikkerhedstolerante kulturer er man altså generelt bedre til at springe ud i nye ting på arbejdspladsen, og det er derfor nemmere at få indført fx nye arbejdsgange eller opfinde nye produkter i modsætning til usikkerhedsundvigende kulturer. Det er derfor heller ikke sjældent, at en dansker har flere forskellige jobs end en mexicaner gennem livet, da jobskifte ikke medfører en så stor følelse af risiko for usikkerhedstolerante. Den usikkerhed, der er ved fx at skifte job, accepteres. Usikkerhedsundvigende kulturer går langt uden om tvetydige situationer, så som at skifte job. De har som regel lange ansættelsesforhold. I arbejdslovgivningen kommer forskellen mellem dansk og mexicansk usikkerhedstolerance også til udtryk. Hvor den danske arbejdslovgivning er meget fleksibel, og det at ”hyre og fyre” er forholdsvis uproblematisk, er den mexicanske meget beskyttende overfor medarbejdere og fordrer til ”livstidsansættelse”¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Hofstede, Geert (2006:143)

¹⁴⁸ Hofstede, Geert (2006:190)

¹⁴⁹ Hofstede, Geert (2006:197)

¹⁵⁰ <http://www.latinamerica.um.dk/NR/ronlyres/5E360395-C450-4594-8E62-651D44F87ABB/0/NletterMAYO2008.pdf>

I usikkerhedsundvigende samfund søger man ifølge Hofstede efter en struktur i organisationer, institutioner og medmenneskelige relationer, der gør, at begivenheder kan fortolkes entydigt og forudsiges. Paradoksalt nok er folk fra disse kulturer ofte parat til at indlade sig på risikobetonet adfærd for at begrænse det tvetydige¹⁵¹. I usikkerhedstolerante lande er den generelle opfattelse, at der kun skal indføres regler, hvis dette er absolut nødvendigt, men så er tendensen også, at de overholdes i højere grad end i usikkerhedsundvigende kulturer¹⁵².

Ifølge Hofstedes undersøgelser synes de kulturer, der er mest angst, at være de mest udtryksfulde. Det er der, hvor man gestikulerer meget, og hvor det er socialt acceptabelt at hæve stemmen og vise følelser og slå i bordet, hvilket passer meget godt på Mexico¹⁵³. Danskere synes ofte, at mexicanere er meget højrøstede og kan blive forskrækkede over deres opførsel, når de ikke forstår, hvad der bliver sagt (se afsnittet Affektabilitet versus neutralitet).

De interviewede er ikke enige med Hofstede i, at mexicanerne skulle være mere usikkerhedsundvigende end danskerne, mens sekundære kilder finder resultaterne rigtige. Det er altså op til den enkelte at vurdere den specifikke situation.

4.4.1 Udfordringer ved usikkerhedsundvigelse

I kulturer med lav usikkerhedstolerance bliver samfundet og virksomheder som sagt ofte mere regelstyrede. I kulturer med høj usikkerheds tolerance er der større åbenhed for meninger og egne beslutninger og lavere regelbehov. En af udfordringerne ved dette er, at der i virksomheder i lande med høj usikkerhedsundvigelse kan indarbejdes regler eller regelorienterede adfærdsmønstre, som er rituelle, selvmodsigende eller ligefrem fejlagtige¹⁵⁴. Men selv ineffektive regler kan give en følelse af sikkerhed i disse samfund, hvilket kan være svært for usikkerhedstolerante samfund at forstå. Det er altså vigtigt at have in mente, at hvis man ønsker, at en medarbejder udfører et arbejde på rette måde, at det ofte er bedst at give personen klare og præcise retningslinjer for, hvordan det skal udføres. I Danmark vil man i højere grad selv skulle tolke, hvad der er rigtigt og forkert, og beslutte hvad der er i virksomhedens interesse. Der arbejdes ofte efter sund fornuft i stedet for regler.

¹⁵¹ Hofstede, Geert (2006:188)

¹⁵² Hofstede, Geert (2006:188)

¹⁵³ Hofstede, Geert (2006:186)

¹⁵⁴ Hofstede, Geert (2006:197)

Som leder i Mexico er det vigtigt straks at have præcise svar på spørgsmål, som lederens underordnede måtte have, så det ikke skaber en følelse af usikkerhed. Derudover er det også vigtigt, at have en virksomhedsstruktur, hvor en underordnet ikke har to direkte chefer, da dette kan skabe konflikter og utvetydighed.

Dog skal det siges, at de adspurgte danskere ikke umiddelbart havde problemer med usikkerhedsundvigelse, bortset fra at mexicanerne ikke altid siger deres mening eller tager beslutninger, hvilket blev gennemgået i afsnittet om Magtdistance. Selvom kulturforskellene er store ifølge teorien, ser det ikke ud til at disse volder danskerne de store problemer.

4.5 Universalisme kontra Partikularisme ifølge teori og empiri

For at komme frem til om Trompenaars har ret i, at Mexico er et partikularistisk samfund, blev respondenterne stillet følgende spørgsmål:

- Er de personlige relationer vigtige, når mexicanerne gør forretninger?
- I hvor høj grad kan personlige relationer hjælpe én frem i Mexico og få ting til at ske hurtigere?

Respondenternes svar bekræfter Trompenaars resultater i, at Mexico er et overvejende partikularistisk samfund. Michael Nørgaard svarer til spørgsmålet, om personlige relationer er vigtige, at der er *"(...) no business, hvis de ikke kan lide din person"*¹⁵⁵ Uffe Thrane fra den Danske Ambassade i Mexico tilføjer: *"I Danmark kan mange forhandlinger klares per e-mail og med et minimum af personlig kontakt. I Mexico skal der ofte først etableres et personligt tillidsforhold, før en handelsforbindelse kan etableres. Manglende personligt engagement fra den danske side kan derfor også give anledning til mistro, og at man fra den mexicanske side kan føle et manglende engagement fra dansk side"*¹⁵⁶. De interviewede er enige om, at dette er en af de vigtigste kulturelle forskelle, man som dansker skal være opmærksom på, da mange handler er gået i vasken pga. at der ikke er etableret et personligt tillidsforhold med mexicanerne.

Til spørgsmålet om, i hvor høj grad personlige relationer kan hjælpe én frem og få ting til at ske hurtigere i Mexico, svarer Michael Breumsoe fra Danfoss: *"Dette er meget vigtigt – især inden for det offentlige"*¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Bilag 3

¹⁵⁶ Bilag 4

¹⁵⁷ Bilag 2

Der er et element af ligestilling i universalismen idet regler er ens for alle. Dem, som reglerne gælder for, skal behandles ens. Resultaterne svarer godt overens med Danmark, da Janteloven og ligestillingen mellem kønnene, gør Danmark til et land, der er forholdsvist lige for alle. Selvom man ser vennetjenester, sker det overvejende inden for lovens rammer. Trompenaars spørgsmål om, at man vil tale en nær vens sag, hvis denne har været skyld i en bilulykke pga. for høj hastighed¹⁵⁸, er derfor ikke sandsynlig i Danmark. I Mexico er der derimod en større chance for, at man vil beskytte en nær ven ved at lyve, hvis denne har begået noget ulovligt. Grunden til dette er igen de såkaldte ”egen-grupper”, hvor man udviser loyalitet over for gruppemedlemmerne. Denne form for loyalitet og personligt forhold kaldes i Latin Amerika for *personalismo*¹⁵⁹, og er en meget vigtig faktor, når man handler med latinamerikanere og mexicanere især. Dette forhold beskrives også af Danmarks Ambassade i Mexico:

”I det mexicanske forretningsliv munder møderne ikke altid ud i noget konkret, men benyttes ofte til at etablere forbindelser og lære hinanden at kende. Det tilrådes at pleje de personlige kontakter, idet gensidig tillid spiller en betydelig rolle for succesen af forhandlingerne. Til forskel fra Danmark, hvor det er de faktiske facts, der spiller den afgørende rolle, er det i Mexico ofte den personlige kemi mellem forhandlingsparterne, som afgør resultatet af forhandlingerne”¹⁶⁰.

Det er altså vigtigt at tage sig god tid til forretningsmøder, selvom det kræver en længere og ekstra flyrejse mellem Danmark og Mexico. Derudover skal man ikke blive frustreret over, at man i danske øjne ikke har nået noget eller er kommet frem til noget, da man, hvis der har været god kemi, muligvis har dannet grundstenene til et længerevarende samarbejde. At mødes ansigt til ansigt er vigtigere end bureaukratiske regler, og det kan derfor være en fordel at mødes personligt end maile eller ringe. Ifølge den danske ambassade i Mexico er den direkte kontakt mellem forretningspartnere meget vigtig, og mange problemer kan kun håndteres ved at afholde et møde eller invitere på en arbejdsfrokost¹⁶¹. Det kræver altså megen personlig tilstedeværelse i Mexico. Belønningen for dette er, at når man først har etableret et personligt forhold med en mexicaner, holder det ofte i lang tid, går ikke nemt i stykker og man bliver sjældent svigtet. Til gengæld forventes det, at man selv er parat til at yde en indsats for vedkommende¹⁶².

¹⁵⁸ Trompenaars, Fons (1998:48)

¹⁵⁹ Osland, Asbjorn et al. (1999:3)

¹⁶⁰<http://www.ambmexicocity.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/AtGoereForretningI/Samarbejds partnere/>

¹⁶¹<http://www.ambmexicocity.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/AtGoereForretningI/Forretnings kultur/>

¹⁶²<http://www.ambmexicocity.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/AtGoereForretningI/Samarbejds partnere/>

Fra et universalistisk forretningssynspunkt vil der være en tilbøjelighed til at betragte den partikularistiske ”fordeling” af egen-gruppen som værende demoraliserende, og partikularistiske folk anses som folk man ikke kan stole på, fordi de holder hånden over deres venner.

Partikularisterne mener omvendt, at universalisterne ikke er til at stole på, da de ikke hjælper deres venner¹⁶³.

Ifølge respondenterne er Mexico meget partikularistisk, idet de foretrækker at handle med folk de kender og har et godt forhold til. Dette svarer meget godt overens med resultaterne fra Trompenaars undersøgelser. Derudover ses det, at denne kulturelle dimension er yderst vigtig at have kendskab til, da mange handler kan falde på gulvet, hvis man som dansker ikke giver sig tid til at opbygge et tillidsforhold.

4.5.1 Udfordringer ved Universalisme kontra Partikularisme

For at komme frem til, hvilke udfordringer Universalisme kontra partikularisme-dimensionen måtte give danske forretningsfolk i Mexico, er de interviewede blevet stillet følgende spørgsmål:

- Har du oplevet, at mexicanere lægger mindre vægt på kontrakter og mere på personligt forhold?
- Har du oplevet forskelsbehandling?

Der er flere dilemmaer mellem universalisme og partikularisme, der skaber udfordringer for universalistiske forretningsfolk fra Danmark, der skal handle med partikularistiske forretningsfolk fra Mexico. Én af udfordringerne kan opstå ved udfærdigelsen af kontrakten. I Danmark er det en naturlig del af forretningsgangen at indgå kontrakter med andre. I kontrakten nedfældes forpligtelser og aftaler, der skal overholdes fra begge parter. Et løfte man én gang har indgået skal overholdes, også selvom det viser sig at være upraktisk. Dansk kultur er baseret på både tillid til hinandens ord, og en tro på nedskrevne reglers gyldighed. Kontrakter benyttes derfor i Danmark til at sikre, at tilliden honoreres.

I partikularistiske samfund, som Mexico, opfattes kontrakten stadig af nogle som tegn på mistillid mellem parterne især i små og mellemstore virksomheder og i de landlige regioner. For dem kan det se ud som om, at det er underforstået, at parterne har intentioner om at ville snyde hinanden, og det derfor er nødvendigt med en kontrakt, hvilket går imod mexicanernes princip om at etablere et

¹⁶³ Trompenaars, Fons (1998:46)

personligt forhold til sine forretningsforbindelser, inden man skriver en kontrakt¹⁶⁴. Hvis man har et personligt forhold til forretningsforbindelsen, ser mexicanere ikke nogen grund til at nedfælde en masse forpligtelser og aftaler i en kontrakt, da man jo netop er forpligtet ved loyalitet gennem venskabet. En kontrakt med for mange forpligtelser og forholdsregler kan medvirke til, at en mexicaner vil afbryde forretningsforbindelsen pga. at han/hun føler sig krænket, og at kontrakten udelukker enhver mulighed for at udvikle et godt personligt forhold¹⁶⁵. Det er dermed ikke sagt, at mexicanere ikke skriver kontrakter. Men for mexicanere er kontrakten et udgangspunkt, der kan ændres løbende uden for mange forholdsregler og med plads til at begge parter kan indordne sig¹⁶⁶. For en dansker vil kontrakten ofte være bindende og afgørende for at få handlen eller samarbejdet i hus. Med Mexicos stigende samhandel med USA, som er kendt for at nedfælde alle detaljer i en kontrakt, er det heller ikke utænkeligt, at de mexicanske virksomheder, der er vant til at handle med universalistiske samfund, indordner sig i nogen grad efter deres procedurer. Undersøgelser viser også, at jo større forretningerne er, jo hyppigere tendens er der til at skrive længere kontrakter¹⁶⁷. Derudover er der også stor forskel på, hvilken størrelse virksomhed og branche man forhandler med samt i hvilken del af landet den er beliggende¹⁶⁸. I de dele af Mexico, hvor hovedparten af de danske virksomheder er etableret og handler, er der også en højere andel af mexicanere, der skriver kontrakter end i resten af landet¹⁶⁹. De fleste af de danske respondenter mener heller ikke, at der er problemer med nedfældelse af kontrakter, og det er ofte nødvendigt for at få mexicanerne til at overholde en deadline. Det er derfor vigtigt for danske forretningsfolk, at de opsnuser sin forretningsforbindelses holdninger og standpunkt til dette, før der udføres en kontrakt, der følger de danske standarder. Derudover er det vigtigt, at man er i stand til at løse dilemmaerne og forene de modstridende værdier bedst muligt.

I den universalistiske kultur begår man tit den fejltagelse, at man ikke lægger nok vægt på det personlige forhold. Dog er der et paradoks, da personlige forhold også kan blive indgået fra mexicansk side for at opnå noget af selviske grunde. Disse folk kaldes på spansk for *chupamedias* og på dansk for ”røv-slikkere”¹⁷⁰. Det er altså en nødvendighed for danske forretningsfolk at kunne skelne mellem disse to slags forhold.

¹⁶⁴ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

¹⁶⁵ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

¹⁶⁶ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

¹⁶⁷ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

¹⁶⁸ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

¹⁶⁹ <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

¹⁷⁰ Osland, Asbjorn et. al (1999:4)

En anden mulig udfordring er tidsfaktoren for forretningsrejser. I Danmark afsætter man normalt ikke megen tid til at lære modparten personligt at kende, inden man går i gang med forretningerne. Men i partikularistiske samfund, og Mexico især, er det som før nævnt en rigtig vigtig faktor at udvikle en personlig relation med modparten inden, der bliver lavet forhandlinger. Derfor er det også nødvendigt at afsætte ekstra tid til forretningsrejsen. En partikularist kan blive mistænksom, når der er hastværk. Jo større handelen er, jo længere tid vil det ofte kræve. Hvor man værdsætter produktets kvalitet i Danmark, værdsætter man i højere grad kvaliteten af det personlige forhold i Mexico. Man sætter produktets kvalitet lig med kvaliteten af venskabet¹⁷¹. Processen kan føles langvarig for en universalist, men tiden er givet godt ud, da man ved et personligt forhold undgår mange problemer i fremtiden.

Danske medarbejdere er vant til, at en e-mail skal besvares og behandles som en seriøs kommunikation. Dette er ifølge Uffe Thrane fra den Danske Ambassade ikke altid tilfældet i Mexico. Manglende svar kan fra dansk side tolkes som, at en mexicansk virksomhed mangler professionalisme og ikke mindst interesse. Dette er dog ikke nødvendigvis tilfældet, men det kan være en forkert og langsom måde at gøre forretninger med mexicanere på. I Danmark kan mange forhandlinger klares per e-mail og med et minimum af personlig kontakt, mens mexicanerne foretrækker personlig kontakt, indtil der er udviklet en personlig forbindelse mellem forretningspartnerne.

Udfordringerne ved denne kulturforskel består i at have tålmodighed fra dansk side og opbygge et tillidsforhold, inden man går til forhandlingerne. Dette er ifølge respondenterne og sekundære kilder nok den vigtigste kulturforskel at være bevidst om. Så selvom landene ifølge Trompenaars resultater ikke ligger så langt fra hinanden i denne dimension som de 2 lande gør i nogle af Hofstedes resultater, så er det alligevel den kulturforskel, som de adspurgte danskere mener, er vigtigst at have for øje.

En anden stor udfordring ved denne dimension er det mexicanske bureaukrati, hvilket er beskrevet i et særskilt efterfølgende afsnit, da det kan udgøre en stor og langtrækkende udfordring. Michael Breumsoe fortæller, at skatte- og momsager samt reparation af vejanlægget foran fabrikken har taget uendelig lang tid¹⁷². Pga. partikularismen er det muligt at blive ført hurtigere igennem de mange bureaukratiske regler, hvis man har de personlige forbindelser i orden, hvilket kan være

¹⁷¹ Trompenaars, Fons (1998:55)

¹⁷² Bilag 2

svært for en dansk virksomhed, der er ny på det mexicanske marked. Der eksisterer et effektivt uformelt netværk, der hurtigt tager sig af sager, hvor folk har en personlig relation¹⁷³. Hvis man ikke har en personlig relation, er det også muligt (men også utilrådeligt og ulovligt) at købe sig til hurtigt at kunne komme igennem det ofte langsommelige bureaukrati, hvilket også vil blive gennemgået i det næste særskilte afsnit med sammen med bureaukrati.

4.5.3 Udfordringer med bureaukrati og korrupcion

Udfordringerne ved at handle med Mexico kan være mødet med korrupcion og bureaukrati, der kan gøre livet surt eller vanskeligt for danske virksomheder.

For at finde ud af om de danske forretningsfolk havde oplevet udfordringer med bureaukrati og korrupcion, blev de stillet følgende spørgsmål:

- Har det mexicanske bureaukrati og korrupcion været en udfordring for jeres virksomhed?

De interviewede var alle enige om, at bureaukrati og korrupcion eksisterer i høj grad i Mexico, og de rigtige forbindelser eller penge under bordet, kan hjælpe én frem. Steffen B. Nevermann siger:

“Mexicans are less ethical, with regards to corruption/commissions, etc”¹⁷⁴

Mexicanerne ser altså ikke ligeså slemt på korrupcion som danskere, da de er vant til det.

Det er en langsommelig proces at starte en virksomhed op i Mexico, men det er blevet bedre.

Mexico ligger nummer 115 ud af 181 lande på ranglisten: ”Starting a Business”¹⁷⁵. Der kræves 9 procedurer, og det tager 28 dage, og koster 12,52 % af BNP pr. capita at starte en forretning i Mexico. Selvom det er blevet nemmere at starte en virksomhed i Mexico, er der lang vej til, at det bliver lige så nemt som i Danmark, der ligger nr. 19 på ranglisten. I Danmark kræves der 4 procedurer og det tager ca. 6 dage. Desuden koster det ingenting¹⁷⁶. Der er dog stor forskel på, i hvilken del af Mexico, man vil opstarte sin virksomhed.

Flere mexicanske virksomheder benytter sig af bestikkelse og personlige forbindelser for at undgå det ofte langsommelige og besværlige bureaukrati.

¹⁷³ Osland, Asbjorn et al. (1999:5)

¹⁷⁴ Bilag 1

¹⁷⁵ <http://www.doingbusiness.org/Documents/CountryProfiles/MEX.pdf>

¹⁷⁶ <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=56>

Ifølge en undersøgelse fra 2005 fra Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), betragter 79 % af virksomheder illegale transaktioner som en alvorlig udfordring til forretningsetablering i Mexico. Dette bliver yderligere fastslået af en undersøgelse fra 2008, Encuesta de Fraude y Corrupción en México, hvor 235 virksomheder, der opererer i Mexico, er blevet interviewet om udbredelsen af korruption. Undersøgelsen viser at otte ud af 10 virksomheder er berørt af korruption, og det anslås at den private sektor i Mexico tabte US\$ 900 millioner pga. bedrageri i 2007. Ifølge undersøgelsen har 44 % af de adspurgte virksomheder betalt bestikkelse til myndighederne, hvilket beløb sig til gennemsnitligt 5 % af deres årlige indtægter. Hovedårsagen til bestikkelsen var, at virksomhederne derved kunne undgå langsomme og besværlige procedurer. Derudover var der også 33 %, der betalte bestikkelse for at få bevillinger og tilladelser ført igennem. Og endeligt gjorde 21 % af virksomhederne det for at undgå misbrug fra myndighederne. Hvis virksomhederne ikke betalte bestikkelse, var konsekvensen bl.a. langsommere procedurer, bøder og tabte kontrakter og mangel på offentlig beskyttelse af virksomhederne¹⁷⁷. En anden undersøgelse fra 2007 gennemført af PricewaterhouseCoopers afslører, at 46 % af de adspurgte mexicanske virksomheder, har været udsat for økonomisk kriminalitet såsom korruption. Det er en stigning på næsten 10 % i forhold til 2005¹⁷⁸.

Regeringen har gennemført flere initiativer for at reducere korruption, men det er ikke lykkedes at råde bod på problemet endnu. Mexico er ifølge Transparency International det 70. mest korrupte land ud af 180 lande. Det er dog ikke i alle stater, at det ser lige slemt ud. Danmark er efter sigende det land i verden med mindst korruption¹⁷⁹. Korruption ligger derfor langt fra den danske arbejdskultur. Korruption og bureaukrati udgør altså en stor udfordring for danske virksomheder, der ikke er vant til korruption, og ikke har intentioner om at benytte sig af det. Mexicanske virksomheder, der benytter sig af korruption, kan altså have en fordel overfor danske virksomheder i Mexico, da de hurtigere og lettere kan komme igennem de mange procedurer, og også kan få bøjet reglerne til deres fordel i nogle tilfælde.

4.6 Affektabilitet kontra neutralitet ifølge teori og empiri

For at komme frem til om mexicanerne er mere eller mindre neutrale eller følelsesladede på jobbet, har jeg stillet følgende spørgsmål til respondenterne:

¹⁷⁷ <http://www.business-anti-corruption.com/index.php?id=1193>

¹⁷⁸ <http://www.business-anti-corruption.com/index.php?id=1193>

¹⁷⁹ http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/cpi_2008_table

- Har du oplevet, at mexicanerne viser flere intense følelser end danskere under fx forhandlinger?

Ifølge Trompenaars resultater er mexicanerne mere neutrale end danskerne, og danskerne har en større tendens til at vise deres følelser under forhandlinger eller på arbejdspladsen. Dette resultat stemmer dog hverken overens med svarene fra mine interviews eller andre akademikere med kendskab til Mexico.

Mexicanerne er kendt for at vise følelser:

Emotion is not suppressed in business situations and discussions can appear heated and at times acrimonious to those from a culture which frowns upon the any visible shows of emotion during business dealings. This outward show of emotion is seen as a positive and implies engagement and emphasis”¹⁸⁰.

Trompenaars beskriver også i sin bog, ”Ledelse over landegrænser” (1997), at skandinaverne er mindre overstrømmende over for fremmede¹⁸¹. Trompenaars resultater fra undersøgelsen svarer dermed ikke overens med virkeligheden. Dette kan skyldes, at det spørgsmål han har stillet, er i forhold til problemer på arbejdspladsen, og ikke til om folk udviser følelser under fx forhandlinger. Det er ikke sikkert, at mexicanerne udviser følelser overfor chefen i forhold til problemer pga. magtdistancen og frygten for at blive fyret.

Michael Nørgaard fra Time/system siger til spørgsmålet, om hvorledes mexicanerne viser flere intense følelser end danskere under fx forhandlinger: ”Ja, der er mange følelser på spil, så man skal lære at læse personerne godt”¹⁸². Samtlige af de adspurgte er enige om at mexicanerne er mere ekspressive og har en større tendens til at vise intense følelser.

Trompenaars resultater må altså siges ikke umiddelbart at stemme overens med virkeligheden. De to lande burde bytte plads i Trompenaars undersøgelser, hvis de skulle passe efter mine og andre akademikeres resultater og erfaringer.

4.6.1 Udfordringer ved affektabilitet kontra neutralitet

¹⁸⁰ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Communication-Style.html>

¹⁸¹ Trompenaars, Fons (1998:90)

¹⁸² Bilag 3

“Overdrevent neutrale og affektive (ekspressive) kulturer har problemer, når de mødes i forretningsverdenen. Den neutrale person kan let blive beskyldt for at virke kølig og hjerteløs, hvorimod den affektive person anses for at mangle beherskelse og være inkonsekvent”¹⁸³

Det er altså vigtigt for danskerne med - ifølge min konklusion - en neutral kultur ikke at virke for kolde eller ligeglade. Derudover skal de ikke blive overrasket over mexicanernes følelses udbrud, da dette kan være et tegn på reel interesse. Selvom mexicanerne udviser vrede, glæde eller andre intense følelser under forhandlinger, er det ikke et tegn på, at de er ved at miste fatningen eller er uprofessionelle, tværtimod:

“Open signs of emotion, through the use of interruptions and speaking loudly, are seen as a sign of active engagement rather than an unnecessary loss of control. Do not assume that, if a Mexican becomes highly emotional during a meeting, they have lost their sense of professionalism — they are probably conveying their sense of commitment and interest”¹⁸⁴.

Det er altså vigtigt, at være bevidst om og erkende de følelsesmæssige forskelle og ikke dømme på grund af disse eller mangel på samme.

Respondenterne har dog ikke noteret sig, at denne dimension udgør noget problem, da danskerne hurtigt har kunnet vænne sig til mexicanernes mere ekspressive måde at forhandle og vise følelser på.

4.7 Specificitet kontra diffusion ifølge teori og empiri

Ifølge Trompenaars resultater er Mexicanerne mere diffuse og danskerne mere specifikke, når det handler om, hvilke strategier man benytter til at lære hinanden at kende. Dette stemmer også overens med, hvad de interviewede svarede til følgende spørgsmål:

- Har du oplevet, at kritik eller ordrer gives mere indirekte eller ”forsigtighedsindpakket” i Mexico?
- Har du oplevet, at mexicanere tager kritik mere personligt?

¹⁸³ Trompenaars, Fons (1998:96)

¹⁸⁴ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Communication-Style.html>

I diffuse samfund er alting indbyrdes forbundet, hvilket betyder, at det er normalt at forretningsforbindelser spørger til ens skolegang, venner, livsanskuelse, politiske holdning, interesser, etc. før man går i gang med at forhandle¹⁸⁵. I Mexico kredser man rundt om den fremmede og lærer denne at kende fra den diffuse indgangsvinkel. Først når man har styr på dette, kan man gå til de mere specifikke forretninger¹⁸⁶. I Danmark går man mere lige til sagen med de neutrale objektive elementer i forhandlingerne. Hvis der stadig er interesse for at gøre forretning fra modpartens side, vil man derefter lære den pågældende person at kende¹⁸⁷. Rækkefølgen for at lære hinanden at kende ved forhandlinger er derfor forskellig. Specifikke og diffuse kulturer kaldes også henholdsvis lav- og højkontekstkulturer, hvilket hænger sammen med, hvor meget den enkelte behøver at vide om en forretningspartner inden denne starter forhandlingerne¹⁸⁸. I en lavkontekstkultur som Danmark er det nemmere at gå direkte til forretningerne, mens man i højkontekstkulturen i Mexico skal kende modparten inden der forhandles¹⁸⁹.

4.7.1 Udfordringer ved specificitet kontra diffusion

På baggrund af ovenstående og respondenternes svar er det vigtigt for danskere at udvise tålmodighed og ikke gå direkte til forretningerne.

I diffuse samfund skelnes der heller ikke mellem fx det arbejde man har udført og personen selv¹⁹⁰. Dvs. at hvis man som chef kritiserer en idé eller et stykke arbejde en person har udført, svarer det til at kritisere personen personligt. Man skal altså passe på med at kritisere fx deres udkast eller idéer, da mexicanerne tager det meget personligt og kan blive fornærmede eller krænkedede. Dette betyder også, at omgangstonen er meget indirekte. Ifølge den Danske Ambassade i Mexico kritiserer man sjældent nogen direkte eller giver nogen direkte feedback, men bruger derimod en metode, der er mere ”forsigtighedsindpakket”:

”Man bør undgå at komme med halvkritiske eller ironiske kommentarer om Mexico, men i stedet udvise en udpræget høflig og imødekommende holdning. Mexicanerne lægger stor vægt på

¹⁸⁵ Trompenaars, Fons (1997:105)

¹⁸⁶ Trompenaars, Fons (1997:107)

¹⁸⁷ Trompenaars, Fons (1997:107)

¹⁸⁸ Trompenaars, Fons (1997:108)

¹⁸⁹ <http://crossborderproject07.blogspot.com/2007/10/high-context-vs-low-context.html>

¹⁹⁰ Trompenaars, Fons (1998:103)

*omgangsformen og er selv høflige, formelle og venlige. Følgelig venter de naturligvis det samme af enhver besøgende*¹⁹¹.

Steffen B. Nevermann tilføjer:

*“If you are too direct they get very unmotivated, not being able to sum the positive and the negative feedback, remembering only the negative. It is very important to formulate “development needs” as opposed to negative feedback*¹⁹².

Det er derfor vigtigt, at danske forretningsfolk ikke er for direkte, da mexicanerne sætter en dyd i ikke at tabe ansigt og det er umotiverende for dem.

De adspurgte danskere er dog ikke alle enige i dette. Ifølge Michael Breumsoe fra Danfoss har han haft langt større succes med personlig feedback og kritik i Mexico end i Danmark¹⁹³. Samtlige af de mexicanske adspurgte er dog enige om, at de er meget høflige i deres måde at fremsætte ting på, og mener, at danskere er langt mere ligefremme, hvilket de føler, kan være ubehageligt, indtil de lærer den danske kultur og kommunikationsform at kende. De mener, det er vigtigt, at danskerne adopterer denne høflighed, når de gør forretninger i Mexico for ikke at fornærme nogen.

Mexicaneren Marco Razo, der arbejder som indkøber i Danmark, råder danskere til at undgå at bruge sarkasme og kritisere Mexico, også selvom mexicanerne selv gør det¹⁹⁴.

Selvom Danmark og Mexico ikke ligger langt fra hinanden ifølge teorien, er det altså en vigtig faktor at have for øje, da man som dansker let kan komme til at virke for direkte. Sprogbarrieren kan forværre dette, da det kan være svært for mange danskere at udtrykke sig høfligt og indirekte på spansk, da den danske ordstilling og grammatik gør, at vi fx ikke bruger ”por favor” (svarer til det engelske ”please”), hvilket gør at man nemt kan komme til at lyde for kommanderende.

4.8 Præstation kontra askription ifølge teori og empiri

For at komme frem til om den mexicanske kultur er mere askriptiv end den danske, som Trompenaars resultater lægger op til, er de interviewede blevet stillet følgende spørgsmål:

¹⁹¹<http://www.ambmexicocity.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markedsmuligheder/AtGoereForretningI/TaktOgTone/>

¹⁹² Bilag 1

¹⁹³ Bilag 2

¹⁹⁴ Bilag 9

- I Danmark bliver man normalt vurderet ud fra ens præstationer. Har du lagt mærke til, om status i Mexico er tilskrevet pga. rigdom eller det rette familienavn, eller skal/kan alle arbejde sig op i hierarkiet?
- Har du lagt mærke til om mexicanerne går højere op i titler og status end danskere?
- Har du bemærket, om mexicanerne går mere op i fremtoning (fx mærketøj, sminke, den rigtige bil) og den rette etikette end danskere?

Ud fra svarene fra respondenterne ses det, at de er enige med Trompenaars i, at det mexicanske samfund er mere askriptivt end det danske. Resultaterne fra interviewene og de sekundære kilder lægger endda op til, at der er en endnu større forskel end hvad Trompenaars resultater giver udtryk for.

Visse former for askription har ingen logisk forbindelse med forretningsmæssig effektivitet så som fx køn, race eller stand; mens andre faktorer er mere fornuftige så som alder og erfaring, uddannelse og faglige kvalifikationer¹⁹⁵. I Mexico er det især de førstnævnte faktorer, der gør sig gældende i forretningsøjemed sammen med den rigtige uddannelse. I Mexico er det vigtigt at have et prestigefyldt familienavn, der stammer fra Spanien og kan spores tilbage til kolonitiden; dvs. uden rødder fra den oprindelige befolkning i Mexico¹⁹⁶. At have en prestigefyldt familie giver ofte mere magt end penge. Det er muligt at klatre op i hierarkiet, men det er svært at blive accepteret i overklassen, hvis man ikke har det rette familienavn eller den rette uddannelse. Michael Breumsoe fra Danfoss nævner:

”Man kan arbejde sig op – men da ikke alle har lige adgang til uddannelse, er det meget svært for de lavere klasser i samfundet at komme ud og opad rangstigen i samfundet”¹⁹⁷.

Medlemmer af overklassen er normalt uddannet på nogle af de bedste skoler i verden, og snakker fransk og engelsk udover spansk. De har en konservativ ideologi, der støtter deres tilskrevne status, og det er vigtigt at gå i det rette tøj og have den rette etikette. Overklassen arbejder ofte i familieforetagender eller inden for politik eller kunst; og nogen administrerer familieformuen. De bliver ofte sat i høje stillinger i store mexicanske virksomheder, uanset om dem, der arbejder under

¹⁹⁵ Trompenaars, Fons (1997:121)

¹⁹⁶ Scarborough, Jack (2007:152)

¹⁹⁷ Bilag 2

dem, er mere kompetente¹⁹⁸. Dette indikerer, at status i højere grad end i Danmark er askriptiv. Selvom mexicanere fra overklassen har en god uddannelse (præstationsorienteret), er det også vigtigt at have det rette familienavn og være af den rigtige race (askriptiv). Det vil ofte være mexicanere fra overklassen, som forretningsrejsende danskere vil møde i Mexico, og til dels medlemmer af middelklassen, derfor er det vigtigt at vide, hvad der betyder noget for dem.

Medlemmer af middelklassen arbejder eller ejer ofte små eller mellemstore forretninger. De stræber efter at maksimere deres status ved at følge de trends, som overklassen sætter ved fx at købe dyrt mærketøj eller en fed bil¹⁹⁹. Steffen B. Nevermann fra Danica Group har svaret på spørgsmålet, om mexicanerne går mere op i fremtoning og titler end danskere:

“Yes. Bigger cars, bigger phones, inflated titles, etc. In Mexico, we have an inflated title system compared to the average within Danica Group. A coordinator in Brazil is a manager in Mexico, due to the overall inflation in the country”²⁰⁰.

Mexicanerne bruger en stor del af deres løn på fremtoning, selvom de i mange tilfælde har vigtigere ting at bruge deres penge på:

“Mexicans are quite status conscious and successful people are expected to look successful. Dress is, therefore, of great importance and it is vital to look smart in both business and social situations”²⁰¹.

Titler er også vigtige, da en høj titel af mexicanerne opfattes som tegn på status²⁰². Derudover er titler essentielle i mexicanernes øjne, da status betyder, at den udsendte har de midler og evner, der skal til for at træffe beslutninger på moderselskabets vegne. Mexicanerne vil altså i mange tilfælde hellere arbejde med folk af rang, da det forsikrer dem om, at personen er i stand til at føre handlen igennem og udtale sig på virksomhedens vegne.

Alder er også en vigtig faktor i Mexico, da alder i askriptive kulturer er lig med ”magt til at få udrettet noget”²⁰³. I præstationsorienterede kulturer, som Danmark, er alder også i mange tilfælde

¹⁹⁸ Scarborough, Jack (2007:152)

¹⁹⁹ Scarborough, Jack (2007:152)

²⁰⁰ Bilag 1

²⁰¹ <http://www.worldbusinessculture.com/Mexican-Business-Dress-Style.html>

²⁰² <http://www.global-recruiters.com/passport/passport.htm>

²⁰³ Trompenaars, Fons (1998:132)

vigtig, men det baseres på, at den ældre har ”præsteret mere”²⁰⁴. Deres autoritet kommer til udtryk gennem viden og færdigheder.

4.8.1 Udfordringer ved præstation kontra askription

Som nævnt har Mexicanere en tendens til at måle andre ud fra deres fremtoning, dvs. deres tøj, manerer og etikette, og derved vurdere deres sociale status og behandle dem derefter²⁰⁵. Dette kan være ubehageligt for danske forretningsmænd, da der i det danske samfund er en stor middelklasse, og et relativt fladt hierarki. Derudover har Janteloven stor indflydelse i den danske kultur, der lægger op til, at man ikke skal tro, at man er bedre end andre. De danske forretningsfolk, der i forretningsøjemed gør, hvad der vil være passende i samme situation i Danmark, kan risikere at bryde med den etikette og adfærd, der forventes i situationen i Mexico. At være høflig og ikke alt for uformel er med til at øge troværdigheden²⁰⁶.

Udenlandske forretningsmænd fra vestlige lande bliver umiddelbart betragtet som medlemmer af overklassen, hvilket kan være en fordel, men mangel på bl.a. passende tøj og etikette, kan få mexicanere til at tro, at man ikke tilhører denne klasse. Ulempen ved dette er, at det kan vise sig svært for udlændinge at få indflydelse og få ført idéer igennem, da det hovedsageligt er på overklasse-niveauet, at beslutninger bliver truffet i Mexico. Udenlandske forretningsfolk med indiansk baggrund har det ofte sværere pga. deres race, og de bliver måske placeret længere nede i hierarkiet end der er belæg for.

En anden vigtig faktor i Mexico er, som nævnt, titler og alder:

”Det er vigtigt, at sende en ældre medarbejder, hvis der er tale om askriptive kulturer, også selvom den pågældende ikke har samme kendskab til produktet”²⁰⁷

Dette kan lyde absurd i en danskers øre, men for mexicanere er alderen vigtig, da alder indikerer status og magt.

”Mange forretninger er gået tabt, fordi virksomhedens repræsentant ikke blev anset for at have tilstrækkelig høj status i virksomheden derhjemme”²⁰⁸

²⁰⁴ Trompenaars, Fons (1998:132)

²⁰⁵ Global Diversity (2007:152)

²⁰⁶ Global Diversity (2007:153)

²⁰⁷ Trompenaars, Fons (1998:131)

²⁰⁸ Trompenaars, Fons (1998:130)

Det kan altså vise sig bedre at sende en ældre medarbejder med en høj titel til Mexico i stedet for en ung engageret og kompetent medarbejder, der ikke besidder samme titel. Det skal dog nævnes, at mexicanerne er mere og mere bevidste om de forskelle, der foreligger mellem mexicansk og udenlandsk forretningskultur pga. de mange udenlandske virksomheder i landet. Det er altså ikke alle, der vurderer udlændinge ud fra status, alder, fremtoning og etikette.

Danske forretningsfolk i Mexico skal altså være opmærksomme på de forskellige etiketter og væremåder, der er på de forskellige klassetrin, da Mexico er et klasse-orienteret samfund, hvor status former de økonomiske muligheder den enkelte har og deres forventede adfærd. At udvise høflighed og de rigtige manerer samt klæde sig passende til situationen er måder, hvorpå man kan vise engagement til forretnings samarbejdet, hvilket giver en større tolerance, når danske forretningsfolk fx vil introducere nye idéer eller forretningsmetoder.

4.9 Tidsorientering ifølge teori og empiri

For at komme frem til om mexicanerne har en anden opfattelse af tid end danskere, som Trompenaars resultater lægger op til, er de interviewede blevet stillet følgende spørgsmål:

- Hvad er mexicanernes forhold til tid i forhold til danskerne?
- Har du oplevet ”mañana”-kulturen?

Ifølge den franske sociolog Emilie Durkheim betragtes tid som et socialt begreb, der sætter personer i en kultur i stand til at koordinere deres aktiviteter²⁰⁹. Dette har indflydelse på handler mellem forskellige kulturer, da der kan være forskel på fx, hvordan man aftaler længden på et møde eller en leveringsfrist. Er tiden omtrentlig eller i en fast tidsramme? Da mexicanerne overvejende har en synkronisk opfattelse, vil tiden ofte være omtrentlig. Dvs. at man ikke altid kan regne med at mexicanerne overholder tidsplaner, da tiden opfattes som omtrentlig og ikke som fast.

Mexicanernes afslappede forhold til tid i udlændinges øjne har givet navn til ”mañana”-kulturen. ”Mañana” betyder reelt i morgen, men giver betydning af at noget udføres senere, og er meget brugt. Man kan ikke forvente at ordrer er færdige til tiden med mindre kravet bliver virkelig udpenslet. Michael Breumsoe fra Danfoss bekræfter dette:

²⁰⁹ Trompenaars, Fons (1998:142)

” Ja, man skal altid sikre sig en dato på opgaver, ellers kan de tage rigtig lang tid”²¹⁰.

Dog er mexicanerne blevet mere bevidste om de udenlandske virksomheders fokus på tid, og der er derfor sket en ændring fra den traditionelle ”mañana”- kultur til en mere resultatorienteret kultur:

“The “mañana culture, often attributed to Mexico by outsiders, is inconsistent with a growing achievement orientation in Mexico”²¹¹.

Pga. den synkroniske tidsopfattelse i Mexico bekymrer man sig derfor heller ikke så meget om præcision, når det gælder en persons ankomst eller længden af et møde. De har sjældent nogen tidsplan for de enkelte punkter på dagsordenen og et møde kan let trække ud:

”If you come from a Mexican tradition, though, meetings are much less rigid. Generally speaking, each point is exhausted before moving on to the next, even if the time used borrows from other items on the agenda. In fact, the items to be discussed are often simply listed, without assigning a strict time limit on each. Typically, Mexican meetings either do not cover all the points on the agenda, or go on longer than planned”²¹².

I sekventielle kulturer, som Danmark, er det vigtigt at planlægge og have faste tidsrammer. En forsinkelse på bare nogle minutter anses som uhøfligt og bør undskyldes, da den ødelægger tidsplanen for fx de næste møder²¹³. Da en forsinkelse ikke anses som uhøflig i Mexico, vil forsinkelsen sjældent blive undskyldt. Dette betyder dog ikke, at man som dansker også må komme for sent. Dette kan opfattes som mangel på respekt. Ifølge Trompenaars skal man i stedet ”give andre tid” ved at vente på, at de møder op²¹⁴.

Selvom tiden opfattes omtrentlig, er tid alligevel et vigtigt element i Mexico, men der er andre kulturelle værdier, der vægtes højere, så som at give sig god tid til overordnede eller personer fra egen gruppen (partikularisme)²¹⁵, hvilket kan resultere i, at de kommer for sent til et møde. Man vil ofte også se mexicanere snakke i telefon, imens de er til møde. Dette anses ikke som uhøfligt, men er igen et partikularistisk træk, hvor egen gruppen kræver tid.

²¹⁰ Bilag 2

²¹¹ Howell et al. (2008:760)

²¹² <http://www.mexconnect.com/en/articles/1776-meetings-halfway>

²¹³ Trompenaars, Fons (1998:146)

²¹⁴ Trompenaars, Fons (1998:157)

²¹⁵ Trompenaars, Fons (1998:146)

Et andet træk ved mexicanernes synkrone opfattelse af tid i forretningsøjemed er, at de kan lave flere ting af gangen. Den synkroniske vej til at nå målet kan være et utal af veje, der kan ændres hen ad vejen. Derudover vil der ofte også bruges længere tid til at nå målet. Ifølge den amerikanske antropolog Edward Hall, er den sekventielle vej til målet nøje planlagt, og er ofte den korteste vej fra A til B²¹⁶. Derfor kan det ofte være et irritationsmoment for danskere, at planerne laves om eller tidsplanerne ikke følges, men det er ofte et godt tegn, hvis mexicanerne giver sig god tid. Derfor forventes det samme af danskerne²¹⁷.

En anden af de undersøgelser Trompenaars har brugt er lavet af Tom Cottle, og viser om de implicerede lande har en kort eller lang tidshorizont²¹⁸. Resultaterne viser, at Danmark ligger i den øverste del af de lande, der er langtidsorienteret. Mexico er ikke repræsenteret, men ud fra andre undersøgelser ses det, at Mexico er meget nutidsorienteret²¹⁹:

“The Mexican is working hard of immediate necessity and living for today”²²⁰

Derudover lægger mexicanerne også stor vægt på fortiden og ikke så meget på fremtiden, da de lever i nuet og ikke føler, at de kan bestemme fremtiden, hvilket jeg vil komme ind på i afsnittet om Forholdet til naturen. En anden grund til at mexicanerne ikke tillægger fremtiden så meget vægt som nutiden og fortiden skyldes, at der inden liberaliseringen af økonomien fandt sted, var flere mexicanske virksomheder, der nød godt af monopol, og de blev beskyttet mod udenlandsk konkurrence pga. en lukket økonomi og flere handelsrestriktioner²²¹. Der var derfor ingen grund til at planlægge eller lægge strategier for virksomheden i så høj grad. Dog er der, grundet den økonomiske og sociale udvikling det sidste årti, en tendens til, at det er ved at ændre sig mod mere fremtidsorientering²²². Endnu en grund til at mexicanerne ikke planlægger ud i fremtiden, skyldes, ifølge Michael Breumsø fra Danfoss, den ustabile mexicanske økonomi:

”Mexicanerne er nutidsorienteret, idet stort set ingen sparer op til pensionen, men dette skyldes ligeledes de store devalueringer, der har været gennem tiderne, så havde man sparet op, så havde det alligevel været nytteløst!”²²³.

²¹⁶ Trompenaars, Fons (1998:145)

²¹⁷ Trompenaars, Fons (1998:145)

²¹⁸ Trompenaars, Fons (1998:149)

²¹⁹ Trompenaars, Fons (1998:148)

²²⁰ Scarborough, Jack (2007:158)

²²¹ Howett et al. (2008:747)

²²² Howett et al. (2008:747)

²²³ Bilag 2

I Danmark lægges der større vægt på fremtiden, da vi mener, at vi selv er med til at bestemme fremtiden ud fra nutidens og fortidens handlinger. Det giver derfor mening at tænke ud i den nære fremtid og se på fremtidige mål. Derudover er den danske økonomi tilmed stabil, og det er ikke så risikabelt at investere i fremtiden.

De interviewede og de sekundære kilder er dermed enige med Trompenaars i, at mexicanerne og danskerne har en meget forskellig opfattelse af tid.

4.9.1 Udfordringer ved tidsopfattelsen

I Danmark har vi lært, at ”tid er lig med penge”. Forhandlinger foregår som regel efter en nøje planlagt og stram sekventiel plan, der slutter med en kontrakt. I Mexico bør man dog bruge ekstra tid på forhandling pga. partikularismen som tidligere nævnt. Når man mødes med en mexicaner, er det en gave fra hans side at bruge tid på dig. Det er derfor vigtigt, at man ikke har en stram tidsplan, da det vil være det samme som at afvise gaven og betyde, at det ikke er vigtigt at gøre forretninger med ham/hende²²⁴.

Derudover vil forhandlinger og møder ofte tage længere tid end i Danmark, da der evt. vil være flere afbrydelser så som telefonopkald, og folk der kommer for sent. En udfordring for danskere kan derfor være ikke at blive frustreret over, at det ikke umiddelbart ser ud til, at der sker fremgang i forhandlingen, eller at processen er forsinket. Det gælder om at være tålmodig, selvom der sker mange afbrydelser og ikke lade sig gå på af disse, men prøve at give den tid, der er nødvendig, for at mexicanerne føler, at de er parate til at forhandle. Et forretningsmøde eller forhandlinger vil derfor ofte trække ud, men tiden er godt givet ud.

Når forhandlingerne er på plads, kan det derudover være en god idé at få fastsat en dato og få fastslået vigtigheden af denne, da mexicanernes mañana-kultur ellers kan få det til at trække ud.

Michael Breusø fra Danfoss fastslår:

”Ja, man skal altid sikre sig en dato på opgaver, ellers kan de tage rigtig lang tid”²²⁵.

På mit spørgsmål, om hvilke problemer, der optræder oftest pga. kulturelle forskelle, udpeger Michael Breusø derudover mañana-kulturen som den kulturelle forskel, der skaber flest problemer:

²²⁴ Crouch, Ned (2004, 37)

²²⁵ Bilag 2

”Der er generelt et problem med overholdelse af tidsfrister – både mht. til aflevering af opgaver, men også i forbindelse med møde tidspunkter”²²⁶.

I mit interview med Maria Campillo, der er bosiddende i Danmark, men skriver for en lille mexicansk internetavis, nævner hun bl.a. at hun bruger en dansk grafiker, selv om det er meget dyrere. Grunden til dette er, at tingene ellers ikke ville være klar til deadline. Hvis hun skulle lave én ting om ved den mexicanske forretningskultur, ville det være opfattelsen af tid²²⁷.

Mexicanernes forhold til tid skaber altså en del udfordringer og frustration for danske virksomheder og forretningsfolk i Mexico, og er derfor vigtig at være opmærksom på.

4.10 Forhold til naturen ifølge teori og praksis

For at komme frem til om mexicanerne i mindre grad mener at de kan påvirke omgivelserne og fremtiden, hvilket Trompenaars resultater lægger op til, blev de interviewede stillet følgende spørgsmål:

- Har du lagt mærke til, om mexicanerne i mindre grad end danskerne mener, at de kan styre fremtiden?

Mexicanerne er ofte blevet beskrevet som fatalister, hvilket betyder, at de er skæbnetro og anser begivenheder i livet som ude af ens egne hænder²²⁸:

“Another term used to refer to people who see external forces as greatly determining their destiny is "fatalist," and Mexicans have often been labeled as being a great deal more fatalistic than Americans. Mexicans often use the expression "ni modo" (loosely translated as "what can you do?" or "too bad") when they face a situation in which things go against them - they feel they can't do much about it”²²⁹.

²²⁶ Bilag 2

²²⁷ Bilag 7

²²⁸ <http://da.wikipedia.org/wiki/Fatalisme>

²²⁹ <http://www.mexconnect.com/en/articles/1738-%C2%A1ni-modo-commentary-on-business-in-mexico>

Michael Nørgaard svarer på spørgsmålet, om hvorvidt mexicanerne i mindre grad end danskerne føler, at de kan styre fremtiden:

”De tænker ikke så langt frem. De gør tingene i nuet og lever i nuet, hvilket vi danskere godt kunne lære noget af”²³⁰”

Mexicanerne er dog gået fra at være udvendig-styret til mere indvendig-styret i løbet af de sidste år, hvilket kan skyldes, at mexicanerne er tvunget til at konkurrere på det globale marked efter liberaliseringen af økonomien²³¹. Virksomheder har ikke kunnet lade skæbnen styre dem, men har måttet lave hurtige ændringer for at tilpasse sig på det globale marked. Derudover er det også hovedsageligt de lavere sociale lag, der er fatalistiske, og de vil sjældent være at finde på de højere stillinger i virksomhederne²³². Michael Breumsoe svarer også til det ovenstående spørgsmål:

”Det har jeg aldrig set – mexicanerne tager fremtiden med mere ro og med mindre bekymring”²³³.

De fleste interviewede og de sekundære kilder kan dermed tilslutte sig Trompenaars resultater, der siger at mexicanerne er mere fatalistiske end danskerne. Dog tegner der sig et billede af, at mexicanske forretningsfolk bliver mindre og mindre fatalistiske i takt med åbningen af økonomien og den udenlandske indflydelse.

4.10.1 Udfordringer ved opfattelsen af omgivelser

“There are still numerous examples of fatalism in Latin American organizations, other than the phrase, si Dios quiere (God willing), which is frequently appended to plans for business meetings and goals”²³⁴

Pga. at mexicanerne er mere fatalistiske end danskere, vil danskere også opleve mexicanere som mere uberørte i situationer, hvor ting går skævt eller hvis tidsplaner ikke holder, for de anser det ikke nødvendigvis for deres skyld. Mexicanerne har en opfattelse af, at der kun er så og så meget man kan gøre, resten er op til skæbnen²³⁵. Det kan altså være en udfordring for danskere at motivere

²³⁰ Bilag 3

²³¹ Osland, Asbjorn et al. (1999:15)

²³² <http://www.springerlink.com/content/t81667550q745713/>

²³³ Bilag 2

²³⁴ Osland, Asbjorn et al. (1999:15)

²³⁵ McKinniss, Candace Bancroft (1997:61)

mexicanske ansatte til at gøre en ekstra indsats for at blive færdig til tiden, eller til at komme med løsninger på problemer, som danskere vil anse som problemer, der kan gøres noget ved.

En anden udfordring er produktkvaliteten. Mexicanernes opfattelse i forhold til produktionsstandarder er mere filosofisk end danskernes²³⁶. De gør det bedste de kan, men ingen er, ifølge dem, perfekte. Derfor kan der være kvalitetskrav, som ikke bliver opfyldt i forhold til danske standarder. Dette er dog ved at ændre sig pga. den stigende udenlandske indflydelse og krav til produktkvalitet. Mexicanerne er bevidste om, at kravet til kvaliteten på de vestlige markeder er høj, og de er derfor nødt til at opfylde disse for at kunne konkurrere med andre lande.

Udfordringerne ved denne dimension er mange, men det ser ud til at billedet er ved at ændre sig i takt med at flere udenlandske virksomheder stiller krav til de mexicanske produkter og virksomheder.

4.11 Opsamling på de dominerende kulturelle forskelle og udfordringer

Ud fra Hofstedes resultater og mine interviews ses det, at Danmark og Mexico nærmest er diametralt modsatte i forhold til Magtdistance, Kollektivism versus individualisme, Femininitet versus maskulinitet og Usikkerhedsundvigelse. Der er store forskelle på danskerne og mexicanernes opfattelse af og erfaring med hierarkiopdeling, egengrupper, kønsroller og usikkerhed, som findes under de enkelte værdidimensioner. Kulturforskellene fra Hofstedes værdidimensioner må derfor siges at være dominerende kulturforskelle. Selvom modsætningerne er store, ser det ud til, at det hovedsageligt er Magtdistance-dimensionen, der skaber udfordringer for danskerne. Danskerne skal vænne sig til, at der eksisterer et meget vertikalt organisationshierarki, hvilket står i kontrast til det danske mere flade hierarki. Det mexicanske hierarki gør, at mexicanerne bl.a. sjældent siger deres mening, hvis den modstrider med en overordnet mening, hvilket bl.a. kan medføre, at de danske forretningsfolk tror, at mexicanerne er enige, selvom de måtte være af en anden overbevisning eller have bedre idéer eller løsninger på problemer, som ikke bliver udnyttet eller kommer frem pga. hierarkiforskellen. Denne forskel betyder også, at mexicanerne har det svært med at tage initiativ og ofte ikke tør sige, hvis der er problemer eller deadlines der ikke kan overholdes i frygt for at blive fyret. Derudover bliver beslutninger og handler hovedsageligt vedtaget på det højeste niveau i hierarkiet, hvilket gør at det er vigtigt for danskere at gennemskue, om dem de forhandler med reelt har magt til at vedgå handlen.

²³⁶ McKinniss, Candace Bancroft (1997:62)

Kollektivism versus individualisme-dimensionen skaber ikke de store udfordringer udover, at kollektivismen medfører, at mexicanerne ikke søger individuelt ansvar og derfor ikke søger individuelle udfordringer. Det kan altså være svært at motivere mexicanerne til at tage ansvar for et projekt.

Femininitet versus maskulinitet-dimensionen giver problemer for nogen danskere, der mener at mexicanerne er dårlige til at arbejde i grupper. Andre mener dog, at dette ikke er tilfældet, og det er derfor nødvendigt at vurdere fra situation til situation. Derudover har danskerne ikke bemærket, at der skulle være ekstra udfordringer ved at være kvinde i deres respektive virksomheder, men vedkender at det generelt er en større udfordring at være kvinde på det mexicanske arbejdsmarked. Til dette skal det dog siges, at alle de adspurgte fra mine interviews med danskere er mænd, og de af gode grunde ikke bemærker udfordringerne på samme måde.

Usikkerhedsundvigelses-dimensionen ser ifølge de adspurgte ikke ud til at volde de store problemer, selvom Danmark og Mexico ligger langt fra hinanden ifølge Hofstedes resultater.

Ifølge Trompenaars resultater og mine interviews ligger Danmark og Mexico ikke så langt fra hinanden som i Hofstedes undersøgelser. Dog er der flere af dimensionerne, der skaber udfordringer for danskerne, og som er vigtige at tage hensyn til, for at de ikke skal blive til problemer.

Universalisme kontra partikularisme-dimensionen er ifølge de adspurgte og de sekundære kilder, nok den dimension som danskerne skal være mest opmærksom på, når de handler på det mexicanske marked. Det er yderst vigtigt at skabe personlige relationer og opbygge et tillidsforhold med mexicanerne, inden man starter på at gøre forretninger. Derudover møder danskerne ofte udfordringer så som det mexicanske bureaukrati, der kan gøre forretninger og godkendelser af tilladelser uendeligt lange. Her er det igen en fordel at have forbindelserne i orden, da dette kan fremskynde processerne. Korruption er en anden faktor, der ofte ses i Mexico, og som kan hjælpe firmaer hurtigere igennem systemet. Korruption kan være en stor udfordring for danske virksomheder i Mexico, da mexicanere ikke har det samme syn på korruption som danskere. Korruption benyttes af flere mexicanske virksomheder, hvilket giver dem en ulige konkurrencefordel.

I dimensionen Affektabilitet kontra neutralitet svarede resultaterne fra empirien ikke overens med Trompenaars teori. Ifølge resultaterne skulle mexicanerne være mere neutrale i deres fremtoning og væremåde end danskerne, men ifølge de interviewede og sekundære kilder, er billedet omvendt. Dimensionen ser dog ikke ud til at skabe danskerne nævneværdige udfordringer, når blot man er

klar over, at mexicanerne kan komme med flere følelsesudbrud under forhandlinger, end danskere normalt er vant til fra Danmark.

Ifølge teorien er der ikke den store forskel mellem Danmark og Mexico i Specificitet kontra diffusion-dimensionen. Dog mener de adspurgte, at dette er en vigtig dimension, da danskere er meget direkte og siger ting ligeud, hvorimod mexicanerne er meget høflige og ikke kritiserer andre direkte, da de tager kritik mere personligt end danskere. Hvis man er for direkte i sin udtale, kan mexicanerne blive fornærmede eller krænkedede. Man skal udvise en udpræget høflig og imødekommende holdning, hvilket mexicanerne selv ynder.

Ifølge empirien ligger Danmark og Mexico længere fra hinanden end Trompenaars' resultater antyder i Præstation kontra askription-dimensionen. Udfordringerne ved kulturforskellen består i, at danskerne skal være opmærksomme på deres etikette og fremtoning, da Mexico er mere klasseorienteret end Danmark, og man opfører sig derefter. Man skal derfor ikke fremstå for afslappet eller gå afslappet klædt, da dette for mexicanerne kan antyde, at man er på et lavere niveau i hierarkiet, og ikke er berettiget til at tage beslutninger. Derudover er alder og den rigtige titel vigtig for at gøre forretninger med mexicanerne.

Tidsorienterings-dimensionen er nok den dimension, der giver danskerne flest grå hår.

Mexicanernes opfattelse af tid er markant anderledes end danskernes, og det kan derfor være svært at få en ordre klar til tiden, eller få folk til at møde til tiden. Det kan derfor kræve stor tålmodighed for en dansker at arbejde i Mexico, og det kan kræve en del snilde at få ordrer frem til tiden.

Derudover kan det være svært at få mexicanere til at tænke meget fremadrettet, da de er nutidsorienterede.

I Forhold til naturen-dimensionen er der også en del udfordringer, der skal overvindes. I Mexico overlades mange ting ofte til skæbnen, og derfor anses begivenheder i livet som ude af ens egne hænder. Dette gør at det kan være svært at motivere mexicanerne og få dem til at efterleve produktionkvaliteten, da der kun er så og så meget man kan gøre, resten er op til skæbnen.

Selvom Trompenaars resultater ikke viser lige så store forskelle i kulturen mellem Danmark og Mexico som Hofstedes resultater, giver de stadig udfordringer, og har stor betydning for om danske forretningsfolk for succes på det mexicanske marked eller ej. Trompenaars værdidimensioner må derfor sige at indkapsle yderligere dominerende kulturforskelle, der supplerer de dominerende kulturforskelle, der er indkredset af Hofstede. De dominerende kulturforskelle under de respektive værdidimensioner er: Opfattelsen og vigtigheden af tillidsforhold, forskelsbehandling, bureaukrati,

korruption, følelser, kommunikation, status, nepotisme, etikette, tidsorientering og forhold til skæbnen.

En sidste faktor, som Hofstede og Trompenaars ikke berører, er sprogbarrieren som jeg har valgt at inkludere, da de interviewede alle nævner sproget som noget af det vigtigste for at kunne samarbejde eller forhandle med mexicanerne. At kunne kommunikere på fremmedsproget udviser, at man har respekt for det spanske og er dedikeret. Derudover er mexicanerne sjældent særlig gode til engelsk på forhandlingsniveau, hvilket kan give mange misforståelser²³⁷. En tolk vil derfor ofte være at foretrække under forhandlinger, hvis danskeren ikke har gode spanskundskaber. Som dansk leder i Mexico er det også sjældent, at arbejderne i fx produktionen taler engelsk. Det kan derfor være svært at få udført ordrer og skabe et tillidsforhold til de ansatte. Sprog er også kilden til, at man lærer den mexicanske kultur at kende under overfladen, da meget af kulturen ligger i måden man kommunikerer på²³⁸. Jeg vil ikke komme dybere ind på sprogets påvirkning af de kulturelle udfordringer i dette speciale, da det er en hel opgave for sig, men mener at det er en vigtig faktor at have in mente.

Når Hofstedes og Trompenaars' resultater samt resultaterne fra empirien er lagt sammen, må der altså siges at være mange kulturelle forhold, der skal tages hensyn til for at forretningerne kan forløbe gnidningsfrit uden for mange misforståelser.

Del IV: Afslutning

5. Konklusion

Formålet med specialet var at finde de dominerende kulturelle forskelle, der foreligger mellem Danmark og Mexico, og analysere hvilke af disse der giver udfordringer for danske virksomheder og forretningsfolk, der arbejder eller handler på det mexicanske marked.

Ifølge teorien ligger Danmark og Mexico kulturelt længst fra hinanden i Hofstedes dimensioner: Magtdistance, Kollektivism versus individualisme, Femininitet versus Maskulinitet og Usikkerhedsundvigelse. Ifølge teorien er forskellen mellem Danmark og Mexico ifølge Trompenaars' resultater ikke så udtalte som Hofstedes. Noget af dette kan tilskrives, at Trompenaars resultater er nyere end Hofstedes, og landene har nærmet sig efter Mexicos åbning af økonomien. Dog er forskellene stadig store nok til at skabe udfordringer for danskerne.

²³⁷ Bilag 4

²³⁸ Risager, Karen (1996:19)

Vha. interviewene og sekundære kilder er jeg kommet frem til at Hofstede og Trompenaars' resultater fra værdidimensionerne giver et godt overordnet billede af, hvilke dominerende kulturelle forskelle der eksisterer. Ifølge empirien giver de dog ikke et præcist billede af til hvilken grad de kulturelle forskelle eksisterer, eller hvilke af disse der skaber udfordringer for danske forretningsfolk i Mexico. Ifølge empirien findes de dominerende kulturforskelle, der skaber størst udfordringer for danskerne, og dermed har størst betydning for at undgå problemer og misforståelser, under værdidimensionerne: Magtdistance, Universalisme kontra partikularisme, Specificitet kontra diffusion, Præstation kontra askription, Tidsorientering og Forhold til naturen. De udfordringer som danskerne beretter om er størst på baggrund af de kulturelle forskelle er:

- Forskellene i hierarki og cheffrollen (Magtdistance)
- Personlige relationer og tillid (Universalisme kontra partikularisme)
- Måden at udtrykke sig på (Specificitet kontra diffusion)
- Etikette og status (Præstation kontra askription)
- Forhold til tid (Tidsorientering)
- Fatalisme (Forhold til naturen)

Det ses dermed, at de største udfordringer for danskerne ikke nødvendigvis skal findes under de værdidimensioner, hvor Mexico og Danmark ligger længst fra hinanden ifølge teorien. Disse forhold bør derfor ikke opfattes proportionelt, men skal analyseres ud fra personlige erfaringer og empiri, hvilket jeg har gjort med nærværende speciale.

Selvom jeg har tegnet et billede af de dominerende kulturelle forskelle, der volder danskerne flest problemer og udfordringer, betyder dette ej heller, at alle mexicanere følger disse, eller at der kun findes udfordringer inden for disse specifikke værdidimensioner. De resterende værdidimensioner som ikke er blevet nævnt viser, at der er store kulturelle forskelle mellem de to lande, men at de ikke medfører så mange udfordringer som kulturforskellene i ovennævnte dimensioner. For at opnå de bedste resultater skal danske virksomheder og forretningsfolk i Mexico derfor være opmærksomme på samtlige kulturforskelle fra de forskellige værdidimensioner, da alle folk er forskellige og agerer forskelligt. Derudover er der uden tvivl flere kulturelle dimensioner, som ikke kan beskrives eller forklares ud fra de værdidimensioner Hofstede og Trompenaars har opstillet. Specialet skal dermed bruges som et middel til en forforståelse af den mexicanske kultur, og ikke som en facitliste. Med resultaterne fra nærværende speciale har jeg gjort det nemmere for danske

virksomheder og forretningsfolk at forstå den mexicanske kultur, og undgå de faldgruber, der er ved ikke at kende et andet lands kultur.

6. Perspektivering

Med specialet vises de kulturelle forskelle og udfordringer hovedsageligt set fra danskernes side. Mexicanernes synspunkter og udfordringer bruges til at verificere danskernes svar. Samtlige af de mexicanske interviewede nævnte, at det var svært at være udlænding på det danske arbejdsmarked. I dette speciale og i de fleste andre undersøgelser om interkulturelle forhold er fokus ofte rettet mod danskeres udstationering eller internationale samhandel med og i andre lande, og ikke mod danskere der skal samarbejde med udlændinge i Danmark. En anden indgangsvinkel til en ny opgave kunne derfor være, at finde mexicanernes udfordringer på det danske marked, og undersøge hvad danskerne kan gøre for at forbedre dette for at tiltrække mere arbejdskraft og øge eksporten til Mexico.

Specialet analyserer også kun overfladisk, om der findes fællesnævner for de danske udstationerede, som ikke møder så mange udfordringer, kontra dem der gør. Eller om det kan gøre en forskel i den udstationeredes performance, hvis denne er forberedt på kulturforskellene inden tiltrædelsen i dennes stilling, hvilket specialet lægger op til er vigtigt. Det kunne derfor være interessant at afdække, hvordan forberedelsesprocessen bør forløbe for at give det maksimale udbytte samt om fordelene ved denne kulturtræning overstiger omkostningerne hermed, og om det således har en betydning for bundlinjen.

Litteraturliste

Bøger:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Andersen, Ib
Udgivet af Forlaget Samfundskultur, 2008 | Den skinbarlige virkelighed |
| Chhokar, Jagdeep S.; Brodbeck, Felix C.
and House, Robert J.
Udgivet af Lawrence Erlbaum Associates, 2007 | Culture and Leadership Across the World:
the GLOBE book of in-depth studies of 25
Societies |
| Crouch, Ned
Udgivet af Nicholas Brealey publishing, 2004 | Mexicans and Americans – Cracking the
Cultural Code |
| Gooderham, Paul N. og Nordhaug, Odd
Udgivet af Blackwell Publishing, 2003 | International Management: Cross-boundary
Challenges |
| Gundling, Ernest og Zanchettin, Anita
Udgivet af Nicholas Brealey international,
London 2007 | Global Diversity |
| Helder, Jørn; Bredenlöv, Torbjörn og
Nørgaard, Jens Lautrup
Udgivet af Hans Reitzels forlag, 2009 | Kommunikationsteori – en grundbog |
| Hofstede, Gert og Hofstede, Geert
Udgivet af Handelshøjskolens forlag, 2006 | Kulturer og organisationer: Overlevelse i
en grænseoverskridende verden |
| Hofstede, Geert
Udgivet af Sage Publication Ltd, 2001 | Culture's consequences: comparing values,
behaviors, institutions, and organizations
across nations |

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend
Udgivet af Hans Reitzels forlag, 2007

”InterView: Introduktion til et håndværk”

McKinniss, Candace Bancroft
og Natella, Arthur A.
Udgivet af Haworth Press, 1997

*“Business in Mexico: Managerial Behavior,
Protocol, and Etiquette”*

Osland, Joyce S; De Franco,
Silvio og Osland, Asbjorn
1999

*“Organizational implications of Latin
American culture: Lessons for the
expatriate manager”*

Risager, Karen
I: Sprogforum, ekstra, nr. 2, s. 18-22.
1996

”Hænger sprog og kultur nu også sammen?”

Scarborough, Jack
1998

*“The Origins of Cultural Differences and
their Impact on Management”*

Schein, Edgar H.
1985

“Organizational culture and leadership”

Trompenaars, Fons og Hampden Turner, Charles
Udgivet af Børsens forlag, 1998

“Ledelse over landegrænser”

Usunier, Jean-Claude
Udgivet af Prentice Hall, 1996

“Marketing across cultures”

Internetside:

Nardon, Luciana og Steers, Richard. M. *“The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture”*

http://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

Chamown, Dr. Habib (2002). "*Dealing difference: A look at negotiating culture in Mexico*"

Hentet d.10.06.09 fra siden: <http://www.allbusiness.com/management/contract-management/224439-1.html>

Ledelse (2005). "*Strategisk og kulturel intelligens afsæt for danske ledere*"

http://www.cfl.dk/files/Publikationer/LEDELSE/LEDELSE_05_1.pdf

The Cross-Border Project (2007). "*High Context vs. Low Context*"

Hentet d. 20.06.09 fra siden: <http://crossborderproject07.blogspot.com/2007/10/high-context-vs-low-context.html>

Talcott Parsons 5 værdimønstre

Hentet d.20.06.09 fra siden:

[http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/Sociologi/Grupper/M%C3%B8nstervaria-ble](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Grupper/M%C3%B8nstervaria-ble)

Stanek, Henrik (2002). "*Lærere og elever er ligeværdige*"

Hentet d.06.06.09 fra siden <http://www.folkeskolen.dk/ObjectShow.aspx?ObjectId=15138>

Buvinic, Mayra. "*Inclusión Social en América Latina y el Caribe: Experiencias y Lecciones*"

Hentet d. 20.08.09 fra siden: <http://www.iadb.org/sds/doc/BuvinicSpanish.pdf>

Ibsen, Annika (2008). "*Ledere eksporterer danske værdier men kan virke lidt naive*"

Hentet d. 06.06.08 fra siden: <http://ing.dk/artikel/87345-ledere-eksporterer-danske-vaerdier-men-kan-virke-lidt-naive>

Ledelse (2005). "*Globaliseringens undervurderede faldgrube*"

<http://www.jgkomm.dk/artikler/trompenaars.html>

“Mexico - Language, Culture, Customs and Etiquette” (2004)

Hentet d.06.06.09 fra siden: <http://www.kwintessential.co.uk/ressources/global-etiquette/mexico-country-profile.html>

”Intercultural Management – Mexico” (2004)

Hentet d.06.06.09 fra siden:

<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/mexico.html>

Dansk eksportråd (2008). *”Nyhedsbrev Latinamerika”*

Hentet d.07.06.09 fra siden: <http://www.latinamerica.um.dk/NR/rdonlyres/5E360395-C450-4594-8E62-651D44F87ABB/0/NletterMAYO2008.pdf>

Wenneberg, Søren Barlebo (2002). *”Socialkonstruktivisme som videnskabsteori- Sisyfos’ videnskab”*

Hentet d.04.05.09 fra siden: <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6419/wp2-2002.pdf?sequence=1>

”Doing business in Mexico”

<http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Mexico.html>

Bilag 1: Interview med Steffen B. Nevermann fra Danica Corporation A/S.

Steffen er direktør for Danica Corporation A/S og har mange års erfaring med både Mexico og andre latinamerikanske lande. Da Steffen har boet det meste af sit liv i Latin Amerika er hans svar på engelsk, hvilket er nemmere for ham end at skrive på dansk. Derudover er der nogle af spørgsmålene han ikke kan svare på pga. sit lange ophold i udlandet.

Spørgsmål til virksomheder:

1) Hvad er de største forskelle mellem dansk og mexicansk forretningskultur du har erfaret?

(1) Danes communicate very directly, while Mexicans communicate very politically/bottom-up.

Example, what a Danica would write on an email in 3 lines, the Mexican will write in 3 paragraphs.

(2) Danes are very result-oriented based on straight forward logic. Mexicans rely additionally on relationships.

(3) Mexicans are afraid of giving their opinion, worried that their opinion being against their boss will reflect negatively towards them. Danes on the other hand, are less afraid of contrasting opinions.

(4) Mexicans are less ethical, with regards to corruption/commissions etc.

2) Er der ligheder mellem dansk og mexicansk forretningskultur?

I cannot answer

3) Synes du, at danskere, der arbejder i Mexico, mangler forståelse for den mexicanske kultur?

It is important to adapt to the local culture. Danes have a challenge to adapt to the less ethical side of business in Mexico (point (4) above). Regarding points (1), (2), (3), leaders need to adapt their leadership skills to the people, finding a balance.

4) Nævn eksempler på hvilke problemer/udfordringer, der volder størst problemer for danske virksomheder i Mexico:

Mexican tax-system is much more complicated and more manual than the Danish. There is a high risk of not complying with all taxes unless one is extremely careful.

5) Hvor mange af de problemer danske virksomheder har i Mexico, tror du bunder i kulturforskelle eller mangel på viden om kulturforskelle?

Hard to answer, but is definitively makes it complicated. It is important for Danish leaders to gain trust from Mexicans. If this is not reached, it will be very difficult to have a motivated team.

6) Hvad vil du råde danskere til, hvis de vil gøre forretninger i Mexico?

Join local Danish VLT group to learn all mistakes, instead of re-inventing the wheel.

Spørgsmål i forhold til magtdistance:

7) Hvordan har mexicanske medarbejdere det med at stille spørgsmål og udtrykke uenighed?

Low: They tend to agree on what is said. However, even though they agree, they will not necessarily execute the agreed. This is a big challenge.

8) Har du været udsat for at ansatte mexicanere ikke har sagt deres mening til dig, fordi du har været overordnet? Eller har en mexicaner fx prøvet at skjule en fejl?

Yes. Yes.

9) Har du været udsat for, at mexicanske ansatte sagde ”ja selvfølgelig” til et spørgsmål eller en ordre, selvom de ikke forstod beskeden eller vidste, at det ikke kunne lade sig gøre?

Yes.

Spørgsmål i forhold til kollektivism:

10) Er det et problem for mexicanerne, at danskere i høj grad er resultatorienterede og går lige til sagen og fokuserer på forretningsplanen i stedet for de personlige relationer?

I agree Danes are result-oriented and that Mexicans are much less.

The result-oriented mentality makes Mexicans uncomfortable due to the straight-forward way of discussing.

Mexicans rely also more on relations and less on straight-forward logic.

11) Skal forhandlinger mellem mexicanere og danskere gribes anderledes an end forhandlinger, der foregår danskere imellem?

The big challenge for Danes in Mexico is to find precisely who takes the final contracting decision and negotiate with THAT specific person. If not, there is a high chance of losing orders due to internal corruption. You might have the best price and quality, and still lose the order.

Spørgsmål i forhold til maskulinitet:

12) Har du bemærket en forskel ved gruppearbejde i Mexico og i Danmark?

Hard to say.

13) Har du oplevet den mexicanske *machismo* i forretningsøjemed?

Yes. The macho culture makes arguments flow towards 'power' as opposed to 'logic'.

14) Hvordan ser mexicanere på kvinder på arbejdsmarkedet? Og danske kvinder, der arbejder i Mexico?

I do not have Danish women working in Mexico. Cannot answer.

15) Har det mexicanske bureaukrati og korrupsion været en udfordring for jeres virksomhed?

Both yes.

Spørgsmål til usikkerhedsundvigelse?

16) Hvordan forholder mexicanere sig til nye og uventede situationer på jobbet?

Spørgsmål i forhold til partikularisme:

17) Er de personlige relationer vigtige, når Mexicanere gør forretninger?

Yes.

18) Har du oplevet, at mexicanerne lægger mindre vægt på kontrakter og mere på personligt forhold?

In our business (construction), not really. All sales are formalized on paper.

Spørgsmål i forhold til affektabilitet:

19) Har du oplevet, at mexicanerne viser flere intense følelser end danskere under fx forhandlinger (fx glæde, vrede eller iver)?

No differentiation in the negotiations I participated in.

Spørgsmål til diffusion:

20) Har du oplevet, at kritik eller ordrer gives mere indirekte eller ”forsigtighedsindpakket”?

Yes. If you are too direct, they get very demotivated, not being able to sum the positive and the negative feedback, remembering only the negative. It is very important to formulate “development needs” as opposed to negative feedback.

21) Har du oplevet, at mexicanerne i højere grad end danskere prøver at undgå at tabe ansigt?

Not really.

Spørgsmål i forhold til askription:

22) I Danmark bliver man normalt vurderet ud fra ens præstationer. Har du lagt mærke til, om status i Mexico er tilskrevet pga. rigdom eller det rette familienavn, eller skal/kan alle arbejde sig op i hierarkiet?

Yes.

23) Har du lagt mærke til om mexicanerne går højere op i titler og status end danskere?

Yes. Bigger cars, bigger phones, inflated titles, etc. In Mexico, we have an inflated title system compared to the average within Danica Group. A coordinator in Brasil is a manager in Mexico, due to the overall inflation in the country.

24) Har du bemærket, om mexicanerne går mere op i fremtoning (fx mærketøj, sminke, den rigtige bil) og den rette etikette end danskere?

Yes.

25) Er alder vigtigere i Mexico end i Danmark? Bliver ældre ansatte respekteret mere?

I cannot answer.

26) Er det vigtigt for mexicanerne, at det er en dansker med en høj stilling, der gør forretninger med dem?

I cannot answer.

Spørgsmål i forhold til tidsorientering:

27) Hvad er mexicanernes forhold til tid i forhold til danskerne?

Much longer. Timelines are RARELY met.

Spørgsmål i forhold til mexicanerne forhold til omgivelserne:

28) Har du lagt mærke til, om mexicanerne i mindre grad end danskerne mener, at de kan styre fremtiden?

I cannot answer.

Bilag 2: Interview med Michael Breumsoe fra Danfoss.

Michael er General Manager for Danfoss' afdeling i Mexico, hvor han har 7 års erfaring, og han har tidligere arbejdet 2 år for F.L. Smidth & Co i Mexico.

Spørgsmål til virksomheder:

1) Hvad har I som virksomhed gjort for at lære om kulturforskellene inden i etablerede Jer på det mexicanske marked?

Jeg var ikke med fra starten i 1995 (startede i Danfoss Mexico i 1999), men umiddelbart har jeg ikke hørt om specielle tiltag ud over 1-dages kultur kurser, der blev kørt for nogle af de danske udstationerede.

Og mener du, at det var nok? *Ja, mener ikke vi har haft store problemer i Danfoss Mexico.*

2) Hvor mange af de problemer I har haft i Mexico, tror du bunder i kulturforskelle eller mangel på viden om kulturforskelle?

Kun få – de resterende kulturforskelle har gjort at vi går til sagerne forskelligt, men det har ikke været problematisk.

Nævn eksempler på hvilke problemer/udfordringer, der optræder oftest pga. kulturforskelle:

- *Generelt et problem med overholdelse af tidsfrister – både mht. til aflevering af opgaver, men også i forbindelse med møde tidspunkter.*
- *Mere opfølgning er nødvendigt i Mexico.*

Spørgsmål i forhold til magtdistance:

3) Hvordan har mexicanske medarbejdere det med at stille spørgsmål og udtrykke uenighed?

Stor respekt for organisationshierarkiet og man er ikke tilbøjelig til at være uenig med sin chef!

4) Har du været udsat for at ansatte mexicanere ikke har sagt deres mening til dig, fordi du har været overordnet?

Ja, dette sker ofte.

Eller har en mexicaner fx prøvet at skjule en fejl?

Ja, dette sker også, hovedsageligt fordi at der kan være den tro, at man i så fald bliver fyret! Men det samme sker også i DK – at folk forsøger at skjule fejl.

5) Har du været udsat for, at mexicanske ansatte sagde ”ja selvfølgelig” til et spørgsmål eller en ordre, selvom de ikke forstod beskeden eller vidste, at det ikke kunne lade sig gøre?

Nej.

6) Har du oplevet, at mexicanerne skal have en meget udførlig besked, for at I er sikre på, at de gør som I har tiltænkt?

Nej – ikke hvis man taler spansk.

Nævn evt. andre eksempler, der bunder i magtdistancen/hierarkiet?

- *Man springer ALDRIG over sin chef i MX og taler med dennes chef!*

Spørgsmål i forhold til kollektivism:

7) I Danmark er vi i høj grad resultatorienteret. Har du oplevet, at I skulle lære mexicanerne bedre at kende end danske forretningsfolk, førend I kunne forhandle med dem?

Ja, det tager længere tid at nå til enighed, da tid ikke har samme betydning i MX som i DK.

8) Skal forhandlinger mellem mexicanere og danskere gribes anderledes an end forhandlinger, der foregår danskere imellem?

Nej.

9) Har I tabt aftaler på gulvet pga. manglende personligt forhold til modparten?

Nej.

10) Tager det længere tid at få en handel igennem i Mexico end i Danmark?

Ja, se svaret i 7.

Spørgsmål i forhold til maskulinitet:

11) Har du bemærket en forskel ved gruppearbejde i Mexico og i Danmark?

Ja, man er meget mere tilbøjelig til at søge ind i gruppe arbejde i MX end i DK, hvor man typisk foretrækker at arbejde individuelt.

12) Har du oplevet den mexicanske *machismo*?

Ja, men hovedsagligt UDEN for virksomheden.

13) Bliver kvinder diskrimineret? Er mænd og kvinder ligestillet?

Ja – hos Danfoss er de, men ikke i samfundet og langt fra heller i alle andre virksomheder.

Spørgsmål til usikkerhedsundvigelse?

14) Hvordan forholder mexicanere sig til nye og uventede situationer på jobbet?

Med skepsis – men ikke anderledes end i DK.

Spørgsmål i forhold til partikularisme:

15) Har du oplevet, at mexicanske ansatte gør, hvad I siger, når I er i Mexico for derefter at gå tilbage til fx den gamle arbejdsgang, når I er i Danmark?

Nej – stor lyd hørlighed efter afgivne ordre.

16) Har du oplevet, at en underskrevet kontrakt med mexicanerne, er blevet ændret bagefter?

Ja, men det sker også i USA eller DK.

17) Har du oplevet, at mexicanerne lægger mindre vægt på kontrakter og mere på personligt forhold?

Nej – mexicanere lægger meget vægt på personlig kontakt, men dette betyder ikke noget iht. kontrakter.

18) Har du oplevet forskelsbehandling (fx at folk som de ansatte mexicanere kender bliver forfordelt)?

Ja, sker også i DK.

19) I hvor høj grad kan personlige relationer hjælpe én frem i Mexico og få ting til at ske hurtigere?

Dette er meget vigtigt – især inden for det offentlige.

20) Har det mexicanske bureaukrati og korrupsion været en udfordring for jeres virksomhed?

Bureaukrati ja, men ikke korrupsion.

Beskriv eksempler på bureaukrati og korrupsion som I har bemærket (evt. om andre virksomheder):

- *Skatte sager*
- *Moms sager*
- *Reparation of vej anlægget foran fabrikken*
- *Alle disse sager tager uendelig lang tid at få igennem systemet*

Spørgsmål i forhold til affektabilitet:

21) Har du oplevet, at mexicanerne viser flere intense følelser end danskere under fx forhandlinger (fx glæde, vrede eller iver)?

Ja, generelt er mexicanere ikke så bange for at vise følelser, sammenlignet med danskere

Spørgsmål til diffusion:

22) Har du oplevet, at kritik eller ordrer gives mere indirekte eller ”forsigtighedsindpakket”?

Nej – direkte tale virker bedst både i MX og i DK.

23) Har du oplevet, at mexicanerne tager kritik mere personligt?

Nej – har haft langt mere succes med personlig feed-back (og kritik) i MX, sammenlignet med DK.

24) Har du oplevet, at mexicanerne i højere grad end danskere prøver at undgå at tabe ansigt?

Nej.

Spørgsmål i forhold til askription:

25) I Danmark bliver man normalt vurderet ud fra ens præstationer. Har du lagt mærke til, om status i Mexico er tilskrevet pga. rigdom eller det rette familienavn, eller skal/kan alle arbejde sig op i hierarkiet?

Man kan arbejde sig op – men da ikke alle har lige adgang til uddannelse, er det meget svært for de lavere klasser i samfundet at komme ud og opad rangstigen i samfundet.

26) Har du lagt mærke til om mexicanerne går højere op i titler og status end danskere?

Ja, det er meget stort at blive manager i MX, og ingen ville nogensinde drømme om at sige ”nej tak”, jeg beholder min tekniker-stilling og undgår vrøvl – alle vil til enhver tid acceptere et sådan tilbud.

27) Har du bemærket, om mexicanerne går mere op i fremtoning (fx mærketøj, sminke, den rigtige bil) og den rette etikette end danskere?

Ja, men hovedsagligt kvinderne (tøj / sminke)

28) Er alder vigtigere i Mexico end i Danmark? Bliver ældre ansatte respekteret mere?

Ja, der er mere respekt omkring ældre i MX.

Spørgsmål i forhold til tidsorientering:

29) Har du oplevet, at mexicanerne er nutidsorienteret (fx ikke tænker så langt ud i fremtiden)?

Ja, stort set ingen sparer op til pensionen, men dette skyldes ligeledes de store devalueringer, der igennem tiderne har været, så havde man sparet op, så havde det alligevel været nytteløst!

30) Har du oplevet ”mañana”-kulturen? Og hvilke udfordringer skaber den?

Ja, man skal altid sikre sig en dato på opgaver, ellers kan de tage rigtig lang tid.

Spørgsmål i forhold til mexicanernes forhold til omgivelserne:

31) Har du lagt mærke til, om mexicanerne i mindre grad end danskerne mener, at de kan styre fremtiden?

Det har jeg aldrig set – mexicanerne tager fremtiden med mere ro og med mindre bekymring.

Bilag 3: Interview med Michael Risager Nørgaard fra Time/System México.

Michael er uddannet Cand.ling.merc og arbejder med pr og markedsføring i et mexicansk firma i Mexico.

Spørgsmål til virksomheder:

1) Hvad er de største forskelle mellem dansk og mexicansk forretningskultur du har erfaret?

Produktiviteten. Der er meget sniksnak herovre, mens i DK går vi direkte til sagerne og det kan godt gøre en dansker frustreret en gang imellem. Samtidigt kan det godt være meget langtrukket herovre, som gør at man føler man spilder tiden mange gange.

2) Er der ligheder mellem dansk og mexicansk forretningskultur?

Resultaterne er der, men det tager bare lidt længere tid

3) Synes du, at danskere, der arbejder i Mexico, mangler forståelse for den mexicanske kultur?

Nej, fordi vi har en hurtig tilvænningsfase. De danskere jeg kender er blevet lidt mexicanere i denne henseende, fordi man bliver tvunget til det af kulturen og samfundet.

4) a) Nævn eksempler på hvilke problemer/udfordringer, der optræder oftest i danske virksomheder i Mexico pga. kulturforskelle:

Det kan være tiden, og frustration over, at alt bliver trukket i langdrag herovre.

b) Og hvilke kulturforskelle volder størst problemer for danske virksomheder i Mexico:

Tiden igen, og mexicanere har det med at love guld og grønne skove, selvom de ikke holder det. De vil hellere se godt ud først og så stilles i dårligt lys bagefter i stedet for at sige, at det kan de ikke fra starten af.

5) Hvor mange af de problemer danske virksomheder har i Mexico, tror du bunder i kulturforskelle eller mangel på viden om kulturforskelle?

Man skal vide, at mexicanerne kommer for sent og forretningsforhandlinger kan trække i langdrag og mange gange skal de kunne lide dig som den private person du er, i stedet for den professionelle del. Dette kan tit skabe frustration, hvis danskeren ikke ved dette. En anden ting er at man skal vide, at der bliver lovet meget, man skal trække halvdelen fra og dividere det med 2, så ved man hvad man har at gøre godt med. Hvis man ikke ved dette tror man alt er 100 % i orden, men nej og man bliver skuffet eller snydt. Tiden er en anden faktor som jeg tror alle danskere kender til herovre og dette kræver tålmodighed, hvis ikke man har det, så skal man ikke gøre forretning i Mexico.

6) Hvad vil du råde danskere til, hvis de vil gøre forretninger i Mexico?

Have tålmodighed, tage tingene med et gran salt og være et godt socialt menneske og spille på at man er udlænding, fordi de elsker udlændinge her og er meget interesserede i at høre om Danmark. Samtidig har Danmark et godt ry i udlandet for at man kan stole på os, men man skal passe på, at man ikke bliver udnyttet, fordi vi danskere stoler blindt på folk tit.

Spørgsmål i forhold til magtdistance:

7) Hvordan ser man på cheffollen i Mexico i forhold til i Danmark?

Meget anderledes, hierarkiforskellen er stor, men det er fordi samfundet er bygget op sådan, der bliver sagt "De" til chefen normalt.

8) Hvad kendetegner en god chef for mexicanerne?

Hård og kontant, der er ikke så meget menneskeligt over det, fordi de skal være sådan og holde masken som chefen.

Spørgsmål i forhold til kollektivism:

9) Er det et problem for mexicanerne, at danskere i høj grad er resultatorienterede og går lige til sagen og fokuserer på forretningsplanen i stedet for de personlige relationer?

Det kan det godt være nogle gange....jeg har lært at være mexicaner i den henseende, men hvis en person gør det meget dansk, kan mexicanerne godt blive truffet, men typisk så lærer de en at kende og så ved de, at det er kulturforskellen og tager det med et smil

Spørgsmål i forhold til maskulinitet:

10) Har du bemærket en forskel ved gruppearbejde i Mexico og i Danmark?

De kan ikke arbejde i grupper herovre, fordi samfundet er bygget op sådan, at hver sin lykkes smed.

11) Har du oplevet den mexicanske *machismo* i forretningsøjemed?

Lidt men ikke meget, det er ikke så slemt som man skulle tro.

12) Hvordan ser mexicanere på kvinder på arbejdsmarkedet? Og danske kvinder, der arbejder i Mexico?

Der er ikke den store forskel, selvom de fleste chefer trods alt er mænd.

Spørgsmål til usikkerhedsundvigelse?

13) Hvordan forholder mexicanere sig til nye og uventede situationer på jobbet?

De er gode til at omstille sig, hvilket er et plus.

Spørgsmål i forhold til partikularisme:

14) Er de personlige relationer vigtige, når Mexicanere gør forretninger?

Ja, no business hvis de ikke kan lide din person

15) Har du oplevet, at mexicanerne lægger mindre vægt på kontrakter og mere på personligt forhold?

Ja, meget

16) I hvor høj grad kan personlige relationer hjælpe én frem i Mexico og få ting til at ske hurtigere?
Meget, man skal være en åben person og som skrevet før, udnyt at man er udlænding, fordi det er altid et godt samtaleemne.

Spørgsmål i forhold til affektabilitet:

17) Har du oplevet, at mexicanerne viser flere intense følelser end danskere under fx forhandlinger (fx glæde, vrede eller iver)?

Ja, der er mange følelser på spil, men man skal bare læse personerne godt.

Spørgsmål til diffusion:

18) Har du oplevet, at mexicanerne i højere grad end danskere prøver at undgå at tabe ansigt?

Nej, men som sagt, de lover mere end de kan holde

Spørgsmål i forhold til askription:

19) I Danmark bliver man normalt vurderet ud fra ens præstationer. Har du lagt mærke til, om status i Mexico er tilskrevet pga. rigdom eller det rette familienavn, eller skal/kan alle arbejde sig op i hierarkiet?

Det er pga. uddannelse og familie, der er meget nepotisme herovre, og man skal anbefales af en tit.

20) Har du lagt mærke til om mexicanerne går højere op i titler og status end danskere?

Ja, det er en stor ting at have en BA herovre og man bliver kaldt licenciado efter sin titel

21) Har du bemærket, om mexicanerne går mere op i fremtoning (fx mærketøj, sminke, den rigtige bil) og den rette etikette end danskere?

Der eksisterer ingen jantelov herovre, så jo status er vigtigt.

22) Er alder vigtigere i Mexico end i Danmark? Bliver ældre ansatte respekteret mere?

Ja, de bliver respekteret mere og typisk for ældre mennesker siger man "De".

23) Er det vigtigt for mexicanerne, at det er en dansker med en høj stilling, der gør forretninger med dem?

Nej, men det ser bedre ud.

Spørgsmål i forhold til tidsorientering:

24) Hvad er mexicanernes forhold til tid i forhold til danskerne?

Dårlige, aaaaaaaltid forsinket

25) Hvilke udfordringer skaber forskellene i tidsopfattelsen?

At man skal være tålmodig

Spørgsmål i forhold til mexicanerne forhold til omgivelserne:

26) Har du lagt mærke til, om mexicanerne i mindre grad end danskerne mener, at de kan styre fremtiden?

De tænker ikke så langt frem. De gør tingene i nuet og lever i nuet, hvilket vi danskere godt kunne lære noget af.

Bilag 4: Interview med Uffe Thrane Hejlesen fra den Danske Ambassade i Mexico City.

Uffe er eksportrådgiver for danske virksomheder, der ønsker at starte produktion op eller handle med Mexico. Interviewet er udformet anderledes end de andre for at udtrække Uffes ekspertviden som eksportrådgiver i Mexico.

Organisationens opbygning: Det er min vurdering, at der generelt ikke er ændret på den hierarkiske opbygning af mexicanske virksomheder, og dermed heller ikke det patriarkalske arbejdsmønster. Det må formodes, at den økonomiske åbning har skabt flere internationaliserede virksomheder i Mexico. Ikke dermed ment, at flere mexicanske virksomheder er fået en international struktur, men at flere har internationale handelsrelationer. Disse virksomheder møder jo andre kulturer og erfarer, at andre arbejder på en anden måde end i Mexico. Det ville nok være for meget at konkludere, at disse virksomheders personale dermed tilegner sig nye arbejdsmåder som også smitter af i det lokale forretningsmiljø.

Det er i kommunikationen mellem mexicanske og danske virksomheder, at vi ser mange fodfejl fra begge sider. Eksempler:

E-mail og besvarelse heraf: Danske medarbejdere er vant til, at en e-mail skal besvares og behandles som en seriøs kommunikation. Dette findes ikke herovre. Manglende svar kan tolkes som

at en mexicansk virksomhed mangler professionalisme og ikke mindst interesse. I Danmark kan mange forhandlinger klares per e-mail og med et minimum af personlig kontakt. I Mexico skal der ofte først etableres et personligt tillidsforhold, før en handelsforbindelse kan etableres. Manglende personligt engagement fra den danske side kan derfor også give anledning til mistro, og at man fra den mexicanske side kan føle et manglende engagement fra dansk side.

Hvem har ansvaret for opfølgning? Danske virksomheder oplever ofte, at deres mexicanske potentielle distributør ikke udviser initiativ. På samme måde sker det, at den mexicanske virksomhed mangler initiativ fra dansk side. Der er altså en forventning fra begge sider om, at den anden skal udvise initiativ og engagement. Mangel på samme fra en eller begge sider kan føre til kommunikationsstop, og et potentielt samarbejde bliver aldrig prøvet af.

Initiativer kan forstås som at tage telefonen og ringe op, foreslå et besøg, komme på besøg, sende vareprøver, rapport eller anden tilkendegivelse fra mexicansk side om forventninger til salg og forslag til strategi osv.

Sprog: Der er ofte ingen i den danske virksomhed, der kan snakke spansk. Ofte findes marketing og promotionsmateriale ikke på spansk. Hvem skal betale for en oversættelse? Hvis der tales dårligt engelsk i den mexicansk virksomhed, så kan begyndelsen på et samarbejde blive svær.

Fortrolighed: Mexicanere har det med at pakke alting ind i svøb – specielt i starten af et forhold, og det kan være svært for en dansker at vurdere, hvad den mexicanske samarbejdspartner egentlig siger/signalerer. Dette kan give anledning til misforståelser, da vi ofte er vant til, at høre direkte og konkrete budskaber. Det er nok her dit spørgsmål om nej/ja problematikken kommer ind.

Dette skal en dansker være klar over og prøve at være på forkant med, når de kommer til Mexico og vice versa.

I nogle egne af Mexico er virksomhedskulturen mere vestlig (endnu et uklart udtryk ;). F.eks oppe mod USA i storbyen Monterrey kan der herske en mere direkte kommunikation i nogle virksomheder, fordi de har fået mere indflydelse fra USA's virksomhedskultur end andre steder i Mexico.

Forretningsetik: Mexicanere har generelt stor tiltro til at gøre forretning med udlændinge, fordi f.eks. danskere (SOM REGEL) betaler og leverer til tiden. Til gengæld næres der ofte stor mistro til deres landsmænd.

Der er større juridisk risiko ved at handle i Mexico end i Danmark, fordi det juridiske system ikke giver samme sikkerhed som i Danmark. Jeg har dog kendskab til aftaler, der indgås på gentleman-maner der fungerer fortræffeligt i årtier, og aftaler med kontraktskrivning og anden juridisk dækning, der er gået dårligt. Her kan danskere godt være for blåøjede. På den anden side skal man passe på ikke at skabe mistillid, når kontraktindgåelse og andre sikkerhedsforanstaltninger aftales. Mexicanere er stolte mennesker, som hurtigt kan tage ting personligt. Også ting, som en dansker anser for helt normal procedure.

Jeg kunne tale i timer. Forhåbentlig kan du konkludere et eller andet ud fra mine kommentarer. Billedet vil jo altid være broget med masser af undtagelser, derfor vil der altid være kritik af at lave en lande- eller kulturopdeling uanset, hvor mange faktorer man tager med, herunder sociale forhold, lokale kulturforhold, subkulturer. Og så er Mexico jo i modsætning til Danmark et land med flere en 1 befolkningsgruppe.

Jeg kan tilslutte mig din antagelse om, at ikke alle nævnte problematikker hos Hofsteede er gældende for Mexico (og Danmark).

Mvh Uffe

Bilag 5: Interview med Jørgen Gammelgaard fra Grundfos.

Jørgen arbejder som supervisor, og har været udstationeret et halvt år i Mexico for at tage sig af de danske Grundfos-medarbejdere, der skulle hjælpe med at starte produktion op i Mexico, og har derigennem oplevet de kulturelle udfordringer mellem mexicanere og danskere på tæt hånd. Interviewet med Jørgen var det første jeg lavede, hvilket skulle bruges til at bevise, at danske virksomheder og forretningsfolk oplever udfordringer, når de samhandler med mexicanere. Det viste sig hurtigt, at Grundfos har haft mange udfordringer med opstart af produktion i Mexico pga. kulturforskelle. Dette kan bl.a. skyldes manglende fokus på kulturforskellene, og sprogbarrieren, da Jørgen og flere af de andre udstationerede ikke snakker spansk.

Interviewet er lavet via telefon og er ikke transkriberet.

Bilag 6: Interview med María Perez Feirup

Por qué estás viviendo en Dinamarca?

Jeg kom til DK som udvekslingsstudent 1985 og mødte Kim. Var gift med ham i 22 år. Har en datter på 19.

Cúal es su profesión y su experiencia de trabajar en Dinamarca?

Jeg er uddannet tosproget sekretær og uautoriseret revisor. I DK har jeg i 20 år arbejdet med koordinering af festivaler og kulturelle projekter, har produceret radio og tv-udsendelser både på dansk og på spansk, og har arbejdet med produktion af dokumentarfilm. For tre år siden fik jeg tilbudt en stilling som sekretær på en privat katolsk skole.

Cuáles son las diferencias culturales más significantes que has experimentado trabajando en Dinamarca (p.ej. la diferencia de la hierarquía (jerarquía), el modo de comunicar, la importancia del tiempo, etc)?

Danskerne er meget pligtopfyldende, noget der også hænger sammen med hvordan det danske samfund fungerer. Her er arbejde noget man elsker, og som man bruger meget tid på. Hierarkiet blandt danskerne er næsten usynligt, så man kan sagtens være du med chefen, kollegaerne og rengøringsdamen. I Mexico er det meget mere markeret, hvem der er chefen, og tonen er mere hierarki-præget. Man siger DE til chefen. Danskerne godkender ikke en uddannelse fra udlandet. Man skal have gået på en dansk handelsskole, universitet m.m. for at det kan godkendes som et studie. Som udlænding har jeg altid skulle knokle dobbelt så meget. Mange danskere tror stadig, at Mexico er et 3. verdensland og i det hele taget, at mexicanere knap nok kender til computere og måske lidt for sjov og lidt for alvor, at vi stadig bor i hytter og går rundt i poncho og sombrero, og at man skal i hvert fald være glad for at man nu befinder sig i et "civiliseret" land.

Cuáles son los desafíos más significantes trabajando con daneses, según tú opinion?

At skulle minde danskere at verdenen er meget større end lille Danmark.

Qué es lo más fastidioso de la cultura laboral danesa para mexicanos?

At få et job selv om man har et udenlandsk navn og efternavn.

Cuáles consejos tienes para daneses que quieren ir a trabajar en México?

Verdenen udenfor fungerer også uden den så perfekt fungerende danske velfærd.

De qué cosas de la cultura laboral mexicana pueden los daneses aprovechar?

Den mexicanske gæstfrihed og varme hjerte mexicanerne har.

Prefieren los mexicanos trabajar en grupos o individualmente?

Begge dele. At arbejde i grupper åbner muligheden for at skabe ”stemning”. At arbejde individuelt giver flere muligheder for ekstra indsats.

Escribe aquí si tienes algunas anécdotas o malentendidos que has experimentado debido a la falta de conocimiento de la cultura danesa?

Generelt er det de små uventede ting, om det er at tage sig at en opgave, som ikke står I ens jobbeskrivelse, at reparere en maskine, at finde hurtige praktiske løsninger. Nogle gange kan man mange ting hvis man skal, men nogle gange kan danskernes verden lukke sig for dem, uden at det ikke er nødvendigt.

Bilag 7: Interview med María Campillo

Por qué estás viviendo en Dinamarca?

Vivo en Dinamarca porque mi novia es danesa.

Cuántos años llevas viviendo en Dinamarca?

Llevo 8 años viviendo aca.

Hablas danés?

Lo comprendo.

Cual es su profesión y su experiencia de trabajar en Dinamarca?

Trabajo con coaching y como cocinera.

Cuáles son las diferencias culturales más significantes que has experimentado trabajando en Dinamarca (p.ej. la diferencia de la jerarquía, el modo de comunicar, la importancia del tiempo, etc)?

Creo que la diferencia más significativa es el tiempo. Los mexicanos raramente cumplen con los plazos de entrega y siempre llegan tarde. Aca no.

El jerarquía es más plana en Dinamarca que en México, pero no pienso que es tan plano como dicen los daneses.

Además los mexicanos son más emocionales. Gritan y lloran.

También hay más compañerismo en México.

Cuáles son los desafíos más significantes trabajando con daneses, según tú opinión?

Que no se tratan bien a los extranjeros. Algunas veces son insensibles y arrogantes.

Cuáles consejos tienes para daneses que quieren ir a trabajar en México?

Impresiona que eres danés. Es una ventaja. Hablar más indirecto. Ser humilde. Que tengan en cuenta que en México la gente es bastante informal respecto al tiempo y la burocracia. Que tengan paciencia, tolerancia y buen humor es super importante.

De qué cosas de la cultura laboral mexicana pueden los daneses aprovechar?

Respetar a extranjeros.

Comó se describe un buen jefe según mexicanos?

Tiene que ser personal, pensar en otros, e indirecto.

Bilag 8: Interview med Braulio Barahona

Por qué estás viviendo en Dinamarca?

Vivo en Dinamarca por que estoy estudiando un doctorado.

Cuántos años llevas viviendo en Dinamarca?

Llevo 3 años viviendo aca, primero vine a estudiar una maestría que duró dos años. Ahora estoy haciendo un doctorado.

Hablas danés?

Muy poquito, estoy tomando clases.

Cúal es su profesión y su experiencia de trabajar en Dinamarca?

Soy ingeniero mecánico electricista, mi experiencia de trabajo acá es como estudiante de doctorado en una institución pública. En este caso Risø DTU. La posición de estudiante de doctorado es de 3 años, yo ahora llevo poco menos de un año trabajando en Risø.

Cuáles son las diferencias culturales más significantes que has experimentado trabajando en Dinamarca (p.ej. la diferencia de la jerarquía, el modo de comunicar, la importancia del tiempo, etc)?

Creo que la diferencia más significativa es la jerarquía tan plana que hay en Dinamarca. Otra sería la libertad con la que uno puede desarrollar su trabajo, tal vez esto es muy particular al área de investigación en la que trabajo. Pero es muy satisfactorio que se asume que uno es responsable por un determinado trabajo y por lo tanto uno es libre de definir los métodos y plan de trabajo para lograr los resultados esperados. La otra sería que la relativa informalidad con la que se pueden tratar la mayoría de los asuntos de trabajo.

Cuáles son los desafíos más significantes trabajando con daneses, según tú opinión?

Realmente no puedo pensar en ningún desafío estrictamente relacionado a cuestiones laborales. Bueno, si uno considera las relaciones sociales alrededor del lugar de trabajo tal vez para alguien acostumbrado a una cultura más cálida, puede ser difícil adaptarse a las formas de socializar en Dinamarca.

Qué es lo más fastidioso de la cultura laboral danesa para mexicanos?

Yo en lo personal no encuentro nada fastidioso.

Cuáles consejos tienes para daneses que quieren ir a trabajar en México?

Creo que es importante que estén al tanto de las “formas” y las “jerarquías” que generalmente se tienen en México. Sin embargo, no considero que comunicarse un tanto fuera de estos esquemas pueda ser determinante de una manera negativa por que en general en México somos muy abiertos

a extranjeros y les tomamos consideraciones especiales. Creo que es mejor consejo es aprender a hablar el idioma, que además generalmente no es muy difícil de aprender.

De qué cosas de la cultura laboral mexicana pueden los daneses aprovechar?

De lo respetuoso y considerado que se puede ser hacia los extranjeros en México.

Bilag 9: Interview med Marco Razo

Por qué estás viviendo en Dinamarca?

Vine a Dinamarca por el trabajo, el año pasado estaba trabajando en Alemania pero mi contrato allá expiró. Entonces tuve una entrevista de trabajo en Dinamarca y obtuve el empleo.

Cuántos años llevas viviendo en Dinamarca?

Poco más de un año.

Hablas danés?

Nada.

Cúal es su profesión y su experiencia de trabajar en Dinamarca?

Estoy trabajando en el departamento de compras (inkøb) comencé como controller y ahora soy comprador.

Cuáles son las diferencias culturales más significantes que has experimentado trabajando en Dinamarca (p.ej. la diferencia de la hierarquia, el modo de comunicar, la importancia del tiempo, etc)?

Mi situación en el trabajo aquí en Dinamarca es un poco especial, durante un año trabajé solamente con alemanes y tuve poco contacto con daneses. Ahora tengo un par de colegas daneses pero solo desde hace 2 meses, sin embargo, definitivamente las jerarquías aquí son mucho menos marcadas, en México a algunas personas hay que llamarlas por “Licenciado o Ingeniero” y hablarles de usted. La diferencia entre jefe y empleado es mucho más evidente. En Dinamarca la gente es más directa, en México no tanto y es muy importante decir las cosas de una forma que no ofenda a las personas.

En cuanto a la percepción del tiempo definitivamente hay una diferencia, por ejemplo en México el uso del calendario (en Outlook) no es tan amplio como aquí en Dinamarca, aquí se programan más las cosas.

Cuáles son los desafíos más significantes trabajando con daneses, según tú opinión?

Aquí me es un poco difícil dar una respuesta basada en mi experiencia propia, pero he escuchado comentarios de otros extranjeros de que es difícil obtener apoyo de los daneses, de que son cerrados y no comparten conocimiento e información.

Qué es lo más fastidioso de la cultura laboral danesa para mexicanos?

En la compañía donde trabajo el idioma cotidiano es inglés debido al alto porcentaje de extranjeros, sin embargo en reuniones donde se está discutiendo algún tema (en inglés) los daneses tienden a tener constantemente pláticas entre ellos en danés.

Cuáles consejos tienes para daneses que quieren ir a trabajar en México?

Tomar en cuenta que en México la gente no es tan directa y que importa mucho la forma de decir las cosas; evitar el sarcasmo y evitar criticar al país en presencia de Mexicanos (en México se piensa que los Mexicanos pueden criticar a México pero los extranjeros no).

De qué cosas de la cultura laboral mexicana pueden los daneses aprovechar?

No lo sé.

Bilag 10: Interview med Laura Varela

Cuáles son las diferencias culturales en el mercado laboral más significantes entre México y Dinamarca (p.ej. la diferencia de la hierarquia, el modo de comunicar, la importancia del tiempo, etc)?

*Para mí en el aspecto laboral, los Daneses son más claros en **su comunicación**. Es decir, son muy directos y requieren de la mayor información posible antes de iniciar un proyecto. Su comunicación es sencilla y determinante. Sin embargo en raras ocasiones son un poco rígidos en su manera de trabajar. Obviamente el Idioma también es un factor importante, ya que en México solo ejecutivos de alto nivel manejan muy buen inglés, el promedio maneja un inglés intermedio por lo tanto esto dificulta la comunicación.*

Respecto al Tiempo, los daneses son muy enfocados en su trabajo y respetan los horarios laborales. Son sumamente puntuales y trabajan sobre estrategias, mientras que en México, el tiempo se pierde en muchas ocasiones por falta de organización y emergencias. Las prioridades no están establecidas, hay distractores culturales como son platicas e interrupciones de los mismos compañeros e inclusive hasta de los propios gerentes. El tiempo es relativo y siempre hay un mañana para hacer las cosas.

Respecto a la jeraquia, tengo entendido que en DK es más horizontal y que hay comunicación directa con altos directivos. En México las jerarquias son muy marcadas y muchas de las veces no se tiene la libertad de expresar puntos de vista abiertamente a los gerentes o directores.

Cuáles son los desafíos más significantes trabajando con daneses, según tú opinion?

Considero que en ocasiones les es un poco difícil entender el Mercado Internacional y solicitan información en formatos que no son adaptables al mercado Mexicano. En cuestiones de documentación e información la mayoría de las veces nos tenemos que adoptar a su sistema de trabajo.

Cuáles consejos tienes para daneses que quieren ir a trabajar en México?

Que sean más flexibles y más adaptables y que tengan mayor conocimiento del mercado y como se mueve.

De qué cosas de la cultura laboral mexicana pueden los daneses aprovechar?

La gente es servicial, adaptable y entusiasta cuando se trata de aprender y progresar, así que considero que fácilmente pueden formar un equipo de trabajo que les apoye. Aparte somos muy Creativos, en tiempos de crisis y con pocos recursos se pueden hacer cosas muy ingeniosas y hacer mucho con poco. Esta es una cualidad que considero que ni el europeo ni el norteamericano la tiene, esto es muy particular del mexicano. Las festividades religiosas son muy importantes, si se festejan con una misa y una comida la gente esta encantada. La gente trabaja muy a gusto cuando se socializa, comidas, cenas, reconocimientos personales hacen que la gente se ponga la camiseta. Nos gusta festejar y estar integrados en la empresa.

Prefieren los mexicanos trabajar en grupos o individualmente?

Depende de la filosofía y dirección de la empresa, pero muchos de los Mexicanos trabajan de manera individual por muchas razones: por ser reconocidos, por falta de dirección e integración dentro de la misma empresa, lo cual es muy común. Es fundamental el Liderazgo en los puestos Gerenciales para unificar los objetivos de la compañía. Hace mucha falta cultura gerencial y esto es desde la escuela, hace falta profundizar mas en las conveniencias del trabajo en equipo.

Es verdad que "sí" no neceserariamente significa "sí" para mexicanos?

Si es verdad, en diversas ocasiones se usa la palabra si cuando no se está seguro de lo que se quiere o cuando no hay libertad de decir lo que uno realmente quiere, es una situación muy cultural.

Escribe aquí si tienes algunos malentendidos que has experimentado debido a la falta de conocimiento de la cultura danesa?

Hasta ahora de manera personal no he tenido malos entendidos, pero he percibido en la empresa que básicamente los problemas a los que nos hemos enfrentado es la falta de entendimiento de los Daneses de cómo se mueve el mercado mexicano en cuestiones de precios y condiciones de credito, con las empresas mexicanas