

Det dansk-ghanesiske forretningsmøde

En analyse af forskellene mellem dansk og ghanesisk
forretningskultur



Skrevet af: Peter Andreas Johansen

Cand.ling.merc. Engelsk/Interkulturelle markedsstudier

Vejleder: Jeanette Rasmussen, Department of Marketing

Normalsider: 79,7 (af 2.275 anslag)

Typeenheder: 181.317

September 2013, Copenhagen Business School

Indhold

Abstract.....	5
Indledning	6
Problemstilling.....	8
Problemformulering.....	9
Afgrænsning	9
Begrebsafklaring	10
Kultur.....	10
Forretningskultur	14
Ekspertter	15
Relevans	16
Hvorfor Ghana?.....	16
Metode.....	22
Videnskabsteoretiske overvejelser.....	22
Overordnet undersøgelsesmetode.....	23
Metode til Interview.....	24
Rollen som interviewer	24
Valg af respondenter	25
Diskussion af valg af respondenter	27
Interviewguide	28
Interviewsituation	29
Transskribering.....	30
Kvalitetssikring	31
Teori.....	32

Geert Hofstede.....	32
Magtdistance (fra lille til stor)	34
Kollektivism versus Individualisme	36
Fons Trompenaars.....	37
Universalisme kontra Partikularisme	39
Specifik kontra Diffus.....	39
Præstation kontra Adskription	40
Richard Gesteland	40
Aftaleorienteret vs. Relationsorienteret forretningsadfærd	42
Direkte vs. Indirekte kommunikation	42
Opsummering af teori	43
Analyse.....	43
Del 1: Hierarki – Nogle er mere lige end andre.....	43
Alder og status	45
Formalitetsniveau, titler og statussymboler.....	49
Delforståelse	51
Del 2: Gruppen overfor individets rolle – Jeg, vi og de.....	52
Familien frem for alt	54
Relationsopbygning – skal vi være dus?	58
Bevar harmonien – når ”ja” betyder ”nej”	63
Delforståelse	67
Afrunding af analyse.....	69
Konklusion.....	69
Perspektivering.....	72

Litteraturliste	73
Bilag 1 – Verdens 10 hurtigst voksende økonomier	76
Bilag 2 – Deltagere i Danida Match-Making 2012	76
Bilag 3 – Mailuddrag fra Lene Hjort Lorenzen (Toms Group)	78
Bilag 4 – Interviewguide til danske respondenter	79
Bilag 5 – Interviewguide til John Kuada	80
Transskription af interview med Weyhe	82
Transskription af interview med Rasmussen.....	173
Transskription af interview med Sall.....	251
Transskription af interview med Kuada.....	326

Abstract

The Danish-Ghanaian business meeting – an analysis of the differences between Danish and Ghanaian business culture

With the purpose of giving Danish companies the best preconditions for doing business on the Ghanaian market, the aim of this thesis is to identify how Ghanaian business culture differs from the Danish, both in view of hierarchy, and of the actual role of the group versus the role of the individual. By doing so, the purpose of the thesis is also to convey a number of recommended courses of action which will make Danish companies in Ghana able to meet these differences.

The research is conducted from a deductive method based on existing theory. To this end, the theoretical background is the dimensions of culture described by Hofstede, Gesteland, and Trompenaars. These are combined with four qualitative interviews with experts in Danish-Ghanaian cooperation and negotiations. The main purposes of the qualitative interviews are primarily to verify, disprove, and challenge the theories selected, but also to describe how the differences are seen in practice.

From the analysis it is evident that Danish and Ghanaian business cultures are significantly different, both in view of hierarchy, and of the role of the group versus the individual.

Hierarchy is not essential to Danes, as the Danish business culture is typically egalitarian. For Ghanaians, on the other hand, hierarchy is extremely important. In Ghana, respect for hierarchy means that the emotional distance between the more and the less powerful people is very big, which Hofstede describes as a high powerdistance. Trompenaars contributes to this, claiming that the emotional understanding is proportional. Thus, it is not possible to introduce a more egalitarian power structure in Ghanaian companies without, at the same time, demoting the staff to a lower rank. Consequently, it is recommended that Danish expatriate managers in Ghana adapt to the Ghanaian management style.

As concerns the role of the group versus the role of the individual, it is evident that Danish business culture is individualistic, whereas the Ghanaian is mainly collectivistic. Although, the experience of this thesis is that Ghanaians are not quite as collectivistic as described by Hofstede, they still show far more collectivistic features than Danes. These features appear in what Hofstede defines as the in-group. This description represents the group mentality which may be quite challenging for Danish business people, as the in-group conduct manifests itself both in of recruiting, and definitely also in negotiations. The results of this analysis offer tools for Danish business people which secure competence above all, and not relations at the expense of quality.

As part of the group-mentality, relations are very important for Ghanaian people, as establishing a tie between business-partners means trust. For this reason it is clarified in this thesis that an investment in social relations is a good investment. Although Danish business people may find this rather difficult, it is pointed out on several occasions in the thesis that due to the diffuse culture of the Ghanaian people, they do not distinguish between business and pleasure the same way Danes do. Furthermore, the group-mentality also means that Ghanaians

Last but not least, it is clear that although this thesis is dealing with two separate elements: *Hierarchy and the role of the group versus the individual*, they are interrelated. This also means that if there is no understanding of both elements, i.e. the entity, the understanding of the isolated element will be inadequate.

Indledning

Den økonomiske krise er blandt de største udfordringer for dansk erhvervsliv i disse år. Den øgede konkurrence, både globalt og lokalt, betyder, at mange danske virksomheder må rette blikket mod nye markeder, hvad enten det gælder at øge omsætningen eller at nedbringe produktionsomkostningerne.

I den forbindelse har den danske outsourcing over de seneste år primært været rettet mod BRIK-landene – med Kina som frontløber. For Kinas vedkommende har blikket derimod været rettet mod Afrika, og i dag er Kina således Afrikas største handelspartner (Politiken, 3. februar 2011). Nye tal peger på, at de kinesiske investeringer i Afrika har været et fornuftigt træk. Tal fra Verdensbanken (IMF) viser nemlig, at fremtidens marked med stor sandsynlighed vil ligge i Afrika, hvor 7 ud af de 10 hurtigst voksende økonomier fra 2011-2015 spås at ligge (se *Bilag 1*). Kun Kina, Indien og Vietnam formår at blande sig i toppen. Dermed skønnes det samtidig, at den gennemsnitlige afrikanske økonomiske vækst vil overgå den asiatiske indenfor de næste 3 år (The Economist, 6. januar 2011).

Hos Eksportrådet er regionens eksplosive vækst heller ikke gået ubemærket hen. Eksportrådets magasin, Eksportfokus, bragte således i slutningen af 2011 et 16-siders fokus om væksten i Afrika. Heri beskrives en række af kontinentets lande som spirende økonomier, som danske virksomheder med fordel kan rette blikket mod i fremtiden (Eksportfokus, december 2011). I forlængelse heraf kom Danmark, Ifølge forhenværende Investerings- og Handelsminister, Pia Olsen Dyhr, for sent i gang i BRIK-landene. Til Børsen (26. april, 2012) gjorde hun det derfor klart, at dansk erhverv ikke må forpasse chancen i Afrika: *“Det er et stort marked, det skal vi have andel i. I erkendelse af, hvad vi har gjort galt tidligere, så må vi sige, at i dag skal vi bare være der”* (Børsen: 26. april, 2012).

Det står altså klart, at Afrika er andet end sult og safari, og særligt landende syd for Sahara rummer et stort potentiale for danske virksomheder. Ghana er ingen undtagelse. Det ghanesiske marked er nemlig i rivende udvikling, og landet har oplevet stor vækst over de senere år. Arbejdsstyrken er vokset kraftigt, og produktiviteten er steget. Landet oplever i øjeblikket en øget urbanisering, og i takt med at middelklassen har vokset sig større, er købekraften steget. De forbedrede makroøkonomiske vilkår og et stadig bedre erhvervsklima er imidlertid blandt de vigtigste årsager til den positive udvikling. Om end det har affødt en stigning i både antallet og omfanget af udenlandske investeringer, er konkurrencen på det ghanesiske marked stadig lav – særligt i forhold til de asiatiske markeder.

For danske virksomheder er det ligeledes interessant at notere, at korruption i Ghana er på linje med de sydeuropæiske lande. Korruption forekommer dermed i mindre grad end i samtlige BRIK-lande. Dertil kommer, at Ghana er præget af et stabilt politisk klima, og landet ses i dag som demokratisk rollemodel i de øvrige Central- og Vestafrikanske lande. Dermed udgør Ghana ikke blot geografisk det ideelle springbræt til de øvrige Central- og Vestafrikanske lande. Kort sagt er der for danske virksomheder gode økonomiske grunde til at rette blikket mod Ghana, hvad enten det gælder eksport, samarbejde eller etablering i landet.

Om det er i Afrika eller Asien, er forretning på tværs af landegrænser imidlertid forbundet med en række udfordringer. De to professorer i international handel, Ghauri og Usunier, udtrykker i den forbindelse; *“There is general agreement in the existing literature that the results of negotiation are less favorable when the negotiation is intercultural as opposed to intracultural, all other things being equal”* (Ghauri og Usunier, 1999: 106). En undersøgelse foretaget af revisionsfirmaet KPMG viser i forlængelse heraf, at 83% af alle virksomhedsfusioner og –opkøb (M&A’s) på tværs af landegrænser ikke formår at skabe den ønskede værditilvækst. Over halvdelen af disse har endda mistet værdi (KPMG, 1999). KPMG’s undersøgelse indebar desuden en spørgerunde blandt 100 af de undersøgte virksomheders ledere. Ifølge dem var der ingen tvivl om, at den lave succesrate skyldtes *“menneskene og de kulturelle forskelle”*. Den schweizisk fødte amerikaner, Edgar H. Schein, som af mange anses for at være blandt grundlæggerne af fagområderne organisationskultur og –psykologi, er enig i denne begrundelse og uddyber:

“De dårlige resultater af mange fusioner, overtagelser, og joint ventures kan ofte forklares ud fra mislykkede bestræbelser på at forstå dybden af konkrete kulturelle uoverensstemmelser.” (Schein, 1994: 3).

Indgående viden om kultur og kulturforskelle er tydeligvis en nødvendighed, hvis man med succes skal kunne begå sig på det globale marked. Ifølge den anerkendte kultursociolog og ledelsesrådgiver, Elisabeth Plum, er det nemlig forudsætningen for at opnå det, hun kalder *kulturel intelligens*:

”...evnen til at handle passende i situationer, hvor kulturforskelle har betydning, og evnen til at gøre sig forståelig og etablere et konstruktivt samarbejde på tværs af kulturforskelle.” (Plum, 2007: 19).

Med andre ord er formålet med at vide og sætte sig ind i andre kulturer i forretningsøjemed dels at minimere risici, dels at maksimere den økonomiske gevinst. Kulturforståelsen skal altså ses som et middel og ikke et mål.

For danske virksomheder med interesse i netop Ghana kan det imidlertid være svært at tilegne sig den nødvendige viden. Generelt er der nemlig kun sagt og skrevet ganske lidt om den ghanesiske kultur. Set med rød-hvide briller betyder det i mange tilfælde, at danske virksomheder ikke får det optimale ud af at etablere sig i Ghana eller generelt at indlede forretning med ghanesere.

Problemstilling

Som det fremgår, synes behovet for viden om den ghanesiske forretningskultur at være til stede nu mere end nogensinde. Med kulturelle forskelle, oftest uhensigtsmæssige, indflydelse på interkulturel forretning in mente, finder jeg det derfor relevant at belyse ethvert element, som kan afskrække eller ligefrem afholde danske virksomheder fra at rette blikket mod Ghana.

I håb om derfor at kunne bidrage til, at danske virksomheder får bedre indsigt i, hvilke aspekter der er vigtige at tage i betragtning, når man skal indlede forretning i Ghana på B2B-markedet, ønsker jeg at undersøge, hvilke forretningskulturelle forskelle der foreligger mellem Danmark og Ghana.

Til det formål vil jeg gøre brug af de to hollændere, Geert Hofstede og Fons Trompenaars samt amerikaneren Richard Gesteland, som alle er blandt kulturforskningens mest anvendte teoretikere. Alle har de således arbejdet indgående med kulturforskelle påvirkning på det interkulturelle møde og på den baggrund opstillet en række dimensioner over kulturtræk. Disse gør det på en håndgribelig måde muligt at sammenligne kulturer, og derfor vil de udgøre den teoretiske ramme om specialet.

Formålet med dette speciale er imidlertid ikke blot at skildre forskellene mellem dansk og ghanesiske forretningskultur ifølge teorien. Det er således også mit ønske at få belyst, hvordan de kulturelle forskelle kommer til udtryk i praksis. Det vil jeg gøre ved hjælp af en række dybdegående interviews med eksperter i ghanesisk kultur.

Som specialet senere skal påvise, er forretningskultur et enormt begreb. For derfor at undgå at gå på kompromis med specialets kvalitet og grundighed, finder jeg det nødvendigt at ”nøjes med” at belyse to af forretningskulturens, ifølge teoretikerne, centrale elementer.

Med henblik på ovenstående, ønsker jeg at arbejde ud fra følgende problemformulering:

Problemformulering

Med udgangspunkt i henholdsvis Hofstede, Trompenaars og Gestelands dimensioner over kulturer, ønsker jeg, ved hjælp af kvalitative interviews med eksperter i dansk-ghanesiske forhandlinger og samarbejder, at undersøge, hvorledes forretningskulturen i Ghana og Danmark adskiller sig fra hinanden i forhold til:

1. Hierarki
2. Gruppens overfor individets rolle

Herunder, hvordan kan danske virksomheder imødekomme disse forskelle?

Afgrænsning

Da jeg først og fremmest ønsker at undersøge, hvilke forskelle der foreligger mellem dansk og ghanesisk forretningskultur, vil specialets fokus dermed også hovedsageligt ligge på forretningskultur. Jeg vil altså, så vidt muligt, afgrænse mig fra at belyse generelle kulturelle forhold og forskelle, medmindre en baggrundsviden om disse er nødvendig for at forstå en tendens i forretningskulturen.

Ligeledes vil specialet udelukkende fokusere på kultur og forretningskultur på et nationalt plan, dvs. på forskelle mellem Danmark og Ghana. Der differentieres dermed ikke yderligere mellem mulige subkulturer. Det betyder også, at en dybere segmentering i forhold til regionale, etniske og religiøse subkulturer, som danske virksomheder nødvendigvis bør tage hensyn til, inden de begiver sig ud på et ghanesisk eventyr, ikke vil blive foretaget her.

Til trods for, at forretningskultur, som vi senere skal se, er at betegne som en subkultur, er begrebet så omfangsrigt, at jeg finder det nødvendigt at afgrænse mig til "blot" at undersøge de to aspekter af forretningskultur, som er nævnt i afsnittet *Problemformulering*. Jeg er dermed klar over, at indholdet af de kvalitative interviews er rigt på analyserbare data i forhold til en række andre kulturelle aspekter, men af hensyn til specialets omfangsmæssige begrænsning, mener jeg ikke at kunne retfærdiggøre en belysning af flere kulturelle aspekter uden at gå på kompromis kvaliteten.

Analysemulighederne til et speciale som dette er mange, eftersom antallet af kulturteoretikere og kulturteoretiske redskaber er stort. Jeg mener dog, at Hofstede, Trompenaars og Gestelands teorier er tilstrækkeligt uddybende til, at jeg på en fyldestgørende måde kan besvare specialets

hovedspørgsmål. Af den grund afgrænser jeg mig fra andre kulturteorier og -teoretikere end de valgte.

Sidst men ikke mindst, afgrænser jeg mig ligeledes, i forbindelse med de kvalitative interviews, fra andre eksperter syn på sagen. Jeg ønsker altså udelukkende at tage udgangspunkt i de valgte respondenter. Dette forsvares med, at de valgte eksperter tilsammen har en erfaring med det dansk-ghanesiske forretningsmøde og samarbejde, som jeg finder tilstrækkelig omfattende til at belyse eventuelle forskelle mellem dansk og ghanesisk forretningskultur. Det bør imidlertid også erkendes, at det ikke har været muligt at få øvrige eksperter af ghanesisk oprindelse til at deltage.

Begrebsafklaring

Specialets problemformulering afføder et behov for at få redegjort for betydning af begreberne *eksperter* og *forretningskultur*. Forretningskultur er imidlertid omdrejningspunkt for dette speciale, og jeg finder det derfor nærliggende at starte med en redegørelse af begrebet *kultur*.

Kultur

Normalt er definitioner forholdsvis klare, entydige og kortfattede beskrivelser af et fænomen. Det er ikke muligt, når det gælder begrebet *kultur*. Kultur er nemlig ikke nemt at definere ensidigt, hvilket hovedsageligt skyldes de mange forskellige vinkler på begrebet. Afspejlet i den brede vifte af kulturelle fænomener, som begrebet rummer, er kultur derfor blevet defineret på adskillige måder gennem tiden – lige fra de meget snævre og specifikke til de brede og mere upræcise. En bred definition finder vi i Cambridge Dictionaries som beskriver kultur som "a way of life". Det gør os imidlertid ikke klogere på, hvilke konkrete elementer kulturbegrebet rummer. I den forbindelse betegnes den engelske antropolog, Edward Burnett Tylor, som den første, der i mere konkret forstand formåede at definere begrebet:

"Culture is that complex whole which includes knowledge, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society" (her Gullestrup, 2003: 30).

Ifølge Tylor er kultur altså en kompleks størrelse, som mennesket tillærer sig over tid (Longhurst, 2008: 2). Sprog, kunst, musik eller religiøse ritualer er således blot nogle få eksempler på kulturelle symboler som sammen udgør unikke kendetegn for en specifik kultur.

Ved tale om kultur skelnes ofte mellem kultur som modsætning til natur, kultur forstået som kunst (finkultur) eller, som her, kultur forstået som karakteristisk adfærd (Møller, 2004: 96). I dette speciale vil begrebet nemlig blive brugt i sin oprindelige brede antropologiske og etnografiske betydning, hvor man eksempelvis kan tale om indisk, dansk eller kinesisk kultur, men også om ungdomskultur, hvalfangerkultur eller naturligvis forretningskultur. Dermed er jeg enig med

organisationspsykologen Edgar Schein, som mener, at begrebet kan anvendes om alle størrelser af sociale enheder. Schein udtrykker således:

"På det mest generelle niveau kan man skelne mellem civilisationer, f.eks. vesterlandsk og østerlandsk kultur. Et niveau længere nede finder vi lande med tilstrækkelig etnisk fællesskab til, at vi kan tale om amerikansk eller mexicansk kultur. Men vi anerkender uden videre, at der indenfor et enkelt land kan være adskillige etniske grupper, som vi tillægger forskellige kulturer" (Schein, 1985: 15).

Kultur er således ikke begrænset til blot at omfatte nationale og regionale fællesskaber. Begrebet er også anvendeligt indenfor eksempelvis organisationer og foreninger, professioner og sågar i familien. Som Schein antyder, kan mange kulturer leve side om side under samme "tag". Kultur eksisterer altså på flere niveauer (også kaldet subkulturer), og det enkelte individ er under indflydelse af flere kulturer på samme tid. Netop det aspekt spiller en stor rolle i forhold til at tale om ghanesisk kultur som en afgrænset størrelse. Som det er tilfældet i mange af de øvrige afrikanske lande, er den nationale grænse nemlig en arv fra kolonitiden, som på ingen måde respekterede etniske og dermed kulturelle skillelinjer.

Velvidende at kultur i princippet derfor bør forstås langt bredere, knyttes kultur i dette speciale til nationalbegrebet. Når der derfor i problemformuleringen spørges til forskellene mellem dansk og ghanesisk forretningskultur, er det altså med den forudsætning, at der er "tilstrækkeligt etnisk fællesskab" til, at der så at sige findes en dansk og en ghanesisk kultur. Det vil således være nationalkulturen der refereres til, når der i specialet senere tales om "danskere", "dansk", "ghanesere" eller "ghanesisk". Specialet begrænser sig dermed til "blot" at grave ned til kulturens nationale niveau. Når jeg i sidste sætning vælger at anvende anførselstegn, skyldes det, at det skal fremgå, at dette i sig selv er en stor mundfuld.

Siden Tylors definition i 1871 er antallet af kulturdefinitioner forøget drastisk, og der produceres stadig løbende nye definitioner af begrebet. Definitionerne er desuden ændret markant over tid, som en naturlig konsekvens af forskellige fremherskende videnskabsteoretiske opfattelser og faglige traditioner (Gullestrup, 2003: 30).

I første del af det 20. århundrede arbejdede man således i kulturforskningen ud fra en forestilling om kultur som noget, man *har*; en konstant faktor som er fastlagt og indpodet i individerne i en specifik kultur. Den såkaldt statiske (eller essentialistiske) kulturopfattelse går nemlig ud fra, at der i det enkelte individ eksisterer en essens eller kerne, som er relativt uforanderlig – eller i hvert fald kun langsomt foranderlig (Møller, 2004: 98). Den statiske kulturopfattelse anses imidlertid af mange inden for kulturforskningen for at være antikveret og gammeldags. I sin rendyrkede form er den i dag, hvert fald i de allerfleste tilfælde, forladt til fordel for en mere bevægelig, påvirkelig, foranderlig – eller med et enkelt ord, mere dynamisk opfattelse af kultur (Møller, 2004: 98). Det er til også tilfældet i dette speciale.

Med denne tilgang føler jeg mig i tråd med Hans Gullestrup, som hævder, at en kultur altid er i udvikling og i sin stadige foranderlighed aldrig eksisterer som en statisk enhed (Gullestrup, 2003: 57). Kultur betragtes nemlig i dette speciale som en størrelse, der er i konstant bevægelse, fordi den etableres og konstitueres socialt i samfund, hvis individer er kendetegnet ved at være under løbende forandring. Dermed læner dette speciale sig op ad Gullestrup, der definerer kultur således:

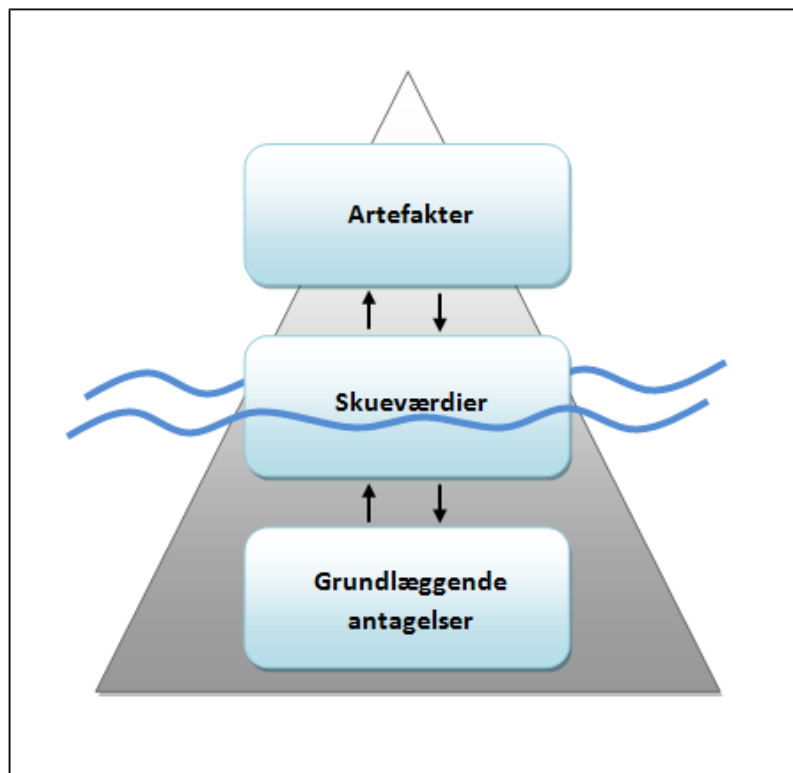
"Kultur er den verdensopfattelse og de værdier, regler, moralnormer og faktisk adfærd – samt de materielle og immaterielle frembringelser og symboler heraf – som mennesket (i en given kontekst og over en given tidsperiode) overtager fra en foregående "generation"; som de – eventuelt i ændret form – søger at bringe videre til næste "generation"; og som på en eller anden måde adskiller dem fra mennesker tilhørende andre kulturer" (Gullestrup, 2003: 55).

Ordet "generation" i ovenstående citat skal i den forbindelse forstås som efterkommere set ud fra en specifik kontekst. Der er dermed ikke alene tale om familiemæssige generationer, hvor forældre lærer og opdrager sine børn, men også om elever i forhold til lærere, lærlinge i forhold til svende osv. (Gullestrup, 2003: 55).

Ifølge Edgar Schein er kultur skabt via sociale relationer gennem en historisk proces, og han definerer kultur således:

"Kultur er et mønster af fælles grundlæggende antagelser som er opfundet, opdaget eller udviklet af en given gruppe, idet den lærte at håndtere problemer med ekstern tilpasning og intern integration. Antagelserne har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og er derfor blevet videreformidlet til nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer" (Schein, 2004: 17. Egen oversættelse).

Schein fremfører, at kultur skal forstås fra tre indbyrdes forbundne niveauer, hvor udtrykket *niveau* refererer til, i hvilken grad kulturfænomenet er synligt for forskeren eller observatøren (Schein, 1994: 24). Schein henter tydelig inspiration hos Edward T. Hall, og hans kulturmodel fremstilles ofte som et isbjerg, der jo som bekendt har størstedelen af sin masse gemt under vandoverfladen (Bager, 2003: 142). På det øverste niveau finder man, ifølge Schein, kulturens manifesterede udtryk, *Artefakterne*, som kan være både fysiske og sproglige. Lidt dybere i kulturen findes *Skueværdier*, som omfatter de værdier og normer der fortæller, hvad der er rigtigt og forkert. *De grundlæggende antagelser* udgør imidlertid kulturens kerne, og som antydnet i Scheins ovenstående definition, er disse antagelser udtryk for kollektiv erfaring, og de styrer i princippet medlemmerne af en given kulturels adfærd (Schein, 1994: 24-33). Et forsøg på at illustrere Scheins kulturmodel fremgår nedenfor:



(Kilde: Schein, 1994: 24. Egen fortolkning).

For at forstå en given kultur må man altså, ifølge Schein, dels forsøge at trænge ned til de grundlæggende antagelser, dels forstå den læreproces, de grundlæggende antagelser skabes gennem (Schein, 1994: 33). Jeg tilslutter mig Scheins kulturanskuelse, som tegner et forståeligt billede af kulturens omfang, og hvordan kulturens forskellige lag er indbyrdes forbundne.

Som det fremgår, har der været gjort mange forsøg på at indkredse, beskrive og forstå fænomenet kultur. Men afgørende for dem alle er, at de beskæftiger sig med det fænomen som gør, at en given mængde mennesker i konkrete sammenhænge og over en vis tidsperiode vil være mere indbyrdes ensartet i opfattelse, fortolkning og vurdering af sig selv som en form for social enhed i forhold til omverdenen udenfor denne sociale enhed (Gullestrup, 2003, 54).

Ikke desto mindre mener jeg alligevel, på baggrund af ovenstående, at være kommet frem til en operativ definition, som vil danne kulturforståelsesrammen for dette speciale:

Kultur er en dynamisk størrelse, der er i konstant bevægelse, fordi den etableres og konstitueres socialt i samfund, hvis individer er kendetegnet ved at være under løbende forandring. Kultur skal forstås i national forstand, om end den kommer til udtryk simultant på flere niveauer i form af subkulturer. Kultur består af flere lag, hvoraf visse er synlige og eksplicite, mens de, som udgør kulturens kerne, er usynlige og implicite. Kultur er det verdenssyn og den adfærd, der udspringer af kombinationen af artefakter, værdier, normer og grundlæggende antagelser, som – konstitueret

over tid – karakteriserer, afgrænser og adskiller en indbyrdes ensartet gruppe mennesker fra mennesker tilhørende andre indbyrdes ensartede grupper.

Som det fremgår, lader jeg mig inspirere af ovenstående teoretikere, og definitionen kan derfor også fremstilles i form af et isbjerg. Med en forståelse af det generelle kulturbegreb på plads, mener jeg nu at kunne tillade mig at gå videre til en redegørelse for begrebet *forretningskultur*.

Forretningskultur

Forretningskultur er, præcis som kulturbegrebet, en uhåndgribelig størrelse. I neutral forstand kan forretningskultur siges at beskrive de skrevne og uskrevne regler en nærmere angivet gruppe følger, når de laver forretning.

Dette speciales forståelse af forretningskultur kan imidlertid på mange måder sidestilles med forståelsen af begrebet kultur. På samme måde som kulturen i foregående afsnit bredt kunne defineres som en given gruppes "way of life", kan forretningskulturen siges at være den givne gruppes "way of doing business". Det er imidlertid åbenlyst, at "(a) way of life" rummer langt mere end "(a) way of doing business", på samme måde som det generelle kulturbegreb er mere omfattende end forretningskultur. Man kan derfor også tale om, at mens man er en *del af* en given kultur, tager man snarere *del i* en given forretningskultur. Forretningskultur er nemlig en subkultur og adskiller sig dermed fra det generelle kulturbegreb ved "blot" at omfatte handel, forhandling samt generelt at drive og lave forretning inden for en specifik kultur.

Denne afgrænsning kommer også til udtryk ved en internetsøgning på "forretningskultur". Søgningen er ikke behjælpelig i forhold til en konkret definition af begrebet, men resulterer derimod i en række forslag til hjemmesider, som behandler og arbejder med begrebet. Eksportrådet, som hører under Udenrigsministeriet, tegner sig for langt størstedelen, og en gennemgang af disse sider viser, at Eksportrådet bl.a. forstår forretningskultur som de særegne regler og normer, opfattelser, vaner og traditioner, som påvirker og faktisk dikterer måden, hvorpå man laver forretning i en given kultur. I flere tilfælde knyttes forretningskultur desuden til begrebet etikette¹. I den forstand rummer begrebet ligeledes takt og tone, dress code, skik og brug, opførsel og manerer. På godt dansk kan forretningskultur altså siges at beskrive "stilen", efter hvilken medlemmerne af en given kultur gør forretning. Eksportrådets præsentationer har i korte træk til formål at give danske virksomheder indblik i, hvordan forretningskulturen i forskellige lande adskiller sig fra den danske. Som det fremgår af afsnittet *Problemstilling*, er formålet med dette speciale mere eller mindre det samme. Når jeg i den forrige sætning vælger at formulere mig på den måde, skyldes det, at man kan stille spørgsmålstejn ved Eksportrådets præsentationers grad af videnskabelighed. Det skal naturligvis ikke være muligt ved dette speciale.

¹ Se <http://japan.um.dk/da/eksportraadet/forretningsetikette/> eller <http://indien.um.dk/da/eksportraadet/forretningskultur/>

Af den grund vil dette speciale tilgå begrebet forretningskultur med samme forståelse som Eksportrådet – dog med en højere grad af videnskabelighed for øje.

At forretningskultur i sig selv er en subkultur, stiller os overfor et paradoks. Som det fremgår af ovenstående afsnit, begrænser specialet sig nemlig til at anskue kultur i national forstand. Som det var tilfældet i det foregående afsnit, gør jeg mig derfor også i dette afsnit klart, at forretningskultur ligeledes indeholder subkulturer. Der er således stor forskel på, hvordan en grønthandler, en ejendomsmægler eller en børsmægler laver forretning, ligesom der er stor forskel på, i hvor høj grad nationalt funderede virksomheder er påvirket af den nationale kultur i forhold til multinationale selskaber. Sidstnævnte kan nemlig, ifølge Hall, siges at være "kultur-fri" dvs. uafhængige af national kultur (Bager et al, 2003: 147).

Som det er tilfældet med kulturbegrebet, synes en reducere af forretningskulturbegrebet til en national enhed, med den generalisering det indebærer, at være en nødvendighed, for i det hele taget at kunne besvare det overordnede undersøgelsesspørgsmål. Ikke desto mindre anser dette speciale også begrebet forretningskultur for at være anvendeligt i en national forstand. Jeg er således helt på linje med den amerikanske organisationspsykolog, Jeanne M. Brett, som mener, at parter ved et forhandlingsbord ikke blot medbringer det, de ønsker at opnå ved forhandling. De medbringer også deres kultur, som vil påvirke forhandlingen (Brett, 2007: 46). Forretningskulturen er nemlig i så høj grad indlejret i et givent samfund, at den i praksis vil være gennemsyret af dette samfunds kultur (Bager et al, 2003: 138). Forretningskultur forstås således i dette speciale som en afspejling af de generelle forhold, der hersker i en given kultur. Til trods for, at forretningskultur er mere afgrænset, og mange af den generelle kulturs frembringelser ikke vil komme til udtryk i forretningskulturen, er Scheins isbjergsmodel dermed også anvendelig i forhold til forretningskultur.

Eksperter

Ekspert er endnu et klassisk eksempel på et begreb, som bruges flittigt i dagligdagen, men som er svært at sætte ord på. Definitionerne af begrebet er derfor mange, ligesom det er tilfældet med opfattelsen af, hvornår man bliver en såkaldt ekspert. Ikke desto mindre mener jeg, at nedenstående definition fra Collins Dictionary, af den nu afdøde tyske fysiker, Werner Heisenberg, beskriver, hvad *eksperter* i dette speciale dækker over:

"An expert is someone who knows some of the worst mistakes that can be made in his subject and who manages to avoid them."

Eksperter er dermed personer, som er særligt kompetente og har omfattende viden om et specifikt emne. Begrebet dækker altså i denne sammenhæng over personer, som har indgående erfaring med Ghana og landets forretningskultur. Til trods for forskelle mellem eksperternes niveau af kendskab til den ghanesiske forretningskultur, gælder det for dem alle, at de har

omfattende viden om Ghana, samt at de på egen krop har indgående erfaring med det dansk-ghanesiske forretningsmøde. De specifikke forskelle i eksperternes grad af kendskab til Ghana vil blive uddybet i afsnittet *Valg af respondenter*.

Relevans

Som det fremgår af *Bilag 1*, dominerer afrikanske lande, ifølge Verdensbanken, top 10 over verdens hurtigst voksende økonomier fra 2011-2015. Overordnet set bør prognosen naturligvis tages med et gran salt, idet vækst i mindre økonomier syner af mere, end det er tilfældet i større økonomier. Det til trods, vidner den alligevel om, at Afrika, især syd for Sahara, er midt i et væksteventyr, der ser ud til at fortsætte. Den påstand bakker tidligere vicepræsident i den Internationale Finansieringsinstitution, Michael Klein op om, idet han siger:

”Når det 21. århundredes historie skal skrives, står det måske klart, at Afrika i dag befinder sig, hvor Østasien var i 1950’erne: Lige på nippet til at forbløffe verden”
(Villadsen, 2011: 18).

Ud fra *Bilag 1* vil den opmærksomme læser formentlig bemærke, at Ghana blot indtager en delt syvendeplass på IMF’s top 10. Målt på vækst i BNP overgås Ghana dermed af flere andre afrikanske lande. Det forhold afføder et centralt spørgsmål; hvorfor fokuserer dette speciale på netop Ghana, når væksten i eksempelvis Etiopien eller Mozambique er større? I det følgende afsnit, vil jeg forsøge at besvare det spørgsmål.

Hvorfor Ghana?

Ghana er et af de lande i Afrika, som historisk set har stærkest tilknytning til Danmark. Tidligere kendt som Gyldkysten, blev Ghana som den første afrikanske koloni en uafhængig stat i 1957. Årene derefter var karakteriseret ved interne stridigheder og politiske uroligheder, og som i mange af de øvrige afrikanske lande, oplevede Ghana adskillige militærkup helt op til starten af 1990’erne. I 1992 blev forbuddet mod politiske partier imidlertid ophævet, og i stedet blev demokratiet indført. Siden da er der, ifølge internationale observatører, blevet gennemført frie og retfærdige valg, fuld ytringsfrihed er blevet indført, og man har iværksat omfattende økonomiske reformer. Ghana er således i dag, særligt efter afrikanske forhold, at betegne som et politisk stabilt og veladministreret samfund. Landet ses som demokratisk rollemodel i det øvrige Central- og Vestafrika.

Fra et økonomisk perspektiv har Ghana, ligesom det øvrige Afrika syd for Sahara, vist sig overraskende robust overfor den globale finansielle krise. I 2011 oplevede landet sågar en massiv vækst i BNP på hele 14,4 % (den Danske Ambassade i Ghana). Om end væksten for 2012 ikke har kunnet leve op til 2011, betyder nylige fund af olie ud for landets kyst alligevel, at Ghana kan se

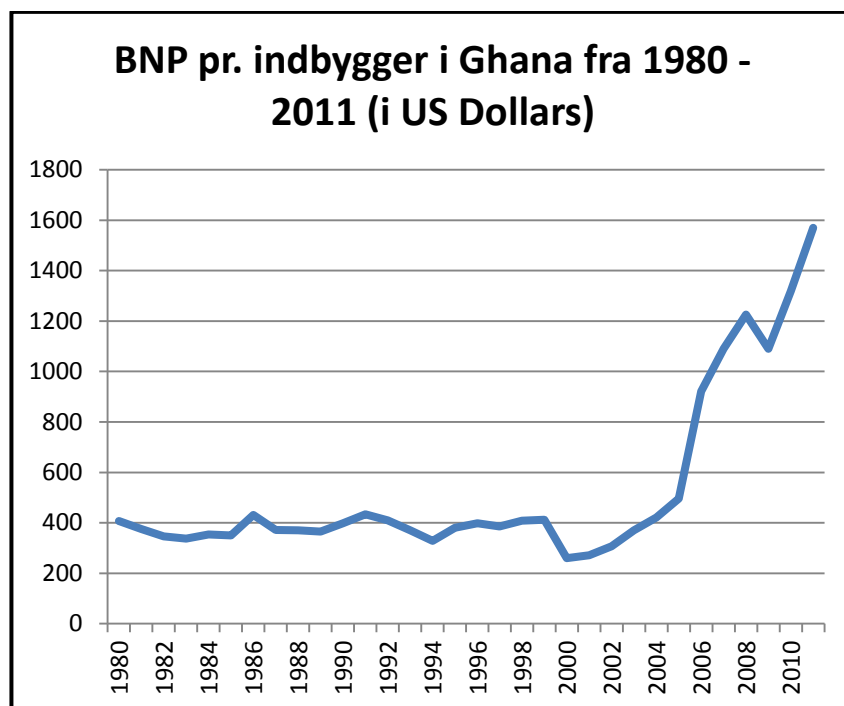
frem til investeringer i infrastruktur, specielt transport og energiforsyning, der vil muliggøre yderligere økonomisk vækst. Dette har utvivlsomt også spillet en rolle i forhold til, at Ghana indtager en plads i toppen af IMF's liste over lande som vil opleve størst vækst i de kommende år.

Netop en stigende olieproduktion samt voksende priser på eksportvarer så som guld, kakao, aluminium og tømmer er blandt grundkilderne til Ghanas vækst. De nylige fund af olie har dog også sat gang i resten af samfundet. Service-, landbrugs- og industrisektorerne er således alle voksende. Sidstnævnte med ikke mindre end 36 % alene i 2011 (Danish Export Association). Derfor søger de ghanesiske virksomheder og myndigheder nu viden som kan føre til endnu mere udvikling. Off-shore olien er i sig selv et område med meget høj dansk ekspertise, men den ghanesiske regerings øgede fokus på bæredygtig udvikling, energieffektivitet og beskyttelse af miljøet, må også siges at være danske spidskompetencer.

Olieudvinding og energiforsyning er dog ikke de eneste områder, der er interessante for danske virksomheder. Også inden for landbrugssektoren satser regeringen i Ghana på udvikling af større og mere effektive landbrug, ligesom der er efterspørgsel på laboratorier og udstyr, der gør Ghana i stand til at certificere sin egen produktion af farmaceutiske produkter (Villadsen, 2011: 18). Det ghanesiske marked er med andre ord interessant indenfor en række brancher, hvor dansk erhverv har stor viden. Dertil kommer naturligvis, at de virksomheder, der kommer først, kan have fordele af at etablere sig uden større konkurrence og derfor med relativt få omkostninger få en høj markedsandel.

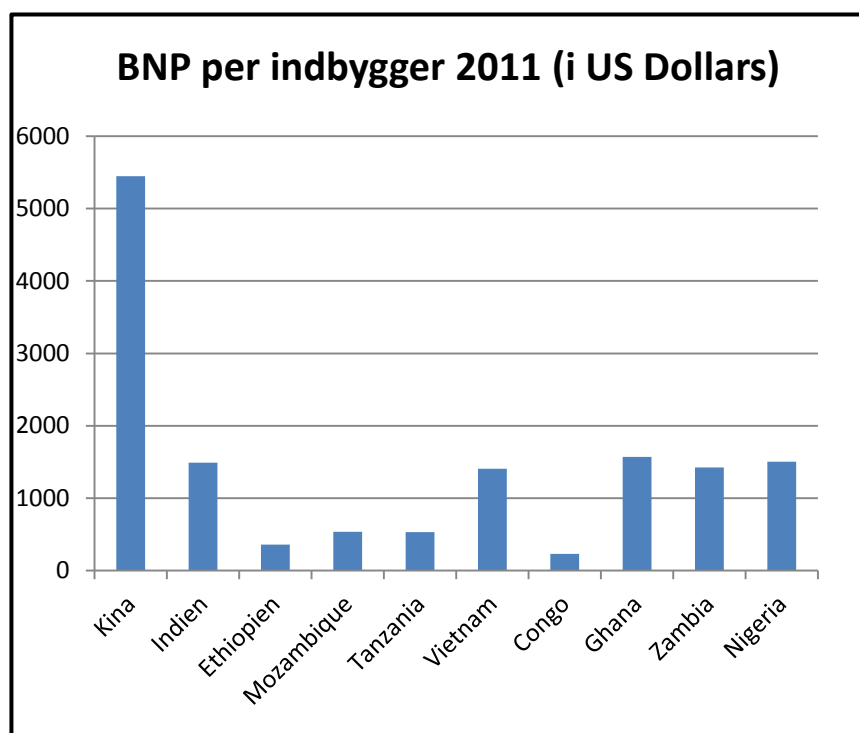
Den positive udvikling har også allerede affødt en stigende interesse fra dansk erhvervsliv, i en sådan grad at Udenrigsministeriet i 2012, i samarbejde med Danida og den Danske Ambassade i Ghana, tog initiativ til det såkaldte Danida Match-Making 2012, hvor en række danske virksomheder drog til Ghana med henblik på at mødes med potentielle samarbejdspartnere fra Ghana.

Fra et socialt perspektiv, er fattigdom og arbejdsløshed i Ghana stadig udbredt, ligesom der også stadig er stor forskel på indkomst og levestandard – især mellem det fattigere nord og det rigere syd. I de senere år er den økonomiske vækst dog foregået i et tempo noget over befolkningstilvæksten (den store danske). Derudover vidner øget urbanisering, en øget ung arbejdsstyrke, og især en hastigt voksende middelklasse om stadig forbedrede økonomiske og sociale kår. Om end i den lave ende på et globalt plan, er Ghana i den forbindelse, ifølge Danidas årsberetning, nu at regne som et mellemindkomstland. Som det fremgår nedenfor, kommer den positive udvikling også ganske tydeligt til udtryk, hvis man ser på Ghanas BNP pr. indbygger gennem de sidste 30 år.



Kilde: Verdensbanken 2011

Netop i forhold til BNP pr. indbygger, er det i den forbindelse ligeledes værd at bemærke, at Ghana sammenlignet med de øvrige lande på IMF's top 10, kun er overgået af Kina. Se nedenfor.

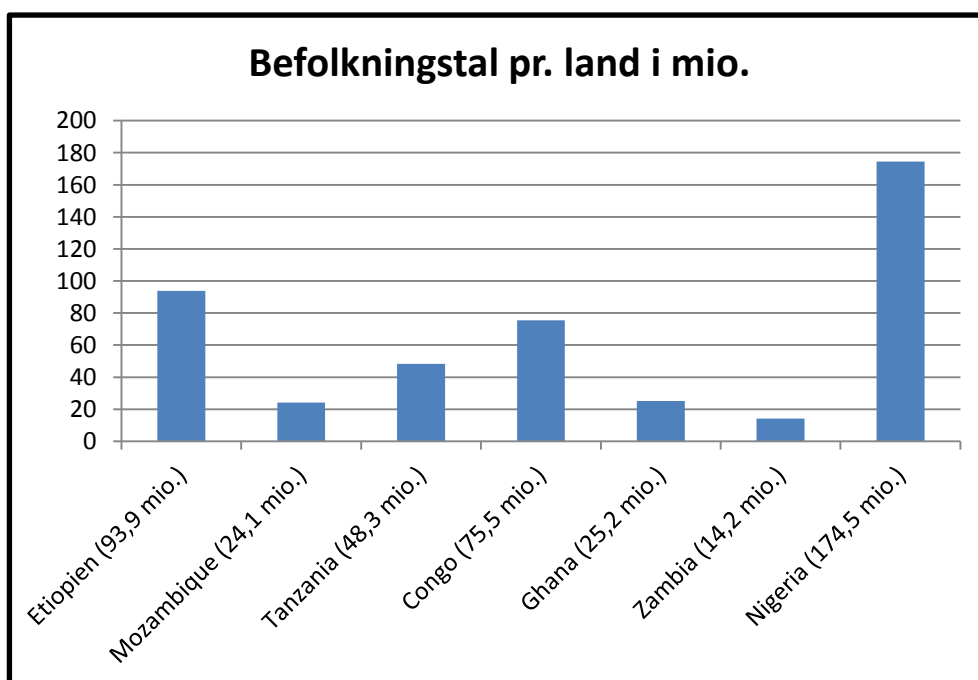


Kilde: Verdensbanken 2011

Der tales omkring 50 sprog i Ghana, og særligt i den nordlige del af landet breder sproget sig over en række lokale dialekter. Som det er tilfældet med forskel i indkomst og levestandard, skyldes det hovedsageligt, at mange af landets stammer og klaner lever i denne del af landet. Til stor gavn for

danske virksomheder, er landets officielle sprog imidlertid engelsk. Tal fra 2007 viser nemlig, at 86 % af alle danskere taler engelsk på et niveau, hvor man kan føre en samtale (Eurobarometer, 2007). En undersøgelse foretaget af Dansk Industri viser i forlængelse heraf, at hver fjerde danske virksomhed, som et led i at blive mere global, har indført engelsk som koncernsprog, således at mails, referater og møder alle foregår på engelsk (Ostrynski, 2007). På den baggrund vil danskere alt andet lige have betydeligt lettere ved at begå sig i Ghana, end det eksempelvis vil være tilfældet i det amharisk-talende Etiopien eller det portugisisk-talende Mozambique.

Den ghanesiske befolkning på 25,2 mio. indbyggere er relativt lille set i forhold til de øvrige afrikanske repræsentanter på IMF's liste. Som det fremgår af nedenstående diagram, vil en belysning af den etiopiske, congolesiske eller nigerianske forretningskultur således være af større relevans, såfremt kombinationen af vækst i bruttonationalprodukt og en bred forbrugergruppe er hovedkriterierne.

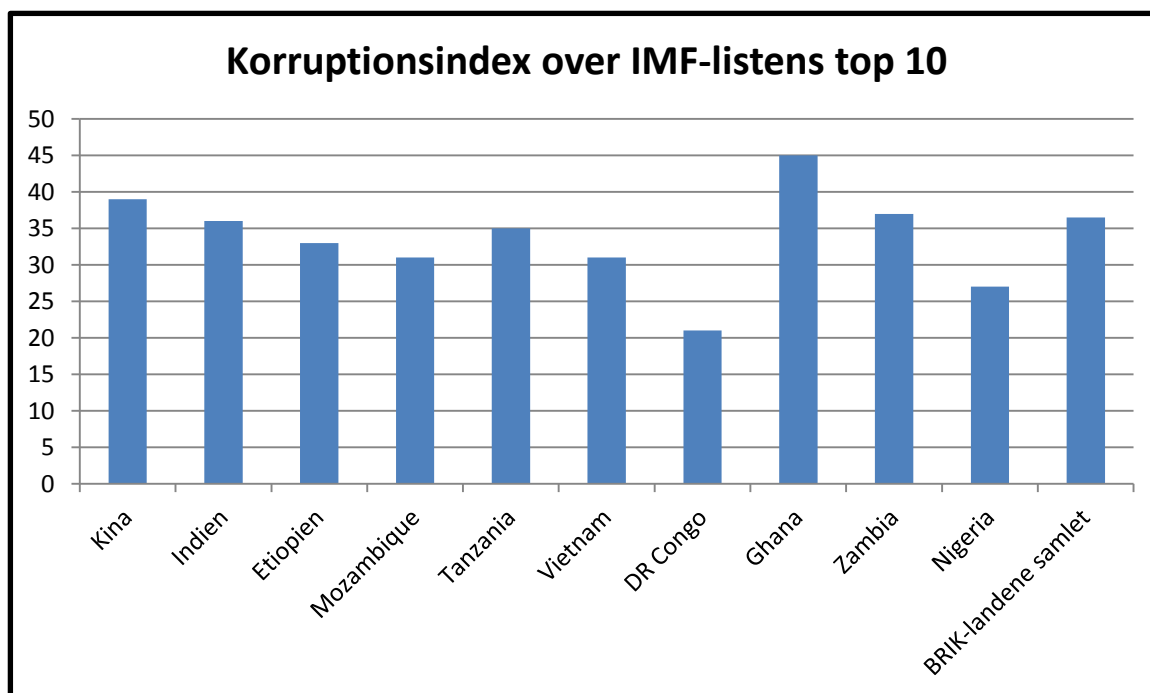


(Kilde: CIA World Factbook)

Ikke desto mindre er faldgrupperne og risikoen ved etablering eller samarbejde med netop disse lande også betydelig større, end det er tilfældet med Ghana. Med en score i 2012 på 46 på Transparency Internationals Corruption Perception Index (CPI)² placerer Ghana sig nemlig i den absolut øverste del i hele Afrika. Den kontinentale topplacering vidner naturligvis ikke i sig selv om et gennemskueligt og korruptionsfrit marked, og korruption er således stadig et problem, som

² CPI rangerer landene på en skala fra 0 (Sædeles korrupt) til 100 (Slet ikke korrupt). Indekset er udarbejdet på baggrund af uafhængige og anerkendte organisationers interviews og opinionsundersøgelser relateret til bestikkelse af offentligt ansatte, returkommission indenfor offentlige indkøb, misbrug af statslige midler samt effektiviteten af den offentlige sektors anti-korruptionsbestrebelser.

man forsøger at komme til livs. Ved sammenligning på et globalt plan står det dog klart, at korruption i Ghana ligger på linje med de sydeuropæiske lande. Som det fremgår af nedenstående figur, anses korruption dermed for at forekomme i mindre grad i Ghana end i samtlige af de øvrige lande på IMF's top 10. Det er i den forbindelse samtidig værd at bemærke, at Ghana anses for at være mindre korrupt end BRIK-landene³, lande som Danmark vel at mærke har stor samhandel med.



Kilde: Transparency International: Corruption Perception Index 2012

På Verdensbankens såkaldte "Ease of Doing Business"-indeks⁴ tegner der sig et tilsvarende billede. Indekset, som udarbejdes årligt, rangerer verdens lande på baggrund af, hvor let eller svært det er at have at gøre med virksomhedsopstart, byggetilladelser, anskaffelse af elektricitet, ejendomsregistrering, kreditering, sikring af investorer, skattebetaling, at handle på tværs af grænser, håndhævelse af kontrakter samt at afklare insolvenssager indenfor hvert enkelte land. En høj rangering indikerer således et sikkert og let tilgængeligt marked, og som det fremgår af nedenstående tabel (som er et udsnit af indekset) distancerer Ghana sig også her fra samtlige af de øvrige lande på IMF's top 10.

³ Brik-landene fremgår yderst til højre. Søjlen viser et gennemsnit af BRIK-landenes korrupsionsscore.

⁴ Ease of Doing Business Indekset fremgår af rapporten Doing Business, som udgives årligt af Verdensbanken.

Economy	Ease of Doing Business Rank
Ghana	64
Kina	91
Zambia	94
Vietnam	99
Etiopien	127
Nigeria	131
Indien	132
Tanzania	134
Mozambique	146
DR Congo	181

Kilde: Doing Business 2013: Verdensbanken

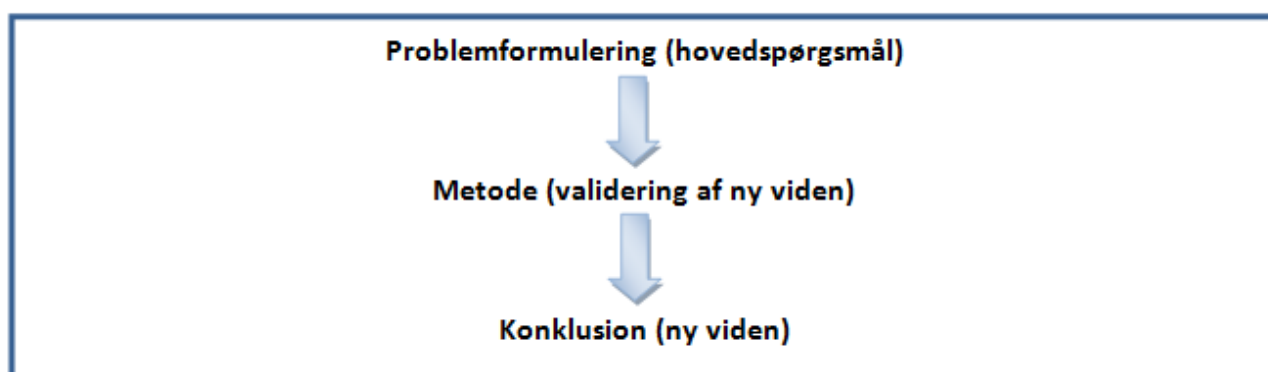
Med udgangspunkt i ovenstående står det klart, at Ghana er overgået af en række af de øvrige lande syd for Sahara, hvad væksten angår. Potentiallet og mulighederne for økonomisk gevinst er givetvis også til stede i disse lande – måske endda i større grad end i Ghana. Dermed lader en belysning af disse landes forretningskultur således også til at være relevant. Ikke desto mindre er faldgrupperne i disse lande også både større og flere. Ghana er nemlig præget af mindre korruption, og anses samtidig for at være lettere tilgængeligt end de øvrige lande på IMF's top 10. Landet er desuden præget af et stabilt politisk klima og ses som demokratisk rollemodel for mange af de øvrige lande syd for Sahara. Og sidst men ikke mindst, er det også værd at bemærke, at Ghana efterspørger viden indenfor en række områder, hvor danske virksomheder har stor ekspertise.

Altså, skal valget af netop Ghana ikke betragtes som et decideret fravalg af de øvrige afrikanske repræsentanter på IMF's top 10. Det skal i højere grad ses som en vurdering af Ghana som den oplagte indgangsvinkel til et afrikansk eventyr. Ghana er nemlig et ideelt springbræt til de øvrige Central- og Vestafrikanske lande. Ligeledes skal valget af Ghana heller ikke anses som vejen til at generere økonomisk profit på kort sigt. Landet er, præcis som flere af de øvrige lande syd for Sahara, i rivende udvikling, men i forhold til danske og europæiske standarder stadig fattigt. Etablering i Ghana eller samarbejde med lokale partnere skal derfor først og fremmest ses som muligheden for at få fodfæste på det afrikanske kontinent, mens konkurrencen stadig er lav.

I kraft af ovenstående, mener jeg nu at have argumenteret for, hvorfor jeg netop har valgt at fokusere på den ghanesiske forretningskultur i dette speciale. Med det på plads, mener jeg at kunne bevæge mig videre til, hvordan jeg rent metodisk vil forsøge at besvare specialets hovedspørgsmål.

Metode

I akademiske og videnskabelige undersøgelser er det naturligvis påkrævet, at man som forsker eller undersøger formår at danne et grundlag for sine påstande. Videnskaben har så at sige metoden som sit fundament. I videnskabelige undersøgelser skal metoden derfor ses som det uundværlige redskab, som med en sund portion skepsis gennemskueliggør argumentationen, der ligger imellem problemformulering (hovedspørgsmålet) og konklusionen (den nye viden). For illustration se nedenfor.



I dette afsnit vil jeg derfor klarlægge samt argumentere for, hvordan jeg rent metodisk ønsker at besvare specialets hovedspørgsmål. Dette afsnit vil således også fungere som en læservejledning til den udefrakommende.

Først og fremmest finder jeg det dog nødvendigt at anskueliggøre, hvad jeg har ladet mig inspirere af, når det angår tilgang til videnskab i sin helhed, og derfor også hvilken betydning dette har for specialets fremgangsmåde og resultater.

Videnskabsteoretiske overvejelser

Jeg af den overbevisning, at et hvilket som helst fænomen er menneskeskabt. Fænomener kommer derfor til livs gennem menneskelige relationer, og bliver på samme måde udfaset og nedbrudt. Denne anskuelse er inspireret af den socialkonstruktivistiske tankegang, og jeg lærer mig derfor op af følgende beskrivelse:

"Et socialkonstruktivistisk standpunkt mht. et givent fænomen hævder, minimalt, at det pågældende fænomen, som normalt betragtes som "naturligt" og uafhængigt eksisterende, i virkeligheden er menneskeskabt og bærer aftryk af sin menneskelige oprindelse: Det er formet og præget af menneskelige interesser" (Collin & Køppe, 2003: 248).

Hvis man anskuer fænomener som menneskeskabte, og dermed som noget evigt dynamisk, kræver det en realistisk tilgang til, at de resultater der findes frem til, også kan blive nedbrudt eller forkastet. Et sådan standpunkt afviser dermed også, at resultaterne af dette speciale er statiske. Det i sig selv, mener jeg, er en yderst sund måde at skabe og vurdere viden på, da man her påtvinger en konstant refleksion og kritik til de producerede resultater.

Det er ikke formålet at dette speciale skal munde ud i et endegyldigt resultat af hvordan dansk og ghanesisk forretningskultur adskiller sig fra hinanden. Igen læner jeg mig op ad Gullestrup, som mener, at det slet ikke er muligt; *"alene af den grund, at ethvert individ vil opleve en anden kultur gennem sin egen kultur – gennem sine egne kulturelle briller"* (Gullestrup, 2003: 24). Jeg har i det henseende gjort mig klart, at interkulturelle møder altid vil opleves forskelligt af de involverede aktører. Den enkeltes kulturforståelse vil dermed i sig selv udgøre en unik situation, hvorfor ingen empirisk funderet kulturforståelse vil kunne gøre krav på at være den eneste eller objektivt rigtige (Gullestrup, 2003: 25).

Overordnet undersøgelsesmetode

Som det fremgår af *Problemformuleringen*, ønsker jeg, at besvare specialets hovedspørgsmål ved hjælp af 4 kvalitative interviews med eksperter i ghanesisk kultur. Den kvalitative metode anvendes typisk i forskningsundersøgelser om emner, hvor der på forhånd ikke findes megen viden. Det må siges at være tilfældet, når der er tale om forskelle mellem dansk og ghanesisk forretningskultur, og jeg finder det på den baggrund hensigtsmæssigt at anvende netop denne metode.

Hofstede, Trompenaars og Gestelands undersøgelser viser imidlertid, at mange kulturer adskiller sig fra hinanden i forhold til opfattelsen af hierarki og gruppens overfor individets rolle, og at disse forskelle ofte kan komplicere tværkulturel handel. Af den grund finder jeg det nyttigt at tage udgangspunkt i disses teorier, for at se, om det også gør sig gældende, når det drejer sig om dansk og ghanesisk forretningskultur. Man kan derfor sige, at jeg undersøger specialets hovedspørgsmål ved at spørge *til* de kvalitative interviews *med* ovennævnte teorier.

Jeg er imidlertid klar over, at min socialkonstruktivistiske tilgang samt dynamiske opfattelse af kultur konfliktuerer med de valgte teoretikers statiske udlægning af kultur. Jeg mener dog at kunne argumentere for at benytte dem, idet man, ifølge Gullestrup, kan tale om, at kulturen har en vis form for stabilitet, som gør det meningsfuldt, eksempelvis for danske virksomheder, der aktuelt ønsker viden om kulturforskelle mellem Danmark og Ghana, at foretage en form for semi-statisk kulturanalyse af en given kultur. Gullestrup kalder det; *"at skitsere en form for øjebliksbillede på et givent tidspunkt af en given kultur eller af et givent interkulturelt samvær"*. (Gullestrup, 2003: 57).

Resultaterne af de kvalitative interviews, som anses som primær data, fremgår af *Analyse-*afsnittet. Jeg vælger således at anvende sekundærdata, i form af de valgte teorier, til at behandle og belyse de specifikke forskelle. Når jeg vælger denne kombination af primær og sekundær data, skyldes det, at jeg mener, det vil give et mere grundigt og dermed mere validt resultat. De kvalitative interviews tjener, i den forbindelse, ikke alene det formål at eksemplificere og forklare de specifikke kulturelle aspekter, men som vi senere skal se, også at udfordre de anvendte kulturteorier.

At jeg søger at besvare specialets hovedspørgsmål med udgangspunkt i eksisterende teori, betyder, at min fremgangsmåde er at betegne som deduktiv. Man kan med andre ord sige, at jeg afprøver den eksisterende teoris relevans på et nyt område (Rasmussen et al, 2006: 50).

Gennem specialet vil det være tydeligt, at min forståelse af problematikken har bevæget sig mellem dele og helhed. Så vidt det er muligt, starter hvert afsnit med en forklaring på, hvad jeg har erfaret i det forrige afsnit – altså helheden indtil videre, og hvad jeg dernæst vil gøre i følgende afsnit – en ny del. Denne proces er naturligvis inspireret af den Hermeneutiske cirkel, som har til formål at sikre en kontinuerlig forståelsesramme af viden (Collin & Køppe: 2003: 139-171).

Metode til Interview

Empirien spiller en så central rolle i dette speciale, at jeg finder det passende at dedikere et separat afsnit til at forklare, hvordan den er skabt. I dette afsnit vil jeg således redegøre for min fremgangsmåde til de kvalitative interviews. Til det formål har jeg valgt at benytte mig af Steinar Kvaless *InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview* (1997) som udgør et overskueligt redskab til at udføre kvalitative interviews. Dertil kommer at Kvale arbejder ud fra en hermeneutisk tilgang til det kvalitative interview, som passer godt til min metodiske fremgangsmåde i projektet.

Rollen som interviewer

Som interviewer har jeg valgt at arbejde ud fra Kvaless metafor; *den rejsende*. Som den rejsende er intervieweren en fortæller på en tur, der fører til en historie at fortælle, når intervieweren vender hjem. Dette er illustreret ved, at jeg har valgt at interviewe respondenterne inden for deres arbejdsfelt og kompetenceområde. Jeg bevæger mig således ind i deres verden, som i realiteten er mig ukendt. Herfra kan jeg tage deres oplysninger med mig, og fortælle respondenternes historie videre gennem specialet (Kvale, 1997: 17).

Ifølge Kvale følger et forskningsinterview et uskrevet manuskript, med forskellige roller til de to aktører. Det har derfor været vigtigt at sørge for, at rollen som den spørgende og rollen som den fortællende, er blevet fastholdt hele tiden, gennem samtlige interviews (Kvale, 1997: 130).

Valg af respondenter

En række kriterier har spillet ind i forhold til udvælgelsen af respondenter. Helt overordnet har indgående viden om den ghanesiske kultur selv sagt været hovedkriteriet. I forlængelse heraf har det også været et kriterium, at alle respondenter har indgående kendskab ikke kun til Ghana som helhed, men mere specifikt til den ghanesiske forretningskultur. Kort sagt, har alle respondenter skulle leve op til specialets kriterier for *eksperter*.

Som udgangspunkt har det været et mål at interviewe flere respondenter frem for en enkelt. Grunden hertil ligger naturligvis i, at flere respondenter kan give et mere nuanceret og dermed også et mere brugbart resultat. Af samme årsag har det også været blandt kriterierne ikke kun at interviewe danske eksperter. Interviewet med en ghanesisk ekspert bidrager således til at belyse forskellene i forretningskulturen fra "den anden side".

I arbejdet for at finde frem til de helt rigtige respondenter, har jeg været i kontakt med alt lige fra Eksportrådet, Danida, den Danske Ambassade i Pretoria, den Danske Ambassade i Accra, kulturkonsulenter, journalister, professorer og en række både danske og ghanesiske virksomheder. På baggrund heraf, har jeg valgt fire følgende respondenter, som alle må siges at leve op til ekspert-kriterierne:

Anders Weyhe

Anders Weyhe er 37 år og har haft med Afrika at gøre i 17 år. Som både selvstændig og ansat hos forskellige fødevarekoncerner, har Weyhe været ansvarlig for eksport og distribution til det afrikanske kontinent. I forbindelse med forretningsmæssige rejser har Weyhe været i Ghana omkring 40 gange, og han har derfor indgående erfaring med forhandling med ghanesere i alle samfundslag. Siden 2010 har Weyhe fungeret som medejer og konsulent i virksomheden Business 2 Africa (B2A), som blandt andet er lokalt repræsenteret i Ghana. På baggrund af Weyhes omfattende netværk i Afrika, hjælper B2A danske virksomheder med at etablere sig hovedsageligt i ECOWAS-regionen.

Weyhe er desuden aktiv skribent på afrikablog.dk, et uafhængigt online-medie, der via nyhedsartikler og blogs beretter om livet og udviklingen i Afrika. Det var netop her, jeg blev opmærksom på Weyhes omfattende viden om Ghana. Jeg tog derfor kontakt til ham via mail, og var i den forbindelse så heldig, at han gerne ville deltage i et interview om hans oplevelser i og med Ghana.

Kim Rasmussen

Kim Rasmussens må om nogen siges at have indgående erfaring med Afrika. Hans erhvervsmæssige tilknytning til kontinentet går nemlig helt tilbage til 1977, hvor han startede som elev i Østasiatisk Kompagnis Vestafrika-afdeling. I perioden op til 1991 har han således som ansat

hos forskellige danske virksomheder haft med eksport til det Afrikanske kontinent at gøre – med utallige forretningsrelaterede rejser som følge.

I 1991 flyttede Rasmussen til Elfenbenskysten, da han blev ansat som repræsentant for den Danske Stat for Industri- og Handelsministeriet i landet. Over de næste 21 år, har han blandt andet varetaget stillinger i Ghana såsom Regionaldirektør hos Vestergaard Frandsen og bestyrelsesmedlem hos Fan Milk International A/S. Rasmussens erfaring med Ghana begrænser sig dog ikke til kun at have forhandlet og arbejdet med ghanesere. Som tidligere bosat i landet, har han nemlig også indgående kendskab til landets infrastruktur og den ghanesiske dagligdag.

Det er netop gennem Rasmussens arbejde i Fan Milk, at jeg blev sat i forbindelse med ham. Fra en ydmyg begyndelse i Ghana i 1960'erne, har den danskejede virksomhed udviklet sig til i dag at være den førende producent og distributør af friske mælkeprodukter, is og frossen yoghurt i Vestafrika. Således beskæftiger Fan Milk i dag mere end 25.000 medarbejdere. Fan Milk må derfor siges at være blandt de største danske succeshistorier i Ghana, og netop af den grund fandt jeg det relevant at tage kontakt til virksomheden. Efter korrespondance med underdirektør hos Fan Milk, Einar Mark Christensen, blev jeg henvist til Kim Rasmussen, som dog på daværende tidspunkt stadig befandt sig i Ghana. Da han i foråret 2013 vendte hjem til Danmark, tog jeg kontakt til ham, og han indvilgede i at deltage i et interview.

Jørgen Sall

Samlet set har Jørgen Sall været i Ghana over 30 gange i løbet af de seneste 10 år – alle i forretningsøjemed. Hans erfaring med Ghana strækker sig således tilbage til 2003, hvor han begyndte at importere biomasse fra landet. I 2006 oprettede Sall egen virksomhed i Ghana der producerer træpiller. I den forbindelse har Sall haft samarbejdspartnere indenfor træ-, bank- og transportbranchen for blot at nævne nogle få. Hans kontakthoris i Ghana breder sig derfor fra såvel større som mindre virksomheder til det offentlige i form af ministerier.

I kraft af sin ingeniøruddannelse, kombineret med sin erhvervserfaring, oprettede Sall i 2008 desuden konsulentvirksomheden Sall Consult, som rådgiver danske og udenlandske virksomheder der ønsker at gøre sin entre især i udviklingslandene. I den forbindelse deltog Sall i Danida Match-Making 2012 som ekstern konsulent for tegnestuen Mejeriet A/S, der ønskede at trække på hans erfaring med Ghana. Det er netop ad den vej, jeg er blevet henvist til Sall. Jeg kontaktede ham derfor, og til mit held indvilgede han i at stille sig til rådighed.

John Kuada

I modsætning til de øvrige respondenter, kan ghanesiskfødte John Kuada tilføre viden om forskellene mellem dansk og ghanesisk forretningskultur fra "den anden side". Med udgangspunkt i en kandidatgrad i Marketing fra University of Ghana, samt en PhD i Business Economics fra Copenhagen Business School, må Kuada siges at have opbygget et imponerende CV. Kuada er

nemlig forfatter bag en række faglitterære bøger om undersøgelsesmetode, ledelsesadfærd i Ghana og Kenya og international markedsanalyse for blot at nævne nogle få. I forlængelse heraf, står han bag et hav af videnskabelige artikler og publikationer, og derudover holder han foredrag om international marketing ved konferencer i det meste af verden.

Kuada har boet i Danmark siden 1984, og har som underviser blandt andet været tilknyttet Handelshøjskolen i København (som CBS hed fra 1987-1991), Københavns Teknikum samt Roskilde Universitetscenter i årene derefter. Siden april 2008 har Kuada været tilknyttet som professor ved Aalborg Universitet.

Med andre ord, Kuada er i kraft af sin baggrund og opvækst i Ghana, sin omfattende akademiske viden, samt sin erfaring i Danmark, en essentiel respondent i forhold til at skabe et mere nuanceret billede af, hvorledes den danske og ghanesiske forretningskultur adskiller sig fra hinanden.

Min kontakt til Kuada er opstået ved hjælp af Anne-Marie Søderberg, Professor i Interkulturel kommunikation og ledelse ved CBS. Jeg drøftede specialets hovedfelt med Søderberg, og hun anbefalede mig derfor at kontakte Kuada, som hun betegnede som den ideelle ekspert i forhold til et speciale som dette.

Med gennemgangen af de valgte respondenter på plads, finder jeg det relevant at gå videre til en diskussion af, hvilke øvrige eller alternative respondenter der kunne have været interessante at interviewe til dette speciale.

Diskussion af valg af respondenter

I efteråret 2012 organiserede Udenrigsministeriet et match-making event i samarbejde med Danida og den Danske ambassade i Accra. En delegation af danske virksomheder med interesse i Ghana rejste således i november 2012 til Ghana for dels at se nærmere på mulighederne i landet, dels at mødes med og danne partnerskaber med relevante lokale partnere. Om end et fåtal, at disse virksomheder nu har planer om at indlede et reelt samarbejde med en ghanesisk partner, valgte størstedelen ikke at gå videre med projektet. Som det fremgår af dette speciales indledning, mislykkes en stor procentdel af interkulturelle forhandlinger blandt andet grundet kulturforskelle. Af den grund kunne man derfor antage, at de kulturelle forskelle havde spillet en rolle i forhold til fravalget.

E-mail korrespondancer og telefonisk kontakt med disse virksomheder har imidlertid afsløret, at indstillingen af projekterne ikke skyldtes kulturelle forskelle og forhold, men derimod sygdom og manglende ressourcer samt tro på projekternes succes i Ghana. For specificeret liste over virksomheder som deltog i Danida Match-Making 2012, samt uddybende grunde til indstilling af projekterne, se *Bilag 2*.

I forlængelse af ovenstående, er det i øvrigt værd at bemærke, at flere af deltagerne besøgte Ghana for første gang. Deres viden og erfaring med ghanesiske forretningskultur er derfor begrænset. Både BWSC's og Mejeriets repræsentant henviste derfor i stedet til Sall, som også var en del af delegation.

Fra et helt andet perspektiv, kunne det, foruden Kuada, være interessant også at interviewe andre ghanesiske respondenter med erfaring i at gøre forretning med danskere. På den måde kunne forskellene mellem dansk og ghanesisk kultur blive skildret yderligere fra to modsættende sider – med "danske briller" og med "ghanesiske briller". Trods det faktum, at den Danske Ambassade i Accra har været behjælpelig med kontaktinformation, har det desværre ikke været muligt at få ghanesere til at stille sig til rådighed. I mere jordnære vendinger, har jeg nemlig ikke modtaget svar på nogle af de forespørgsler, jeg har sendt.

En række større danske virksomheder har været repræsenteret i Ghana i mange år. Disse virksomheder må om nogen siges have oplevet den ghanesiske kultur. Dermed lever de op til kriterierne for valg af respondenter, og kunne af samme grund være nyttige at inddrage i specialet. Maersk er et eksempel herpå, men virksomheden har desværre ikke besvaret mine forespørgsler. Et andet eksempel er chokoladefabrikanten, Toms Group, som, ifølge den Danske Ambassade i Accra, i begyndelsen af 2012 netop havde igangsat et sustainable supply chain-initiativ, som indebar samarbejde med lokale NGO'er, andre virksomheder samt den ghanesiske regering. Toms har imidlertid ikke ønsket at sætte ressourcer af til et interview. Det har dog vist sig ikke at være et stort tab. I en e-mail understreger CSR-Manager, Lene Hjort Lorenzen nemlig, at Toms Group ikke har decideret erfaring med ghanesisk kultur, da virksomheden kun handler med internationalt funderede organisationer (se også *Bilag 3*).

Det begrænsede antal erhvervsaktive danskere med tilstrækkelig erfaring til at leve op til kriterierne for valg af respondenter, har i sig selv vanskeliggjort valget af respondenter. Ikke desto mindre har de fire valgte respondenter til sammen en viden og erfaring der rummer alle samfundslag i Ghana. Derudover lever de hver for sig alle op til specialets kriterier for *eksperter*. Jeg mener på den baggrund, at de kan give et nuanceret indblik i, hvorledes den danske og den ghanesiske forretningskultur adskiller sig fra hinanden. Af samme grund mener jeg at kunne forsvare, ikke at gøre brug af flere respondenter.

Interviewguide

Interviewguiden indeholder en skitse over emner, jeg ønskede afdækkede, samt forslag til spørgsmål. Jeg ønskede dog at få respondenternes erfaringer og oplevelser beskrevet uden den store guide fra min side. Af den grund blev guiden udformet i meget simple og få temaer i form af stikord til mig selv. Det er vigtigt at pointere, at disse stikord kun skulle guide og hjælpe, hvis respondenterne gik i stå med deres egen fortælling (Kvale, 1997: 133).

Af hensyn til respondenternes forskellige baggrunde, har jeg valgt at gøre brug af to forskellige interviewguides. Spørgsmålene til kulturforskelle er de samme, men de indledende erfarings- og oplevelsesafdækkende spørgsmål er forskellige. *Bilag 4* har jeg således lænet mig op ad i forbindelse med interviewene med de danske respondenter, mens *Bilag 5* har dannet rammen om interviewet med John Kuada.

Som det fremgår af henholdsvis *Bilag 4* og *Bilag 5*, indeholder interviewguiderne spørgsmål om en række forhold, som ikke har relevans i forhold til specialets hovedspørgsmål. Det skyldes, at jeg indledningsvist gik til dette speciale med et ønske om at undersøge flere kulturelle forhold. Jævnfør afsnittet, *Afgrænsning*, skulle det dog hurtigt stå klart, at specialets omfangsmæssige begrænsning ikke tillod dette, uden at påvirke indholdets kvalitet.

Forud for alle fire interviews har jeg skrevet med respondenterne via e-mail, og i den forbindelse sendt min interviewguide.

Interviewsituation

Inden interviewene, startede jeg med at give en forklaring på, hvem jeg var, og hvorfor jeg ønskede respondenternes hjælp. Jeg klarlagde ligeledes, at respondenterne ville forblive anonyme i specialet, såfremt de ønskede det. Det ønskede ingen af respondenterne. Derudover gjorde jeg det klart, at respondenterne naturligvis kunne sige, hvis der var spørgsmål, de ikke ønskede at svare på. Herefter fortalte jeg, at jeg ville gå i gang, og at jeg vil begynde at optage samtalen.

De første minutter af interviewet er, ifølge Kvale, afgørende. Respondenterne vil gerne have en klar opfattelse af interviewerens, før de giver sig til at tale frit og afsløre deres oplevelser og følelser over for en fremmed (Kvale, 1997:132). Dette var derfor også med i mine overvejelser i forbindelse interviewenes indledende spørgsmål. I relation til interviewet med John Kuada, finder jeg det imidlertid værd at bemærke, at han ikke ønskede at svare på de indledende spørgsmål. Han fandt disse spørgsmål irrelevante i forhold til undersøgelsesområdet, og ønskede med andre ord ikke at tale om sig selv. Som professor ved Aalborg Universitet, har Kuada vejledt adskillige specialer. Derudover står han bag bøger som, *Research Methodology, A practical guide for university students*. Det kan derfor også vække forundring, at Kuada ikke ønskede at svare på de indledende spørgsmål, da han, om nogen, må antages at vide, hvilke metodologiske årsager der ligger bag et interviews struktur.

Under alle omstændigheder lod jeg, på opfordring af Kvale, i samtlige interviews, respondenterne fortælle frit om deres oplevelser og dermed også deres livsverden.

"Jo mere spontan interviewproceduren er, desto større sandsynlighed vil der være for, at man får spontane, levende og uventede svar fra de interviewede"(Kvale, 1997:134).

I interviewene valgte jeg derfor at stille så åbne spørgsmål som muligt, så respondenterne ikke blev fastlåst i en bestemt fortælling. Udover ”indledende spørgsmål”, har jeg benyttet mig af det, Kvale kalder ”opfølgende spørgsmål”, hvis der var ting, jeg gerne ville vide mere om. Dette er også illustreret adskillige gange i samtlige interviews, hvor jeg har svaret ”Hm”, hvorefter respondenterne har fortsat sin beskrivelse. Til trods for, at det i mange tilfælde har haft en optimal effekt, bør det nævnes, at dette ikke altid har været helt bevidst. Et andet eksempel på ”opfølgende spørgsmål” er illustreret via gentagelsen af betydningsfulde ord eller sætninger. (Kvale, 1997:137, 138, 139).

Hvis jeg følte, at respondenterne kun overfladisk svarede på et spørgsmål, brugte jeg ”sonderende” spørgsmål ved at spørge, om de kunne uddybe eller komme med flere eksempler (Kvale, 1997:137, 138, 139). Se eksempel i *Transskription af interview med Weyhe* (s. 124).

Jeg benyttede mig også flere gange af ”fortolkende spørgsmål”, for at sikre mig, vi forstod det samme ved svaret, eller ved et specifikt ord (Kvale, 1997:137, 138, 139). Se eksempel i *Transskription af interview med Kuada* (s. 336).

For at skitsere i interviewene hvilke aspekter af temaet der var vigtige, stillede jeg ”direkte spørgsmål”. Jeg forsøgte dog at vente med de direkte spørgsmål til lidt senere i interviewene, så jeg var sikker på, at respondenterne var trygge nok ved at svare (Kvale, 1997:137,138, 139). Se eksempel i *Transskription af interview med Rasmussen* (s. 227).

Da mikrofonen blev slukket, lavede jeg efter alle interviews en kort opfølgende samtale med respondenterne for at sikre mig, i korte træk, at de var enige i det, jeg havde hørt dem berette i interviewet. Dette var heldigvis tilfældet for samtlige respondenter.

Jeg finder imidlertid nødvendigt at bemærke, at Weyhe og Rasmussen begge ønskede, at en del af interviewet forblev uden for referat. Det er naturligvis respekteret.

Transskribering

Jeg har i forbindelse med transskriberingen valgt at følge interviewenes samtale til fulde. Det vil sige, at jeg har nedskrevet alt lige fra afbrudte sætninger og halve ord til ”øh” og ”hm”-lyde. Uden at gå på kompromis med betydningen af det sagte, har jeg dog, af hensyn til læsevenligheden, valgt at udelade disse i specialets analyse. Ligeledes har jeg, af hensyn til Weyhe og Rasmussens ønske om at holde visse dele af interviewet fortroligt, markeret de pågældende passager med sort i transskriptionerne, således at de ikke kan læses. At jeg har valgt at transskribere interviewene til fulde, vil især fremgå af interviewet med Kuada. Kuada er født i Ghana, og det kan – med al respekt for hans glimrende danskkundskaber – visse steder udledes af transskriptionen.

Visse passager af interviewene er indforståede, blandt andet som følge af brug af gestik og mimik fra respondenternes side (eks. *Transskription af interview med Rasmussen*, s. 232 og *Transskription af interview med Weyhe*, s. 168). Jeg har valgt at kompensere for dette ved at

forklare, hvad der i interviewet henvises til i de situationer, hvor jeg mener, der kræves en forklaring. Forklaringerne står i transskriptionerne i parentes efter de passager, som kræver at blive uddybet. På samme måde har jeg valgt at illustrere latter, hosten, utydelig tale eller længerevarende pauser. Denne del af transskriptionerne fungerer som værktøj for mig, og det var derfor vigtigt, at gengive alt ned til mindste detalje (Kvale, 1997: 170).

Jeg har i transskriptionerne valgt at benytte følgende tegn, for at udtrykke hvor der er tænkepause og afbrydelser.

- .. Dette tegn betyder, at respondenten eller jeg enten afbryder hinanden, eller os selv, ved at omformulere en ufærdig sætning.
- ... Dette tegn betyder, at der er en længere pause, som ved eksempelvis tænkepauser.

I analysen har jeg valgt at benytte mig af følgende tegn for at illustrere, hvor der er skåret i citaterne eller fjernet passager.

- (...) Dette tegn betyder, at respondenten eller mine sætninger er forkortet.
- (...) Dette tegn betyder, at der er skåret en del væk af transskriptionen, i form af en passage der ikke har betydning for meningen i citatet.

Kvalitetssikring

For at sikre mig interviewets kvalitet, har jeg valgt at bruge Kvales kriterier.

- *Omfanget af spontane, righoldige, specifikke og relevante svar fra den interviewede.*
- *Jo kortere interviewerens spørgsmål og jo længere interviewpersonens svar er, desto bedre.*
- *I hvilken grad intervieweren forfølger og afklarar meningen med relevante aspekter af svarene.*
- *Det ideelle interview fortolkes i vid udstrækning under interviewet.*
- *Interviewpersonen forsøger at verificere sine fortolkninger af interviewpersonens svar i løbet af interviewet.*
- *Interviewet er "selvkommunikerende" – det er en historie, der er indeholdt i sig selv og ikke kræver mange yderligere kommentarer og forklaringer (Kvale, 1997: 149).*

Jeg mener, at mine kvalitative interviews lever op til ovenstående kriterier.

Med redegørelsen af min metodiske fremgangsmåde, samt tilgang til de kvalitative interviews, på plads, mener jeg nu at kunne gå videre til en gennemgang af den teori, som vil danne rammen om specialets analyse.

Teori

Som det fremgår af specialets problemformulering, ønsker jeg, med udgangspunkt i Geert Hofstede, Fons Trompenaars samt Richard Gestelands dimensioner over kultur, at undersøge hvordan dansk og ghanesisk forretningskultur adskiller sig fra hinanden i forhold til hierarki samt gruppens overfor individets rolle. Som nævnt i afsnittet, *Metode*, har jeg overordnet set valgt netop at tage udgangspunkt i disse teoretikere, fordi deres dimensioner på en overskuelig måde gør det muligt at identificere forskelle mellem kulturer. Jeg finder det af den grund også nærliggende, at anvende disse teoretikere i den øvrige del af specialet.

I det følgende vil jeg præsentere teoretikerne og de anvendte teorier enkeltvis. Derudover vil jeg forklare, hvordan teorierne vil blive brugt i specialet, lige som jeg også vil jeg gå yderligere i dybden med, hvorfor jeg finder netop disse teorier anvendelige.

Geert Hofstede

Gennem slutningen af 60'erne og starten af 70'erne foretog den hollandske kulturteoretiker, Geert Hofstede, en række undersøgelser af nationale kulturkendetegn i det verdensomspændende firma IBM's afdelinger i 40 lande. På grundlag af undersøgelsernes resultater opstillede han 4 indekser, som hver især karakteriserede kulturforhold i de pågældende lande. Senere er undersøgelsen blevet udvidet til at omfatte 76 lande, og et femte og sjette indeks er samtidig blevet tilføjet. Hofstedes dimensioner benævnes;

1 – Magtdistance (fra lille til stor)

2 – Kollektivism versus Individualisme

3 – Femininitet versus Maskulinitet

4 – Usikkerhedundvigelse (fra svag til stærk)

5 – Langsigtet versus Kortsigtet livsorientering

6 – Nydelse versus Selvbeherskelse

At Hofstedes resultater netop præsenteres i dimensionsform skyldes ikke blot, at det giver mulighed for at sammenligne kulturer. Det komparative aspekt er nemlig det reelle hovedformål, og Hofstede betegner dimensionerne som meningsløse at studere enkeltvis. Ikke desto mindre giver det derfor også god mening i et speciale som dette, at anvende Hofstedes dimensioner. I specialet vil jeg imidlertid udelukkende gøre brug af dimensionerne; *Magtdistance* samt *Kollektivism versus Individualisme*. De øvrige dimensioner er nemlig ikke relevante i forhold til specialets hovedspørgsmål.

Hofstedes teori omfatter, som den eneste af de valgte, både Danmark og Ghana. Hans beskrivelse af kulturen i de to lande i forhold til dimensionerne *Magtdistance* samt *Kollektivism versus Individualisme* bruges derfor ikke kun i analysen i samspil med den indsamlede empiri, men som de pejlemærker der spørges ud fra til de kvalitative interviews.

Hofstede er dog en omstridt teoretiker, og hans undersøgelser har således været udsat for stor kritik over de senere årtier. Et af hovedkritikpunkterne skyldes Hofstedes anskuelse af kultur. Analogt med den måde, hvorpå computere programmeres, kalder Hofstede nemlig kultur for "hjernens software" og betegner den som et kollektivt fænomen, der består af de uskrevne regler for social adfærd. Hofstede definerer kulturbegrebet som den "*kollektive mentale programmering...*"⁵, og i sine dimensioner fremstiller han dermed i højere grad et stereotypificeret billede af en kultur, frem for at se nærmere på det enkelte individ (Hofstede, 2012: 22). Hofstede gør imidlertid selv gentagne gange opmærksom på, at den individuelle personlighed kan fravige fra et samfunds norm, men at han netop (og blot) ønsker at beskrive normen, som den varierer fra samfund til samfund (Hofstede, 2010: 82).

Med henvisning til afsnittet *Begrebsafklaring* deler jeg i dette speciale ikke Hofstedes anskuelse af kultur. Jeg anser dog alligevel Hofstede for at være yderst anvendelig. Som nævnt tidligere, arbejder jeg nemlig i dette speciale, lig Hofstede, med kulturbegrebet i national forstand. Jeg anser det derfor for at være et nødvendigt risikomoment, at det individuelle perspektiv skubbes i baggrunden til fordel for et kollektivt syn på ghanesiske og dansk kultur og værdier.

Et andet men lignende kritikpunkt peger på, at Hofstedes IBM-undersøgelse var stærkt generaliserende. I den oprindelige IBM-undersøgelse kategoriserede Hofstede eksempelvis de arabisk-talende lande under en fællesbetegnelse, som rummede Egypten, Irak, Kuwait, Libanon, Libyen, Saudi-arabien og Emiraterne. Det samme var tilfældet for den Østafrikanske og Vestafrikanske region. Som nævnt er Hofstedes dimensioner dog blevet opdateret og udvidet til at omfatte flere lande gentagne gange, i takt med at undersøgelsen er blevet gennemført separat i flere lande, herunder Ghana.

⁵ Dermed ligger Hofstedes anskuelse af kultur som "kollektiv programmering af psyken" ikke langt fra begrebet "habitus" som blev foreslået af den franske sociolog, Pierre Bourdieu. (1930-2002).

Blandt de øvrige anmærkninger mod Hofstede er, at IBM-undersøgelsen er baseret på et alt for snævert empirisk grundlag. Kritikken er rettet fra to sider. På den ene side, som nævnt i *Begrebsafklaringen*, pegede Hall på, at ansatte i multinationale selskaber som IBM er "kultur-fri" eller uafhængige af national kultur. På den anden side peger kritikere på, at IBM er en amerikansk-ejet virksomhed. Der stilles dermed spørgsmålstegn ved undersøgelsens validitet, fordi de adspurgte kunne antages at være påvirket af virksomhedskulturen og dermed ikke tegne et retvisende billede af den nationale kultur, som medarbejderne stammede fra.

I forlængelse af ovenstående stiller danske Susan Baca desuden spørgsmålstegn ved, om medarbejdere i IBM er repræsentative for et lands befolkning (Baca et al, 1999: 26), ligesom hun fremfører, at Hofstedes dimensioner er forældede (Baca et al, 1999: 34). Sidstnævnte er blandt grundene til, at jeg vælger at kombinere Hofstede teori med Trompenaars, hvis undersøgelser er foretaget 25 år efter Hofstedes. I relation til Bacas kritik, bør Hofstede dog forsvares med, at signifikant korrelerende kulturdimensioner også er identificeret i forskning i værdier baseret på andre undersøgelsesmetoder (eks. Bond, 1980⁶). Dertil kommer at senere forskning med inspiration fra IBM-undersøgelsen bakker op om Hofstedes dimensioner for andre svargrupper såsom piloter, forbrugere, offentligt ansatte i lederjobs og bankansatte (eks. Hoppe, 1990, Shane, 1995, Merritt, 1998, de Mooij, 2001, Mouritzen, 2002, og van Nimwegen, 2002). Ovenstående vidner desuden om, at korrelationer af de oprindelige IBM-pointtal med andre data ikke er blevet svagere med tiden. På den baggrund må man konkludere, at Hofstedes undersøgelser har klaret *the test of time* (Hofstede, 2010: 50/77).

Når alt kommer til alt må Hofstedes undersøgelser siges at være blandt de mest afprøvede, og hans kulturdimensioner er endog også blandt mest anvendte, når der er tale om sammenligning af kulturer. Det kan derfor heller ikke undre, at hans teorier er blandt de mest omstridte. Uanset hvad finder jeg, at Hofstedes dimensioner udgør glimrende redskaber til at udpege og forstå kulturforskelle.

I det følgende vil jeg redegøre for principperne i Hofstedes to dimensioner *Magtdistance* samt *Kollektivism versus Individualisme*.

Magtdistance (fra lille til stor)

Hofstedes undersøgelse viste, at der er stor forskel på, hvordan medlemmer af forskellige kulturer håndterer det forhold, at alle ikke er lige. Blandt medarbejdere i samme stillingskategori gjorde IBM-undersøgelsen det nemlig muligt for Hofstede at give pointtal for graden af *Magtdistance* i

⁶ Omkring 1980 afsluttede den canadiskfødte Socialpsykolog Michael Harris Bonds en sammenligning af værdier hos mandlige og kvindelige studerende på det kinesiske universitet i Hong Kong. Bonds empiriske resultater dækkede forbavsende godt de fund, som såvel Inkeles og Levinson som Hofstede havde set tidligere (Hofstede, 2010: 53).

hvert af de undersøgte lande. Dimensionens indeksværdier går således fra 0 for et land med lille magtdistance til 100 for et land med stor magtdistance.⁷

Overordnet peger Hofstede på, at ulighed i et samfund blandt andet kommer til syne i eksistensen af forskellige sociale klasser. Lande med stor forskel på sociale klasser, samt rig og fattig, har i den forbindelse opnået høje pointværdier på Magtdistanceindekset, mens det modsatte er tilfældet for lande med lille forskel mellem de sociale klasser (Hofstede, 2010: 78).

Hofstede fremfører, at kendetegn ved både lav og høj magtdistance kan identificeres i en række sammenhænge. Det gælder blandt andet i forhold til familien, skolen, arbejdspladsen og i samfundet generelt.

Børn i lande med stor magtdistance forventes, ifølge Hofstede, at være lydige overfor deres forældre. Respekt for forældrene og dem der er ældre betragtes nemlig som en dyd. Børnene passes på af forældrene, tilskyndes ikke til at udvise selvstændighed og forventes ikke at eksperimentere på egen hånd. Man kan dermed sige, at der skabes et afhængighedsbehov mellem barnet og forældrene. Forældres autoritet fortsætter med at spille en rolle gennem voksentilværelsen, og respekten for ældre holder dermed ved gennem hele livet. I skolen erstattes afhængighedsforholdet mellem forældre-barn af lærer-elevkonstellationen, som igen på arbejdspladsen erstattes af konstellationen overordnet-underordnet. Rollekonstellationerne overføres således fra én sfære til en anden, mens afstanden og uligheden forbliver intakt (Hofstede, 2010: 81-87).

I lande med stor magtdistance ses magt som en grundlæggende samfundsfaktor, der har forrang for valget mellem godt og ondt. Den fremherskende tankegang går på, at den der har magten har ret. Der er en udtalt konsensus om, at der bør være ulighed, og medlemmer tilhørende samfund med stor magtdistance føler i den forbindelse ikke, at de bør hige efter noget, der overstiger deres rang (Hofstede, 2010: 77). Med andre ord, kender enhver sin plads. Afhængighedsbehovet forbliver dermed opfyldt, hvilket giver medlemmerne en følelse af sikkerhed (Hofstede, 2010: 91/97).

I lande med lille magtdistance, derimod, er formålet med opdragelse at gøre børnene selvstændige. At være i stand til at forsørge sig selv betragtes nemlig som en dyd i disse kulturer. Derfor lægges der især vægt på uafhængighed, mens alder, status og formel respekt ikke spiller en nævneværdig rolle. I skolen forventer lærere og elever derfor indbyrdes at blive behandlet som jævnbyrdige. Det samme gør sig gældende på arbejdspladsen mellem arbejdsgiver og arbejdstager (Hofstede, 2010: 81/83/88).

⁷ Malaysia og Slovakiet, der er blevet tilføjet til listen senere, har opnået pointtal på over 100. Helt specifikt opnåede begge lande 104 point.

I samfund med lille magtdistance bør brugen af magt være underlagt lovgivning, og den fremherskende tanke er, at magtanvendelse skal være legitim og følge kriterierne for godt og ondt. Medlemmer af lande med lille magtdistance vil gerne høres og have mulighed for at give deres mening til kende. Demokrati anses derfor for at være den ideelle styreform, ligesom lighed betragtes som et grundlæggende ideal. Loven skal således garantere, at alle har de samme rettigheder. Ulighed begrænses derfor til det mindst mulige ad politisk vej (Hofstede, 2010: 91/92).

Kollektivism versus Individualisme

Hofstedes undersøgelse viste, at langt de fleste mennesker i verden lever i samfund, hvor gruppens interesser går forud for den enkeltes interesser. Hofstede kalder disse samfund *Kollektivistiske*. Ifølge Hofstede vedrører kollektivism 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”
(Hofstede, 2010: 105).

I kollektivistiske samfund er egengruppen (el. ”vi”-gruppen) adskilt fra andre mennesker i samfundet, der tilhører fremmedgrupper. Netop denne sondring følger og præger medlemmerne af kollektivistiske samfund gennem hele livet. Familien er den første gruppe man møder i livet, og derfor spiller familien en central rolle i kollektivistiske kulturer. Familiebegrebet skal imidlertid ikke blot forstås som en far-mor-barn-konstellation. I kollektivistiske kulturer kan familien nemlig bestå af forældre, børn, søskende, bedsteforældre, onkler, tanter og sågar langt fjernere slægtninge – som vel at mærke ofte bor under samme tag. Dette betegnes indenfor kulturanthropologien som *den udvidede familie*. ”Vi”-opfattelsen udvikles ganske naturligt, idet børn i udvidede familier konstant er omgivet af andre. Ressourcerne betragtes som fælles, og materielle goder deles med de øvrige medlemmer af egengruppen. Det enkelte individ giver dermed afkald på noget af sin uafhængighed til fordel for loyalitet mod egengruppen, som til gengæld yder individet støtte og beskyttelse. Som det var tilfældet i forskellige sammenhænge i kulturer med stor magtdistance, udvikles der altså et gensidigt følelsesmæssigt afhængighedsforhold mellem den enkelte og egengruppen. Ifølge Hofstede er egengruppen den vigtigste kilde til individets identitet, hvorfor det at bevare harmonien betragtes som en dyd (Hofstede, 2010: 104/118-119/130).

Hofstedes undersøgelse pegede imidlertid samtidig på, at en del mennesker i verden lever i samfund, hvor den enkeltes interesser går forud for gruppens. Hofstede kalder disse samfund *Individualistiske* og uddyber:

”Individualisme vedrører samfund, hvor båndene mellem individerne er løse; det forventes at ethvert individ sørger for sig selv og den nærmeste familie” (Hofstede 2010: 105).

I individualistiske kulturer består familien oftest af en far-mor-barn-konstellation. Hofstede kalder denne familietype *kernefamilien*. Man ses sjældent med de øvrige slægtninge, som bor andre steder med deres egen kernefamilie. Børn i individualistiske kulturer opfores til at stå på egne ben, at danne egne meninger og at udvikle deres egen identitet. Med andre ord; at opfatte sig selv som "jeg". Man klassificeres dermed ikke efter, hvilken gruppe man tilhører, men snarere efter personlige karaktertræk (Hofstede, 2010: 105).

I det individualistiske samfund lærer børn, at det er en dyd at give sin mening til kende og sige sandheden, selv i tilfælde hvor den kan gøre ondt. Af den grund er konflikter også en del af hverdagen. Kritik tages dog ikke personligt, da konfrontationer mellem medlemmer af individualistiske samfund anses for at være gavnlige, idet de kan føre til en højere sandhed (Hofstede, 2010: 119).

Fons Trompenaars

En anden hollandsk forsker, Fons Trompenaars, har i makkerskab med den britiske professor i ledelse, Charles Hampden-Turner, foretaget egne undersøgelser af kulturkendetegn. På baggrund af empiriske undersøgelser med mere end 30.000 deltagere fra internationale virksomheder med afdelinger i 50 lande, har Trompenaars opstillet nedenstående 7 dimensioner (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 13).

- 1 – Universalisme kontra partikularisme (regler kontra indbyrdes relationer)**
- 2 – Individualisme kontra kollektivism (gruppen kontra individet)**
- 3 – Neutral kontra emotionel (det anvendte følelsesregister)**
- 4 – Specifik kontra diffus (graden af involvering)**
- 5 – Præstation kontra adskription (opnåelse af status)**
- 6 – Sekventiel kontra synkronisk (vores opfattelse af tid)**
- 7 – Intern kontra ekstern styring (vores forhold til naturen)**

Trompenaars hovedværk, *Riding the Waves of Culture* (1997), er eksponent for en gren af den praktiske og populære kulturforskning, der finder bred anvendelse i erhvervssammenhæng (Møller, 2004: 100). Formålet med dette speciale er som nævnt, at oplyse danske virksomheder med interesse i Ghana som marked om de kulturelle forhold i landet. På den baggrund mener jeg, at det giver god mening at anvende Trompenaars dimensioner.

I forhold til dette speciales hovedspørgsmål, er størstedelen af Trompenaars dimensioner relevante. Kun de to dimensioner *Neutral kontra Emotional* samt *Intern kontra Ekstern styring* beskæftiger sig med kulturelle fænomener, som ligger ud over specialets genstandsfelt. Jeg vil af den grund afholde mig fra komme nærmere ind på disse dimensioner her.

Dertil kommer, at flere af Trompenaars dimensioner ligner Hofstedes. *Individualisme kontra Kollektivism* er formentlig det bedste eksempel herpå. Dimensionen ligner nemlig Hofstedes dimension af samme navn til forveksling, og Trompenaars skildrer således på samme måde om folk, afhængig af kultur, primært ser sig selv enten som enkeltindivider eller som en del af en gruppe (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 69/84/85). Hofstedes dimension er imidlertid mere uddybende, og da Trompenaars dimension derfor ikke kan bidrage med ny viden til analysen på det område, vælger jeg ligeledes at afholde mig fra at gå yderligere i dybden med denne dimension.

Trompenaars er tidligere elev af Hofstede, og hans dimensioner betragtes således som en videreudvikling af Hofstedes (Møller, 2004: 100 og Gooderham, 2003: 144). Generelt set forklarer det korrelationen mellem Hofstedes og Trompenaars dimensioner. Overlappene mellem deres begreber er dog netop blandt grundene til, at jeg vælger at anvende de øvrige af Trompenaars dimensioner. Trompenaars dimensioner kan nemlig tilføre viden i forhold til specialets hovedspørgsmål, som Hofstede ikke har inkluderet i sine dimensioner.

Lighedstrækkende mellem Hofstede og Trompenaars betyder imidlertid også, at en stor del af den kritik, som er rettet mod Hofstede, også er rettet mod Trompenaars. For at undgå at gentage mig selv, vil jeg derfor ikke gå yderligere i dybden med kritikken mod Trompenaars. Jeg vil i stedet begrunde valget af Trompenaars med, at hans dimensioner, på samme måde som Hofstede, giver en overskuelig og uddybende tilgang til at udpege og forstå forskelle mellem forskellige kulturer – ikke mindst i kombination med Hofstedes dimensioner.

I forhold til Hofstede vil Trompenaars dimensioner imidlertid spille en anderledes rolle i specialets analyse. Som nævnt i afsnittet, *Indledning*, er der hverken sagt eller skrevet meget om ghanesisk forretningskultur, og Ghana er således ikke inkluderet i Trompenaars undersøgelser. Det betyder imidlertid ikke, at Trompenaars dimensioner er uanvendelige. Det betyder derimod, at mens den indsamlede empiri efterprøver Hofstedes dimensioner, skal den i forhold til Trompenaars snarere undersøge, hvor den ghanesiske forretningskultur hører ind.

I det følgende vil jeg redegøre for de 4 Trompenaars-dimensioner, som vil blive anvendt i specialets analyse.

Universalisme kontra Partikularisme

I universalistiske (el. regelbaserede) kulturer findes der, ifølge Trompenaars, ét sæt regler, som gælder alle. Man lever derfor efter grundholdningen: *"Det er altid muligt at definere, hvad der er godt og rigtigt, og dette bør altid gælde"*. Medlemmer af disse kulturer har tendens til at modsætte sig undtagelser der kan svække det overordnede sæt regler. Man tillader derfor ikke undtagelser for ikke "lovlig" adfærd af frygt for, at systemet vil bryde sammen (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 20/21/45).

I partikularistiske kulturer, derimod, tager man større hensyn til særlige omstændigheder og de forpligtelser, et forhold medfører. Eksempelvis går man ud fra, at et venskab medfører særlige forpligtelser og derfor kommer i første række. Et medlem af disse kulturer betragtes dermed ikke blot som en borger, men derimod som en bror, en søn en ven eller en person, der har gjort sig fortjent til enten omsorg eller foragt fra et andet medlem af kulturen. Derfor er grundholdningen også, at man ud fra omstændighederne vurderer, om man skal støtte, beskytte eller udelukke andre – uanset hvad reglerne siger (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 20/21/45).

Medlemmer af henholdsvis universalistiske og partikularistiske kulturer har dog én ting tilfælles: De betragter begge hinanden som demoraliserede. Dog adskiller de sig fra hinanden hvad årsagen angår. Universalister mener således, at partikularister *"ikke er til at stole på, fordi de altid holder hånden over deres venner"*. Omvendt mener partikularister, at universalister *"ikke er til at stole på, fordi de ikke engang hjælper deres venner"* (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 44).

Specifik kontra Diffus

Dimensionen *Specifik kontra Diffus* kan siges at definere, hvorvidt en kultur er privat eller åben. Trompenaars peger på, at medlemmer af specifikke kulturer holder arbejdsopgaverne (eks. forhandlinger) isoleret i forholdet til andre. I disse samfund både er der og foretrækkes en klar grænse således mellem, hvem man er, når man er på arbejde, og hvem man er, når man har fri. Det betyder samtidig, at den autoritet, som et individ i det specifikke samfund har på arbejdspladsen, ikke nødvendigvis vil være den samme i privatregi. I forretningsøjemed betyder den skarpe adskillelse mellem arbejde og privatliv desuden, at man går direkte og målbevidst til sagen (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 99/105/118).

Ovenstående kontrasteres i diffuse kulturer. Her er der ingen grænse mellem arbejde og privatliv. Den position og det omdømme et medlem har, vil således forblive uændret, uanset hvor han/hun befinder sig. Tilværelsen og personligheden er nemlig på alle planer viklet ind i hinanden – og medlemmerne foretrækker det sådan. I forretningsøjemed griber personlige og virksomhedsmæssige spørgsmål ind i hinanden, og det betragtes derfor som en naturlighed, at

man lærer hinanden at kende, imens man laver forretning (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 99/107/119).

Præstation kontra Adskription

Dimensionen *Præstation kontra Adskription* forklarer, hvorledes man i forskellige kulturer opnår status. Nogle samfund tildeler status til personer på baggrund af deres præstationer. Trompenaars betegner disse kulturer som præstationsorienterede. I sådanne kulturer ligger fokus på at præstere, udrette og opnå mål – eller med andre ord; *at gøre*. Af den grund betragter medlemmer tilhørende de præstationsorienterede kulturer det også som både gammeldags og malplaceret i forretningssammenhæng at tildele status, som ikke tager udgangspunkt i et individs præstationer ((Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 121/122).

Omvendt forholder det sig i de adskriptivt orienterede samfund. Her tilskrives status på basis af eksempelvis alder, klasse, køn, uddannelse og sociale forbindelser. I disse kulturer drejer det sig dermed snarere om *at være*. Adskriptionen af status anses for at have en positiv effekt på arbejdsindsatsen. Ideelt set er medlemmer, der bliver tildelt status på baggrund af, hvem man er, nemlig fast besluttede på at leve op til deres adskriptive status. Det fører til en større arbejdsindsats. Trompenaars fremfører i den forbindelse; *"Ved at leve op til den status, de er blevet tilskrevet, gør de sig "fortjent" til den status, de har fået, før de faktisk fortjente den"* (Trompenaars og Hampden-Turner, 1998: 121/127).

Richard Gesteland

Den sidste teoretiker, som jeg ønsker at gøre brug af i specialet, er den amerikanske globaliseringskonsulent og underviser i interkulturel kommunikation, Richard Gesteland. Gesteland adskiller sig fra de øvrige teoretikere på to områder. For det første er Gestelands teori, i modsætning til de øvrige teoretikeres, hovedsageligt udarbejdet på baggrund observationer, mens kun en mindre del er empirisk funderet. For det andet taler Gesteland ikke på samme måde som Trompenaars og Hofstede om dimensioner, men snarere modsætningsforhold i forskellige kulturer. Sat på spidsen minder disse dog strukturmæssigt en del om førnævnte dimensioner, da modsætningerne lige så vel kan opstilles som modpoler på en dimension. Det er i alle tilfælde sådan, de vil blive anvendt i dette speciale.

Under alle omstændigheder har Gesteland, på baggrund af tre årtiers indgående arbejde med det interkulturelle møde, opstillet følgende "dimensioner":

- 1 – Aftaleorienteret vs. Relationsorienteret forretningsadfærd**
- 2 – Direkte (lav-kontekst) vs. Indirekte (høj-kontekst) kommunikationsform**
- 3 – Uformel (egalitær) vs. Formel (hierarkisk) forretningsadfærd**
- 4 – Rigid (monokronisk) vs. Flydende (polykronisk) opfattelse af tid**
- 5 – Følelsesmæssigt ekspressiv vs. Følelsesmæssigt reserveret forretningsadfærd**

I forhold til specialets hovedspørgsmål er de tre førstnævnte dimensioner af særlig relevans. Dimensionen *Uformel vs. Formel* ligger dog utrolig tæt på Hofstedes *Magtdistanceindeks*. Hofstedes dimension er imidlertid langt mere omfattende, og eftersom Gestelands dimension derfor ikke kan tilføre specialet ny viden – som Hofstedes ikke kan – vælger jeg ikke at benytte denne dimension.

Dimensionerne *Aftaleorienteret vs. Relationsorienteret forretningsadfærd* samt *Direkte vs. Indirekte kommunikationsform* skal imidlertid begge spille centrale roller i analysens del 2. De kan nemlig bidrage til en mere uddybende forståelse af problemformuleringens spørgsmål 2 om gruppens overfor individets rolle. Dimensionen *Aftaleorienteret vs. Relationsorienteret forretningsadfærd* ligger i den forbindelse ikke langt fra Hofstedes dimension *Kollektivistisme kontra Individualistisme*, men fokuserer i langt højere grad på det personlige aspekt end Hofstedes. Jeg mener derfor, at denne dimension er et ideelt supplement til Hofstedes dimension. I forlængelse heraf skal denne dimensionen i samspil med dimensionen *Direkte vs. Indirekte kommunikationsform* hjælpe til en forståelse af, hvordan individets og gruppens rolle har indflydelse på måden, hvorpå danskere og ghanesere kommunikerer.

Som det var tilfældet med Trompenaars, omfatter Gestelands studier ikke den ghanesiske forretningskultur. Af den grund vil Gestelands teorier blive anvendt i specialet på samme måde som Trompenaars. Det betyder konkret, at den indsamlede empiri i analysen skal medvirke til at kortlægge, hvor den ghanesiske forretningskultur hører ind i forhold til Gestelands dimensioner.

Derudover ligner Gestelands fremstilling af kulturforskelle på mange måde Hofstedes og Trompenaars. En stor del af den kritik, som er at anføre mod førstnævnte, kan således også rettes mod Gesteland. Det kan derfor argumenteres, at Gestelands bog, *Cross-Cultural Business Behavior* (2012), er en generaliserende praktisk guide til forretningsfolk. Ikke desto mindre finder jeg, at Gestelands dimensioner er håndgribelige redskaber til at danne et overordnet billede af

mennesker tilhørende forskellige forretningskulturer. Det er i alle tilfælde grunden til, at jeg vælger at anvende hans teorier.

I det følgende vil jeg redegøre for de to af Gestelands dimensioner, som vil blive anvendt i specialet.

Aftaleorienteret vs. Relationsorienteret forretningsadfærd

Ifølge Gesteland er verdens markeder opdelt i to typer kulturer; de aftaleorienterede og de relationsorienterede. Langt de fleste mennesker tilhører relationsorienterede kulturer, og ifølge Gesteland har medlemmer af disse kulturer en tendens til at undgå at gøre forretning med fremmede. Man foretrækker i stedet at få tingene gjort ved hjælp af personlige netværk. Gesteland fremfører således:

”Relationsorienterede mennesker handler med familie, venner og personer eller grupper, de i forvejen er bekendte med – mennesker som er til at stole på”
(Gesteland, 2012: 25).

Ifølge Gesteland skyldes det, at relationsorienterede mennesker kommer fra såkaldte *Low-trust* samfund. Netop det forhold betyder også, at medlemmerne foretrækker at lære potentielle samarbejds- og samhandelspartnere at kende, inden man taler forretning (Gesteland, 2012: 25).

I modsætning hertil, er medlemmer af aftaleorienterede kulturer relativt åbne over for at gøre forretning med fremmede. Ifølge Gesteland skyldes det, at aftaleorienterede mennesker tilhører såkaldte *High-trust* samfund, hvor mennesker generelt har en høj grad af tillid til andre. Der er derfor ikke behov for at fokusere på at skabe tillid til modparten, inden der kan tales forretning. Derfor ligger fokus i stedet på opgaven – eller *aftalen*, om man vil (Gesteland, 2012: 25/26).

Direkte vs. Indirekte kommunikation

Medlemmer af aftaleorienterede og relationsorienterede forretningskulturer adskiller sig i høj grad fra hinanden i måden, hvorpå man kommunikerer. Netop denne kløft er, ifølge Gesteland, den største årsag til misforståelser mellem de to kulturer. På den ene side fremfører Gesteland således, at medlemmer af aftaleorienterede kulturer generelt værdsætter en direkte og ligefrem kommunikationsstil. Klarheden i budskabet er af allerhøjeste prioritet, og derfor lægger man på godt og ondt vægt på at udtrykke sig så præcist som muligt. Med andre ord er det kendetegnende for medlemmer af aftaleorienterede kulturer, at man siger, hvad man mener – og mener, hvad man siger (Gesteland, 2012: 39).

Den direkte måde at kommunikere på kan imidlertid opfattes uforbeholden og brysk på medlemmer af relationsorienterede kulturer. Det skyldes, at man i disse kulturer giver højeste prioritet til det at holde sig på god fod med dem, man taler med. For derfor at undgå at fornærme eller at sætte andre i forlegenhed, er medlemmer af relationsorienterede samfund meget

varsomme med, hvordan de udtrykker sig. Det forhold betyder, at man i disse kulturer generelt foretrækker en mere indirekte og – på godt dansk – snirklet kommunikationsform (Gesteland, 2012: 39).

Opsummering af teori

I dette afsnit, har jeg redegjort for den teoretiske ramme om specialet. Jeg har således introduceret Hofstede, Trompenaars og Gesteland, samt redegjort for principperne i de af deres dimensioner, som er relevante for specialets genstandsfelt. Derudover har jeg klarlagt, hvorledes jeg ønsker at anvende dem, og endelig har jeg, via en argumenteret for teoriernes anvendelighed.

Med både metode og teori på plads, mener jeg nu at kunne bevæge mig videre til analysen.

Analyse

I dette afsnit sammenholdes de kvalitative interviews med den valgte teori. Eftersom specialets hovedspørgsmål er delt i to, finder jeg det hensigtsmæssigt at gøre det samme med analysen. Første del af analysen søger således at afdække, hvorledes den danske og ghanesiske forretningskultur adskiller sig fra hinanden i forhold til hierarkiet. Anden del søger at afdække, hvordan danskere og ghanesere adskiller sig fra hinanden, i forhold til de mere personlige aspekter i det at gøre forretning på tværs af kulturer.

Del 1: Hierarki – Nogle er mere lige end andre

Efter gennemgang af de indsamlede interviews står det klart, at hierarkiets betydning i Ghana er langt større end i Danmark. Samtlige respondenter peger nemlig på hierarkiet som et væsentligt aspekt, danskere bør være særligt opmærksomme på, når der laves forretning i Ghana.

”Forskellen, selvfølgelig, ligger i, at folk de reagerer forskelligt. Men hvis det er embedsmænd på højere niveau, og hvis man kommer for eksempel fra Danmark og er ikke på det samme niveau som de er, så vil de reagere på en anden måde, end hvis de vurderer, at man er på lignende niveau” (Transskription af interview med Kuada, s. 328).

Anders Weyhe er enig i, at respekten for højtrangerede og lavererangerede roller i erhvervslivet fylder meget i Ghana, og han eksemplificerer med netop den situation, hvor man ikke vurderes at være på tilsvarende niveau i forhold til den ghanesiske modpart:

"Ofte så vil man opleve, at folk de siger "nej" til dig. Der er masser af tid til at mødes. Man kan sagtens mødes. Men hvis du er under dem, så siger de "nej", for de skal udvise, at de har magten" (Transskription af interview med Weyhe, s. 140).

Respondenternes oplevelser korrelerer med Hofstedes dimension *Magtdistance*, som overordnet set afspejler, hvordan medlemmer af en given kultur sædvanligvis håndterer uligheder i samfundet. Som det fremgår nedenfor, påviser Hofstedes undersøgelse nemlig, at Ghana er at betegne som en kultur med høj magtdistance, mens Danmark derimod, rangerer blandt de lande i verden med lavest magtdistance⁸.

<u>Magtdistance</u>	
Danmark	Opnået pointtal: 18
Ghana	Opnået pointtal: 80

Kilde: www.geert-hofstede.com

Som vi har set i afsnittet *Teori* (s.35) viste Hofstedes undersøgelse, at lande med stor forskel mellem sociale klasser samt rig og fattig ofte opnåede høje pointtal på magtdistanceindekset. Det modsatte var tilfælde for lande med lille forskel mellem de sociale klasser (Hofstede, 2010: 78). Af afsnittet *Hvorfor Ghana?* fremgår det imidlertid, at der er stor forskel på rig og fattig i Ghana, og dermed kan grunden til hierarkiets store betydning for ghanesere ligge netop heri.

Ifølge Hofstede er det kendetegnende for medlemmer af kulturer med høj magtdistance, at de ikke blot accepterer, men ligefrem forventer, at magten er ulige fordelt (Hofstede, 2010: 75). Netop forventningen til en ulige magtfordeling skinner, ifølge John Kuada, tydeligt igennem i den ghanesiske forretningskultur. Som eksempel fortæller Kuada, at topembedsfolk i Ghana forventer at blive tildelt status i form af bedre behandling end andre, at modtage mere respekt og at blive værdsat blot ved deres tilstedeværelse. Kuada forklarer, at netop denne situation kan komme bag på danskere, idet vi i Danmark har tradition for at behandle alle lige. Netop derfor er de ikke vant til at skulle udvise respekt i en sådan grad i erhvervsmæssige sammenhænge (Transskription af interview med Kuada, s. 332).

Kuadas argumentationer bakkes endnu engang op af Hofstedes magtdistanceindeks. Ifølge Hofstede spiller status og formel respekt nemlig ikke den store rolle i kulturer med lav magtdistance, herunder Danmark. Medlemmerne af disse kulturer opdrages derimod til at

⁸ Ud af i alt 76 lande i Hofstedes magtdistanceindeks, opnåede kun Israel og Østrig et mindre pointtalt end Danmark. Israel scorede 13, mens Østrig scorede 11 (Hofstede, 2010: 74).

behandle hinanden som ligeværdige. Ideelt set er medlemmerne nemlig indbyrdes afhængige, og af den grund formindskes behovet for at udvise, hvem der har magten (Hofstede, 2010: 88).

Alder og status

Kuada fortæller desuden, at hierarkiet i Ghana især vil spille en rolle, når unge og succesfulde iværksættere tager til Ghana i håb om at lave forretning. Kuada peger nemlig på, at selvom man i hjemlandet er højt respekteret qua sine bedrifter, vil en lav alder gøre det sværere at lave forretning i Ghana. Kuada uddyber i den forbindelse:

”hvis man er en ung mand, administrerende direktør, og kommer til Ghana, skal snakke med topembedsmænd, så tror jeg nok, man vil blive accepteret, fordi at ens stilling giver en magt i denne sammenhæng” (Transskription af interview med Kuada, s. 335).

Ikke desto mindre peger Kuada samtidig på, at såfremt man er ung mand og ikke er administrerende direktør, vil det være et stort minus. Af den grund vil danske virksomheder, som ikke har mulighed for at sende den administrerende direktør til en kontraktforhandling i Ghana, ifølge Kuada, gøre klogt i at sende en ældre repræsentant i en lederstilling (Transskription af interview med Kuada, s. 335-336).

Kim Rasmussen erklærer sig enig med Kuada, idet han fortæller, at den formelle position i virksomheden er afgørende. Man kan derfor, ifølge Rasmussen, sagtens kan have chefer, der er væsentligt yngre end nogle af de ansatte. I den forbindelse gør Rasmussen selv opmærksom på, at skulle der i et forretningsmøde sidde en 40-årig direktør med sin 55-årige andenmand, så er vedkommende formentlig med, fordi direktøren respekterer ham og gerne vil trække på hans erfaring (Transskription af interview med Rasmussen, s. 189-190).

Selvom der er forbundet stor autoritet med en formel position og denne position har forrang i forhold til alder, vil alder ifølge respondenterne alligevel spille en central rolle i dannelse af hierarki i Ghana. Anders Weyhe påpeger blandt andet, at ghanesere nærer stor respekt for de ældre, da det er dem, der træffer beslutningerne (Transskription af Interview med Weyhe, s. 119).

Kim Rasmussen erklærer sig enig i dette, idet han påpeger, at man i Ghana oparbejder en ret til respekt i takt med, at man bliver ældre. Ifølge Rasmussen skyldes det, at des ældre man er, des større erfaring har man (Transskription af interview med Rasmussen, s. 189).

”(...)hvis man vil tale til et møde, jamen så respekterer man generelt, at den ældre har førsteret, førsteprioritet. Og så kan det være, at det er noget vrøvl, han siger” (Transskription af interview med Rasmussen, s. 189).

Ifølge Hofstede betragtes respekt for ældre i lande med høj magtdistance nemlig som en grundlæggende dyd, der starter i familien, men som holder ved gennem hele tilværelsen (Hofstede, 2010: 81). Hofstede bakker dermed op om Rasmussens erfaringer. Ifølge Hofstede spiller alder nemlig ligeledes en central rolle i lande med høj magtdistance, og ældre overordnede nyder således generelt større respekt end yngre. Ifølge Hofstede skyldes det, at alder er knyttet til visdom, som anses for at være vigtigere end viden, idet visdom udspringer af erfaring og tid – og ikke fra uddannelse (Hofstede, 2010: 88/281). Værdien af uddannelse bør imidlertid ikke undervurderes. Eksamensbeviset betragtes nemlig i sig selv som en æresbevisning, der medvirker til at give indehaveren højere status (Hofstede, 2010: 131).

I relation til Trompenaars dimension, *præstation kontra adskription*, må Ghana dermed siges at tilhøre de adskriptivt orienterede kulturer. Her tilskrives status nemlig på basis af alder, selvom det ikke nødvendigvis har en logisk forbindelse med forretningsmæssig effektivitet eller kvalifikationer. At det i virksomheder derfor måske indebærer en større indsats for at uddanne personale i takt med, at de bliver ældre, betragtes ikke som et problem (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 132). Om kulturer, der særligt fremhæver ældre, uddyber Trompenaars:

"Den adskriptive status "er" der bare og kræver ingen rationel retfærdiggørelse, selvom en sådan måske kunne findes" (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 132).

I adskriptive kulturer tilskrives status dog oftest til ældre, fordi de betragtes som mere erfarne. Ifølge Trompenaars vækker de altså helt naturligt beundring hos andre, fordi de i kraft af deres livserfaring ved, hvilke valg der er de rigtige. På den baggrund giver det god mening at tilskrive dem den autoritet og magt over andre, som kræves for at kunne træffe disse valg (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 121/132-133).

Denne opfattelse står imidlertid i skærende kontrast til den meritokratiske tilgang, som ifølge Trompenaars kendetegner danskere. Trompenaars beskriver nemlig den danske kultur som værende udpræget præstationsorienteret (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 124-125). Her tilskrives status udelukkende på baggrund af individuelle udmærkelser, og det giver derfor i det perspektiv også god mening, at en mand/kvinde via sine bedrifter kan opnå en høj status allerede i en tidlig alder, såfremt han/hun har gjort sig fortjent til denne status.

John Kuadas eksempel med en ung ikke-administrerende direktør der kommer til Ghana for at forhandle er derfor et prægnant eksempel på mødet mellem den præstationsorienterede og den adskriptivt orienterede kultur. Som vi så, pegede Kuada på, at den unge mand ville få det svært i Ghana. Trompenaars er enig med Kuada, idet han beskriver det som et stort problem for adskriptivt orienterede kulturer, når deres præstationsorienterede forhandlingspartner består af yngre mænd/kvinder. Ifølge Trompenaars opfattes disse forhandlingssituationer af den adskriptivt orienterede forhandlingsleder således:

”Det er næsten som at lege med et barn, der har et legetøjsgevær – der kommer en masse lyde, men der ligger ingen autoritet eller status bag” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 132).

Når præstationsorienterede kulturer derfor sender yngre forretningsfolk ud for at forhandle med personer, der er væsentligt ældre, virker det på en adskriptiv kultur, som om sagen ikke tages alvorligt. Det har dermed en fornærmende effekt, som af de adskriptivt orienterede kulturer retfærdiggøres af spørgsmålet: *Tror de virkelig, at de på den halve tid kan gøre de samme erfaringer, vi har gjort?* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 131-132).

Kim Rasmussen lader dog til at være opmærksom på dette aspekt. Han fortæller nemlig, at det for en dansk virksomhed vil være en god idé at undlade at sende helt unge virksomhedsrepræsentanter til Ghana. De vil have sværere ved at blive respekteret og dermed sikre en aftale (Transskription af interview med Rasmussen, s. 190). Trompenaars erklærer sig enig heri, og uddyber:

”Det er vigtigt at sende en ældre medarbejder, hvis der er tale om adskriptive kulturer, også selvom den pågældende ikke har samme kendskab til produktet” (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 132).

Samspillet mellem alder og hierarki kommer, ifølge Kim Rasmussen, også tydeligt til udtryk i forretningsmødet, hvor det ikke er unormalt, at juniormedarbejdere forholder sig meget anonyme, sidder i baggrunden og i visse tilfælde ligefrem holder blikket nede, fordi deres chef er til stede (Transskription af interview med Rasmussen, s. 184-185). Rasmussen uddyber om de ansattes forhold til de overordnede:

”Dem har man respekt for, og specielt hvis de også er ældre. Og man kan ikke bare komme med som sådan en ung knøs, og så bare snakke med og bla bla og stille spørgsmål” (Transskription af interview med Rasmussen, s. 185).

Under forhandling er det således, ifølge Rasmussen, utænkeligt, at en yngre medarbejder afbryder sin chef. I tilfælde, hvor yngre medarbejdere kommer til orde, foregår det derimod oftest ved, at chefen giver ordet til den yngre medarbejder. I samme ombæring forklarer Kim, at mangel på respekt for hierarkiet i en eventuel dansk delegation kan vække både undren og forargelse hos ghanesere. Under selve forretningsmødet, i tilfælde hvor en dansk deltager vil afbryde eller modsige sin overordnede, bør vedkommende derfor, ifølge Rasmussen, gøre det så diskret som muligt – måske på dansk (Transskription af interview med Rasmussen, s. 186-187).

Foruden igen at verificere Trompenaars sondring mellem præstationsorienterede og adskriptivt orienterede kulturer, korrelerer Rasmussens oplevelser også signifikant med Hofstedes karakteristik af lande med høj magtdistance. Som vi tidligere har set, overføres rollekonstellationerne i lande med høj magtdistance i familien og skolen fra den ene sfære til den

anden. Det samme sker på arbejdspladsen, hvor konstellationen overordnet-underordnet opstår. Afstanden og uligheden forbliver dermed intakt. Ifølge Hofstede er det derfor udelukkende den overordnede, der tager initiativ til kontakter mellem over- og underordnede (Hofstede, 2010: 87). I relation til Kim Rasmussens oplevelser, skyldes den yngre medarbejders stiltiende adfærd altså, at det kræver den overordneds tilladelse, før han/hun kan tale.

Ifølge Hofstede ligger grunden hertil i, at den følelsesmæssige afstand er så stor, at ansatte ikke ønsker (eller tør) afbryde eller ligefrem modsige deres overordnede. I lande med høj magtdistance gør ovenstående sig dermed ikke blot gældende i situationen, hvor en yngre medarbejder afbryder en ældre. Det gælder i lige så høj grad, hvis tilfældet omfatter en mindre og en mere magtfuld person. Hvis en dansk underordnet derfor under forhandlinger afbryder sin overordnede, vil ghanesernes undren i den forbindelse skyldes, at afbrydelser ikke alene vidner om mangel på respekt og selvdisciplin fra medarbejderens side, men også er et tegn på svag karakter fra den overordneds side. Medarbejdere i kulturer med høj magtdistance foretrækker nemlig, ifølge Hofstede, en autokratisk eller paternalistisk leder, der selv tager teten og træffer beslutningerne (Hofstede, 2010: 75).

I kulturer med lille magtdistance, derimod, foretrækker ansatte, ifølge Hofstede, chefer der er snarrådige og demokratiske og som rådfører sig med sine underordnede. I disse lande vil medarbejdere derfor uden større besvær henvende sig og erklære sig uenige med cheferne om forhold, der påvirker deres arbejde. Overordnede forventes nemlig at være til at komme i kontakt med – også under forhandlinger. Ifølge Hofstede skyldes det, at medarbejderes afhængighed af (samt følelsesmæssige afstand til) deres ledere er begrænset. Medlemmer af disse kulturer foretrækker derfor en konsulterende lederstil, da de gerne ser en gensidig afhængighed mellem chefen og den ansatte (Hofstede, 2010: 75/88).

I tilfælde, hvor en dansk leder har ghanesiske underordnede, kan ovenstående vise sig at være en stor udfordring. At ghanesere i mange tilfælde ikke vil, eller tør, tale under forretningsmøder, hvor deres overordnede er til stede, betyder nemlig, at en stor del af dialogen mellem forhandlingsparterne er overladt til chefen. For en dansk leder i Ghana, påpeger Kim Rasmussen i den forbindelse et væsentligt problem:

"(...)hvis nu det ligesom er mig der skal køre mødet, og jeg glemmer at stille et par vigtige spørgsmål, der er det jo væsentligt, at mine medarbejdere ikke sidder og brænder inde med det. Og så bagefter, på vej i bilen hjem til hotellet, siger, "vi skulle jo også have spurgt om det og det!"" (Transskription af interview med Rasmussen, s. 188).

Ifølge Rasmussen ligger udfordringen for danske ledere i Ghana altså i at gøre det klart for sine ansatte, at man ikke arbejder, som ghaneserne er vant til. At man derimod ønsker, at de –

eksempelvis til forretningsmøder – bidrager med indspark og modspil, og på den måde viser, hvad de kan (Transskription af interview med Rasmussen, s. 188).

Den påstand bakker Weyhe ikke op om. Ifølge Weyhe er det derimod nødvendigt at tilpasse lederstilen (Transskription af Interview med Weyhe, s. 155).

Formalitetsniveau, titler og statussymboler

Brugen af titler og det generelle formalitetsniveauet i Ghana, synes ifølge flere af respondenterne, at være endnu en indikation af hierarkiets betydning i Ghana. Ifølge John Kuada vil ghanesere især i begyndelsen bevare det, han kalder "protocol", hvor man adresserer hinanden med "Sir" og "Mister" og så videre. I den forbindelse fortæller han dog også, at formalitetsniveauet vil falde i takt med, at man når længere i forløbet, og parterne lærer hinanden at kende (Transskription af interview med Kuada, s. 339).

Kim Rasmussen opfordrer ligeledes til, at man ved første forretningsmøde følger ghanesisk skik og præsenterer sig formelt med efternavn (Transskription af interview med Rasmussen, s. 198). I den forbindelse peger han desuden på, at ghanesere også lægger stor vægt på, at man benytter formelle titler.

"Altså, det gælder for både mænd og kvinder. Hvis den, du mødes med, for eksempel er doktor (...) så skal man sige "Doktor Indjehpuome". Så må man ikke sige "Mrs". For så har jeg degraderet hende til at være frue i stedet for at være doktor." (Transskription af interview med Rasmussen, s. 219).

Titlerne er altså et tegn på status, hvilket, ifølge Kim Rasmussen, blandt andet kommer til udtryk i taler ved både større sociale og officielle arrangementer. Her er det nemlig påkrævet, at man nævner de vigtige personer, som er til stede – ved både navn og titel. Rasmussen påpeger i den kontekst, at ghanesere betragter det som både uhøfligt og som et udtryk for mangel på respekt at ignorere denne skik (Transskription af interview med Rasmussen, s. 199/203).

At formelle titler betragtes som et statussymbol, kommer imidlertid også til udtryk ved ghanesernes flittige brug af visitkort. Rasmussen fortæller i den forbindelse:

"Du vil se visitkort, hvor der er alle mulige titler og forkortelser efter, så man bliver helt svimmel. Man kan næsten ikke finde navnet for alle de der ting" (Transskription af interview med Rasmussen, s. 219).

Trompenaars verificerer Rasmussens påstand. Ifølge Trompenaars henleder man i mange lande opmærksomheden på visitkort med en række kvalifikationer, som formentlig ikke har direkte relevans i forhold til den pågældende kontekst, kortet gives i. Med det formål at højne ens status, breder den formelle titel, man har opnået via uddannelse, sig derfor ofte diffust ud i flere

forskellige sammenhænge. Det kan altså forklare, hvorfor Rasmussen har svært ved at skelne de mange titler på ghaneseres visitkort, fra ejerens navn (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 130).

Respondenternes erfaringer korrelerer imidlertid også i denne sammenhæng med Hofstedes magtdistanceindeks. Overordnet set peger Hofstede nemlig på, at synlige statussymboler medvirker til at give autoritet i lande med høj magtdistance (Hofstede, 2010: 87). Dertil kommer, at disse kulturer, ifølge Hofstede, er kendetegnet ved, at de mere magtfulde har ret til privilegier, som de forventes at udnytte til at skaffe sig større rigdom. Hofstede uddyber:

”Deres status forøges af en symbolsk adfærd, der får dem til at se så magtfulde ud som muligt” (Hofstede, 2010: 91).

Der er med andre ord tale om en selvforstærkende effekt, som igen er medvirkende til at forøge afstanden og afhængighedsforholdet mellem de mindre og de mere magtfulde. Som nævnt både accepterer og forventer alle medlemmer af kulturer med høj magtdistance, at magten fordeles ulige. Derfor er det, ifølge Hofstede, også meget tænkeligt, at mindre velstillede, eksempelvis underordnede, praler med, hvilke privilegier, deres overordnede har (Hofstede, 2010: 87). Det være sig i form af eksempelvis succes, penge eller store biler, men som det fremgår af respondenternes erfaringer, også via titler og det generelle formalitetsniveau. Ifølge Trompenaars skyldes det, at afhængighedsforholdet mellem en mere og en mindre magtfuld er proportionalt. Den status, der tilskrives en leder, smitter altså af på dennes underordnede (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 131).

Som det fremgår, spiller hierarkiet en langt større rolle for ghanesere, end det er tilfældet for danskere. Det til trods vil den høje magtdistance i Ghana, ifølge Kuada, ikke umiddelbart være en hæmsko for danskere. Ifølge Kuada vil ghanesere nemlig ofte være positivt overraskede over, hvor høflige danskere er (Interview med John Kuada: Linje 186-196). Ikke desto mindre anbefaler Kuada alligevel danske virksomheder, der rejser til Ghana, ikke blot at gøre flittigt brug af høflighedsfraser, men også at takke deres ghanesiske modpart ydmygt for, at de tager sig tid til at mødes (Transskription af interview med Kuada, s. 328).

Anders Weyhe bakker op om Kuadas anbefalinger. I løbet af interviewet med Weyhe, påpeger han nemlig adskillige gange, at man som dansker vil have stor gavn af en ydmyg tilgang, når man skal handle med ghanesere eller drive forretning i Ghana (Transskription af Interview med Weyhe, s. 130/148/156).

”Jeg oplever meget, at ydmygheden er vigtig i den måde, man går til folk på. Og respekter dem, de er. Vær der på deres betingelser” (Transskription af Interview med Weyhe, s. 139).

Ifølge Weyhe kan en ydmyg tilgang altså med andre ord opbløde eller formindske magtdistancen (Transskription af Interview med Weyhe, s. 148).

Delforståelse

På baggrund af ovenstående mener jeg nu at være kommet frem til en ny og mere hel forståelse af, hvordan hierarkiets rolle i den ghanesiske forretningskultur helt konkret adskiller sig fra hierarkiets rolle i den danske.

Respondenterne og teorien er enige om, at hierarkiet spiller en langt større rolle i Ghana, end det er tilfældet i Danmark. Ifølge Hofstede skyldes det, at der i Ghana er stor afstand mellem de sociale klasser. I erhvervslivet forventer chefer således at få tildelt respekt, lige som det forventes af dem, at de viser, at de har status. Statussymboler benyttes derfor flittigt i Ghana, det være sig i form af penge, materielle goder samt titler. Omvendt forholder det sig i Danmark, hvor alle som hovedregel betragtes som værende på lige fod. Dog er det vigtigt at have in mente, at såvel i Danmark som i Ghana kan dette variere, og der kan naturligvis være undtagelser i nogle danske virksomheder, hvor status og magt dyrkes i høj grad. Ligeledes kan der være virksomheder i Ghana, hvor netop de pointerede adfærdsmønstre ikke repræsenteres.

Foruden magt, finder ghanesere desuden stor livserfaring beundringsværdig. Ældre tildeles således højere status end yngre. Om end den formelle position er afgørende, har alder forrang for viden. På det punkt adskiller den ghanesiske kultur sig i særdeleshed fra den danske. I Danmark tilskrives status nemlig, som hovedregel, udelukkede på baggrund af udmærkelser.

Hierarkiet kommer imidlertid også til udtryk i forretningsmøder. Yngre eller mindre magtfulde ghanesiske deltagere forholder sig således anonymt og taler kun, hvis de får tilladelse hertil. Denne adfærd er resultatet af ghanesernes autokratiske og paternalistiske lederstil, hvor der er stor følelsesmæssig afstand mellem over- og underordnet. Også på det område adskiller den ghanesiske forretningskultur sig fra den danske. I en dansk delegation forventes deltagere nemlig – uanset position og alder – at byde ind, såfremt de har noget at bidrage med eller tilføje. Den tilgang skyldes, at man er forvænt med en konsulerende og demokratisk lederstil.

Ghanesere anser imidlertid ikke blot afbrydelser fra underordnede som tegn på respektløshed fra den underordnede side. De betragtes også som et tegn på svag karakter fra den overordnede side. I de tilfælde, hvor det er nødvendigt at afbryde en anden, anbefaler Rasmussen derfor, at man gør det så diskret som muligt.

Forskellene i lederstil kan også være en stor udfordring for danskere som besidder en lederstilling i en ghanesisk afdeling eller virksomhed. Implementeringen af den flade magtstruktur, som ofte ses i danske virksomheder, kan nemlig hurtigt føre til tab af respekt fra de ansatte. Anbefalingen fra

Rasmussen går derfor på, at man indledningsvist bør gøre opmærksom på, at man ikke arbejder som ghanesere er vant til. Det er Weyhe uenig i. Ifølge Weyhe er det påkrævet, at den danske leder tilpasser lederstilen. Alt taget i betragtning, må jeg erklære mig enig i Weynes synspunkt. Jeg mener bestemt, at er man så privilegeret at kende til de kulturforskelle der måtte foreligge, skal man så vidt muligt forsøge at tilpasse sig dem frem for at modarbejde dem. Dette vil også stemme overens med Kuadas anbefaling af brug af høflighed. Indtræder man i en anden kultur, om det er med forretning for øje eller ej, må det anses som fordelagtigt at vise respekt for skikke, normer og værdier.

Det er Trompenaars enig i. Trompenaars hjælper i den forbindelse til at forstå, at den følelsesmæssige afstand mellem eksempelvis overordnet og underordnet er proportional. Hvis en leder derfor indfører en fladere magtstruktur, som reducerer hans status, bliver konsekvensen, at alle hans ansatte degraderes. Altså er spørgsmålet snarere, om det overhoved er muligt at indføre en fladere magtstruktur. Uanset hvad forklarer det også brugen af statussymboler. Des højere status fra en leders side, des højere status vil de ansatte få.

Betyder det så, at anbefalingen lyder på, at man bør påtage en anden adfærd, end hvad man er bekendt med, såfremt der skal gøres forretning i Ghana? I det omfang hvor man kan retfærdiggøre en tilpasning i adfærd, vil det hvert fald være en fordel i forhold til at få de bedst mulige betingelser for at gøre forretning ghanesere og danskere imellem.

I kraft af ovenstående mener jeg nu at være kommet til en forståelse af, hvordan hierarkiet spiller vidt forskellige roller i dansk og ghanesisk forretningskultur. I det følgende vil jeg derfor forsøge at belyse den anden del af specialets hovedspørgsmål.

Del 2: Gruppen overfor individets rolle – Jeg, vi og de

Mens der blandt respondenterne var bred enighed om, at hierarkiet fylder langt mere i Ghana, end det gør i Danmark, er enigheden knap så bred, når spørgsmålet går på individets og gruppens rolle i samfundet i henholdsvis Danmark og Ghana.

Jørgen Sall anser således ghanesere for at være individualistiske, og i forbindelse med et forretningsmøde med en ghaneser eksemplificerer han ghaneseres tankegang således:

“Det er individualismen dernede også. (...) Altså, de går jo også på, at ”jeg” kan. ”Du behøves ikke tale med ham derovre, fordi.. (...) jeg kan det, så jeg er her””
(Transskription af interview med Sall, s. 314).

Salls påstand understøttes imidlertid ikke af Kim Rasmussen. Rasmussen fremfører derimod, at gruppementaliteten er fremherskende i det ghanesiske samfund. Han advarer derfor mod, at man

som dansker ikke må undervurdere gruppens rolle i Ghana (Transskription af interview med Rasmussen, s. 214).

Rasmussens erfaringer stemmer overens med Hofstedes dimension *Kollektivism versus individualisme*. Dimensionen havde, som nævnt, til formål at måle på graden af individualisme i et samfund, og som det fremgår nedenfor, karakteriserer Hofstede den ghanesiske kultur som værende udpræget kollektivistisk. Omvendt forholder det sig i Danmark, som med en score på 74 må siges at være individualistisk.

<u>Kollektivism versus individualisme</u>	
Danmark	Opnået pointtal: 74
Ghana	Opnået pointtal: 15

Kilde: www.geert-hofstede.com

Som vi har set i afsnittet *Teori (s.36)* definerer Hofstede kollektivistiske kulturer som kulturer, hvor gruppens interesser går forud for den enkeltes. Gruppens magt skyldes, ifølge Hofstede, at børn i kollektivistiske kulturer, herunder Ghana, fra fødslen opdrages til at opfatte sig selv som en del af en egengruppe (eller "vi"-gruppe). Familien og den udvidede familie er den første gruppe, individet møder efter fødslen. Denne egengruppe spiller derfor en central rolle i kollektivistiske kulturer. Hofstede fremfører desuden, at egengruppen er adskilt fra andre mennesker i samfundet, der tilhører fremmedgrupper (eller "de"-grupper) (Hofstede, 2010: 104). Netop denne sondring følger medlemmer af kollektivistiske kulturer gennem hele livet. Med det in mente vidner Jørgen Salls eksempel, ifølge Hofstede, ikke nødvendigvis om en individualistisk tankegang, men kan lige så vel være et udtryk for, at "*ham derovre*" ikke er en del af egengruppen. Dertil kommer, at Sall refererer til en salgssituation. Man kan derfor argumentere for, at en sælgers tankegang vil være den samme, uanset individualisme og kollektivism.

Rasmussens erfaringer bakker imidlertid op om Hofstedes karakteristik. Rasmussen peger nemlig på, at ghanesere betragter familien og den udvidede familie som første og vigtigste gruppe, mens den etniske gruppe i form af stammen og selve landet kommer derefter (Transskription af interview med Rasmussen, s. 214).

Også Kuada tilslutter sig, at familie og den udvidede familie vægter langt mere i Ghana end i Danmark. Kuada er desuden bekendt med Hofstedes dimensioner, men erklærer sig uenig i Hofstedes anskuelse af Ghana som et kollektivistisk samfund. Kuada mener nemlig, at så snart man kommer udover familien og den udvidede familie, så vil ghanesere være mere eller mindre ligeglade med hinanden. Ikke desto mindre fortæller Kuada senere i interviewet, at familie i nogle tilfælde rummer hele landsbyer, og at selve begrebet *den udvidede familie* kan være grænseløst

(Transskription af interview med Kuada, s. 357-359). Til trods for Kuadas uenighed, vidner ovenstående altså om, at tilhørsforhold til grupper trods alt vægter mere i Ghana, end det er tilfældet i Danmark.

Hofstede fremfører, at der er en sammenhæng mellem et lands nationale velstand og graden af individualisme i landets kultur. Det kan altså være blandt de overordnede forklaringerne på, hvorfor Danmark og Ghana placerer sig som de gør i Hofstedes dimension. Af afsnittet *Hvorfor Ghana?* fremgår det imidlertid, at Ghana har gennemgået en rivende udvikling over de senere år – ikke mindst økonomisk. Til trods for, at landet – særligt efter europæiske standarder – stadig må betegnes som et relativt fattigt land, kan Ghanas økonomiske udvikling måske delvist forklare, hvorfor den ghanesiske kultur, efter respondenternes opfattelse, ikke er så kollektivistisk, som Hofstedes dimension antyder. Tilsyneladende hersker visse aspekter af den kollektivistiske tankegang dog stadig i Ghana. Et af disse er familiens fremtrædende rolle i samfundet, og det aspekt skal vi derfor se nærmere på i det følgende afsnit.

Familien frem for alt

Som det fremgår ovenfor, lader familien og den udvidede families centrale rolle til at være et af den kollektivistiske kulturs kendetegn, som stadig gør sig gældende i Ghana. Den påstand verificeres af Weyhe. Han fremfører således, at familiens store betydning blandt andet kommer til udtryk i den måde, ghanesere generelt tager sig af hinanden. Ifølge Weyhe gør det sig ikke blot gældende i familien, men – med reference til den udvidede familie – også i de tilfælde, hvor ghanesere ikke er biologisk beslægtede (Transskription af Interview med Weyhe, s. 142-143). Dette illustreres også i måden hvorpå Sall startede sit forretningsmæssige engagement i Ghana. Inden Sall i 2003 drog til Ghana for første gang, kontaktede han således sin søns ghanesiske svigerfar.

"(...) han sagde med det samme; "jamen jeg tager gerne med derned, og så skal jeg nok hjælpe Jer og vise frem med, hvor tingene er, og hvem vi skal arbejde sammen med" og så videre og så videre, ik'. Uden at tale om, at det kostede noget. Han var så – man kan godt sige – halvt i familie, ik'" (Transskription af interview med Sall, s. 271).

Med tanke for at Sall på egen krop har mærket, hvorledes familien spiller en rolle, er det derfor også bemærkelsesværdigt, at han – som den eneste af respondenterne – fremfører, at familien for ghanesere ikke har nogen nævneværdig betydning (Transskription af interview med Sall, s. 312).

Uanset hvad bakker både Kuada og Rasmussen op om Weyhes erfaringer. Kuada peger således på, at den indbyrdes hjælp i familien også kommer til udtryk, når ghanesere søger arbejde. Kuada fortæller i den forbindelse:

"(...) hvis man skal finde jobs, og hvis der skal ansættes folk, så vil folk forvente, at han tager hensyn til sine familiemedlemmer" (Transskription af interview med Kuada, s. 345).

Og netop disse forventninger har Rasmussen også bidt mærke i. Ifølge Rasmussen, kan familien således lægge et meget kraftigt forventningspres på det enkelte medlem, i håb om at han eller hun kan ansætte øvrige medlemmer af familien og den udvidede familie. Rasmussen fortsætter:

Så hvis man har en onkel fra sin stamme der er noget vigtigt i et ministerium, så er det med at trække i trådene og sørge for, at han hjælper én. Eller få ham til at trække i trådene, så man kan blive ansat der" (Transskription af interview med Rasmussen, s. 215-216).

I samme ombæring gør Rasmussen dog opmærksom på, at forventningspresset kan være trættende for de medlemmer som forventes at hjælpe de øvrige medlemmer af den udvidede familie. Ikke desto mindre påpeger Rasmussen, at det er vanskeligt for ghanesere at afvise at hjælpe familien (Transskription af interview med Rasmussen, s. 218).

Ifølge Trompenaars er ghanesernes ansættelsesmønster karakteristisk for partikularistiske kulturer. Her går relationerne forud for reglerne. Venskaber eller familieband medfører således særlige forpligtelser, som kommer i første række. Det betyder i det konkrete tilfælde, at regelbundne ansættelsesprocedurer sættes til side, og udefrakommende ansøgere, hvis kvalifikationer meget vel kan være ekstraordinære, vrages sandsynligvis til fordel for medlemmer af familien eller den udvidede familie (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 21).

Respondenternes erfaringer korrelerer dog også signifikant med Hofstedes karakteristik af kollektivistiske kulturer. Ifølge Hofstede sker ansættelse i disse kulturer nemlig altid i overensstemmelse med egengruppens interesser. Valget mellem kandidater træffes altså sjældent på baggrund af meritter, men snarere efter gruppetilhørsforhold. Ifølge Hofstede skyldes denne positive diskrimination, at slægtninge værner om familiens, den udvidede families og egengruppens omdømme. Ud fra det perspektiv giver det derfor god mening, at ghanesere forsøger at ansætte slægtninge eller andre medlemmer af egengruppen (Hofstede, 2010: 132).

Ifølge Kim Rasmussen bør en udenlandsk leder af en virksomhed eller afdeling i Ghana være særdeles opmærksom på dette aspekt, således at man ikke ender udelukkende med ansatte fra samme udvidede familie eller stamme (Transskription af interview med Rasmussen, s. 216).

Trompenaars kalder denne tankegang for universalistisk. Han fremfører således, at i universalistiske samfund går reglerne forud for personlige relationer. Reglerne betragtes som ens for alle, og dermed er den universalistiske tankegang forbundet med ligestilling. I relation til ansættelse skal alle således have samme forudsætninger for at besætte en ledig stilling. At ikke

alle er lige kvalificerede, er for så vidt sagen uvedkommende (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 45).

Ifølge Hofstede er Rasmussens tankegang også karakteristisk for individualistiske kulturer. Her betragtes det nemlig som uetisk og umoralsk at favorisere familiemedlemmer i forbindelse med ansættelse. I relation til arbejdstageren betragtes det i visse tilfælde ligefrem som et tegn på, at man ikke er selvstændig nok til at finde sin egen vej. I individualistiske samfund forventes det i stedet, at man finder arbejde efter en kombination af interesse, kvalifikationer og økonomiske behov. Familieforbindelser på arbejdspladsen er nemlig oftest uønskede, da de kan føre til interessekonflikter og nepotisme (Hofstede, 2010: 131-132).

Kuada er i den forbindelse enig med Hofstede. Kuada mener nemlig også, at danskere betragter den positive diskrimination af familiemedlemmer som nepotisme og som et problem, der i værste fald vil gå ud over forretningen. Kuada gør dog i samme ombæring opmærksom på, at netop den indstilling kan udgøre en stor udfordring i forhold til et dansk-ghanesiske samarbejde. Ifølge Kuada sætter man nemlig sin ghanesiske modpart i en utrolig vanskelig situation, hvis man giver udtryk for, at man ikke tillader det (Transskription af interview med Kuada, s. 345-346). Om den ghanesiske forretningskultur fortæller Kuada desuden:

"Fordi familien betyder så meget, at når du forhandler, så skal du være opmærksom på, at vedkommende, som du forhandler med, skal også tænke på sin familie. Så når du forhandler pris eller betingelser, så skal du være opmærksom på, at han sidder der ikke alene. Han sidder som repræsentant, den uformelle repræsentant for sin familie." (Transskription af interview med Kuada, s. 345).

Ifølge Kuada kan ovenstående også komme til udtryk ved, at den ghanesiske forhandlingspartner vil forsøge at få den størst mulige personlige økonomiske gevinst ud af en forhandling. Kuada peger på, at så længe man er på et formelt niveau, vil ghanesere ikke nævne den bagvedliggende grund. For danskere kan det derfor opfattes som et tegn på grådighed, selvom det absolut ikke er tilfældet. At ghanesere ikke gør opmærksom på de familiemæssige forpligtelser skyldes blot, at han eller hun ikke vil gøre det til andres problem (Transskription af interview med Kuada, s. 346).

Ifølge Hofstede betyder den stærke tilknytning til "vi"-gruppen i kollektivistiske kulturer, at det enkelte individ giver afkald på noget af sin uafhængighed til fordel for loyalitet mod "vi-gruppen". Gruppen yder til gengæld individet støtte og beskyttelse, og man kan derfor – som det var tilfældet i kulturer med høj magtdistance – tale om, at der udvikles et gensidigt afhængighedsforhold mellem den enkelte og "vi"-gruppen (Hofstede 2010: 104-105). Hofstede udtrykker det således:

"Derfor skylder man egengruppen livslang loyalitet, og at bryde denne loyalitet er noget af det værste, et menneske kan gøre" (Hofstede 2010: 104).

Netop denne loyalitet overfor egengruppen betyder, at ressourcerne betragtes som fælles. Hofstede peger i den forbindelse på, at såfremt et medlem af en udvidet familie har lønnet arbejde, og de andre ikke har, forventes det, at den pågældende deler sin indtægt med de andre for at hjælpe med at brødføde hele familien (Hofstede, 2010: 120). Som det fremgår, omfatter delingen af ressourcer ikke blot madvarer og penge, men i lige så høj grad de muligheder som et familiemedlem kan give et andet – eksempelvis i form af et arbejde.

At ovenstående kan være en udfordring for det dansk-ghanesiske samarbejde skyldes ifølge Kuada, at danskere og ghanesere har forskellig opfattelse af, hvad der er privatregi, og hvad der er forretning. Kuada peger i den forbindelse på, at det er kendetegnende ved dansk forretningskultur at betragte familiemæssige forpligtelser som et privat anliggende, der ikke bør påvirke eller inddrages i forretningen. Det er dog ikke muligt i Ghana. Her fører forretning og privatliv nemlig ind i hinanden.

Kuadas erfaring korrelerer med Trompenaars sondring mellem specifikke og diffuse kulturer. Ifølge Trompenaars er det at holde forretning isoleret fra privatlivet, som i Danmark, nemlig kendetegnende for specifikke kulturer. Ghana må derimod betegnes som en diffus kultur. Ifølge Trompenaars er tilværelsen og personligheden i disse kulturer på alle planer viklet ind i hinanden som en diffus helhed. Netop det forhold betyder også, at personlige og virksomhedsmæssige spørgsmål griber ind i hinanden (Trompenaars & Hampden-Turner 1998: 99/115/119).

Ifølge Kuada er det derfor nødvendigt, at danskere kommer til den erkendelse, at familiemæssige forpligtelser også bør betragtes som et forretningsrelateret problem.

"Hvis du ser det som et forretningsmæssigt problem og ikke et privatproblem, så bliver det pludselig noget som I skal snakke om" (Transskription af interview med Kuada, s. 355).

Ovenstående rejser dog spørgsmålet; hvordan kan en dansk forhandlingspartner hjælpe sin ghanesiske modpart med at løse sine forpligtelser over for familien – vel at mærke uden det vil påvirke forretningen eller samarbejdet i en negativ retning? I en situation hvor det dansk-ghanesisk samarbejde vil kræve ansættelse af nye ghanesiske medarbejdere, foreslår Kuada, at den danske part påtager sig rekrutteringsopgaven. På den måde vil man befri ghaneseren fra en stor byrde, idet familien dermed ikke kan lægge et forventningspres på ham eller hende (Transskription af interview med Kuada, s. 352).

"Så kan han lige så godt uden at tage ansigt sige til dem her, at 'jo, jeg vil gerne hjælpe dig, men jeg har ikke magt. Det er ikke mig der bestemmer, hvem der skal ansættes'" (Transskription af interview med Kuada, s. 359).

Uanset hvad må de familiemæssige forpligtelser siges at ligge fjernt for danskere. Ifølge Kuada er det derfor essentielt, at danskere er opmærksomme på, at selvom en ghanesisk forretningsmand

tjener penge på sit arbejde, så betyder familieforpligtelserne, at hans løn går til at sørge for hele familien (Transskription af interview med Kuada, s. 346). Det er dog formentlig ikke realistisk at forvente den specifikke viden fra alle danske forretningsfolk, som gør forretning i Ghana.

Spørgsmålet er altså, hvordan danske forretningsfolk ellers kan tilegne sig denne viden? Kuada påpeger, at det kun er realistisk, at ghanesere i sociale omgivelser vil fortælle om vedkommendes familiemæssige forpligtelser. Ifølge Kuada kan det derfor være en fordel at forsøge at drive forholdet mellem forhandlingsparterne til mere end blot forretning.

"(...) du skal se, at du får mere ud af personen, hvis du ser personen som helhed i stedet for at se personen som bare en forretningspartner" (Transskription af interview med Kuada, s. 350).

Ifølge Kuada vil sociale relationer, som rækker ud over forretningen, nemlig gøre det nemmere for den ghanesiske part at klarlægge de forventninger og forpligtelser, som er ham eller hende pålagt af den udvidede familie (Transskription af interview med Kuada, s. 348-349). På den baggrund lader det relationsopbyggende aspekt til at være en vigtig del af at gøre forretning i Ghana. Det skal vi derfor se nærmere på i det følgende afsnit.

Relationsopbygning – skal vi være dus?

Ifølge Weyhe er der ingen tvivl om, at det at få skabt et godt forhold til sin ghanesiske modpart er afgørende for at opnå forretningsmæssig succes på det ghanesiske marked. Ifølge Weyhe handler det i bund og grund om troværdighed, og han påpeger derfor vigtigheden af at tage imod invitationer til sociale begivenheder, der rækker ud over forhandlingerne. Ifølge Weyhe er det nemlig især i disse henseender, at ghanesere sænker formalitetsniveauet og åbner op (Transskription af Interview med Weyhe, s. 121-123). Weyhe uddyber:

"Nøglestenen til en god forretning i Afrika, det er din partner. Alt andet det løser sig. Du skal have en god partner. Hvis du har den rigtige partner, er det fantastisk. Hvis du har den forkerte partner, så går det hele i kage" (Transskription af Interview med Weyhe, s. 164).

Den overbevisning deler Sall absolut ikke. Ifølge Sall fylder relationsaspektet således meget lidt for ghanesere, og han peger i den forbindelse på, at det i forretningsøjemed ikke er vigtigt at skabe relationer til sin ghanesiske modpart (Transskription af interview med Sall, s. 277). Senere i interviewet står det dog klart, at Salls ghanesiske modparter ikke nødvendigvis deler den opfattelse:

"Jeg har så mange gange været dernede, hvor min plan har været sådan og sådan, ik'. Men så bliver der lige lagt nogle besigtigelser ind, for eksempel at se på nogle nye

råvarer, ik'. Det er meget vigtigt for dem, fordi så er vi sammen i bilen, ik'. Hvad kan du lave der?" (Transskription af interview med Sall, s. 293).

Uden tilsyneladende selv at bide mærke i det, illustrerer Sall således med al tydelighed, hvordan ghanesere vægter det at knytte bånd mellem forhandlings- og samarbejdspartnere. At forretningsaspektet bliver skubbet i baggrunden til fordel for sociale relationer er imidlertid til stor frustration for Sall:

Så snakker vi lidt, og vi hygger os lidt, og så kommer vi på et nyt hotel, ik', og så på med lidt godt at spise. Og tiden går. Og når du sætter dig op på dit værelse om aftenen, så siger du, "vi skal videre for satan. Vi skal videre. Vi sidder bare, og vi spilder vores tid. Der er hængeparti og hængeparti og hængeparti", ik'" (Transskription af interview med Sall, s. 293).

Sall foretrækker altså at holde fokus på forretningen. Det kommer også til udtryk, da spørgsmålet går på, hvilke emner der er gode at bryde isen med i den indledende del af et forretningsmøde.

"Altså, de gange jeg har været dernede og har haft nogen med, der har vi altid været mere sådan direkte på business. (...) Det kan ikke nytte noget, at du spilder tiden. Det koster hver gang, du er der. Vi går bare til biddet hele tiden" (Transskription af interview med Sall, s. 279).

Sall og Weyhes erfaringer illustrerer, ifølge Hofstede, ganske tydeligt forskellene mellem individualistiske og kollektivistiske kulturer. Hofstede fremfører nemlig, at sondringen mellem egen- og fremmedgruppe i kollektivistiske kulturer blandt andet betyder, at det ikke er unormalt, at der skal opbygges et personligt tillidsforhold, før man overvejer at gøre forretning med et andet menneske. Man skal med andre ord optages eller indlemmes i egengruppen først. Med Hofstedes ord går *det personlige forhold forud for opgaven* i disse kulturer (Hofstede, 2010: 135). Det kan altså forklare, hvorfor ghaneserne tilføjede flere besigtigelser som påskud for at give parterne mulighed for at opbygge et personligt tillidsforhold.

Ifølge Hofstede kan denne tilgang komme bag på medlemmer af den individualistiske kultur. I disse samfund forholder det sig nemlig omvendt, idet *opgaven går forud for et hvilket som helst personligt forhold* (Hofstede, 2010: 135). At Sall foretrækker at "gå til biddet" med det samme, må siges at være et ganske fremtrædende eksempel herpå.

Respondenternes erfaringer korrelerer imidlertid også med amerikaneren, Richard Gestelands sondring mellem relations-orienterede og aftale-orienterede kulturer. På baggrund af tre årtiers indgående arbejde med det interkulturelle forretningsmøde, fremfører Gesteland også, at ikke alle kulturer betragter profit som det eneste succeskriterium for en forhandling. Ifølge Gesteland er de fleste kulturer således mere fokuserede på det relationsopbyggende aspekt, inden der skal laves forretning. Gesteland kalder disse kulturer for relations-orienterede, og uddyber:

"These are markets where people prefer to avoid doing business with strangers. Instead they get things done through networks of personal contacts" (Gesteland 2012: 25).

Ifølge Gesteland skyldes det med andre ord, at medlemmer af relations-orienterede samfund foretrækker at gøre forretning med folk, man kan stole på. Det formindsker risikoen for aftalebrud, og netop af den grund prioriterer man at sætte tid af til at skabe et tillidsbånd mellem forhandlingsparterne (Gesteland, 2012: 25). Gesteland betegner Ghana som en relations-orienteret kultur, og ghanesernes forsøg på at give plads til relationsopbygning, under dække af besigtigelser, må siges at understøtte den påstand. Med reference til det foregående afsnit lader Gestelands citat ovenfor dog også til at ramme hovedet på sømmet, i forhold til den forfordeling af den udvidede familie som finder sted, når der skal ansættes nye medarbejdere.

I relations-orienterede kulturer, derimod, er det ikke et problem at handle med fremmede i aftale-orienterede kulturer. Fokus ligger dermed på aftalen. Ifølge Gesteland er grundholdningen i disse kulturer nemlig, at folk ikke snyder hinanden. Det er derfor ikke nødvendigt at bruge tid på at skabe tillid mellem forhandlingsparterne, inden man påbegynder forhandlinger. Gesteland betegner de skandinaviske lande som aftale-orienterede, og den påstand bakkes op af Sall (Gesteland, 2012: 25/26). Med reference til Gestelands sontring skildrer Sall således med stor nøjagtighed, hvordan forskellene mellem de aftale-orienterede danskere og relationsorienterede ghanesere kommer til udtryk i forretningsmødet:

"han fokuserer på os hele tiden, og vi fokuserer på business. Og han fokuserer på mennesket der sidder overfor, efter min opfattelse. Vi fokuserer på den business-case der ligger ved modparten" (Transskription af interview med Sall, s. 312).

Ifølge Gesteland kan aftale-orienterede kulturers ufravigelige fokus på forretningen virke pågående, offensivt og brysk på medlemmer af relations-orienterede kulturer. Gesteland peger derfor på, at det er essentielt at aftale-orienterede kulturer bliver gjort opmærksomme på, at det i relations-orienterede kulturer ofte er en nødvendighed at skabe relationer, inden man kan tale forretning (Gesteland 2012: 23).

Som vi så i det foregående afsnit, fremfører Kuada desuden, at ghanesere betragter forretning og privatliv som indbyrdes forbundne (Transskription af interview med Kuada, s. 355). Ifølge Trompenaars er denne opfattelse karakteristisk for diffuse samfund. I et dansk-ghanesisk samarbejde, griber ghaneseres personlighed og privatliv altså ind i forretningen. Ifølge Trompenaars betyder netop det forhold også, at en ægte og ligefrem investering i opbyggelsen af personlige forhold i diffuse kulturer betragtes som lige så vigtig som selve handlen. Trompenaars mener i den forbindelse, at når hele personen er involveret i et forretningsforhold, kan man tale om en virkelig og personlig kontakt, i modsætning til det specifikke forhold der er fastlagt i en kontrakt (Trompenaars & Hampden-Turner 1998: 21/99/107). Trompenaars uddyber:

"In many countries a diffuse relationship is not only preferred, but necessary before business can proceed" (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 21).

Så ekstremt lader det dog ikke til at forholde sig i Ghana. Ifølge Rasmussen er det at knytte tætte bånd til sin ghanesiske modpart nemlig ikke en bydende nødvendighed for at kunne lave forretning i Ghana. Det til trods gør han alligevel opmærksom på, at der kan være fordele forbundet med at forsøge at drive forholdet mellem forhandlingsparterne til mere end blot forretning. Rasmussen fortæller i den forbindelse, hvordan ghanesere – til stor frustration for danskere – har en tendens til at lade kontrakter ligge længe på skrivebordet, før de bliver gennemlæst og godkendt. Og i netop den situation kan tætte relationer til sin ghanesiske modpart hjælpe med at sætte skub i tingene. Ifølge Rasmussen skyldes det, at et nært forhold mellem parterne gør, at man føler sig mere forpligtede overfor hinanden (Transskription af interview med Rasmussen, s. 210-213).

"Altså, jo tættere du kommer på folk, og lærer dem at kende, og respekterer hinanden, jo sværere er det også for ham at skubbe den (læs kontrakten) til side" (Transskription af interview med Rasmussen, s. 212).

Kuada tilslutter sig Rasmussens påstand. Han fremfører således også, at tætte bånd mellem parterne, kan have en positiv afsmitning på selve forhandlingen eller samarbejdet (Transskription af interview med Kuada, s. 348-349). Kuada uddyber således:

"(...) hvis du viser interesse i den anden side af personen, så vil han vise større commitment til din forretning" (Transskription af interview med Kuada, s. 350).

Som vi har set tidligere, peger Hofstede på, at der i kollektivistiske kulturer påhviler medlemmer af egengrupper en række indbyrdes forpligtelser og forventninger, som man ikke kan se bort fra. Hvis man som dansker derfor knytter tilpas tætte bånd til sin ghanesiske modpart til at blive indlemmet i vedkommendes egengruppe, vil man således også i forretningsammenhæng opleve, at vedkommende vil gøre mere for at leve op til sin del af forretningsaftalen (Hofstede, 2010: 135). Hofstede uddyber:

"Da sondringen mellem "vor gruppe" og andre grupper" er så dybt forankret i menneskers bevidsthed, er det naturligt, etisk korrekt og god forretningspraksis at behandle sine venner bedre end andre" (Hofstede, 2010: 135).

Som vi har set, vægter Sall ikke det at knytte bånd til sine ghanesiske samarbejdspartnere. Med ovenstående in mente, kan netop det faktum måske forklare, hvorfor Sall i større omfang end de øvrige respondenter har oplevet, at hans ghanesiske samarbejdspartnere ikke har levet op til sin del af aftalen (eks. Transskription af interview med Sall, s. 264/281/301-302/308-309).

Under alle omstændigheder bekræftes Rasmussen og Kuadas erfaringer af Trompenaars karakteristik af partikularistiske kulturer. Som vi så i forrige afsnit, fremfører Trompenaars, at man i disse kulturer tager særligt hensyn til de forpligtelser, et forhold medfører. Én ting er derfor, at man har underskrevet en kontrakt, som man rent juridisk er bundet til at opfylde. Noget andet er, at man ønsker at overholde kontrakten, simpelthen fordi man har et personligt forhold til sin modpart, som man sætter pris på og ikke ønsker at sætte på spil. Ud fra det princip kan et godt forhold mellem parterne derfor også betyde, at der ydes mere, end kontrakten stipulerer (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998: 55).

Kuada er imidlertid enig i Rasmussens erfaringer. Han anser nemlig heller ikke det at knytte tætte bånd mellem forhandlingsparterne som en decideret forudsætning for at kunne lave forretning i Ghana. Ifølge Kuada har ghanesere nemlig ikke det samme behov for at skabe tillid mellem parterne, som eksempelvis kinesere eller folk fra Mellemøsten. I den forbindelse vil det, ifølge Kuada, ligefrem være strategisk uklogt at sætte en hel uge af kun til relationsopbygning, inden man påbegynder forhandlinger. En sådan tilgang vil have en negativ effekt, da ghanesere vil tvivle på, om forretningen overhoved bliver til noget, og om det dermed er værd at lægge tid og energi i det (Transskription af interview med Kuada, s. 340-341).

Som vi har set tidligere i afsnittet, tilslutter Kuada sig dog også, at der kan være fordele forbundet med at drive et forretningsrelateret forhold til mere end blot forretning. I forbindelse med en dansk-ghanesisk forhandling fremfører han således, at det vil være fornuftigt at kombinere forretning og det sociale aspekt, således at eventuelle forhandlinger afbrydes for at gøre plads til at noget socialt. Kuada uddyber:

"Man skal ikke sige, 'jamen jeg skal nå et resultat gennem en forhandling, før vi skal ud og få noget at drikke' for eksempel" (Transskription af interview med Kuada, s. 341).

I stedet anbefaler Kuada danskere at have en mere fleksibel tilgang til forhandlinger i Ghana. Kuada påpeger dog, at der ikke findes en facitløsning som afgør, hvornår det er tid til at gøre plads til noget socialt. Det er dermed et spørgsmål om timing og en vurderingssag, hvornår man skal afbryde forhandlingerne. Som tommelfingerregel anbefaler Kuada dog følgende:

"Så hvis forretning og forhandling begynder at gå i hårknode, så er det et tegn på, at man skal holde pause" (Transskription af interview med Kuada, s. 343).

Kuadas erfaringer kan igen relateres til Trompenaars sondring mellem specifikke og diffuse kulturer. Ifølge Trompenaars er normer som "først arbejdet – derefter fornøjelsen" og "nu skal vi hygge os, ikke tale forretninger" nemlig bevis på, hvordan man i visse kulturer holder specifikke livszoner adskilte fra andre. I diffuse kulturer, som Ghana, lægger man derimod *alt på ét bræt*,

hvilket betyder, at forretningssamtaler sagtens (og med fordel) kan fortsætte i sociale omgivelser (Trompenaars & Hampden-Turner 1998: 109).

Som vi så i afsnittet *Teori* (s.39) peger Trompenaars nemlig på, at specifikke kulturers skarpe adskillelse mellem arbejde og privatliv betyder, at man – som det er tilfældet i aftale-orienterede samfund – går direkte og målbevidst til sagen. Ifølge Trompenaars kan det derfor føles utrolig tidskrævende at føre forhandling med en kultur som er mere diffus end ens egen. For medlemmer af specifikke kulturer henleder Trompenaars derfor opmærksomheden på, at man skal være tålmodig og huske, at alle veje fører til Rom (Trompenaars & Hampden-Turner 1998: 105/119).

Bevar harmonien – når "ja" betyder "nej"

Respondenterne er enige om, at den ghanesiske kommunikationsform i den grad adskiller sig fra den danske. Ifølge Rasmussen kommer forskellen blandt andet til udtryk ved, at ghaneserne – i langt højere grad end danskere – har vanskeligt ved at give negative svar. Den påstand bakker Weyhe op om, og da samtalen falder på netop det at give et negativt svar, forklarer han således:

"Folk siger ikke "nej". Folk siger "ja". Og det er en meget, meget stor udfordring for europæere og komme til Ghana og Afrika generelt og opleve det her. Man siger "ja". Og man siger altid "ja". Fordi man ikke vil såre den andens følelser. Så hele opgaven går faktisk ud på at se, det "ja" man får, er det et "nej", er det et "måske", eller er det et "ja"" (Transskription af Interview med Weyhe, s. 120).

Ovenstående kan være en væsentlig udfordring for det dansk-ghanesiske forretningsmøde og samarbejde. For danskere kan det nemlig være vanskeligt at afkode, hvorvidt ghanesere reelt mener det, de siger. I forretningsøjemed understreger Sall derfor, at danskere bør være særdeles opmærksomme på at få alt konkretiseret, således at man undgår misforståelser (Transskription af interview med Sall, s. 293).

Ifølge Kim har ghanesere dog ikke blot svært ved at sige "nej".

"De kan slet ikke sige, "det ved jeg ikke". Så hvis man spørger om et eller andet under et jobinterview, spørger kandidaten om et eller andet, så vil han rode sig ud i en lang sætning. Hellere end at sige, "det ved jeg ikke. Prøv lige at forklare, hvad det er, spørgsmålet går ud på"" (Transskription af interview med Rasmussen, s. 227).

Kuada er på helt linje med Rasmussen, idet han fremfører, at ghanesere også har problemer med at erkende, hvis de har lavet fejl. Ifølge Kuada skyldes det, at sådanne erkendelser vil føre til tab af ansigt, idet man ikke formår at leve op til de forventninger, som andre har til vedkommende (Transskription af interview med Kuada, s. 365).

Ifølge Hofstede er denne måde at agere og kommunikere på karakteristisk for det kollektivistiske samfund. I disse samfund hersker dyder som harmoni og ikke at tabe ansigt nemlig enevældigt. Som vi har set, fremfører Hofstede, at børn i kollektivistiske kulturer opdrages til at opfatte sig selv som en del af en egengruppe. Kollektivismen er desuden forbundet med en udvidet familiestruktur, og "vi"-opfattelsen udvikles derfor ganske naturligt, idet børn i udvidede familier konstant er omgivet af andre (Hofstede, 2010: 104). Hofstede fremfører i den forbindelse:

"I situationen med nær og konstant social kontakt bliver det at bevare harmonien i det sociale miljø en vigtig dyd, der rækker ind i andre sfærer udenfor familien" (Hofstede, 2010: 119).

Direkte konfrontation og konflikter mellem medlemmer af kollektivistiske samfund er derfor et særsyn som helst undgås, da det anses for at være både uhøfligt og uønsket. Netop det forhold forklarer, hvorfor ghanesere har svært ved at sige "nej". Ifølge Hofstede er ordet "nej" nemlig at betragte som en konfrontation.

Sall bakker op om ovenstående, og fortæller i den forbindelse om et forretningsmøde med en ghanesisk samarbejdspartner.

"Jeg stillede det hele op for ham. Jeg lavede et stort notat for ham, fordi han ville være med. Vi skulle nok få det til at køre. Han var ude i bushen, sådan at der var råvarer nok. Han var satme glad. (...) Så jeg skulle bare tage derned og have alle papirerne med. Jeg ventede på hotellet i dagevis. Han kom ikke. Jeg ringede, og jeg snakkede med ham, og han lovede, og han lovede. Han kom aldrig" (Transskription af interview med Sall, s. 283-284).

Med andre ord, var Salls ghanesiske modpart altså ikke interesseret, men ønskede ikke at give et direkte afslag. Det lader derfor til, at intet svar betragtes som mindre uhøfligt, end et "nej". Den påstand verificerer Rasmussen. Ifølge Rasmussen vælger ghanesere nemlig hellere at undlade at svare, frem for at give et negativt svar. I visse tilfælde er intet svar således lig med et "venligt" afslag (Transskription af interview med Rasmussen, s. 228).

I samme ånd gør Hofstede opmærksom på, at ordet "ja" i kollektivistiske samfund ikke nødvendigvis bør betragtes som en accept, men snarere som en opretholdelse af kommunikationslinjen (Hofstede, 2010: 119). Og netop det forhold bakker Sall op om.

"Dengang I starten, der sagde de også meget "Ja, ja, ja, ja, ja, ja". Og des flere gange, de siger "ja", des mindre betyder det "ja". Det er bare sådan en talemåde, tror jeg, der siger "jeg hører efter, og jeg er positiv"" (Transskription af interview med Sall, s. 255).

Denne kommunikationsform ligger fjernt fra den danske, og det kan således være en kilde til stor frustration for danske forretningsfolk i Ghana. Ifølge Rasmussen vil det nemlig for danskere mange gange opfattes som at blive holdt for nar, når det skal være så svært med en klar udmelding (Transskription af interview med Rasmussen, s. 243).

Ifølge Hofstede er det naturligt for medlemmer af individualistiske kulturer at tænke sådan. I det individualistiske samfund er det nemlig en dyd at give sin mening til kende og sige sandheden – selv i tilfælde hvor den kan gøre ondt. Af den grund er konflikter også en del af hverdagen. Kritik tages dog ikke personligt, da konfrontationer mellem medlemmer af individualistiske samfund anses for at være gavnlige, idet de kan føre til en højere sandhed (Hofstede, 2010: 119).

Forskellen mellem dansk og ghanesisk kommunikationsform kan imidlertid have fatale konsekvenser for det dansk-ghanesiske forretningsmøde eller samarbejde. Direkte konfrontationer vil i Ghana føre til tab af ansigt, som kort og godt kan ødelægge forretningsforholdet. Ifølge Hofstede er det derfor essentielt, at danskere er opmærksomme på, at konfrontationer og konflikter helst skal undgås, eller i det mindste formuleres på en måde, så ingen bliver såret (Hofstede, 2010: 119/130). Kuada foreslår i forlængelse heraf, at hvis der er tilfælde, hvor det er nødvendigt at korrigere fejl hos ghanesiske ansatte, bør man gøre vedkommende opmærksom på fejlen på tomandshånd (Transskription af interview med Kuada, s. 365). Omvendt kan den ghanesiske kommunikationsform på danskere virke vag og forhalende og føre til følelsen af, at man spilder tiden på baggrund af falske forhåbninger.

I forlængelse af ovenstående, har Gesteland – på baggrund af forskellene mellem kulturers kommunikationsformer – opstillet dimensionen *Direkte vs. Indirekte sprogkultur*. Dimensionen er tæt knyttet til hans skelnen mellem aftale-orienterede og relations-orienterede kulturer, som blev beskrevet i forrige afsnit. Således mener Gesteland, at de aftale-orienterede kulturer, herunder Danmark, primært udtrykker sig direkte og uden omsvøb, så at sige. Her ligger fokus altså på at udtrykke sig klart og tydeligt. Omvendt benytter de relations-orienterede kulturer sig primært af indirekte sprog og er dermed frem for alt fokuserede på at bevare harmonien (Gesteland 2012: 39).

Det står altså klart, at der er en sammenhæng mellem, at de relations-orienterede kulturer, som primært udtrykker sig indirekte, gør det for at bevare harmonien og dermed pleje de interpersonelle relationer.

Gesteland verificerer desuden både Hofstede og respondenternes erfaringer, idet han ligeledes mener, at forhandlere fra indirekte sprogkulturer anser ordet "nej" for at være fornærmende. I stedet vil de, ifølge Gesteland, benytte udtryk som "det må vi undersøge" eller "det kan vise sig at blive lidt svært" (Gesteland 2012: 40). I forlængelse heraf fremfører Gesteland, at de relations-orienterede kulturer benytter sig mere af non-verbal kommunikation. Det bakker Rasmussen op om og illustrerer, hvordan det kan komme til udtryk i det dansk-ghanesiske forretningsmøde:

"(...) man er nødt til at prøve at læse kropssproget i nogle situationer. Der kan godt være et punkt i samtalen, hvor man siger noget, for eksempel dér paragraf 17. Og så kommer der ikke rigtig.. så siger han ikke ret meget. Fordi han har svært ved at sige, "nej nu må I fandeme lige styre Jer, ik'. Det der, det er da helt galt" (Transskription af interview med Rasmussen, s. 227).

Ifølge Rasmussen kræver visse forhandlingssituationer, hvor ghanesere er uenige eller skal give et negativt svar, derfor, at den danske part er særdeles opmærksom på ghanesernes kropssprog. Formår man ikke det, kan det principielt set i værste fald betyde, at den danske forhandler forgæves er rejst til adskillige forretningsmøder i Ghana, fordi han eller hun ikke har været opmærksom på, at den ghanesiske modpart reelt ikke er særlig interesseret (Transskription af interview med Rasmussen, s. 228).

Altså skal man som dansker ikke blot lære at tolke det indirekte sprog som – med danske øjne – kan virke tvetydigt, men også være opmærksom på ghanesernes kropssprog, lyde, ansigtsudtryk, øjenkontakt, afstand til modpart etc.

Gesteland henviser i den sammenhæng til den nu afdøde antropolog, Edward T. Hall, som udformede "høj-kontekst kontra lav-kontekst"-skalaen til at beskrive forskellige kulturers kommunikationsform. De indirekte kulturer blev af Hall kaldt høj-kontekst kulturer, fordi han mente, at det i disse kulturer er nødvendigt at forstå den kontekst, der omgiver ordene, for at forstå betydningen af det sagte. I lav-kontekst kulturer, såsom Danmark, er det derimod ikke nødvendigt at være opmærksom på den kontekst, der omgiver ordene. I disse kulturer udtrykker man sig explicit. Altså, mener man det, man siger og vice versa (Gesteland 2012: 45).

Som det fremgår, kan afstanden mellem dansk og ghanesisk kommunikationsform komplicere både forhandling og samarbejde. For danske forretningsfolk er der dog, ifølge respondenterne, en række metoder – afhængig af situationen – som kan hjælpe til at afkode og imødekomme den ghanesiske kommunikationsform.

I forbindelse med et dansk-ghanesisk samarbejde, peger Rasmussen således på, at man bør være særligt opmærksom på, om den ghanesiske modpart stiller relevante spørgsmål. Ifølge Rasmussen er det nemlig et signal om, at vedkommende har forstået, hvad samtalen eller produktet går ud på (Transskription af interview med Rasmussen, s. 184).

Forud for et samarbejde fremfører Rasmussen endvidere, at en måde at afdække hvorvidt ghanesere i virkeligheden er interesseret, er ved at udfordre modparten. Det kan blandt andet være ved at tildele opgaver og stille spørgsmål, som skal undersøges frem mod et fremtidigt forretningsmøde. Rasmussen peger nemlig på, at såfremt modparten har udført disse opgaver og undersøgt spørgsmålene forud for det efterfølgende møde, er det oftest et tegn på, at vedkommende prioriterer projektet (Transskription af interview med Rasmussen, s. 230).

I tråd med Rasmussen anbefaling peger Sall ligeledes på, at det at teste sin modpart kan være praktisk måde at afkode, hvorvidt vedkommende har interesse i et eventuelt samarbejde. Ifølge Sall kan det blandt andet være i form af at kræve, at modparten kan fremvise regnskaber og dokumentere positive resultater. I den forbindelse gør Sall det imidlertid klart, at man ved samme lejlighed bør understrege, at testene ikke er negativt ment; at det er normal forretningspraksis i Danmark, og at modparten er velkommen til at gøre det samme (Transskription af interview med Sall, s. 318-319).

Uanset hvad betyder den ghanesiske kommunikationsform, at en dansk forhandler eller forretningsmand bør være særdeles opmærksom, ikke blot på hvad der bliver sagt, men – som det fremgår – også på det som ikke siges med ord. Det er derfor ikke tankevækkende, at nøgleordet til at undgå kommunikative problemer i Ghana, ifølge Sall, er *omhyggelighed* (Transskription af interview med Sall, s. 317).

Delforståelse

Efter ovenstående analyseafsnit har jeg nu igen erhvervet mig en ny delforståelse, som skal supplere den forrige og hertil hjælpe mig videre til at besvare specialets problemformulering.

Det står nu klart, at familien og den udvidede familie spiller en central rolle i Ghana, og at netop dette faktum kan have stor betydning for mødet mellem danske og ghanesiske forretningsmænd. I Ghana er der en forventning om, at man hjælper hinanden indbyrdes i det, Hofstede kalder, *egengruppen*.

Denne indbyrdes hjælp afføder en række udfordringer, som er særdeles vigtige for danske forretningsmænd at tage stilling til, inden der gøres forretning i Ghana. Først og fremmest forventes det af ghanesere imellem at ansætte medlemmer af familien eller egengruppen. Man er således som ghaneser under stort pres, hvis man har magt til at ansætte nye folk i virksomheden. Her forventes det nemlig, at familie eller egengruppe forfordes, hvilket er et klassisk træk for partikularistiske kulturer. Netop denne problematik kan være svær at forstå, hvis man kommer fra en universalistisk kultur, hvor regler trumfer relation, og hvor det derfor er ilde set, hvis man ansætter ud fra "hvem man kender", frem for "hvem der er bedst kvalificeret". Det er derfor yderst vigtigt, at man som dansk leder i en ghanesisk virksomhed eller afdeling er opmærksom på dette aspekt, således at ikke alle ansatte kommer fra samme udvidede familie eller stamme.

I forlængelse af ovenstående, må det naturligvis tilføjes, at netværk også har betydning i Danmark. At kende de rigtige mennesker kan således være en hjælp til at få tingene gjort. Men mens netværk i Danmark betragtes som en fordel, lader det i Ghana til at være et kriterium. Under alle omstændigheder foreslår Kuada, at man for at undgå denne problematik sætter en anden til at rekruttere, så den ghanesiske forretningsmand ikke bliver sat i det dilemma.

Der er blandt respondenterne uenighed omkring, hvorvidt den ghanesiske kultur er kollektivistisk. Kuada mener nemlig, til forskel fra de andre respondenter, at så snart ghanesere kommer ud over familien, er de stort set ligeglade med hinanden. Det finder jeg imidlertid værd at reflektere over, da der naturligvis kan være flere faktorer, der spiller ind. Først og fremmest skal man holde sig for øje, at de teorier der benyttes i specialet, skal gradbøjes. Det, der beskrives som kollektivistisk af Hofstede, beskrives i ekstremer. Man kan derfor uddrage, at Ghana har mere tilhørsforhold til grupper end i Danmark, og derfor er mere kollektivistisk. En anden faktor der kan spille ind er, at Ghana de seneste år er mærket af økonomisk vækst. Hofstede pointerer nemlig, at kollektivismen er udpræget i mindre velhavende lande. Der er altså mere retmæssigt tale om, at den ghanesiske kultur er kollektivistisk i forhold til den danske.

Et andet interessant aspekt til ovenstående er, at Sall påtaler, hvordan familie ikke har nogen nævneværdig betydning for ghanesere. Alligevel forklarer han, hvordan hans søns svigerfar reagerer i takt med den kollektivistiske adfærd. Gennem interviewet med Sall, viser der sig flere eksempler, hvor Sall ubevidst modbeviser, hvad han selv udtaler. Sall er blandt andet ikke enig i vigtigheden af at opbygge relationer i forbindelse med forretning med ghanesere. Alligevel beskriver han, hvordan ghaneserne ikke kun fokuserer på forretningen, og at det er et direkte irritationsmoment for ham, når han skal "spilde tid" på at involvere sig socialt med ghaneserne. Bemærk hertil, at han selv påpeger, at ghaneserne søger denne sociale relation med ham.

Netop dette bliver bakket op af Weyhe, der pointerer vigtigheden af at involvere sig socialt. Man skal derfor forsøge at opbygge relationer, blandt andet ved at deltage i sociale arrangementer. Det sociale aspekt handler om troværdighed og tillid for ghaneserne og er derfor en vigtig del af det at gøre forretning. Til trods for at det at knytte bånd til sin ghanesiske modpart ikke er en forudsætning for at kunne gøre forretning i Ghana med succes, står det klart, at det at blive indlemmet i modpartens egen gruppe kan lette samarbejdet.

At det sociale aspekt spiller en central rolle i ghanesisk forretningskultur kan meget vel skyldes, at ghanesere tilhører en diffus kultur. Den flydende grænse mellem forretning og det sociale betyder nemlig, at personligheden og privatliv betragtes som en del af forretningen. Begreberne specifik og diffus hjælper derfor til at forstå, hvordan danskere sagtens kan afslutte forhandlinger uden behov for at opbygge tillidsbånd til modparten forinden. Omvendt er det ikke altid tilfældet for ghanesere. Trompenaars teori bakker dermed op om respondenternes erfaring med, at relationerne for ghanesere ofte er vigtigere end opgaven.

Fokus på at bevare harmonien er et andet af den kollektivistiske kulturs kendetegn, som skinner igennem i Ghana. Det betyder, ghanesere så vidt muligt undgår konflikter og konfrontationer, da de kan føre til tab af ansigt. Helt konkret kommer det til udtryk ved, at ghanesere har svært ved at give negativt ladede svar. I stedet udtrykkes disse implicit, og dermed benytter ghanesere en indirekte kommunikationsform. Afslag eller negative svar ligger altså i den kontekst der omgiver ordene. Kulturanthropologiens stamfader, Edward Hall, kalder denne måde at kommunikere på for

høj-kontekst kommunikation. Danskere, derimod, udtrykker sig explicit og direkte. De har ikke noget imod konflikter og konfrontationer, og derfor foretrækker de at "tale lige ud af posen". Danskere tilhører en lav-kontekst kultur, hvor det man siger, er det, man mener – hverken mere eller mindre. For danskere kan den ghanesiske kommunikationsform føre til frustration og forvirring, da ghaneserne ikke altid mener det, de siger. At få konkretiseret alt er, ifølge respondenterne, en måde at imødekomme kommunikationsforskellene. Ifølge Sall er nøgleordet til at begå sig på det ghanesiske marked derfor *omhyggelighed*.

At bevare harmonien spiller imidlertid ikke altid en rolle. Som vi har set i den første del af analysen, betyder hierarkiet i Ghana nemlig, at man ofte vil få et "nej", så længe man ikke vurderes til at være på samme statusmæssige niveau som sin ghanesiske modpart. Her tilsidesættes harmonien altså til fordel for at udvise, hvem der har magten. På den baggrund kan det udledes, at hierarkiet har forrang for det at bevare harmonien. I relation til de kollektivistiske kulturers sondring mellem egen- og fremmedgruppe kan en anden forklaring imidlertid være, at man i denne situation blot ikke er blevet indlemmet i egen gruppen.

I forlængelse af ovenstående, antager jeg ud fra det erfarede, at såfremt en overordnet i en virksomhed siger "nej" til en underordnet, vil det fra den underordnede side med respekt til hierarkiet aldrig være anledning til en konflikt. I den situation vil den underordnede netop ikke tabe ansigt, da det er forventet, at en overordnet manifesterer sin status.

Afrunding af analyse

Når nu de to analyseafsnit er afsluttet, vil jeg benytte lejligheden til at knytte en kommentar til den rejse, jeg har været på gennem skabelsen af dette speciale. Jeg har skiftevis bevæget mig fra dele (ny viden) til helhed (forståelse) gennem de forskellige afsnit og derigennem kommet frem til en forståelsesramme af, hvilke forskelle der foreligger mellem dansk og ghanesisk forretningskultur i forhold til *hierarki* og *gruppens over for individets rolle*. Det gør mig nu i stand til at kunne besvare specialets hovedspørgsmål.

Konklusion

Det kan konkluderes, at hierarkiet spiller en langt større rolle i den ghanesiske forretningskultur, end det er tilfældet i den danske. I erhvervslivet forventer magtfulde ghanesere således at få tildelt respekt, mens forventningen til dem er, at de viser deres høje status. Omvendt forholder det sig i Danmark, hvor alle som hovedregel betragtes som værende på lige fod.

Ghanesere beundrer livserfaring. Det betyder, at ældre ghanesere ofte er højere respekteret end yngre. På arbejdspladsen har den formelle position forrang for alder, men alder har forrang for

viden. På det punkt adskiller den ghanesiske kultur sig også fra den danske. I Danmark tilskrives status nemlig først og fremmest på baggrund af individets præstationer.

Ghaneseres respekt for hierarkiet kommer også til udtryk i forretningsmøder, hvor den autokratiske og paternalistiske lederstil med stor følelsesmæssig afstand mellem over- og underordnet skinner igennem. Yngre eller mindre magtfulde ghanesiske deltagere forholder sig således oftest anonymt og taler kun, hvis de får tilladelse hertil. Afbrydelser fra underordnede anses ikke kun som tegn på respektløshed hos den underordnede. Det betragtes også som et tegn på svag karakter hos den overordnede. Det sætter sig i skarp kontrast til den danske forretningskultur, hvor der netop forventes input, uanset rang eller alder.

Når danske virksomheder skal gøre forretning i Ghana, er det derfor væsentligt at gøre flittig brug af høflighedsfraser, især såfremt der, ghaneser og dansker imellem, er hierarkisk forskel. Et højt formalitetsniveau, samt grundig viden om hierarkiets struktur i den pågældende ghanesiske virksomhed, er derfor essentielt.

I kraft af hierarkiet forventer ghanesere en stor afstand mellem overordnet og underordnet på arbejdspladsen. En leders forsøg på at implementere en flad magtstruktur, som ofte ses i danske virksomheder, kan således føre til tab af respekt fra de ansatte. I forlængelse heraf hjælper Trompenaars til en forståelse af, hvordan den følelsesmæssige afstand mellem overordnet og underordnet er proportional. Hvis en leder derfor indfører en fladere magtstruktur, som vil reducere hans status, bliver konsekvensen, at alle hans ansatte degraderes. For danske ledere i Ghana er det på den baggrund anbefalelsesværdigt, at man tilpasser sig den ghanesiske ledelsesstil.

Så vidt angår *gruppens overfor individets rolle* står det ligeledes klart, at den danske og den ghanesiske forretningskultur ligger langt fra hinanden. Danskere er nemlig, med Hofstedes ord, at betegne som individualistiske, mens ghanesere overvejende er kollektivistiske. Det betyder helt konkret, at når der tales om familie i den individualistiske kultur indebærer det begreber som "far", "mor" og "barn", hvor det i den kollektivistiske kultur inkluderer en langt større gruppe af mennesker. Denne gruppe er derfor nødvendigvis ikke kun begrænset til direkte slægtninge, men derimod en grænseløs gruppe, hvor man udviser dyb loyalitet over for hinanden.

De kollektivistiske træk giver sig derfor til kende i det, Hofstede definerer som den udvidede familie samt en stærk tilknytning til egengrupper. Denne betegnelse repræsenterer den gruppementalitet, som er fremherskende i Ghana, og som for danskere kan være en udfordring i forretningsøjemed. Ghaneseres stærke tilknytning til egengruppen kommer nemlig til udtryk ikke kun når der skal forhandles, men bestemt også når det gælder rekruttering. I situationer hvor der skal ansættes nye medarbejdere, vil den rekrutteringsansvarlige ghaneser således som hovedregel ansætte medlemmer af vedkommendes egengruppe for at leve op til dennes forventninger. For danskere betragtes dette som uacceptabel positiv diskrimination, da kvalifikationer dermed bliver

sekundære. Det anbefales derfor, at man selv påtager sig rollen som rekrutteringsansvarlig. På den måde vil egengruppen ikke længere kunne forvente en forfordeling, og dermed vil man ofte løfte en byrde fra ghaneserens skuldre.

Kun i sociale omgivelser er det realistisk, at ghanesere vil fortælle om de familiemæssige forpligtelser til eksempelvis egengruppen. For danskere kan det derfor være en fordel at drive forholdet mellem forhandlingsparterne til mere end forretning. Relationsopbygning er ganske vist ikke en forudsætning for at kunne gøre forretning i Ghana. Ikke desto mindre står det klart, at det kan det lette samarbejdet, såfremt man bliver indlemmet i sin modparts egengruppe.

For ghanesere er det naturligt, at man i forretningsøjemed giver prioritet til det sociale. En del af forklaringen kan findes i det faktum, at den ghanesiske kultur kan betegnes som diffus. Det betyder, at der er en flydende grænse mellem privatliv og forretning. Som det kan konkluderes både ud fra teori og respondenter, er relationer derfor grundstenen for tillid og bedre samarbejde ghanesere og danskere imellem.

Forskellene mellem de individualistiske danskere og de kollektivistiske ghanesere kommer også til udtryk i måden, hvorpå man kommunikerer. Danskere foretrækker at sige tingene direkte og uden omsvøb, men for ghanesere, derimod, ligger fokus på at bevare harmonien i gruppen. Ghanesere undgår derfor helst at give negative svar, da de kan føre til konflikter og konfrontationer. I stedet udtrykkes disse implicit, og dermed benytter ghanesere en indirekte kommunikationsform. Det er derfor afgørende, at danske virksomheder er særligt opmærksomme på, præcis hvordan ghanesere formulerer sig, men i lige så høj grad hvordan de agerer.

Der er nu dannet en endelig forståelse af, hvordan danske virksomheder kan imødekomme de forskelle, der foreligger mellem den danske og den ghanesiske forretningskultur. De to undersøgelsespunkter, *Hierarki* og *Gruppens overfor individets rolle*, syntes umiddelbart at være individuelle aspekter. Dog står det nu klart, at selv om de beskriver forskellige aspekter af ghanesisk forretningskultur, er de indbyrdes forbundne. Det betyder også, at såfremt man ikke danner sig en forståelse af begge dele, altså helheden, vil forståelsen af den enkeltstående være mangelfuld. Ikke desto mindre, kan det konkluderes, at for at imødekomme de forskelle, der i specialet er påvist forefindes, er det essentielt at skabe sig viden om den ghanesiske kultur. Med brug af denne viden vil man som dansker få det bedst mulige udbytte ved det at gøre forretning i Ghana.

Perspektivering

Som det fremgår af afsnittet *Problemstilling*, er formålet med dette speciale at bidrage til, at danske virksomheder får indsigt i, hvilke kulturelle aspekter man som dansker bør tage i betragtning, når man skal indlede forretning i Ghana.

Med det in mente, er det indlysende, at dette speciale hovedsageligt retter sig mod danske virksomheder med interesse i Ghana. Specialets er dog også brugbart for andre. Som nævnt i afsnittet *Hvorfor Ghana?*, medførte den stigende interesse i Ghana som marked nemlig, at Udenrigsministeriet i 2012 – i samarbejde med Danida og den Danske Ambassade i Ghana – tog initiativ til det såkaldte Danida Match-Making 2012. Med det formål at skabe dansk-ghanesiske partnerskaber drog en delegation af danske virksomheder således til Ghana, hvor de blev introduceret til potentielle ghanesiske partnere. I netop den henseende gør specialets resultater sig i særdeleshed gældende. Såfremt en lignende event skal afholdes i fremtiden, kan man nemlig med fordel anvende specialets viden som en del af et undervisningsmateriale til at forberede danske delegationsdeltagere på de forretningskulturelle forskelle mellem Danmark og Ghana.

På samme måde gør specialets resultater sig gældende for Eksportrådet. Eksportrådet er nemlig den del af Udenrigsministeriet, som løser opgaver for private virksomheder inden for eksport, internationalisering og investeringsfremme. En af Eksportrådets mest centrale opgaver er således at styrke dansk erhverv på verdens nye vækstmarkeder. Det gøres blandt andet ved at tilbyde konsulentbistand og rådgivning i forhold til at imødekomme udfordringer på nye markeder. Nærværende speciale ville altså også her være meningsfuldt at anvende i undervisnings- og rådgivningsøjemed.

Som nævnt i afsnittet, *Begrebsafklaring*, tilbyder eksportrådets hjemmeside desuden præsentationer af en række landes forretningskultur. Formålet med disse præsentationer er at give læserne (danske virksomheder) et indtryk af, hvad man vil stå overfor, samt hvad man skal være beredt på ved det første møde med en anden kultur. Præsentationerne kan findes både via eksportrådets hjemmeside samt på ambassadehjemmesiderne for de enkelte lande. Så vidt angår den ghanesiske forretningskultur foreligger der imidlertid endnu ikke en præsentation på hverken eksportrådets eller den Danske Ambassade i Ghanas hjemmeside. I den kontekst kunne dette speciales resultater meget vel udgøre en lille – men videnskabeligt velfunderet – del af en sådan præsentation.

Udover hvem dette speciale er relevant for, afføder specialets konklusion også et helt centralt spørgsmål: Med den viden, som dette speciale kan bidrage med, er man som dansk forretningsmand nu rustet til at imødekomme de kulturelle forskelle som foreligger mellem danskere og ghanesere?

Svaret må være et klart nej. Indgående viden om hierarkiet og gruppens centrale betydning for ghanesere kan naturligvis ruste danskere til at identificere og manøvrere udenom de største faldgrupper, som relaterer sig hertil. Men som specialets problemstilling påpeger, omfatter den ghanesiske forretningskultur langt mere end blot hierarki og gruppens rolle. I relation til den danske kultursociolog og ledelsesrådgiver, Elisabeth Plum, kan man med andre ord sige, at læseren af dette speciale nu er nået et lille skridt på vejen mod *kulturel intelligens* i forhold til ghanesisk forretningskultur.

Det betyder også, at dette speciale åbner op for, at de mange øvrige elementer, som ghanesisk forretningskultur rummer, kunne være oplagte forskningsområder for yderligere undersøgelser. Den indsamlede empiri er rig på data i forhold til en belysning af mange af disse elementer, og man kunne derfor med fordel tage udgangspunkt heri.

Ikke mindst i kraft af dette speciales hermeneutiske tilgang åbner specialet ligeledes op for, at man kunne gå yderligere i dybden med de to behandlede elementer. En diskursanalyse af de indsamlede interviews kunne være en oplagt tilgang, idet man derved kunne forestille sig at komme endnu mere i dybden med respondenternes bevidste, såvel som ubevidste, italesættelse af forskellene mellem dansk og ghanesiske kultur i forhold til de to elementer.

Litteraturliste

Efter alfabetisk rækkefølge:

Baca, Susan Berry, Christensen, Steen Fryba, Kvistgaard, Peter og Strunck, Jeanne (1999) Den Skinbarlige Hofstede: Refleksioner over kritisk brug af Hofstede. Aalborg Universitet, Danmark.

Bager, Torben, Obel, Børge & Søgaard, Villy (2003) Organisation og strategi: En introduktion. Odense: Syddansk Universitetsforlag

Brett, Jeanne M. (2007) Negotiating Globally; How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries. 2. Udgave. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco, California

CIA World Factbook (2013) Country profiles 2013: People and Society. Hentet den 29. April 2013 på: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gh.html>

Collin, Finn & Kjøppe, Simo (2003) Humanistisk Videnskabsteori. Viborg: DR Multimedie

Danish Export Association (2012) Danske virksomheder går efter partnerskaber I Ghana. Hentet den 14. maj 2013 på: <http://www.dk-export.dk/page9416.aspx?recordid9416=896&redirected=1>

Den Danske Ambassade i Ghana (2013) About Ghana: Economy. Hentet den 5. juni 2013 på:
<http://ghana.um.dk/en/about-ghana/economy/>

Den Store Danske (u.å.) Ghana – økonomi. Hentet den 14. maj 2013 på:
[http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/%c3%98konomi/%c3%98konomi_i_andre_lande/Ghana_\(%c3%98konomi\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/%c3%98konomi/%c3%98konomi_i_andre_lande/Ghana_(%c3%98konomi))

Eurobarometer (2006) Europeans and their Languages. Rapport udarbejdet på foranstaltning af EU-Kommissionen. Hentet den 23. april, 2013 på:
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_243_en.pdf

Gesteland, Richard R. (2012) Cross-Cultural Business Behaviour, A Guide for Global Management (5th edition). Denmark: Copenhagen Business School Press

Ghauri, Pervez og Usunier, Jean-Claude (1999) International Business Negotiations. Kidlington, Oxford: Elsevier Science Ltd.

Gooderham, Paul N. & Nordhaug, Odd (2003) International Management; Cross-Boundary Challenges. Blackwell Publishing

Gullestrup, Hans (2003) Kulturanalyse; en vej til tværkulturel forståelse. Danmark: Akademisk Forlag

Hofstede, Geert. Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2010) Kulturer og Organisationer, Overlevelse i en grænseoverskridende verden (3. udgave). Danmark: Handelshøjskolens Forlag

KPMG (1999) Mergers and Acquisitions: A Global Research Report. Hentet den 29. januar 2013 på:
http://www.imaa-institute.org/docs/m&a/kpmg_01_Unlocking%20Shareholder%20Value%20-%20The%20Keys%20to%20Success.pdf

Kvale, Steinar (1997). Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzels Forlag

Møller, Henrik Rye (2004) Kulturforskning. I: Omkring Erhvervshumaniora – Teori og Metode; Kompendium i Fagets Videnskabsteori for 3. semester på BA, 2004: 96-112.

Ostrynski, Nathalie (2007) Engelsk har fortrængt dansk i hver fjerde virksomhed. Berlingske Business, 22. oktober 2007. Hentet den 23. april, 2013 på:
<http://www.business.dk/karriere/engelsk-har-fortraengt-dansk-i-hver-fjerde-virksomhed>

Plum, Elisabeth (2007) Kulturel Intelligens. 2. oplag. København K.: Børsens Forlag

Raastrup, Nicolai (2012) Danske firmaer går løs på Afrika. Børsen, 26. april 2012. Hentet den 23. juli, 2013 på:

http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/231201/danske_firmaer_gaar_loes_paa_afrika.html

Rasmussen, Erik S., Østergaars, Per & Beckmann, Suzanne C. (2006) Essentials of Social Science Research Methodology. Odense: University Press of Southern Denmark

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2008) Den Gode Opgave (3. udgave, 3. oplag) Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur

Schein, Edgar H. (1994) Organisationskultur og ledelse. 2. udgave. København: Forlaget Valmuen

The Economist (6. januar 2011) The Lion Kings: Africa is now one of the world's fastest-growing regions. Lokaliseret den 6. februar 2013 på: <http://www.economist.com/node/17853324>

Transparency International (2012) Corruption Perception Index 2012. Hentet den 20. maj, 2013 på: <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

Trompenaars, Fons og Hampden-Turner, Charles (1998) Ledelse over landegrænser, Sådan tackles kulturforskelle. Danmark: Børsens Forlag A/S

Verdensbanken (2013) Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises (10th edition). Hentet den 26. april, 2013 på:
<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

Vilby, Knud (2011) Kina er nu Afrikas største handelspartner. Politiken. 3. februar 2011. Hentet den 5. marts 2013 på: <http://politiken.dk/debat/analyse/ECE1184611/kina-er-nu-afrikas-stoerste-handelspartner/>

Villadsen, Jeppe (2011) Afrika på Spring. I: Eksportfokus, nr. 6, 2011: 16-19. Hentet den 2. marts 2013 på: <http://www.netpublikationer.dk/um/11099/>

Bilag 1 – Verdens 10 hurtigst voksende økonomier

Forventet vækst i BNP pr. år fra 2011-2015. (anført i procent)	
Kina	9,5
Indien	8,2
Etiopien	8,1
Mozambique	7,7
Tanzania	7,2
Vietnam	7,2
Congo	7,0
Ghana	7,0
Zambia	6,9
Nigeria	6,8

Kilder: The Economist; IMF (Verdensbanken)

Bilag 2 – Deltagere i Danida Match-Making 2012

Følgende er en opgørelse over virksomheder som deltog i Danida Match-Making 2012, men som ikke har valgt at gå videre med projekterne efter besøget i Ghana. Under hver virksomhed fremgår emails repræsentanter fra hver enkelt virksomhed, hvori de specifikke grunde til, hvorfor virksomhederne ikke har valgt at gå videre med planerne i Ghana fremgår.

IT-Energy

Kære Andreas,
Tak for din mail.

Vi gik desværre ikke videre med vores projekt. Grunden val alene manglede ressourcer og tro på at vores idé vil blive til en succes i Ghana og havde ingenting med kulturelle faktorer at gøre.

Bedste hilsner
Ali Rahbar

BWSC A/S

Kære Andreas,
Tak for din email.

Det er korrekt at jeg deltog i Danida arrangementet i sidste halvdel af 2012. Dette var mit første besøg i Ghana og jeg har desværre ikke haft muligheden for at følge op på det da jeg siden starten

af december har været indlagt på hospitalet, og stadig er det, med en sjælden sygdom i rygmarven der i en periode næsten lammede mig helt.

Mit generelle indtryk af ghanesisk forretningskultur, efter kun et besøg, er som i andre dele af Afrika, der er mange der gerne vil en masse, få der reelt kan noget, og en hel del der tror man kan sikre dem en god indtægt i fremtiden uden de behøver gøre meget. Det virkede dog som om ghaneserne var mere progressive end andre jeg har mødt i den del af verden.

Jeg vil dog ikke lægge for meget i dette da jeg som sagt ikke har den store erfaring med Ghana ud over de møder jeg havde under mit ene besøg i landet og jeg foreslår derfor at du kontakter nogle af de andre der var med på turen, idet der var flere der har arbejdet i mange år i Ghana. En med meget erfaring fra Ghana er Jørgen Sall, jeg har dog ikke hans kontaktdetaljer her da de ligger på kontoret og jeg stadig er indlagt men du kan måske få dem gennem ambassaden.

Jeg er ked af at jeg ikke kan hjælpe dig mere, men jeg ønsker dig alt muligt held og lykke med dit speciale.

Mvh

Martin Kay

BWSC A/S

FORCE Technology

Hej Andreas,

Vi har valgt ikke at gå videre med planerne i Ghana for nuværende. Den primære årsag er, at vi har valgt at bruge vores resurser på andre investeringsprojekter hvor vi vurderer at mulighederne for succes er større. Verdensmarkedet er stort og det er altid en konstant vurdering af, hvor man får mest for de penge man ønsker at investere.

Håber du kan bruge denne meget korte information og ønsker dig held og lykke med dit studie.

Med venlig hilsen

Ernst C. Kristensen

Executive MBA

Vice President

Materials and Welding

FORCE Technology

Park Allé 345

2605 Brøndby

Denmark

Mejeriet

Mejeriet har ikke indstillet planerne i Ghana. Virksomheden er kontaktet telefonisk, men henviste mig til Jørgen Sall som Mejeriet havde tilknyttet som konsulent i forbindelse med turen.

Bilag 3 – Mailuddrag fra Lene Hjort Lorenzen (Toms Group)

Følgende er et uddrag fra en email-korrespondence mellem undertegnede og CSR-Manager hos Toms Group, Lene Hjort Lorenzen:

Kære Andreas,

Tusind tak for din henvendelse og din interesse for Toms.

Dit projekt lyder superspændende og har stor relevans. Jeg må dog desværre fortælle dig, at vi ikke har ressourcer til at møde de mange forespørgsler fra studerende om vores arbejde i Ghana. Vi er overvældede over - og glade for - den megen interesse, men kan ikke imødekomme den tid, der trods alt skal til hvis det skal være ordentligt fra vores side.

Derudover, så tror jeg egentlig ikke at vi vil være helt så gode kilder til at kortlægge ghanesisk forretningskultur, da vore partnere i Ghana er internationalt funderede organisationer med afdelinger i Ghana og ikke specifikt ghanesiske.

Held og lykke med dit speciale,

Lene Hjort Lorenzen

Lene Hjort Lorenzen

Corporate Social Responsibility Manager

Bilag 4 – Interviewguide til danske respondenter

Forskningsspørgsmål:	Interviewspørgsmål:
Hvilke forretningskulturelle forskelle foreligger der mellem Danmark og Ghana i forhold til <i>Hierarki og Gruppens overfor individets rolle?</i>	<u>Indledende spørgsmål:</u> - Lidt om dig og din baggrund? - Hvad er dine erfaringer med Ghana? <u>Oplevelses- og erfaringssøgende spørgsmål:</u> - I hvilken forbindelse har du/din virksomhed haft noget med Ghana at gøre? - Fik du eller din virksomhed hjælp til at bevæge sig ind på det ghanesiske marked? - Hvad gjorde du/din virksomhed for at sætte sig ind i den ghanesiske kultur inden de skulle til at bevæge sig ind på det ghanesiske marked? <u>Spørgsmål til kulturforskelle:</u> - Hvad er gode ice-breakers? - Eventuelle tabuer og faldgrupper generelt? - Etikette? - Udtryk af følelser? - Hvordan er ghanesernes forhold til tid? - Hierarki og magtdistance? - Formalitetsniveau? - Spiller køn en rolle? - Værdier, Hvad har stor værdi for ghanesere? - Individualisme overfor kollektiv tankegang? - Adskillelse af arbejdsliv og privatliv? - Kommunikationsform (både verbal og nonverbal)? - Hvor stor en rolle spiller korruption i Ghana. - Er der ting man skal være opmærksom på, er en forskel i forhold til hvilken sektor man befinder sig indenfor? - Hvad har været det mest positive ved at lave forretning med ghanesere? - Hvad har været det sværeste ved at lave forretning med ghanesere? - Hvad har været det mest overraskende ved ghanesernes måde at handle og forhandle?

- Eventuelt spørgsmål til politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske forhold i Ghana (hvis samtalen giver anledning til det)
- Hvis du skulle give danske virksomheder et par gode råd inden det første forretningsmøde med Ghanesere, hvilke råd ville du give?

Bilag 5 – Interviewguide til John Kuada

Forskningsspørgsmål:	Interviewspørgsmål:
Hvilke forretningskulturelle forskelle foreligger der mellem Danmark og Ghana i forhold til <i>Hierarki og Gruppens overfor individets rolle?</i>	<u>Indledende spørgsmål:</u> - Lidt om dig og din baggrund? <u>Oplevelses- og erfaringssøgende spørgsmål:</u> - Hvordan og hvorfor valgte du i sin tid at tage til Danmark? - Have du på forhånd undersøgt noget om Danmark, inden du rejste hertil? - Hvis nogen - hvilke kulturforskelle oplevede du som det første, da du kom til Danmark? <u>Spørgsmål til forretningskulturelle forskelle:</u> - For danske virksomheder, hvilke emner er gode ice-breakers i forhold til det første møde med Ghanesere? - Hvad skal man som dansker afholde sig fra at nævne? (Eventuelle tabuer og faldgrupper generelt) - Etikette? - Udtryk af følelser? (holdes følelser for sig selv) - Hvordan er ghanesernes forhold til tid? - Hierarki og magtdistance? - Formalitetsniveau? - Spiller køn en rolle i Ghana? - Kommunikationsform (både verbal og

nonverbal)?

- Hvad har generelt stor værdi for ghanesere?
- Individualisme overfor kollektiv tankegang?
- Adskillelse af arbejdsliv og privatliv?
- Du har selv beskrevet bl.a. "familism" og "collectivism" i *Managerial Behaviour in Ghana and Kenya*. Kommer disse elementer også til udtryk i interkulturel forhandling og samarbejde? I så fald hvordan?
- Hvor stor en rolle spiller korruption i Ghana.
- Er der forskelle i forhold til hvilken sektor man befinder sig indenfor?
- Som du ser det, hvad vil for danskere være det sværeste ved at lave forretning med ghanesere?
- Hvad kan for danskere være overraskende ved ghanesernes måde at handle og forhandle?
- Eventuelt spørgsmål til politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske forhold i Ghana (hvis samtalen giver anledning til det)
- Hvis du skulle give danske virksomheder et par gode råd inden det første forretningsmøde med Ghanesere, hvilke råd ville du give?

Transskription af interview med Weyhe

Interviewer: Anders, jeg kunne godt tænke mig at starte med at få dig til at præsentere dig selv og fortælle om, hvad dine erfaringer er Ghana. Hvad du har lavet i Ghana, og hvad du har.. hvordan du har fået viden om Ghana?

Respondent: Øhm... Jeg er jo.. jeg er 37 år, og jeg har arbejdet med Afrika i de sidste 17 år. Startede tidligt, da jeg var omkring 20. Øhm.. den måde, jeg kom ind til Afrika på, det var sådan meget underholdende egentlig. Jeg søgte et job efter HH som kontorelev i en virksomhed i København i Købbyen der hedder Dat-Schaub. Den hedder i dag ESS-FOOD. Og den handlede kød og fødevarer. Og så rensede den tarme til pølseproduktion og alle sådan nogle ting, så når man spiser en Langelænder, så er det typisk fra en lammetarm som er rensat af Dat-Schaub. Øhm... Det var en stor fødevarerkoncern med en omsætning på næsten 5 milliarder, og jeg kom ind som kontorelev der og havnede i Afrika-afdelingen, Afrika og Rusland. Øhm... Og øhm.. i løbet af min elevtid, der faldt Afrika-afdelingen fra hinanden, men der var nogle forretningsområder der blev ved med at køre. Det var salg af saltede grisetæer i store tønder til Ghana og til Liberia. (Hoster)

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det var der, det sådan startede, så til jul der kørte vi ud typisk til den ghanesiske ambassade i Hellerup med en stor tønde grisetæer til dem øh... Og så var der jul og fest for ghaneserne derude og sådan nogle ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Så det var sådan, det startede. Øhm.. det jeg så gjorde i mit forløb, det var, at jeg fik – efter min elevtid det sidste halve år – ansvaret for de her forretninger. Øhm... Vi omsatte for ca. 10 millioner på Afrika i det tidsrum, og så i de næste 3-4 år, jeg var der, der opbyggede jeg så en afdeling i Afrika eller i Dat-Schaub øhm.. på 4 mand, hvor vi kom op og omsatte for over 60 millioner på 3 år.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh... Og det udvidede forretningerne fra Ghana til de omkringliggende lande, Togo, Benin, Cameroun, Gabon, Congo, Point-Noire, Elfenbenskysten, Liberia, Senegal. Øhm... Så kom jeg til Holland og får et job for et slagteri dernede Øh.. kyllingeslagteri som var.. jeg tror, at det var Europas 10. største. De hed Storteboom. Øhm... Og skulle have været med til at bygge et handelsfirma op dernede, hvor jeg skulle sidde med Afrika og Mellemøsten. Og så der fortsætter jeg min handel og får mere erfaring. Jeg var i Mauretanien og Marokko og de andre lande dernede og begynde at handle. Og i 2003 der lukker virksomheden, den går fallit, og bliver taget over af ledelsen og en bank og sådan nogle ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det lukker handelsdelen og vil fokusere 100 procent på kyllingeslagtning, hvilket også var fornuftigt. Og så startede jeg op selvstændigt i Spanien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Med handel. Og fortsætter med at handle og handle så på Sydafrik..

Interviewer: ..Hvorfor.. hvorfor Spanien?

Respondent: Øhm... Det var billigt, billigt at bo der.

Interviewer: Okay.

Respondent: Den.. den.. den her type forretning kan du lave alle steder fra.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg kunne sidde på Grønland, og jeg kunne sidde i Danmark.

Interviewer: Okay, men du valgte Spanien. Havde du været i Spanien før, siden.. eller det var bare?

Respondent: Næ. Det var egentlig fordi, at min ekskone på det tidspunkt, hun skulle.. hun var færdig som økonom, og så var muligheden for, at hun kunne måske arbejde i Gibraltar.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så tænkte vi, nå men så gør vi det. Og så havde min onkel en time-share lejlighed i Spanien. Så kunne vi bo der, indtil vi kunne finde ud af, om det her var noget eller ikke var noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der flyttede vi så ned og kiggede på det. Øh.. og så kunne vi spare mange penge i husleje og så videre, og så er det jo nemt at starte op med så lave omkostninger som overhoved muligt.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Og så startede jeg på at handle selv. Altså, jeg tog bare mine kunder med. Min leverandørbase fra Indien og Australien og Kina og Sydamerika og sådan noget, Europa. Og begyndte at handle lidt i kommission og handle lidt for egne penge. Og det gjorde jeg i 7 år til 2010.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og så lukkede jeg ned på grund af krisen. Der mistede jeg min finansiering og det ene og det andet. Og så er jeg startet fra 2010 til nu på at se, om jeg kan arbejde som konsulent og hjælpe danske virksomheder med at komme ind på det afrikanske marked.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er det, vi har gjort i dag, da.. via mit netværk i Vestafrika har vi så etableret repræsentation i 4 lande. I Ghana og Nigeria og i Elfenbenskysten og i Dakar i Senegal. Øhm... Men netværket rækker ud over det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så anvender vi det netværk, vi har. Det er hele kloden i vores struktur. Det er, at jeg har noget erfaring på Afrika, og mine partnere de har et hav af erfaring fra dansk og international erhvervsliv og et kæmpe netværk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så vi forsøger faktisk at koble det her netværk sammen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. så det rammer ind på topniveau i de danske virksomheder, vi præsenterer det her for.

Interviewer: Ja.

Respondent: På strategisk niveau, fordi det er en strategisk beslutning.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Øhm... Og så siger vi, om vi kan hjælpe Jer.

Interviewer: Ja. Hvorfor har I valgt at gøre det? Altså, har I valgt at sige.. Jamen øh... dine partnere, har de kunnet se, at der var store muligheder i Afrika eller hvad?

Respondent: Ja, altså Afrika er sidste sådan helt fra bunden emerging market.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men Afrika er jo mange ting. Det er jo ikke bare.. altså der er jo 52 eller 53 lande i Afrika med forskellig kulturel baggrund, med forskellige folkeslag, stammesamfund, forskellige sprog, valutaer og muligheder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og vi har valgt at fokusere på den region der hedder ECOWAS, som er Vestafrika.

Interviewer: Ja. Hm (genkendende).

Respondent: Afrika er inddelt i en række økonomiske zoner, sådan EU-lignende zoner. Og ECOWAS er én af dem der er mest veletableret.

Interviewer: Hvor Ghana også har formandskabet.

Respondent: Ja, Ghana har formandskabet. Nigeria har haft formandskabet. Det har de alle landende.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så øhm... Så der har vi valgt at fokusere. Også fordi, hvis man kigger på BRIK-landene og beyond BRIC, der var et seminar i København for nogle år siden omkring beyond BRIC, hvor skal BRIK-landene få deres vækst fra.

Interviewer: Hm.

Respondent: Øh.. Europa og USA. Jo, men vi har økonomisk krise, så og nulvækst. Helle Thorning-Schmidt har lige fremlagt et eller andet med at ny vækst med 0,5 eller 0, 4 eller 0, 7 procent.

Interviewer: Hm.

Respondent: I 2009 der vækstede Ghanas økonomi med 4,1 procent. Eller 4,4 var det vist. Det var noget i den retning.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: I 2010 der var det 7,7, og i 2011 var det 13,6 procent vækst i BNP.

Interviewer: Ja.

Respondent: Deres niveau kommer jo selvfølgelig fra et andet sted, men det vokster.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og det boomer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nigeria har samme historie. Elfenbenskysten har haft nogle problemer politisk. Nu er der begyndt at komme ro, men deres historie er... Så det er en central spiller i Afrika, og det er ECOWAS' næststørste industristat. Jeg tror, det er den tredje eller fjerdestørste industristat i Afrika.

Interviewer: Elfenbenskysten?

Respondent: Ja.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og også et hoved.. man har hovedsæde.. de franske lande er mere integrerede end de andre, men det kan jeg komme tilbage til. Men det er grunden til, at vi er der.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Det er kæmpe vækstpotentiale. Og så Ghana har nogle kulturelle og nogle historiske links til Danmark. Ghana modtager.. modtog, jeg tror, det var 390 millioner kroner i U-landsstøtte sidste år.

Interviewer: Hm.

Respondent: I 2011. Øhm... Men Ghana har været dansk koloni, og hovedstaden Accra har været der, hvor danskerne har været. Regeringsbygningen i Ghana hedder Christiansborg Castle, så der er nogle kulturelle links den vej eller nogle historiske links.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det ved virksomhederne herhjemme, og så taler man engelsk i Ghana, og politisk er Ghana stabilt i forhold til resten af Afrika. Meget stabilt.

Interviewer: Ja, okay. Ja. Hvor mange gange har du selv været i Ghana?

Respondent: 40. Ca. 40 gange.

Interviewer: Ca. 40 gange?

Respondent: Ja.

Interviewer: I forbindelse med arbejde?

Respondent: I forbindelse med mine rejser forretningsmæssigt.

Interviewer: Okay. Øh.. har du forhandlet med ghanesere?

Respondent: Ja, det har jeg. Det jeg lavede tidligere, hvor jeg solgte kød, det var en forretning, hvor jeg købte fødevarer fra forskellige steder i verden; USA, Sydamerika, Kina, Australien, Indien meget og Europa.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så solgte jeg det til de vestafrikanske lande.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fra Marokko ned til Angola, og så om til Mozambique.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Og der har jeg forhandlet med de forretningsfolk der er i de her lande. Det være sig lokale ghanesere, i Elfenbenskysten folk fra Elfenbenskysten men også libanesere og indere der har været kunder.

Interviewer: Okay.

Respondent: Forretningslivet i Vestafrika og Afrika har kontrolleret forskellige samfundsgupper. Øhm... Den ene det er lokale, men afhængig af hvilket land man kommer i, der er der også utrolig mange indere, og der er mange libanesere der styrer handel..

Interviewer: ..I Vestafrika?

Respondent: I Vestafrika (genkendende).

Interviewer: Hvordan kan det være?

Respondent: Ja men øhm...

Interviewer: Ja altså, nu tænker jeg på indere?

Respondent: Indere.. jamen indere det er jo typisk Ghana og Nigeria.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er jo i forbindelse med commonwealth og den sammenkobling som England har på.. med imperiet. Og Ghana og Nigeria er jo blandt andet protektorater.. har tidligere været protektorater i det engelske empire.. imperiet.

Interviewer: Ja, nemlig.

Respondent: Og derfor så er der mange indere der etablerer sig. Nogle af de største og rigeste folk i Nigeria er indere.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der er en familie der hedder Vaswani. De har en virksomhed der hedder Stallion Group. Og Stallion Group, de importerer fisk. Det er den største fiskeimportør i Nigeria og importerer nok 500.000 tons fisk om året.

Interviewer: Ja.

Respondent: De har en bank der hedder Sky Bank, de har produktion af – jeg tror det er – porche og Volkswagen og andre internationale bilmærker, industri.. handel med building materials; metal, cement, hvad du kan forestille dig. Øh... En af Nigerias største forretningsfolk, han er lokal nigerianer. Han er en af de største kunder i den danske stats bank der hedder EKF, Eksport Kredit Fonden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han køber cementfabrikker af FL Smidth.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og han hedder Dangote.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... EKF har et udlån om året på – jeg tror – en 7-8 milliarder kroner, og han står for en væsentlig procentdel af det.

Interviewer: Okay, nå.

Respondent: Men han agerer som eneste mand. Han har en formue på over 600 milliarder Dollars.. eller 600 millioner Dollars eller sådan noget.

Interviewer: Årh.

Respondent: Han er Afrikas rigeste mand.

Interviewer: Nå, Afrikas rigeste mand?

Respondent: Ja, han er rig.

Interviewer: Ja, han er mere rig end rig.

Respondent: Han er mere rig end rig.

Interviewer: (Griner). Ja, okay.

Respondent: Han har udnyttet de muligheder som Nigeria har givet ham.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Øhm... I Ghana der har jeg forhandlet med stort set alle samfundslag. Jeg har etableret et samarbejde med en partner som er lokal ghaneser.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han var min største kunde i det firma, jeg havde i Spanien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og han kom til mig en dag og skulle have kredit. Og jeg sagde, at det ville jeg ikke give ham, medmindre jeg kunne være med til at kontrollere, de ting der foregik. Der begik jeg en fejl og gav ham noget kredit. Øhm... Uanset om jeg var ordentlig forberedt.

Interviewer: At du gav ham kreditten?

Respondent: Jaja. Jeg gav ham kredit. Jeg tror, jeg tabte 300.000 Euro på den konto.

Interviewer: (Sukker).

Respondent: Øhm... Og det var noget skidt. Men sådan er livet. Men han har satme også lært mig en masse omkring kultur og handel. Og han havde et godt hus, han havde ikke noget cold store, men han var sådan en mindre importør. Han købte en 4 containere kød om måneden, det vil sige omsætninger på 100.000 Dollar.. 100.000 Euro om måneden. Sådan noget i den retning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. men han var ustruktureret.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men i forbindelse med det her, der sagde jeg, at jeg ville godt være med, og så skulle vi importere sammen. Og jeg sagde til ham, "du skal leje et cold store og ordentlig sell-to-cash", altså sælg mod kontant betaling. Og så.. ghanesernes mentalitet.. mange af afrikanerne de siger, "vi skal gøre noget. Vi skal sgu gøre noget for at sælge noget her, ik'. Vi må sgu sælge noget".

Afrikanerne tænker, "Ooh, they come and buy. De kommer hen til dig og køber noget. Det skal kunderne nok selv finde ud af".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så sagde jeg, "nej, jeg vil godt bevise det". Og derfor så tog jeg mine sko på og en skjorte en lørdag formiddag, og min attachétasker under armen, og så gik jeg ud på et marked og fandt nogle retailers der solgte kød under en parasol. Og de solgte kylling og så videre. Kylling og kød i kilo.

Interviewer: Okay.

Respondent: I kiloposer som de hakkede op med en machete, så dem har jeg forhandlet med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og solgte på vegne af Sam, der solgte vi for 1.500 Dollar første gang vi handlede med en retailer, på et marked, der solgte videre til lokalbefolkningen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Så har jeg forhandlet med de importører der er der havde cold stores, store som små og mellemstore virksomheder.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og jeg har forhandlet med folk hvis familie er i politik. Øh.. oppositionslederen i Ghana i dag hedder Akufo-Addo. Nana. Det betyder høvding eller konge. Nana Akufo-Addo.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Øh.. ham har jeg mødt og spist middag mad, fordi jeg handlede med hans bror, Edward Akufo-Addo på det cold store der hedder Amaadi Coldstores i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og han har jeg handlet med i 10 år. Og solgt kød. Og så har jeg mødt og snakket og forhandlet med Nana Akufo-Addos advokatpartner, der hedder Nana Prempeh. Og Nana Prempeh, han der hedder Primal Chief i Ashantiregionen i Ghana.

Interviewer: Nå, ja.

Respondent: Og utrolig politisk indflydelsesrig. De er nu i opposition, men det er blandt andet der netværk, jeg har været i kontakt med.

Interviewer: Ja, okay. Hold da op. Det er omfattende.

Respondent: Ja (griner).

Interviewer: Det må man sige. Det er imponerende. Jamen øhm... Så kunne jeg godt tænke mig at spørge lidt ind til selve.. lad os starte med forretningsmødet. Hvad.. hvad.. hvad er egentlig den største overraskelse?

Respondent: Øhm... Det afhænger af, hvem man taler med. De andre, jeg har forhandlet med, det er markedskvinder. Altså de mindre segmenter der har købt varer fra de store importører. Og sælger videre til retailers.

Interviewer: Ja.

Respondent: Dem har jeg også forhandlet med og arbejdet med. Øhm... De største overraskelser det er nok egentlig, hvordan handelsmentaliteten og kulturen er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Nå vi indgår.. vi går jo på skole, og vi indgår nogle aftaler, og vi siger "ja" og finder et stykke papir frem, så har vi indgået en kontrakt og en aftale.

Interviewer: Ja.

Respondent: Også mentalt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det har man ikke i Afrika. I Afrika der kan det godt være, at du siger "ja" til noget, og så skal du levere om 14 dage.

Interviewer: Og skriver under på noget?

Respondent: Jaja.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men aftalen er ikke mentalt indgået.

Interviewer: Okay.

Respondent: Den er først indgået i det øjeblik, penge og varer skifter hænder.

Interviewer: Nå, dét er aftalen.

Respondent: Så er der sket en aftale.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det har noget at gøre med gammel handel, altså det er bartering og gammel.. helt tilbage fra, hvor mennesket handler.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, "jeg vil se sko", og hvis man skal købe sko, så køber man sko på et marked til 1 Dollar eller 2, hvis man er helt almindeligt menneske i den lavere del af befolkningen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det koster så 1 Dollar, og så kommer man med sin Dollar og giver den, og så får man sine sko herovre. Og så har du indgået en handelsaftale. Skal du handle sukker, og du skal købe 5.000 tons sukker, så kommer du med en bærepose fuld af Dollarsedler. Så kommer du med en halv million Dollars og siger, "her! Der har jeg en halv million Dollars. Jeg vil godt købe 5.000 tons sukker", eller hvad det nu måtte koste.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller 3.000 tons sukker eller et eller andet. Så siger de, "ja, det er i orden". Så siger du, "hvor er dit sukker henne?". Så siger de, "jamen det ligger herovre". "Godt. Giv mig nøglen til dit lager, og så har vi hermed lavet en handel. Så henter jeg det selv inden for 14 dage". Så går alting galt. Så bliver det ikke hentet, eller der går mange ting galt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men handlen er hermed foregået.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Jeg havde besøg af en nigeriansk høvding i Holland, da jeg boede der. Øhm... Hele markedet brød sammen, og Chief Charles han kom op. Han havde sgu fundet ud af, hvordan han kunne få lukket alle de andre importører i Nigeria ud. Det skal siges, at det er ulovligt at importere fødevarer, kylling og kød til Nigeria. Fisk ja, men ikke det andet, det må man ikke.

Interviewer: Nå.

Respondent: Det er banned. Det vil sige, at den handel foregår via Benin.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis man har et kort, så har du Nigeria. Må jeg tegne på den her? (Respondenten begynder at tegne et kort over Vestafrika). Du har.. du har Afrika kyst der går ned sådan her, ik'. Så har du Nigeria der ligger herinde i hjørnet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Cameroun ligger ved siden af. Der ligger et lille land her der hedder Benin der sådan går op sådan.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og så har du et lille land her der hedder Togo, og så kommer Ghana. Der her, det var Togo, og så kommer Ghana som sådan en firkant, og så kommer Elfenbenskysten som en firkant.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og her ligger Cotonou, og herovre ligger Lagos, og hernede ligger Port Harcourt, og her der ligger en ø der hedder Malabo. Den er ejet af Equatorial New Guinea der ligger hernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kommer Cameroun her.

Interviewer: Ja.

Respondent: Lagos det er en af Afrikas største byer. Der bor 20 millioner mennesker.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Totalt kaos. Men man kan ikke importere fødevarer hertil.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det foregår her. (Respondenten peger på grænsen mellem Benin og Nigeria).

Interviewer: Okay.

Respondent: Så når man smugler det over grænsen.. der har i perioder gået helt op til 10.000 tons kylling..

Interviewer: ..Smuglet?

Respondent: Smuglet over grænsen (genkendende). Altså 10.000 tons per måned. Det er 400-500 lastbiler.

Interviewer: Der bliver smuglet?

Respondent: Smuglet (genkendende).

Interviewer: Jaja, okay.

Respondent: Herover til. (Respondenten peger på Nigeriansk territorium ved grænsen til Benin).

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og Chief Charles han skulle til Europa og lave nogle forretninger, så han havde 5 millioner Dollars med i kontanter i en sportstaske. Og dem rejste han rundt med. Så sagde han, "jeg skal bare bruge noget kød fra dig". Det var fint nok. Og vi lavede en kontrakt og en aftale, og vi solgte ham 20 containere på en eftermiddag til kontant betaling. Og så sagde vi, "du har sgu givet os for mange penge". Så sagde han, "det er ligemeget. Jeg skal ikke have dem igen. Jeg skal bare have 2 containere eller 3 containere med. Det er fint nok. Det finder vi bare ud af". Øhm... Det.. det er den ene måde at handle på. Når ting så går galt, for det gør det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så øhm... Det her med aftalen. Du har nogle ting rejsende fra Sydamerika der ligger langt væk. Og der er 3 ugers leveringstid eller sådan noget. Så falder markedet på den var, du har solgt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så er der ballade.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så er kvaliteten ikke god nok, eller man annullerer, fordi nu er der faldet 100 Dollar per ton eller sådan noget. Så nu annullerer man det der er på vej.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Det kan man altså ikke. Man kan ikke bare annullere en ordre.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men ikke desto mindre, så annullerer man ordren.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så sidder man så som handler eller eksportør med 10 containere et eller andet på vandet.

Interviewer: Ja.

Respondent: På vej ind, som man ikke kan..

Interviewer: ..smide af nogen steder.

Respondent: Næ, det kan man ikke. Fordi markedet..

Interviewer: ..Der er ikke nogen der tager dem.

Respondent: Ja, der siger de. "Jeg vil godt købe dem igen".

Interviewer: Ja.

Respondent: Men øh...

Interviewer: "Til en ny pris".

Respondent: Yes. "Markedet er faldet 100 Dollar, så jeg vil give dig 120 Dollar per ton mindre".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Jeg skal jo også tjene lidt på det jo". Så siger jeg, "du har et problem". "Ja, men det må vi jo så løse. Du skal bare give mig noget rabat, ik'".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er et stort problem, altså denne her aftalemekanisme, hvem gør hvad.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Øhm... Når det lykkes, så lykkes det godt. Og når det går galt, så går det rigtig galt.

Interviewer: Ja. Men så kan jeg ikke finde ud af, som du siger.. er det så øh.. nu tager jeg udgangspunkt i ghaneserne, er de hårde forhandlere, eller er det.. hvis der er én der kan sige "Jamen det er ligemeget. Jeg har mere med – ja. Bare behold det. Jeg skal bare have så mange containere". Det lyder for mig som om det måske er sådan lidt en.. så gør man som dansker da i hvert fald en god handel. Men omvendt, når de så, man kan sige, bruger det kneb med at trække ordren tilbage og sige, "jeg vil købe det igen, bare billigere". Det er jo også en slags forhandling, bare..

Respondent: ..Det er også en slags forhandling, og det er også forhandling. Øhm... Man skal bare gøre sig klart, at det..

Interviewer: ..At det kommer?

Respondent: At det kommer (genkendende).

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det er en.. det er en mulighed.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så man skal have styr på pengene, man skal have pengene i hånden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Eller have sig sikret på en eller anden måde. Og nogen gange kan man det på noget, og på den handel, jeg sad i, der kunne man ikke altid. Der handlede man ofte ved at få lidt i hånden, 20, 30 procent måske, og sende varerne afsted, og så betaling ved ankomst, eller betaling ved ankomst.

Interviewer: Ja. For at undgå noget som helst, eller?

Respondent: Næ, det var en betalingsbetingelse der hedder ().

Interviewer: Nå okay.

Respondent: Og så ordner man dokumenterne via bankerne. Og så overfører bankerne pengene.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Men hvis du handler på den måde, så har man som kunde et valg.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: At lade være med at hente sine dokumenter.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Det kan vi jo ikke tvinge nogen til.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og sådan er det. Eller hvis der ikke er likviditet hos din kunde, hvis at en anden.. det andet, det er noget andet der sker i markedet. Det er, at den importør der er giver sin kunde kredit i 14 dage.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis nu at den vare, man sælger, den – som vi siger – goes like hot cakes. Den simpelthen bare sælger.

Interviewer: Hm.

Respondent: Så kan man sælge sådan en container kalkunbomber for eksempel eller grisetæer eller noget andet indenfor 3 dage.

Interviewer: Hm.

Respondent: Så er det væk. Man skal først betale efter 14.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så tænker folk "smart. Nu køber jeg sgu noget, for nu har jeg fået penge. Jeg har masser af penge, så nu køber jeg noget som jeg også kan sælge. Jeg skal først betale om 14 dage".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så køber man et eller andet der ikke sælger.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så har de ingen penge til at betale din kunde, og så har din kunde jo heller ingen penge til at betale dig for den næste container der kommer ind.

Interviewer: Nej, det er det.

Respondent: Og så kommer det stop i flowet af containere og sådan nogle ting. Og det er jo noget der tager tid. Og inden at man kan få stoppet sådan en proces, der har man jo lavet ordrer et par måneder frem og sådan noget.

Interviewer: Lige præcis.

Respondent: Så det bliver til mange penge, meget, meget hurtigt.

Interviewer: (Rømmer sig).

Respondent: Øh.. og omkostningerne i havnen er 150 Dollar i døgnet, ik', per container. Så det koster. Og er svært. Øhm... Men det giver et godt indblik i, hvordan.. hvordan der handles. Afrikanerne, ghaneserne er utrolig gode til at handle.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, hvis man ikke..

Interviewer: ..Ser sig for.

Respondent: Hvis man ikke har et job et eller andet sted, så kan der handles. Så er man markeds kvinde, eller man handler på gaden med et eller andet. Altså, alting kan sgu sælges, og alting kan anvendes.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og det er det, man gør. Så...

Interviewer: Så hvis man ikke er ansat et eller andet sted, så bliver du købmand?

Respondent: Så er du købmand (genkendende).

Interviewer: Okay.

Respondent: Så handler du.

Interviewer: Nå.

Respondent: Øh... Market ladies. Og de har lavet alting fra at købe fisk som de hugger hovedet af og tager indvoldene ud af og sælger dem videre uden skæl til forbrug, hvor de køber 10 kilo ad gangen og så sælger dem kilo/kilo

Interviewer: Ja.

Respondent: Så de tager ned og tager til en fiskeimportør eller et fiskeselskab, køber 10 kilo fisk, går på markedet, sælger dem, og når de har fået pengene for det, så går de tilbage og køber 10 kilo mere.

Interviewer: Og sådan fortsætter den bare?

Respondent: Og sådan fortsætter det. Eller også så køber man toiletpapir, så køber man 4 ruller toiletpapir og ruller lidt af det hele op, og så har man lige pludselig 5 ruller, og så sælger man dem i et gadekryds.

Interviewer: Ja.

Respondent: I et gadekryds kan du købe alt fra frugt til bananchips til toiletpapir til vinduesviskere, sko, bæltter, videofilm, you name it. Og det kan du købe i et gadekryds. Øhm... De små vendors.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når du skal købe møbler til din bolig, der kan du købe store luksusmøbler, ligesom vi kan her i Danmark. Øhm... Og folk betaler gladelig 4.000 Dollar for en sofa.

Interviewer: Nå.

Respondent: Øhm... Af importerede møbler. Men hvis man ingen penge har, så kan man også købe en sofa for 250 Dollar. Men så er den lavet af en møbelsnedker der ikke har noget værksted. Men han har lige råd til at købe noget træ.

Interviewer: Hm.

Respondent: Og øh... Så han laver nogle stole og noget langs vejsiden, og så har han en parasol eller sådan en lille øhm.. hvad hedder sådan en.. pavillion – som man bruger til en havefest – og stå under.

Interviewer: Ja.

Respondent: Som beskyttelse mod solen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan han lave en dør eller et møbel eller noget helt fjerde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Som han står der med. Det er så den laveste. Der køber man det langs vejen.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og der kan du også købe alting. Ret tæt på et hotel, jeg boede på, sidste gange jeg var der, der var der nogen der solgte motionsudstyr til sådan.. sådan.. hvad hedder det..

Interviewer: ..Ligesom et fitnesscenter?

Respondent: Ja, fitnesscenter-ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Bare billigt møg fra Kina. Men det stod i sådan et sving på vejen. Der stod sådan 8 maskiner. Så kunne man købe dem, hvis man nu syntes.

Interviewer: Nå. Så havde de lige fået fat i sådan nogle.

Respondent: Dem havde de lige fået. Dem.. "kraftedeme, det sælger. Godt, hvor sætter du dem hen?". "Jamen det ved jeg sgu ikke". "Jamen her er et kryds. Vi kører".

Interviewer: (Griner).

Respondent: Og det er så den laveste ende, og hvor du så har den.. topenden af landet og befolkningen der har.. der er uddannet i New York og i Boston og London og i Paris, i Bruxelles, Antwerpen, Belgien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og de har en helt anden approach til tingene.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så har du så libaneserne og inderne som igen har en anden øh.. tilgang.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men der er kæmpe virksomheder som...

Interviewer: Som allerede er etablerede og..

Respondent: ..Ja. Øhm... Jeg tør vædde med, at du kan lide Coca Cola.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Har du været i øh.. hvad er det.. har du været i Italien og drikke Cola?

Interviewer: Nej, det har jeg faktisk ikke. Jo, det har jeg, det har jeg. Men altså, det har været lang tid siden.

Respondent: Jaja, det er fint nok. Men den Coca Cola er ejet af et nigeriansk selskab.

Interviewer: Ja.

Respondent: Den er ejet af Nigerian Bottling Company.

Interviewer: Ja.

Respondent: Af den gruppe der hedder Leventis Group.

Interviewer: Ja.

Respondent: De ejer Coca Cola i – jeg tror, de er kommet op på – 28 lande i Europa.

Interviewer: I Europa?

Respondent: Hm (genkendende). I Østeuropa, Irland og Østrig og Italien var med. Og Grækenland, for de er grækere, dem der har selskabet. Øh.. men så i Rusland og Ukraine og i Estland, Letland, Litauen.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Øhm... Østblokken.

Interviewer: Det var alligevel en ordentlig sjat lande.

Respondent: De omsætter for en 6-7 milliarder Euro om året. Øh.. de er børsnoteret i Athen, i New York og i London.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hovedselskabet hedder Leventis Group, men ligger i Nigeria.

Interviewer: Okay. Hvorfor gør det det? Hvorfor ligger det der?

Respondent: Fordi der startede de i 1920. Og så har de lavet dét der hedder Nigerian Bottling Company, og der har de købt licenserne af Coca Cola til at lave Coca Cola i Nigeria. Og der var åbenbart et godt samarbejde, og når det kørte, så har de sagt, "Godt. Her er penge. Vi investerer kraftedeme i Europa også". Det er grækere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er et græsk selskab, så de er formentlig startet i Grækenland. Det ved jeg ikke. Det hedder Hellas, underselskabet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men de omsætter for 6-7 milliarder Euro.

Interviewer: Okay. Jamen så vil jeg også gætte på, at hvis det hedder Hellas, så vil mit bud nok være det samme.

Respondent: Ja.

Interviewer: Nu siger du selv med det der med tiden og, når man bestiller noget, så går der kun 3 dage, så kommer det, ”hov og så sælger vi noget. Så når vi lige at bestille noget nyt, for vi har jo fået pengene og så videre”. Hvordan er deres forhold til tid?

Respondent: Den er øh.. anderledes. Øhm... Den er både, at man skal være der til tiden..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..men også, at det ikke betyder det helt store. Alle ved, at alle kommer for sent til alting.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh.. ikke fordi man vil, men typisk så kommer der noget i vejen. Øhm... Der er dårlige undskyldninger for alting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og dem er der mange af. Og de bliver brugt.

Interviewer: Men er det sådan lidt en.. kan man sammenligne det med sådan en øh.. hvad skal man sige.. den sydamerikanske ”mañana”-kultur?

Respondent: Hm... Ja.

Interviewer: Eller er det – som du siger – undskyldninger? Det er ikke bare en laissez faire...

Respondent: Jo, det er det også. Det er også en laissez faire. Øhm.. det har noget at gøre med.. jeg tror på.. jeg tror på, at de forskelle, vi ser i verden på vores kultur og vores mennesker og den måde, vi arbejder på, øhm.. den ligger i vejret. Hvordan.. vi skal helt tilbage til, da vi var urmennesker. Der er ikke sket noget med vores hjerner med udviklingen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm.. siden da. Jeg så en udsendelse fra.. var det ikke Peter Lund Madsen, ham hjerneforskeren.

Interviewer: Øh.. Anders Lund Madsens bror der, ja.

Respondent: Han sagde, ”der er ikke sket nogen forskel”. Altså, der er ikke sket nogen udvikling. Det var det, han sagde. Øh.. en mands hjerne er større end en kvindes hjerne, fordi vi har et større orienteringscenter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er et faktum. Vi kan finde ud af at løbe med et spyd efter en hjort. Og når.. så løber man forvirret rundt, og lige pludselig fanger man hjorten, og så kaster spyddet, og så er den død. Og så står man i en skov eller på en mark eller et eller andet sted og aner ikke, hvor man er. Og så skal man finde hjem.

Interviewer: Ja (griner).

Respondent: Øh.. det skal man så kunne finde ud af, for det er det, vi kan som mænd som.. fordi, det er det, vores hjerner er udviklet til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Kvinders hjerner der skal man holde gang i noget ild, man skal lave mad til nogle børn, man skal holde styr på og sådan nogle ting, fra urmenneskets tid. Øhm... Derfor så kan de multitaske og lave 6 ting på én gang, hvor mænd kan lave 3.

Interviewer: Hm.

Respondent: Øhm.. altså, det er det, jeg oplever.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Øh.. (griner). Men min oplevelse er også, at.. at.. eller min teori, må man sige, i Nordeuropa, Tyskland heroppe, der er skidekoldt. Så hvis vi skal have noget mad til jul, så ved vi, at der skal altså høstes et sted i august eller september, fordi gør der ikke det, så går kornet til grunde, og vores fødevarer går til grunde. Vi skal huske at plukke de der æbler. Vi skal huske at høste vores frugt. Vi skal.. alt det her, det skal vi huske.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Vi skal kunne lære tingene godt, fordi ellers så har vi ikke noget mad, når det bliver vinter, når det bliver koldt og der kommer sne. I Sydeuropa og i Afrika der er nogle helt andre midler. Ghana er et land, og den region der hedder Sub Sahara er jo en region på jorden der er så rig, så det forstår man ikke. Der er sgu ingen hungersnød. Der er ingen ørken.

Interviewer: Nå, nej. Okay. Ja.

Respondent: Der er heller ikke hungersnød i Ghana.

Interviewer: Nej, nej. Nej.

Respondent: Det er der ikke.

Interviewer: Men jeg tænkte.. nej, men jeg tænker, der er.. altså, hvad mener du, når du siger, at den er så rig, at man ikke forstår det?

Respondent: Jamen den er så rig, så det forstår man simpelthen ikke. Der er grønt og frodigt. Og regnskov overalt.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Øh.. hvis man dyrker en plante, og man taber et korn på jorden, så går der en uge, så står det jo heroppe, altså oppe i en meters højde. Der er.. altså, jorden er enormt frugtbar.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jorden indeholder mineraler som guld. Ghana er kæmpestor guldeksportør. Guld, diamanter, zink, andre metaller som man skal bruge, øh.. litium for eksempel til batterier, og hvad ved jeg.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det ligger også i jorden og venter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. der er olie ud for kysterne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det opdager man mere og mere af. Der er.. det er så rigt. Øhm... Det er så rigt, det her område.

Interviewer: Naturressourcemæssigt.

Respondent: Naturressourcemæssigt (genkendende). Det er så rigt.

Interviewer: Ja. (ryster på hovedet). Altså grunden til, at jeg ryster på hovedet, det var selvfølgelig fordi, jeg tænker, når vi gør det op i BNP per indbygger og sådan nogle ting, jamen så er det måske en anden historie, vi snakker.

Respondent: Ja, og her går vi tilbage til vejret.

Interviewer: Ja.

Respondent: For vejret er godt. Og den måde, jeg oplever, at mennesker tænker på basalt set, og det er også den måde, som jeg oplever, afrikanerne tænker på; vågner om morgenen, strækker

sig, klapper sig på maven og tænker, ”mad – jeg skal sgu have noget mad. Nå”, og så kigger man sig lidt omkring, og ”der var ikke noget, så jeg plukker sgu lige en frugt, for den hænger jo der. Og der hænger den jo fint. Så den plukker jeg lige, eller jeg graver et eller andet op eller et eller andet, ik’. Eller jeg.. nå, men jeg har sgu ikke lige noget kød, hvad fanden gør jeg?” Og hvis jeg bor i en landsby i dag i Ghana eller andre steder, så tænker jeg ”nå for helvede, der er sgu ikke noget kød, nå, men jeg (knipser) ved kraftedeme lige herude et eller andet sted, der er der noget der hedder Grasscutter”. Det er sådan en stor rottelignende dyr, som man elsker at spise. Og under afrikanske terms, der hedder det her bushmeat. Der bliver eksporteret en masse bushmeat til afrikanere blandt andet i London.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er et stort problem, for det kommer ind i kufferter og så videre, og bliver solgt illegalt. Man må ikke handle med det her.

Interviewer: Nå.

Respondent: Man må ikke sælge det. Og det er på grund af truede dyrearter. Det er simpelthen fordi.. på grund af smitte der kan overføres til fødevarehandel.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Men bushmeat. Så hvad gør man? Ja manden han bruger sit orienteringscenter, og så løber han kraftedeme lige ud på marken og finder sådan en øh.. en grasscutter der. Og så sgu øh.. så er der suppe, altså.

Interviewer: Hvad er en grasscutter?

Respondent: En grasscutter, det er sådan en øh.. det er en form for pungrottet lignende ting. Den er nok sådan.. (viser med hænderne en afstand på 30-40 cm.) sådan en 30-40-50 centimeter lang, ik’, med en god hale. Og øh...

Interviewer: Som ligner en stor rotte?

Respondent: Ja, det gør det. Den er vel på størrelse med en kanin, en hare eller noget i den retning.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Der løber han sgu lige ud på marken og får fat i den. Og så er der lige pludselig mad.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det betyder – og det er der året rundt jo – det betyder, at der.. at organisation er ikke påkrævet.

Interviewer: Nej.

Respondent: Øhm... Og det er sådan.. her taler vi basis, hel basis.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. og når det er det, man er opvokset med og indgroet med, så er der ikke nogen grund til at samle til huse og bygge lagerhaller eller høste.

Interviewer: Så du mener, forskellen i vores anskuelse af tid, danskeres i forhold til ghaneseres, den ligger i sådan noget som.. vi.. på grund af for eksempel årstiden og varme og kulde og alt det der, så er vi nødt til at være strukturerede. De har slet ikke den organisation, for de har ikke behov for det?

Respondent: Nej, de har ikke behov for det. De har slet ikke.. der er ikke behov.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det er sådan lidt "oh. Nå, nå, hvad skete der? Nå, men så okay". Til gengæld, i vores strukturering, der har vi ofte skyklapper på måske. Simpelthen fokuseret, så vi går måske glip af nogle ting i livet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... Ghaneserne er glade mennesker, og de har et gåpåmod og – afrikanere generelt – et drev uden lige.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. jeg talte med en mand der kommer fra Ghana og har familie i Togo ved siden af, de to lande hænger sådan meget godt sammen. Så siger han, "kraftedeme, vi skal lave noget the. Vi skal sgu lave noget the, for det der the, det falder sgu bare ned fra træerne, og det er sådan nogle blade fra et træ, og det er skidegodt at lave the. Så kan vi sælge det og gøre og sådan noget". Eller man siger, "jeg skal sgu købe nogle reservedele til en øh.. til biler. Det er skidegodt, det vil jeg gøre. Og ja, min onkel han har en autoshop derovre. Han køber nogle, og jeg har fundet ud af, at ham han køber autoreservedele af, det kommer sgu fra Korea. Okay, godt. Jamen det gør jeg. Jeg køber en flybillet og tager til Korea". Og det gør man så.

Interviewer: (Griner). Sådan uden lige?

Respondent: Sådan uden lige, så siger han, "kraftedeme ja, okay. Tju Bang, Korea". Afsted det går til Korea, og så møder man en mand derovre der kan øh.. noget. En kunde.. en kunde jeg havde der solgte kød, hun startede op med at sælge smykker. Og de kom fra Asien.

Interviewer: En ghanesisk?

Respondent: En ghanesisk dame, som jeg solgte kød til.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Hun hedder Agnes Husai, og Husai-familien er faktisk en utrolig velhavende familie. Utrolig velhavende og meget indflydelsesrig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. de er også.. de er ashantier som er sådan en konge.. øh.. sådan overherskende del.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hun øh.. hun solgte smykker. Og så hun tog til Asien og købte dem.

Interviewer: Var det ikke hende, du handlede kød med?

Respondent: Jojo, men det er sådan den måde, hun startede på.

Interviewer: Nå, okay ja.

Respondent: Øh.. Og hun solgte smykker og tog til Asien. Og så på et tidspunkt, så mødte hun en mand i en flyver der solgte ris. Og så sagde hun, "okay, godt. Vi skal kraftedeme sælge ris", sagde hun. "Det er sgu i orden". Og så lavede de en handel. Og lige pludselig begyndte hun altså at sælge ris, og blev ret stor importør af ris, og byggede et øh.. nogle lagerfaciliteter og kontorting op der hed Faaco Food Complex, og så solgte hun sådan nogle tørprodukter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. tørmælk og andre tørprodukter. Begyndte på det. Og så fandt hun ud af, at det var dejligt at købe grisetæer, så jeg startede med at sælge grisetæer i saltlage til hende i sådan en stor tønde med salt og vand og grisetæer fra Danish Crown eller Vestjysk Slagteri også.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og dem købte hun et par containere om måneden, og det var jo så godt. Og så sagde hun engang, jeg var nede hos hende, hun sagde, "Anders, kan du ikke.. jeg skal sgu bruge noget

kylling. Jeg har kraftedeme set nogen der sælger kylling. Jamen det må vi jo så i gang med". Det kunne jeg så skaffe til hende. Så købte hun noget af det. Og lige pludselig der solgte hun 500.000 kilo frosne kødvarer om måneden. Det er 20 containere. Og så gad hun sgu ikke det der ris mere. Så holdt hun op med det. Øh.. hendes datter øh.. der hedder Mary, og hun har en universitetsuddannelse fra Boston. Nu er hun flyttet tilbage og er blevet gift med en – jeg tror også – en sort amerikansk mand, kom tilbage til Ghana og har overtaget coldstoren. Agnes, hun har et par ægteskaber bag sig, og er i dag gift med en fremtrædende afrikansk advokat fra London. Og så havde hun tænkt, "kraftedeme. Det der husbyggeri, det skal vi i gang med. Der er nogen der bygger huse her, og det kører". Så indenfor de sidste 10 år, der har hun lavet property development, og er.. fordi det der kød, det blev sgu for stressende. Det gad hun ikke mere. Så nu laver hun property development, og hun har bygget sådan hele rækkehuskomplekser af properties i Accra.

Interviewer: Okay.

Respondent: Store huse, villaer, semi-detached huse og sådan nogle ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og dem bygger hun for 150.000 Dollar i omkostning. Hun låner ikke pengene til det her. Det er ikke finansieret. Dem har hun i baglommen efter sine handler.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Og så lejer hun dem ud til 3.000 Dollar om måneden stykket.

Interviewer: Ja.

Respondent: Prøv at tænk sig, det er 3.000 Dollar, det er 18.000 Dollar.. 18.000 Kroner i husleje.

Interviewer: Ja, det er en sjat.

Respondent: Det er en sjat. Men dine omkostninger ved at bygge huset, det har været 150.000 Dollar.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det laver hun i dag. Og hun er 60.

Interviewer: Hun har da haft fat i den lange ende.

Respondent: Ja, det har hun.

Interviewer: Men det er jo så også en del af det drive der, som du taler om.

Respondent: Det er drivet. Fordi der kører en anden dame, vi handlede med, hun havde et kæmpe coldstore der hed Injahdado, og de importerede 4.000 tons fisk om måneden. Altså 4 millioner kilo fisk. Øh.. frysehuse med distribution over hele ghana. Og det var typisk 40 fodscontainere, man havde stillet op i små landsbyer eller et centralt lager i en intern by og sådan nogle ting. Hun kunne ikke læse og skrive øh.. den her dame. Og hun var kæmpestor, altså hun vejede nok 150 kilo, og var helt gul i øjnene. Øh... Hun kunne ikke læse og skrive. Men hun startede nemlig med at have et fad på hovedet og sælge 10 kilo fisk om dagen.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og købe af en anden.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og så blev det til 3 kartoner og 5 kartoner, 10 kartoner. Og lige pludselig der blev det altså til 4.000 tons fisk om måneden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er et helt skibslæs. Altså et helt skib.

Interviewer: Ja, fuldstændig.

Respondent: Øh... Og hun byggede ejendomme. Øh.. Maersk havde kontor i hendes etageejendom i mange, mange år.

Interviewer: Nå.

Respondent: I Tema. Hun kunne ikke læse og skrive. Men hun kunne handle.

Interviewer: Det er imponerende.

Respondent: Hun kunne handle.

Interviewer: Ja, det er også det vigtigste.

Respondent: Ja.

Interviewer: Men hvad så med kønnene? Altså kønsroller? Nu fortæller du om to kvinder som har haft rigtig succes, men forskellen mellem kønnene?

Respondent: Forskellen mellem kønnene øhm... Det er manden der bestemmer.

Interviewer: I hjemmet?

Respondent: Hvis du tager.. han er familiens patriark. Han er familiens overhoved.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Øh.. mænd og kvinder sover ikke i samme seng.

Interviewer: Heller ikke gift?

Respondent: Nej. Det er ikke normalt. Der sover manden i en seng, og kvinden får lov til at sove på gulvet i et værelse ved siden af, hvis du taler ude i landsbyerne og ved hytterne. Så kan manden få sit soveværelse med en seng, og så kan.. sover konen sammen med børnene et andet sted.

Interviewer: Nå.

Respondent: Øh.. og Sam, der som.. fra.. min forretningspartner, han var oppe i årene. Han sov heller ikke sammen med sin kone. Det gjorde de, når de skulle være sammen og have sex. Så inviterede han hende ind. Øhm... Men det er sådan manden der tager beslutningen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Men det er jo lidt ligesom her. Det er kvinden der bestemmer underneden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. kvindens rolle i samfundet er meget, meget vigtig. Og handelskvinderne, markedskvinderne og kvinderne generelt er altså meget, meget dygtige. Og meget.. er egentlig i min bog dygtigere end mændene.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi de kan mange ting. De kan holde styr på flere ting. De er mere organiserede, hvor manden han tager én beslutning ad gangen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og et godt billede på det, det er en anden forretningsforbindelse, jeg havde. De hed Francomets. Og de var.. de købte kød, af et coldstore, som blev sat på en palle foran deres skrivebord. Så du havde.. nu tegner jeg på denne her igen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det her coldstore, det hed Beheman Coldstore (tegner bygningens struktur). Sådan der, det her, det var courtyarden. Hernede der ligger coldstoret, og der her, det blev kørt af Edward og Akufo-Addo-familien i gamle dage.

Interviewer: Ja.

Respondent: I dag sidder Nana Fyduwa der, som også er bror til Akufo-Addo.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Deres far, han havde 88 børn og 10 koner.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Og så var der et halvtag rundt sådan her. Sådan der, lidt derned af. Og det var sådan typisk her. Og så var der sådan små boder. Der var en Euro-palle her, og så hvor man satte sine ting op på. Og så var der et skrivebord her. Så var der en cash-tællemaskine der, og heromme bagved stod der en kiste. Det var sådan inde under halvtaget. Det der så sker, er, at de køber øhm.. 3 paller et eller andet.

Interviewer: Hm.

Respondent: Så går de ind og lejer en opbevaringsplads herinde i frysehuset. Og så sælger de herfra, fra deres lille bod her. Så lægger de en karton kylling op, og en karton høns, og en karton bøffelkød, og en karton grisetær og en karton kyllingefødder. Hvad de nu har inde på lageret.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og øhm.. så kommer markedskvinderne, fordi hernede bagved der ligger noget der hedder Apobushe market, det ligger hernede bagved.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og der kommer markedskvinderne så op om morgenen. Og så køber de. Så siger de, "jamen jeg skal bruge 4 kartoner af det, eller 8 kartoner af dét, eller et eller andet herfra". Så tæller de kontanter op her. Når de har fået dem, så lægger de dem enten ned i skuffen eller herned bagved. Og den her, den bliver så typisk fyldt med penge, når der er noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: De havde så også lidt lagerfaciliteter andre steder. Konen, hun sad her, og der sad hun godt og handlede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så sagde hun til manden, "du skal køre derhen. For der ved jeg, at prisen er på et eller andet. Det køber du. Og du skal køre derhen". Og så havde de sådan en van, og så kørte manden rundt og legede stor mand egentlig.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Øhm... Og så købte han ind på konens foranledning.

Interviewer: Jaja, så.. men det var hende der..

Respondent: ..Eller hentede fra lagerbygningerne rundt omkring.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og de andre coldstores. Men det var hende der styrede.

Interviewer: Det var hende der trak i trådene.

Respondent: Ja.

Interviewer: Og uddelegerede.

Respondent: Ja. Og så skulle hun selvfølgelig have hans godkendelse for nogle ting, og det fik hun selvfølgelig, kan man sige. Men så du har sådan et mand-kvindeforhold, hvor man skal have respekt for mandens beslutning, men det er ofte kvinden bagved der står og trækker i trådene.

Interviewer: Okay. Hvad så med respektmæssigt, altså nu tænker jeg på, hvis vi igen går tilbage til det med forretningsmødet, er der så noget med, hvordan du hilser?

Respondent: Øhm... Det er øhm... Ydmyghed er vigtig.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh...

Interviewer: Men nu tænker jeg også, der er jo også en religionsforskel og geografisk, kulturel forskel.

Respondent: Ja. Der er meget stor forskel også på religionen. Man skal gøre sig klart, at religion har meget, meget stor betydning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. ikke så man er sådan fanatisk. Det er der nogen der er, men.. og radikale og sådan noget. Men det er man ikke. Gud betyder bare meget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi i samfundsstrukturen, der er der to steder, hvor man møder sin udkårne, og hvor man.. som sådan det basale i ens sociale liv, det er kirken og så er det begravelser.

Interviewer: Ikke dagligdagen?

Respondent: Nej. Kirken og begravelser. Det er der, hvor man.. der er der fest.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Så begravelser det er sådan den helt store social event. Det er sgu der, hvor man siger, "ah så er der fun'ral". Man siger ikke "funeral". På ghanesisk hedder det "fun'ral". Det tog noget tid, inden jeg lærte det.

Interviewer: fun'ral.

Respondent: "Fun'ral? Hvad fanden snakker du om, fun'ral. Ah, funeral. Jaja".

Interviewer: (Griner).

Respondent: "Hvem fa'en er død?". "Det ved jeg ikke". Der kan komme sådan flere hundrede mennesker til sådan en begravelse. Og så er der altså fest og ballade, og manden bliver begravet, eller damen bliver begravet i en kiste som er udformet som en tiger, eller en leopard, eller en mercedes, eller noget helt fjerde.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Og så bliver de lavet i træ, og så bliver de lavet fint. Og så bliver de båret rundt, og det er den helt store fest. Det er en kæmpe fest.

Interviewer: Med 400 mennesker?

Respondent: Med 400 mennesker (genkendende). Så der er der sgu fest.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og så er man selvfølgelig lidt ked af det, for man har selvfølgelig mistet og så videre.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Men det er en fest.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og en stor social begivenhed man skal til. Og så i kirken, der får man sine kontakter og har sit kontaktnet via sin kirke. Øhm... Og via det, man nu tror på.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der er stor forskel på, om man er muslim, eller om man er kristen. I Ghana der er der 53 procent kristne.

Interviewer: Jamen, det var netop også det, jeg tænkte på. Nu nævnte jeg også lige kort det der med geografien fordi som jeg har forståelsen af nu, er det, at især nordpå er det en mere muslimsk del, mens det sydpå hovedsageligt er kristne.

Respondent: Det er korrekt.

Interviewer: Og der er vel også en forskel i forhold til, hvem er det, du forhandler med der. Og hvordan hilser du, også kønsmæssigt.

Respondent: Øhm.. hvis man tager den.. altså, hvis du tager.. jeg var i Mauretanien engang. Det afhænger jo i øvrigt at, hvor man er henne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men Mauretanien er arabisk, og der er også sorte. I Mauretanien der er de sorte typisk født ind i.. ind til at være slaver.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de bliver handlet fra familie til familie. Man er født ind i en familie som sort arbejdsmenneske.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis ikke, så bliver man solgt til noget andet. Stadigvæk. Øhm... Menneskeligt.. meget mere menneskeligt, end det var. Men sådan er det. Og der er den arabiske del af befolkningen herre.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Øhm... Men der siger man ikke goddag til en kvinde med en hånd. Det gør man ikke. Så hopper hun sgu ud af vinduet altså, det gør man ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Man husker at tage sine sko af. Øh.. det bedste man kan gøre, når man står i en ny situation, det er at være nummer 3 der går igennem en dør.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så husk at gøre opmærksom eller husk at se, hvad alle de andre gør.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så gør det samme som dem.

Interviewer: Vær opmærksom, ja.

Respondent: Ja. Og gør det samme som dem (rømmer sig).

Interviewer: Jeg tænker lige nøjagtig på det, du siger, hvis jeg lige må afbryde dig bare et kort øjeblik. De præsentationer der af forretningskultur som er for andre lande, der nævner den nemlig også for.. ja, altså nu har jeg et par stykker her med Kina, Brasilien og dem der, som jeg havde skrevet, ik' (henviser til præsentationer af forretningskultur fremsendt via email). Øhm... Det er nemlig også en, den fra Kina, som siger det der med, at det er vigtigt, at det skal helst være den ældste, den som har noget at sige, og den som har lov til at tage beslutningerne, som skal gå først ind ad døren. Er det det samme her også?

Respondent: Øh... Jeg har ikke oplevet det som.. som meget som den.. lige præcis det. Men det er vigtigt, at man viser respekt for de ældre.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så generelt ydmyghed. Vær ydmyg.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Udvis forståelse.

Interviewer: Ja.

Respondent: Udvis empati, stil spørgsmål. Øhm.. gør dig klart, hvem du er. For eksempel religionsmæssigt. Hvad tror du på.

Interviewer: Nå, og det taler man om?

Respondent: Det gør man. Ja, det kan du tro. Det får du.. det spørgsmål får du stillet.

Interviewer: Er det en del af smalltalk, eller..

Respondent: ..Det er en del af samtalen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvad tror du på? Tror du også på gud?

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis man siger "nej" der, så har man.. så.. så..

Interviewer: ..Nå.

Respondent: ..bliver der taget afstand.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og hvis du taler med.. for eksempel i Senegal, hvor man er muslim. Det er et muslimsk land, sort men muslimsk land.

Interviewer: Ja.

Respondent: Et fantastisk land. Der skal man bare.. man skal egentlig smile og være.. smilende glad og så ydmyghed generelt. Men spørger folk "men hvad tror du på?". Jamen så sig det, for det har man meget mere respekt for, end hvis du siger, "jeg tror ikke rigtig på noget", eller man er.. sig hvad du tror på.

Interviewer: Nå, men det vil sige, at hvis man ikke tror på noget...

Respondent: Jamen så tror man ikke på det. Men vi som danskere har jo en sådan lidt.. speget forhold til religion.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. vi går i kirke til jul, ik', og betaler kirkeskat, og så bliver vi begravet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... Og det kan man så vælge at tro på eller lade være. Jeg er blevet stillet spørgsmålet mange gange, og jeg har altid sagt, at jeg tror på den danske folkekirke. Og vi kommer fra Luther. Vi er kristne protestanter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kan man snakke om, hvem nu det er. Man behøver ikke snakke mere om, hvad du selv tror på, og hvad du.. men så kan man fortælle, hvem er Luther. Og hvad troede han på, hvad var det hans ting er, og "det tror jeg også. Det er også det, jeg tror på. Det er sådan, vi er bygget op".

Interviewer: Er ghanesere for eksempel bekendt med Martin Luther, eller altså ved de, hvem han er, den Tyske Martin Luther?

Respondent: Nej.

Interviewer: Nej (genkendende).

Respondent: Ikke nødvendigvis.

Interviewer: Okay, så det vil sige, mange tænker Martin Luther King eller?

Respondent: Nej øh.. Det gør de ikke. Ikke i den stil. Ghaneserne er sådan en.. i baptisme.. er baptister. I vidt forskellige afskygninger, så det er sådan meget bredt. Øhm... Så man tænker ikke typisk Martin Luther King, men for at forklare hvem Luther er, altså at han var en munk, og han var protestant og han skilte sig ud fra den katolske tro. Og der er altså også mange katolikker. Så siger de, "er du katolik?", "nej, det er jeg ikke. Jeg er protestant".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Nå. Hvad er det så?". Så forklar det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm.. og så er.. så siger de, "nå, men det er rigtigt. Nå, men det er godt, at Gud er med dig".

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Ja, men det er det.

Interviewer: Så det betyder rigtig meget?

Respondent: Det betyder rigtig meget. Gud betyder meget.

Interviewer: Ja. Men hvad så med tabuer? Fordi nu tænker jeg sådan lidt, at sådan et emne som religion kunne godt være et lidt ømt emne at komme ind på. Også fordi som du siger, at siger man nu det rigtige.

Respondent: Ja.

Interviewer: Eller det forkerte i forhold til en, man håber at komme godt ud af det med fra start. Er der så noget, man måske ikke skal, altså nu ved jeg ikke.. politik eller...

Respondent: Øh... Man kan også sagtens tale politik.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Jeg har også siddet og snakket med folk omkring Mohammed-tegningerne.

Interviewer: Nå, det kan man også?

Respondent: Sagtens. Men man skal forklare, hvad det er.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så huske at lukke det af med noget som folk forstår, så der er forståelse.

Interviewer: Ja.

Respondent: Mohammed-tegningerne drejede sig jo ikke om, man ville spotte Mohammed. Og det drejede sig egentlig heller ikke om ytringsfrihed, som det blev kørt op til. I starten der har Jyllandsposten jo denne her side på bagsiden, hvor man tegner noget. Øh.. for at tage et seriøst politisk emne op, men på en satirisk måde. Øhm... Og Mohammed-tegningerne var jo – som jeg ser det – et.. en måde hvorpå man udtrykker en generel forståelse for, hvad man mener, muslimer er. Medierne portrætterer Islam som værende noget forfærdeligt roderi, med folk der er terrorister, med bomber i turbanen og langt skæg, der springer det hele i luften. Og det er ikke sandt. Men for at gøre opmærksom på det her, så laver man de her tegninger.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og siger "prøv nu at komme med noget andet budskab end det her". Altså, det er 5 procent der er det der. Der er en masse andre der er noget helt, helt andet, spændende og interessant og sådan noget, og som har andre holdninger.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Og så har jeg typisk kommet hen til noget med, hvad er vores fælles værdier. At have respekt for hinanden, at have respekt for, hvis jeg vil bede om søndagen, så går jeg i en folkekirke og gør det om søndagen. Og hvis du som muslim vil bede, jamen så gør du det om fredagen for eksempel, eller i løbet af dagen, eller hvad man nu gør. Men fredagsbønnen er meget vigtig. Så gør man det om fredagen. Det er lige meget. Det er ikke vigtigt, om vi gør det den eller den anden dag. Det er vigtigt, at jeg respekterer din religion og de handlinger, du gør, og du samtidig giver plads til mig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og at vi i det fælles offentlige rum har en forståelse for, hvordan vi opfører os sammen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. og ikke spotter hinanden og spytter hinanden i hovedet.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Og det.. den snak kan man få på base af Mohammed-tegningerne.

Interviewer: Okay.

Respondent: For eksempel. Man kan også forklare, at der var nogle radikale folk der tog til Frankrig og rejste rundt og brugte det her for egen vindings skyld.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det er fordi det ligger langt ude på fløjen. Der er også kristne der ligger langt ude på fløjen. Amerikanske kristne helt derude af. Ham der brænder biblen for eksempel, hedder han ikke Terry Jones, altså han er jo også.. han er jo helt derude. Han er jo lige så gal som Al-Qaeda er. Bare i den anden grøft.

Interviewer: Ja, modsat fløj der.

Respondent: Modsatte fløj.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det drejer sig bare om at mødes et eller andet sted på midten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Men for at komme tilbage til det her med, hvad er vigtigt kulturelt, så er det jo at være.. udvise en eller anden form for ydmyghed.

Interviewer: Ja.

Respondent: Respekter at folk er ældre end dig. Dem der er ældre end dig, de skal træffe beslutningen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis du så ikke er enig i den, så må du altså acceptere den som den er, for ellers så bliver du uvenner, og så gør folk det andet, det de har besluttet, selvom man ikke er enig om det.

Interviewer: Ja, det.. så er der lige to ting, jeg skal spørge til, fordi lige nøjagtig det dér, jeg kommer til.. du må også lige hjælpe mig med at komme tilbage på det med tabuer, fordi det skal vi også lige vende igen, men nu siger du det der med, hvis der er en ældre som beslutter et eller

andet, som du er uenig i, hvad gør du så i situationer hvor.. eller hvad gør ghanesere i situationer, hvor de er uenige egentlig?

Respondent: Jamen de klapper hælene sammen og bøjer hovedet og siger "ja". For sådan er det.

Interviewer: Okay. Hvad så i en forhandlingssituation, hvor man måske ikke helt kan blive enige. Nu tænker jeg på det der med at skulle sige "nej". Det der med et negativt svar.

Respondent: Folk siger ikke "nej". Folk siger "ja". Og det er en meget, meget stor udfordring for.. for europæere og komme til Ghana og Afrika generelt og opleve det her. Man siger "ja".

Interviewer: Okay.

Respondent: Og man siger altid "ja".

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi man ikke vil såre den andens følelser.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så hele opgaven går faktisk ud på at se, det "ja" man får, er det et "nej", er det et "måske", eller er det et "ja".

Interviewer: Okay.

Respondent: For det er ikke til at sige.

Interviewer: Men hvordan.. hvordan får du så.. ja, hvordan finder du så ud af, hvad svaret egentlig er, hvis du får "ja" til alt?

Respondent: Jamen det (griner).. det gør man jo ved at tjekke ting. Man skal... Afrika der er utrolig meget mistillid. Folk snyder hinanden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis man køber en brugt reservedel til en bil, så er der en grund til, at den ligger i forretningen, fordi den er brugt. Det er fordi den ikke duer mere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men sælgeren siger til dig, at den duer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det gør den også, til du sætter den ind i bilen, og der går 14 dage, så springer lortet i luften.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så man kan tit købe en brugt del for billigt, fordi man skal alligevel have en ny der er for dyr.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Så man skal kende den, man handler med. Det hele handler om at kende. At lære den person..

Interviewer: ..Så det handler om troværdighed, og det handler om at stole på hinanden?

Respondent: Det handler om troværdighed, for den person man er sammen med skal.. man skal kunne kende hinanden. Man skal have et godt forhold til hinanden.

Interviewer: Nå, det vil jeg også gerne komme lidt nærmere ind på. Men nu vil jeg først lige starte med det der med tabuerne. Er der nogen overhoved?

Respondent: Øh.. ja der er.. der er tabuer, altså øh.. unge piger og sex i undervisningsøjemed og skoler og sådan noget. Det taler man ikke om.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der har.. der har DGI faktisk lavet nogle projekter, hvor man spiller bold. Man spiller rundbold kun for kvinder eller kun for piger.

Interviewer: Ja.

Respondent: For at undervise dem i sexualundervisning for eksempel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er jo.. det er et stort tabu.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh.. det er et stort tabu.

Interviewer: Men hvad med i en samtale? For eksempel dig og en anden.. og en fremtidig forretningspartner eller et eller andet.

Respondent: Nej, det taler man ikke om.

Interviewer: Der er det piger og sex? Det taler man ikke om?

Respondent: Det øh.. det taler man ikke om.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ikke sådan. Det kan du gøre, når du kommer længere frem.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... En afrikansk mand har også i dag flere koner.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Øh.. som sagt med Akufo-Addos..

Interviewer: ..80?..

Respondent: ..øh.. jeg tror seriøst, det var 88 børn med 10 koner altså. Øhm.. men nogle af dem, jeg har handlet med, han har haft to koner på et tidspunkt, hvor at den ene ikke vidste om den anden, men den anden vidste godt om den ene. Og han havde børn med dem begge to og boede i begge huse.

Interviewer: Nå.

Respondent: I en periode på 5-6-7 år, hvor hans børn voksede op det ene sted.

Interviewer: Okay. Jamen er det så accepteret, eller er det.. er det sådan noget, man.. det er lidt fordækt, man.. man holder det lidt for sig selv?

Respondent: Det er aldrig.. det er aldrig helt accepteret. De afrikanske mænd, de er meget om sig.

Interviewer: Nå. Hvordan kan.. hvordan kan man have to koner, og der tænker jeg på, hvis den ene ikke ved det, bryllup er jo rimelig omfattende, og bliver der ikke inviteret mange til bryllupper?

Respondent: Jo, det gør der da.

Interviewer: Hvordan kan den ene kone så ikke have..

Respondent: ..Jeg ved ikke, hvordan det er lykkedes.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Det ved jeg simpelthen ikke.

Interviewer: Men det må jo være noget logistik i det alligevel. Som du siger, at det kan mændene ikke. Men ham der, han har altså... Nogen af dem kan.

Respondent: Ja.

Interviewer: Nå, det er imponerende. Øhm.. Der var noget, jeg lige ville vende tilbage til. Det var det med, at du siger, det er vigtigt at lære hinanden at kende, og at det er vigtigt at stole på hinanden.

Respondent: Ja.

Interviewer: Er det er det der med at lave et netværk og knytte nogle bånd egentlig, er det noget, man skal sætte tid af til, hvis man som dansker sætter sig for, at nu vil jeg gerne til Ghana. Jeg har et eller andet produkt, jeg gerne vil sælge i Ghana, og jeg vil gerne lave en handel med dem her indenfor en uge. Er det en...

Respondent: Nej, det skal man ikke.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man skal.. min oplevelse er meget, at man.. det er vigtigt, at man får skabt et godt bånd.

Interviewer: Ja.

Respondent: Gå til middag lokalt, gå til middag hjemme hos dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ud og spise, vær med til havefester. Øh.. jeg var med til en havefest ude hos Sam, hvor jeg dansede med hans moster, tror jeg fandeme, det var. Altså, jeg ved ikke, hvad det var, sådan et eller andet.. folk danser meget og er meget åbne og er fantastisk venlige og inviterer ind.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sig "Ja tak".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og kom og inviter ind.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Man skal også forstå, man er hvid.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man er hvid.

Interviewer: Ja, ja. Hvad vil det sige, hvis du kunne uddybe det?

Respondent: Jamen når du er hvid, så er man udsat for racisme.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man har penge. Det bliver udnyttet.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh... Man har ikke forståelse for, hvad der foregår bagved.. bagved det, vi sidder og gør her. Der foregår en masse ting bagved alle linjer, og det har man meget, meget svært ved at forstå, fordi ting er ikke, som de er på overfladen.

Interviewer: Nej.

Respondent: Hvis du går til en advokat her i Danmark, så er det jo typisk sådan, at advokaten repræsenterer dine interesser.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når du går til en advokat i Afrika, så skal man – efter mine overvejelser og det som jeg har oplevet – gøre det meget klart, hvem ham her han er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller hende. Hvilken stamme tilhører vedkommende, hvilket netværk har vedkommende, hvordan tjener han sine penge, hvor.. hvem er hans kunde fremadrettet. Hvis hans kunde eller hendes kunde fremadrettet er din modpart, så er han ikke din advokat. Så er han modpartens advokat. Fordi advokaterne kender hinanden, og så har vi ikke lavet handler. Så handler de bag din ryg. Så siger din advokat et eller andet til dig, mens han har lavet en anden handel den anden vej.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det skal man være opmærksom på.

Interviewer: Okay, det var sådan lidt ovre i den der med korruptionen..

Respondent: ..Det har ingenting med korruption at gøre.

Interviewer: ..eller hvad?

Respondent: Nej, det er bare sådan, det er.

Interviewer: Nå.

Respondent: Øh.. man lytter til sin høvding, man respekterer sin stamme, man har meget, meget stor respekt for hinanden, afrikanerne har meget respekt for mennesker.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man har stor respekt for hinanden.

Interviewer: Men så kommer jeg også til at tænke på, betyder det så, at man altså tilsidesætter regler for forhold eller for nære venskaber eller?

Respondent: Ja, hvilke regler tilsidesætter man?

Interviewer: Jamen i det hele taget, det er mere et åbent spørgsmål. At man kan godt se bort fra nogle regler eller en eller anden lov, eller hvad skal man sige, for at kunne hjælpe en ven på vej til et eller andet.

Respondent: Man hjælper sine venner.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man hjælper sin familie.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Man har forsøgerpligt, så hvis nu vi var brødre, og jeg havde arbejde og havde en kone og 6 børn, du havde ikke arbejde, og du havde en kone og 6 børn. Så var det mit ansvar at forsørge dig.

Interviewer: Så tager du dig lige af alle 12.

Respondent: Så tager jeg mig af alle 12-14 mennesker, det er mit ansvar. Det er derfor, det er så forfærdeligt med de her fodboldskoler. Fodboldskolerne det er afrikanernes drøm.

Interviewer: Ja.

Respondent: At komme herop og spille fodbold og blive..

Interviewer: ..Stjerner..

Respondent: ..stjerner. Hvad hedder de? Drogba eller Etó for eksempel. Det er dét, de gerne vil. Det er en måde, hvorpå man kan blive rig og få penge. Rigdom er utrolig vigtigt. Det er et meget, meget væsentligt grundlag for folk. At man kan vise, at man er blevet rig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så man går efter drømmen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det betyder, at hvis man har én dreng der kan spille fodbold, så betaler.. så går familien sammen. Så lad os sige, at jeg havde 4 brødre, og at det var min dreng der kunne spille fodbold, så ville mine brødre eller søskende være med til at betale for hans uddannelse. Fodboldskole og uddannelse. Den er dyr. Men det vil betyde, at deres egne børn ikke kom på universitetet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller at man ikke fik noget at spise. Det vil det også betyde. Det vil også betyde, at man bliver nødt til at skære et varmt måltid væk om ugen, så der.. i stedet for at der er 5 varme måltider, så er der kun 4 om ugen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Sådan er det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og så kommer denne her unge mand på 15-16-18 år til Europa skidegod og får en prøvetræning, men i Europa er der jo mennesker alle steder fra, kommer ikke på holdet. Nu kan han ikke vende hjem. Han kan ikke vende hjem.

Interviewer: Hvorfor? Er det noget med.. altså..

Respondent: ..Han har brugt familiens penge på at blive en dygtig fodboldspiller.

Interviewer: Ja, men ikke dygtig nok.

Respondent: Ikke dygtig nok, så han blev ikke til noget. Så nu skal han sende penge hjem til sin familie.

Interviewer: Nå, ja.

Respondent: Han er jo blevet sendt derop for at kunne forsørge resten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så de kan få noget at spise. Og så må han til at gøre noget. Det kan så være, at det bliver kriminalitet, det kan være, at han begynder at sælge cd'er, det kan være, at han begynder at sælge nogle ting, handle, gøre det han er bedst til, få sig et arbejde og sende nogle penge hjem til familien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han kan ikke vende hjem. Det kan han ikke, for han har vanæret sin familie. Det kan han ikke.

Interviewer: Nå, jamen det er en meget.. altså det er jo interessant aspekt, det du siger med ære her.

Respondent: Meget. Altså, det har man. Hvis man er barn, så har jeg oplevet.. man har oplevet typisk børn der sælger ting og sager i skolen eller på vejene og sådan noget. Den fattige del af befolkningen, det har ikke ret meget. Men de får også børn.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der skal man jo gå i skole. Når man går i skole, så gør man det fra klokken 8 om morgenen måske til klokken 11, så er der frokostpause. Så gå man ned til mor i lyskrydset og sælger æbler. Så får du 3 æbler i et lille stykke folie, som du skal have solgt for 4 Kroner eller et eller andet. Får du dem solgt, så kan du gå tilbage i skole til når frokostpausen er slut omkring klokken 1.

Interviewer: Ja.

Respondent: Får du dem ikke solgt, så skal du blive ved med at sælge dem til, indtil de er solgt. Og er de ikke solgt, når dagen er gået, så er der ingen aftensmad.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og her der er man 7 år. 8 år.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sådan er livet, sådan er livet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så du har den der.. det her utroligt hårde liv, det er det. Utroligt hårdt liv.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så har du de rige, eller den rige del af befolkningen. Enya Daddos sønner.. hun kunne ikke læse og skrive. 4.000 tons kød om måneden.

Interviewer: Ja.

Respondent: To sønner på universiter i New York. Kom hjem, kunne slet ikke finde ud af en skid. Brugte det hele, fyrede alle pengene af, lukkede lortet. Firmaet eksisterer ikke i dag.

Interviewer: Er det rigtigt?

Respondent: Hm (genkendende). Der er kun deres coldstores tilbage, og de bliver brugt til at udleje til andre der...

Interviewer: Ej.

Respondent: Altså, de omsatte for 10 millioner Dollars om måneden.

Interviewer: Hvordan kunne det gå så galt så?

Respondent: Jamen de fyrede det hele af. De var rige. De skulle vise, at de havde store armbevægelser.

Interviewer: Men skræmmende. Lige så skræmmende som.. men nok lige så imponerende som det nogen gange er med ambitionerne, lige så skræmmende er det, hvor hurtigt det kan brændes af.

Respondent: Ja.

Interviewer: Synes jeg.

Respondent: Ja.

Interviewer: Nu skal jeg høre dig, sådan noget som øh.. sådan noget som formalitetsniveau, hvor formel er man?

Respondent: Man er.. man er formel. Man er meget formel, når man går til møder. Øh.. når man møder hinanden, så er man...

Interviewer: Hvad med Mr, Mrs? Hvornår går du fra.. hvor går grænsen fra fornavn, efternavn.. hvad kalder du.. hvordan tiltaler man folk?

Respondent: Det afhænder meget af situationen. Øh.. Sam som var min partner, han havde 4 navne. Han hed Samuel Boateng.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var det navn, han brugte, når han talte med hvide mennesker.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og når jeg omtalte ham overfor andre, så var det Sam.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når han blev tiltalt af ghanesere, så hed han Yaw Achampong.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh.. Yaw betyder torsdag.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så han er født på en torsdag.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Ugedagene har ligesom vi andre; mandag, tirsdag, onsdag. Den der med, at Robinson Crusoe fandt ud af, at han fandt ham på en fredag, og derfor hed han Fredag.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er sgu ikke noget, Robinson Crusoe har fundet ud af. Øh.. sådan er det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man hedder ugedagene.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så man hedder..

Interviewer: ..Så alle hedder én af 7 dage.

Respondent: ..Alle hedder.. hvis du er kvinde, og du er født på en torsdag, så hedder du Yaa i Ghana. Du kan hedde Kwame og Kwasi og Kofi og Kojo.

Interviewer: Okay.

Respondent: Afhængig af hvilken ugedag, du er født på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det hedder man. Det.. det hedder man.

Interviewer: Og hvad så med.. hvornår gik du så fra.. jeg går ud fra, at du har vel også kaldt ham Mr. Boateng?

Respondent: Ja. Det har jeg. Øhm... Det var noget, man følte. Øhm...

Interviewer: Det er ikke noget, du spørger om på et tidspunkt?

Respondent: Nej, nej.

Interviewer: Eller han spørger omvendt dig?

Respondent: Nej, nej, nej, nej, nej. Det er igen noget med ydmyghed, og hvor ydmyg man er, og hvor tæt man er på hinanden.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det.. jeg har aldrig spurgt. Jeg har følt det. Og så kan det godt være, at jeg er kommet til at træde nogen over tæerne ved at kalde dem et eller andet, men øhm.. Agnes, som jeg kalder for Agnes, hun hedder også Antimagie.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller Antie. Folk kalder hende for Antie eller Antimagie. Jeg kalder hende for Agnes. Jeg har også kaldt hende for Antie. Det afhænger af, hvor man er henne. Hvor tæt man er på hinanden.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh.. og det.. det føler man.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Akufo-Addos lillebror, som jeg handlede med, han hed Edward.. hedder Edward Akufo-Addo. Han bliver kaldt Bumptie.

Interviewer: Okay, men er det sådan et kælenavn eller?

Respondent: Ja, det er et kælenavn.

Interviewer: Jeg går ud fra, at øh.. altså der er.. én ting må jo også være private bekendtskaber. Så er kælenavne jo som det er i Danmark, så er det én ting, men når det er forretningsmøde og en forretningsforbindelse, så er det jo noget mere formelt. Det er jo naturligt.

Respondent: Ja. Men det er det. Så man.. altså øh.. Hvis man går på "Mister"-niveau, så siger man, "his honourable Mister", eller hvis jeg taler med den ghanesiske ambassadør, selvom jeg kender hende, så siger jeg "Madam Ambassador".

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Øhm... Hvis jeg taler med second-in-line, så kan jeg godt finde på og sige..

Interviewer: ..Hvis du taler med hvem?

Respondent: Med ham Second Ambassador. Så kan jeg finde på at sige "Mister Brown", eller...

Interviewer: Nå, okay ja.

Respondent: Øhm.. Så det er sådan lidt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det første introduktionsmøde, der er man på øh...

Interviewer: Der er man på "Mr."?

Respondent: Ja, der er man officiel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis det er officielle ærinder, så er man officiel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Efterhånden så bliver det mindre og mindre.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så kan man godt sige "Mr. Brown" eller "Morgan".

Interviewer: Altså, så det kunne for eksempel være, når du bliver inviteret på garden party?

Respondent: Ja.

Interviewer: Så er det måske, man overskrider, eller så indbyder de også til, at man.. nu går man videre.

Respondent: Nu går man videre (genkendende).

Interviewer: Okay.

Respondent: Til øh.. til det her.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men det er også meget i, hvordan man.. hvis ens opførsel stadigvæk er, at man har.. med respekt og med øhm.. ikke og.. hvad er det nu det hedder, jeg brugte for et ord? Øhm.. øhm.. Hvad var det, jeg brugte for et ord?

Interviewer: Til.. til..

Respondent: ..Når man ikke.. ikke at man er underdanig, men man er...

Interviewer: Ja, det ved jeg sørme ikke.

Respondent: Jojo, jojo, hvad fanden var det, jeg sagde? Ydmyg. Ydmyghed.

Interviewer: Nå, ydmyg.

Respondent: Hvis man stadigvæk er det, så.. det er det vigtigste.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Det er det vigtigste. Så at man skal passe på sin vrede. Man kan blive stik hamrende tosset, altså så man slet ikke forstår det.

Interviewer: (Griner). Ja.

Respondent: Der oplever jeg meget, at det er vigtigt, at man passer på den her vrede.

Interviewer: Okay.

Respondent: Har du først gjort folk vrede. Så bliver de vrede på dig, og så har du et problem.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det.. det.. det der.. når man så skal tilbage igen, så skal man virkelig kysse folk i bagdelen.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Så hvis man har et partnerskab. Folk kan finde på at smadre en forretning, et projekt til millioner af kroner, hvis de bliver fornærmede.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og sige, "ham her, han skal fandeme ikke træde på mig. Så skal jeg sgu sørge for, at han ikke kommer videre her".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så er det ligegyldigt for, hvor godt projektet er, så vil han sige "ja" overfor dig og smile og være glad, og bag din ryg, der vil han fjerne tæppet under dig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Uden du opdager det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er også den måde, man selv skal arbejde på. Øhm.. jeg oplever meget, at det er vigtigt, at man sætter sig ind i, hvem er folk. Øh.. nu skal jeg bruge noget papir. Så kan jeg tegne her igen (tager samme papir frem, som respondenter tidligere tegnede på). Når du har en retssag. Nu taler vi om advokater og sådan nogle ting, så jeg plejer at tegne sådan en pyramide her. Det der foregår herinde i retssalen, det er muppetshow. Så har vi to sider. Her der har vi noget politisk. Vi har det der parallelsamfund med chiefs.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så har vi noget militær. Jeg kan ikke skrive så pænt. Og så har vi noget politi.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og her der har vi den ene advokat, og her har vi den anden advokat, og heroppe der har vi dommeren.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når du så går i krig her, så skal du finde ud af, det er vigtigt, man sætter sig grundigt ind i, hvem er de her mennesker. Hvilken stamme er dommeren.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvilken stamme er det politiske system, hvem kender hvem her.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvem kender han af chiefs (peger på den ene af de illustrerede advokater). Hvem kender din modstander her af ledende folk politisk (peger på den anden af de illustrerede advokater).

Interviewer: Ja.

Respondent: Chiefs, høvdinge, status'erne. Militært og politimæssigt. Og det er vigtigt af forskellige årsager. Det er vigtigt for at kunne afbalancere magten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvem har magten på vægten. Men også ud fra din egen sikkerhed. Man går efter manden og ikke bolden.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Øh.. og det kan give nogle ubehagelige oplevelser.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhøø som jeg selv har prøvet. Jeg sad i husarrest i Benin 10 dage, før jeg skulle giftes sidste gang. På den danske ambassade på grund af en lille dispute med en kunde for eksempel.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh.. jeg har blevet.. modtaget mordtrusler fra folk, jeg handlede med i Congo og sådan nogle ting.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og i Benin der var jeg ved at blive smidt i fængsel en fredag eftermiddag, og det skal man altså ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi det kommer man ikke fra som et helt menneske.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det gør man ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Øh.. 1: det kan være, at man får en runde af det lokale politi. Det skal man ikke ønske sig. Øh.. 2: Benins fængsel i Cotonou der.. det er en 60-mandscelle uden tag. Så det er en courtyard. Og der skal man lige passe lidt på, hvem man kender, og hvem man ikke kender. Og du er hvid, så du har penge. Har du ingen penge, så har du et problem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men der sidder hvide folk i det fængsel der har siddet der i 10 år, der så er rykket op til en 10-mandscelle eller til en 4-mandscelle for eksempel.

Interviewer: Ja.

Respondent: I Cameroun har jeg oplevet, at folk de bliver skudt, når der er for mange mennesker i fængslet. Så tager politiet nogle og slår dem ihjel. Så er de væk, så er der jo plads til nogle flere.

Interviewer: Ej, nå.

Respondent: Øhm... Og jeg har set i Cameroun i Douala gendarmeriet tæve en mand fra Maersks kontor. Gendarmeriet var lige overfor. For åbent vindue med spanskør under fødderne og sådan nogle ting. Det skal man også have med.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man går altid efter bolden, når man kan se, hvordan folk spiller fodbold.

Interviewer: Ja.

Respondent: Afrikanske hold de tackler på skinnebenene.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er der en grund til. Man går efter manden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og derfor så er det her system meget, meget vigtigt, fordi man skal finde ud af militært, hvem kender hvem, og kan jeg ophæve, så jeg kan gå videre. Så hvis at de gør noget mod mig, så kan jeg gøre noget mod dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så ophæver vi hinanden.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Hvad med her politisk og chiefs og sådan nogle ting, hvordan skal vi gøre. Hvordan løser vi denne her krise. Og en god måde at løse en strid på, det er.. det kan altså også godt være at sætte sig ude i landsbyen med høvdingen under et træ og høre, om han så accepterer den.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er også en vigtig måde at gøre det på.

Interviewer: Okay.

Respondent: Retssystemet fungerer i Ghana. Det er godt. Det er godt, og der er struktur på det, og det fungerer fornuftigt.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Men man skal huske at registrere sine aftaler, som man laver. Og så større projekter hos ambassaden for eksempel. Og så har de registreret dem forhændt. Men man er hvid, så man har tabt på forhånd.

Interviewer: Okay.

Respondent: Du er hvid. Det skal man vide.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man skal ikke gå i havnen og klarere containere. Det kommer til at koste dig en formue. Du er hvid.

Interviewer: Okay.

Respondent: Bare glem det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Find nogen der kan gøre det for dig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Find nogle venner. Du er hvid.

Interviewer: Ja. Du er hvid (griner).

Respondent: Øhm... Og det her system, det er vigtigt. Jeg havde en retssag i Congo for mange år siden, hvor jeg var låst i Point-Noire i 6 uger. Og – nu taler vi også korruption – det endte med, at.. og det her skal du så ikke citere. Det er off the record.

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

Respondent: Det her, det er 100 procent, eller også er du ikke. Det skal du.. det er sådan det vigtigste.

138

Respondent: Men man.. men man skal.. det.. jeg oplever meget, at ydmygheden er vigtig i den måde, man går til folk på. Og respekter dem, de er. Vær der på deres betingelser.

Interviewer: Okay, hvad vil det sige?

Respondent: Jamen hvis du bliver inviteret med i kirken om søndagen, så er det et tegn på, at de synes, du er flink og rar.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sig "ja".

Interviewer: Okay. For lige at vende tilbage til det med følelser også, er det generelt. Skal du holde følelser for dig selv? Hvordan.. hvordan agerer man?

Respondent: Nej, folk er utrolig følelsesladede og har mange følelser. Og det er rart. Det er godt at vise sig selv. Fordi det hele drejer sig om, hvem du er, og kan I arbejde sammen. Så jeg oplever meget, at man kommer tæt på hinanden ved at vise, hvor man er følsom og overhoved ikke følsom. Man skal holde sine kort tæt til hånden. Altså, det er et spil hele tiden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og jo stærkere ens projekt bliver og sådan nogle ting, så skal man passe på, hvad man får lavet af aftaler.

Interviewer: Okay.

Respondent: For folk de...

Interviewer: Men betyder det også.. nu tænker jeg på kropssprog, udtryk, glædesudbrud. Hvordan bliver det tolket, altså det her med.. altså med, hvad hvis du griner højt øh...

Respondent: Det er ikke noget problem. Altså, folk.. afrikanerne og ghaneserne de elsker musik og dans og glæde, glædelige folk. Folk er glade, folk møder dig positiv. Altså, alle mennesker møder dig positivt. Alle vil gerne hen til dig og sige "goddag" og høre hvordan du har det. Man skal ikke sådan være tilbageholdende.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, det er det værste, man kan gøre, når.. man skal bare være.

Interviewer: Være åben?

Respondent: Ja. Altså, hvis man har lyst til at sige "goddag" til nogle mennesker, så skal man bare gå hen og sige "goddag".

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Og så kan man så begynde at mærke der om..

Interviewer: ..Det gider de, eller gider de ikke..

Respondent: ..de gider eller hvordan eller hvorledes.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. det er vigtigt også, har jeg oplevet meget, man er på samme niveau.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi der er meget det her med høj og lav. Og respekten for høj og lav. Man.. man.. man... Ofte så vil man opleve, at folk de siger "nej" til dig. Der er masser af tid til at mødes. Man kan sagtens mødes. Men hvis du er under dem, så siger de "nej", for de skal udvise, at de har magten.

Interviewer: Okay, så det er det der med hierarkiet?

Respondent: Det.. her kommer hierarkiet ind.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så udviser de, at man har magten.

Interviewer: Ja. Hvordan bliver det vurderet?

Respondent: Det vurderer de. Det...

Interviewer: Nå ja, ud over ens egen..

Respondent: ..Jaja, det er deres chiefs og sådan nogle ting og sager. Det er deres situation, og det kan man ikke selv vurdere.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det.. Altså, man skal sådan føle sig frem. Det ligger i fingerspidserne. Føl dig frem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men folk bliver ved med at spørge.. bede om penge til både det ene og det andet. Der må man godt sige "nej".

Interviewer: Nå, det er fint?

Respondent: Ja. Selvfølgelig må man det.

Interviewer: Okay. Jamen det er meget sjovt, fordi vi skal nemlig snakke lidt om det med at sige "nej".

Respondent: Ja. Men det må man gerne. De vil ikke sige "nej" til noget som helst. Men altså, på et tidspunkt der får man nok.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så øh.. "Nej nu gider jeg sgu ikke høre på dig mere. Nu har du spurgt 12 gange". Det afhænger igen af, hvem man taler med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, hvis jeg siger det til en chief eller til magtfuld person, så bliver man smidt af Pommern til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men siger jeg det til en mand på gaden der reparerer biler, og han siger "jeg skal have ekstra", og jeg siger "nej, nu må du simpelthen bare stoppe det der. Det gider jeg simpelthen ikke".

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... En tolder på den nigerianske grænse øh.. der skal man vide, hvad reglerne er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så skal man holde sig på dem, og ikke.. ikke blive sur. Men man kan godt sige, "ved du hvad, (klapper hænderne sammen) nu gider jeg ikke. Nu gider jeg ikke mere. Altså, jeg skal ikke betale dig for det her, fordi jeg har mine ting i orden. Det var noget, jeg har undersøgt hjemmefra. Jeg har talt med ambassadøren. Øhm... Du er public servant. Du må slet ikke det, du gør her, så lad være med det".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Jeg skal bare igennem her". Så kan det godt være, at de ud.. de anvender deres magt til at sige, "du skal vente". Men på et eller andet tidspunkt der kommer du igennem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Man skal have lidt smørelse til hvordan og hvorledes.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er jo, som vi snakkede om, korruption på det laveste niveau, ik'.

Interviewer: Ja, på alle niveauer.

Respondent: Alle niveauer (genkendende).

Interviewer: Det er en af de laveste det der ja. Øhm... Jeg skal lige høre dig, sådan noget som værdier, et værdisæt. Er der noget der har en rigtig altså stor værdi for ghanesere?

Respondent: Familien.

Interviewer: Familien?

Respondent: Familien (genkendende).

Interviewer: Så er vi tilbage i det kollektive, det der med vi-grupper og..

Respondent: ..Ja.

Interviewer: Okay.

Respondent: Familien. Altså, man er.. man tager sig af hinanden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... Også selvom man ikke er i familie med hinanden.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvis man siger "she's my sister"..

Interviewer: ..Ja, men nu tænker jeg også på, hvad så hvis nu man har en bedste ven. Det bliver vel også betragtet som en del af sine egen familie, eller den.. sin gruppe.

Respondent: Det kan du tro.

Interviewer: Gør det ikke det?

Respondent: Jo, det kan du tro. Man giver sin mad væk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det gør man. Det jeg har oplevet, det er en episode i mit liv, som øh... Altså, jeg har seriøst set en ung pige der ikke havde spist i to dage, give sin mad væk til sin bedste veninde.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså fordi hun vidste, at hun skulle nok få noget om to dage igen.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Og det var ikke noget problem. For veninden kunne ikke få noget.

Interviewer: Okay.

Respondent: Sådan er det. Så det gør man. Øh.. Det lidt man har, det deler man. Da der var ballade i Elfenbenskysten, og folk kom til Liberia, der har været.. med Charles Taylor, han er lige blevet dømt for alverdens ting. Øh.. ja, han øhm... Der kom folk over til landsbyerne på grænserne og sådan noget. Der boede 10 mennesker i husene i forvejen, og folk kom med familier på 10. Så sagde de, "vi deler det, vi har, og så hjælpes vi ad".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det gør man. Man hjælper hinanden.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man hjælper hinanden. Så familien og det, man har.. man har det der hedder the extended family, hvis man har hørt Jørgen Leth. Og man kan mene om ham, hvad man mener, og mene om ham, hvad man vil.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det han går og foretager sig på Haiti. Men han snakker om the extended family, hvor han har betalt for moren og for det ene og det andet og det tredje. Det er sådan, samfundet hænger sammen. Som jeg sagde i det eksempel med, hvis du var min bror, og du ikke havde noget arbejde. Så skulle jeg forsørge dig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg skulle hjælpe mine forældre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er børnenes opgave at hjælpe op. Hjælpe forældrene.

Interviewer: Okay.

Respondent: Når de bliver gamle. Det er ikke noget til at..

Interviewer: Nej.

Respondent: Så det er det, man gør. Det er ens brødre og søstres opgave at hjælpe hinanden.

Interviewer: Selvfølgelig.

Respondent: Så man har mange pengeknib mellem hinanden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Familien imellem.

Interviewer: Ja, det kunne..

Respondent: ..Også uden der er skrevet noget ned.

Interviewer: Ja, jeg kunne godt forestille mig, at det bliver en svær en at holde styr på hvert fald.

Respondent: Det er ret svært at holde styr på, hvem der skylder hvem hvad.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Men man skal nok få sine penge igen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi ellers så ryger du ud af stammesamfundet, og hvis man forretningsmæssigt skylder hinanden penge, jamen så kan man jo få dem på almindelig vis, eller også så kan man blive udsat for at blive hentet af politiet.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og så indkræver politiet dem.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øh.. det er ikke sådan en del af politiets offentlige arbejde, men det er det..

Interviewer: ..De også..

Respondent: ..gør.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der bliver du sat på en stol, og så bliver der sagt til dig, "nu skal du se. Du skylder 25.000 Dollar, og du kommer ikke ud af denne her stol, før du har betalt".

Interviewer: Okay.

Respondent: "Og jo længere tid, du sidder her, jo længere kommer du til at være. Så det finder du selv ud af. Så vi skal lave nogle løsninger, og det skal til at være. Og nu er klokken 9, og vi må jo se. Der går to timer nu, og om to timer der burde det være slut".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så, det er et der sker. Det er det der sker.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så.. så man skal vide, hvem man slås med, og hvem man går i partnerskab med, og hvem magten er hos.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Jeg plejer at bruge det billede med Mikado. Kender du Mikado?

Interviewer: Ja, det gør jeg.

Respondent: Det er det der tårn med pindene.

Interviewer: Ja, netop.

Respondent: Man skal finde ud af, hvem pindene er og trække dem langsomt væk. Og lige pludselig, så trækker man den sidste pind (laver en knase-lyd med munden), og så falder tårnet fra hinanden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og imens man spiller, så smiler man venligt.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så smiler man venligt. Det går nok alt sammen, og vi er bedste venner. Så trækker man en pind mere. Og lige pludselig, så kan man trække den sidste pind, og så bliver man ikke venlig.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så viser man, hvem man er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er sådan, man.. det er også sådan, jeg oplever, man gør internt.

Interviewer: Okay.

Respondent: Alle midler gælder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og man skal finde ud af, hvilken.. det her, det er igen det her med at spille fodbold. Hvis du spiller fodbold, så gør du det på en fodboldbane, hvor du sparker med fødderne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du tager ikke bolden op og begynder at dribble.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og spiller håndbold, som du gør på en håndboldbane. Det skal man gøre sig klart. Og der er nogle regler på fodboldbanen, og der er nogle regler på håndboldbanen. Og vi har nogle regler her, lad os sige fodboldbanen, og dér der er nogle andre regler. Det er håndboldbanen. Dem skal man lære at kende.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og øh.. jeg oplever også meget, at det er vigtigt, at man ikke kommer og er belærende. Det har man med de "åh, det er så synd. De er kraftedeme lige fattige, og de kan ingenting". Det skal man bare lade være med.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Mennesker er, som mennesker er. Man kan godt hjælpe et andet menneske, men man må ikke sige til en.. have den holdning og gå ind til en forretningspartner, at han er bare en lille mand, fordi han er sort. Det går ikke.

Interviewer: Nej, nej.

Respondent: De kan typisk være stenrige, uden man ved det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. de har mange gode politiske forbindelser og forbindelser til det ene og det andet, uden man ved det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så vær undersøgende. Jeg oplever, at man kan være undersøgende overfor menneskene. Jeg ved ikke, om de er det.

Interviewer: (Rømmer sig). Jamen det vender vi også tilbage til. Som du siger, det der med at være positiv og åben og spørgende og altså...

Respondent: Ja.

Interviewer: De ting.

Respondent: Ja. Bare vær glad. Og åben. Hvis man vil spørge nogen om noget, så gå derhen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis man vil tale med.. sidste gang jeg var i Ghana, der mødte jeg det der svarer til Anders Eldrup, da han var direktør for Dong. Jeg skulle tale med V.R.A..

Interviewer: Ja.

Respondent: Og V.R.A. det står for Volta River Authority, de er Ghanas energiselskab.

Interviewer: Hvad står det for, undskyld?

Respondent: Volta River Authority, de har en stor dæmning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der laver 1000 Gigawatt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og jeg havde været til møde og jeg var blevet introduceret ved ambassaden til V.R.A., og jeg har haft et møde på deres kontor, og så skulle vi så møde deres CEO. Ham ville jeg

gerne møde. Men jeg havde ikke fået arrangeret et møde med dem. Men jeg mødte ham tilfældigvis i lobbyen på vores hotel.

Interviewer: Nå.

Respondent: Ham gik jeg bare op til. Han havde ikke tid til at tale, men jeg introducerede mig selv, og jeg fik.. og så videre. Og det vil sige, i dag der kan jeg så ringe til ham.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og så håbe på, at jeg kan få et møde med ham. Men han er ikke inden for min kontaktsfære. Han er sådan en.. jeg kan kontakte ham, og så håbe på.. hvis jeg vil kontakte ham igen, så kan jeg måske så gøre det via ambassaden, og så kan jeg få den kontakt ind.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så anbefalingen er meget vigtig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men jeg ville godt tale med ham, og han var utrolig venlig, og jeg gik bare op til ham.

Interviewer: Okay. Men det er egentlig meget skægt, for det havde jeg selv.. det havde jeg egentlig ikke troet, at den ville gå, for som du siger tidligere, der er det der med, der er det der hierarki. Der er en distance.. magtdistance.

Respondent: Ja. Men hvis du igen er, hvad hedder det, hvad var det nu, det ord jeg brugte igen?

Interviewer: Ydmyg?

Respondent: Ydmyg (genkendende). Så du kan sige til ham, "jeg læste en artikel om dig" eller hvordan eller hvorledes, "og jeg vil godt tale med dig og høre lidt, om det er muligt, at jeg må få et øjeblik af din tid" eller sådan nogle ting, hvis det er på den måde. Hvis det er folk på gaden eller et eller andet, så skal man bare sige "hej". Vinke og grine og have det skægt.

Interviewer: Ja, okay. Hvad øh.. hvis du nu skulle sætte ord på det mest positive og det mest negative, du har oplevet i forretningssammenhæng.

Respondent: Det mest positive, det er øh.. den glæde, jeg oplever med menneskene.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, det er fantastisk.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fantastisk glæde de har ved at være øh.. ved at være.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Både menneskeligt, høj som lav i samfundet. Man bliver utroligt positivt modtaget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. og bliver inviteret indenfor i deres hjem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. bliver inviteret til fødselsdage, til begravelser, til alt muligt mærkeligt.

Interviewer: Ja. Altså den åbenhed generelt?

Respondent: Åbenhed, ja. Jeg blev engang kørt af en Maersk-chauffør fra grænsen mellem Benin/Nigeria ind til Lagos. Det er en tur på 100 kilometer. Det kan tage.. det tager 5 timer.

Interviewer: Nå. Årh.

Respondent: Øh.. det er på grund af trafik. Der er sgu mange biler der, ik'. Øhm... Men chaufføren han inviterede os til sit hjem. Han ville godt vise mig hans hjem. Og jeg sagde, at det ville jeg godt, "jeg skal bare herover, og jeg skal ikke noget, så det er fint nok". Så kørte vi hen omkring hans hjem til hans familie, og så hvor han boede, og hans lejlighed, og hans stereoanlæg, og fik en øl og sad og drak den i hans stue sammen med kone og børn.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han var bare chauffør, men det er venlighed. Problemet med den handling, det gjorde så, da jeg sad, jeg var inviteret ud til en forretningspartner, jeg havde i Lagos og var der. Lagos er ikke det bedste sted at rejse rundt. Der skal man passe lidt på, og det er nok det mest negative, jeg har oplevet, det var sgu nok egentlig der. Der blev vi stoppet af politiet klokken 1:30 om natten. Og øh.. altså, det foregik med en Kalashnikov ind gennem vinduet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. hvor vi skulle vise papirer og sådan nogle ting, og det er ubehageligt, når man prøver det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det vænner man sig sgu til (griner). Altså, det er ikke noget nyt. Men det vænner man sig til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det er sådan... Og der er Lagos hård. Det er blevet meget bedre de sidste 10 år, for det er blevet demokratisk og sådan nogle ting. Så det er blevet bedre. Øh.. men.. mens jeg sad, og omkring klokken var 23, så sagde han, nu ville han simpelthen hjem, for nu var han bare sur. Og han skulle hjem til sin familie og bla bla, og der var han decideret ubehøvlet overfor mig, fordi jeg havde vist venlighed overfor ham.

Interviewer: Fordi du havde vist venlighed?

Respondent: Ja, så troede han, vi var tættere, end vi var.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så sagde han "(imiterer vred mumlen). Du er min ven, så du kan ikke tillade dig at gøre sådan her". Og der måtte jeg sige til ham, "nu skal du høre. Det kan godt være, at jeg har drukket bajer hos dig og fået en øl hjemme hos din familie. Og det sætter jeg stor pris på. Men du skal høre her. Du er min chauffør, så du har bilen, og jeg er her. Og jeg er her, til jeg har lyst til at tage hjem".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Og det skal du forstå. Og så kører du mig hjem".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Så kan jeg spørge dig til råds, om der er noget der er godt eller skidt, men det der, det vil jeg ikke finde mig i. Du er chauffør, og skal du sove i bilen i nat, så skal du det. For det er en del af din løn. Det er en del af dit job". Færdig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hård. Libaneserne er ekstremt dygtige forretningsfolk i Afrika.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det er fordi, der er ingen pardon. "Du er 5 minutter for sent på den, du er fyret".

Interviewer: Årh.

Respondent: "Du har stjålet en skruetrækker". "Ja". "Du er fyret". "Ja du fik din løn i går. Du kom ikke op på dit arbejde, fordi du har.. du havde penge nok. Jamen det kan jeg ikke tage mig af". "Åhhhh, men min kone var syg og død". "Ja, det er ærgerligt. Du er fyret".

Interviewer: Nå.

Respondent: "Ellers så ringer du først og hører. Og er der for mange dårlige undskyldninger, så er du fyret. Du er ude". Og det er koldt. Det er hårdt. Men det er sådan, det er.

Interviewer: Nå.

Respondent: Så man kommer, medmindre man er blevet kørt over af en bil altså.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Altså, det... For ellers så er der 800 undskyldninger for, hvorfor man ikke skal komme.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis man har fundet ud af, at man kan trække den lidt, så gør man det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Hvis man arbejder i landbruget, og man sidder på en traktor og skal pløje en landbrugsmark.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og man har en bror der også har et landbrug, så kører man over og pløjer hans mark først. Det tager jo 3 timer. Så får man ikke pløjet den mark, man er ansat til at pløje.

Interviewer: Nej.

Respondent: Nej. Så har man fundet ud af, at man kan også sælge motorolien. Så tapper man den fra traktoren, når man er færdig med at pløje sin brors mark.

Interviewer: Ja.

Respondent: Tapper den og sælger den til broren, eller onklen, eller fætteren, eller noget helt fjerde. Og så kører man traktoren, til traktoren så bryder sammen og går i stykker.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Nå. Nu er det dit problem. Man sidder på traktoren, og så kører den. Nu kan den ikke køre mere. Hvad skal jeg så gøre? Jeg kan jo ikke gøre noget. Jeg kan bare sidde her og glo". "Jamen det gør du". Det gør man så.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men for dig der har projektet og har en farm, der er det jo lidt et problem, at din motorolie er blevet stjålet og at traktoren i øvrigt har kørt hos nogle helt andre, end den skulle. Men det er de ting, man er oppe imod.

Interviewer: Ja. Ja, okay. Det synes jeg faktisk lyder helt grotesk.

Respondent: Det er helt grotesk.

Interviewer: Altså, det må jeg indrømme.

Respondent: Øh.. andre ting omkring det her med, at ting går galt. De går galt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du skal altid være indstillet på, at det går galt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. du vil blive stjålet fra. Det er ikke et spørgsmål om hvis. Det er et spørgsmål om hvornår.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du kan gøre alt muligt mærkeligt. Alt hvad du vil for at forhindre det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men man skal nok finde ud af, hvordan man kan komme til at malke dig på den ene eller på den anden måde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det sker. Og derfor gælder det om at være benhård.

Interviewer: Ja.

Respondent: Folk vil gerne. Meget, meget venlige og vil gerne arbejde. Vil gerne. Og har en kæmpe energi. Men man har også genet der hedder "også noget til mig", "hvad er der til mig?".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Hvad er der i det her for mig? Det er ikke nok med min løn. Jeg skal også have noget andet". Så du får nogle arbejdshandsker, du skal bruge, så vil du sige, "ja, dem skal du bruge". Så siger de, "jamen det har jeg ikke behov for, så dem har jeg solgt".

Interviewer: (Griner).

Respondent: "Og hvad så når du brænder fingrene?". "Jamen det gør jeg så". "Må jeg ikke få et par nye arbejdshandsker, de er blevet væk", siger de så. Så giver man dem et par nye arbejdshandsker, så kommer de tilbage to dage senere uden arbejdshandsker. Så siger man, "hvad er der sket?". "Arh, det.. de blev sgu...". Tredje sæt. Og det er fordi, at så har han fundet ud af, hvordan han kan få et par arbejdshandsker og sælge dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis du får varm mad 4 dage om ugen eller 5 dage om ugen, så.. og et par arbejdshandsker, de kan give dig et måltid mere, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er derfor.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så derfor, så.. jeg kan huske, Maersk de byggede en terminal i Benin engang. Og arbejderne de skulle kaste sten. Sådan nogle store sten der vejede måske 10 kilo stykket. Så de stod i en lang række og kastede sten for at lægge dem ned på fladen til der, hvor containerne skulle være og sådan nogle ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: De fik arbejdshandsker til det her. Men de sagde, "du får et sæt. Det er dine handsker. Du får ikke mere. Glemmer du dem et eller andet sted, det er ikke vores problem. Så må du slide dine fingre i småstykker. Altså, det er ikke vores problem. Det er dit problem". Og første aften der spurgte de, om de kunne få noget overtid. Det ville de godt. Og de fik så overtidsbetaling efter gældende regler. Og så fik de noget ekstra. De fik en Mars-bar og en Coca Cola kl.12. Og første dag, der kom 10 mand. Næste dag kom der 40.

Interviewer: (Griner).

Respondent: For en Mars-bar og en Coca Cola.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så havde man nogle diskussioner omkring, at man skulle have noget vand at drikke. Og det kostede 3 Franc om dagen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så sagde de, at det vand det behøvede de ikke. De ville hellere have de 3 Franc. Okay, men så fik de de 3 Franc, "men så skal I høre her. Så er jeg skideligeglad med, om du dør af tørst. Det er ikke mit problem. Det er dit problem".

Interviewer: Nej.

Respondent: "Så må du drikke af havnen. Og jeg er ligeglad. Så er der ingen vand. Så stiller vi ikke vand og drikkevarer til rådighed for Jer, for I har valgt at få 3 Franc. Det må I selv klare. Det er dit problem, ikke mit".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Du har fået", for.. det.. man vil godt have det inde i hu.. så de siger, "Arh men må jeg ikke lige få noget vand?".

Interviewer: Ja. "Men det har du jo sagt nej til".

Respondent: "Det har du sagt nej til første gang".

Interviewer: Man ville jo hellere have penge.

Respondent: "Du ville hellere have pengene, så. "Jamen dem har jeg brugt. Nu kan jeg jo ikke.. nu er jeg jo tørstig". "Ja. Det er du så. Og afsted med dig og arbejde". "Men det kan jeg jo ikke, for jeg falder om lige om lidt". "Ja. Det gør du så. Men så er du fyret".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Du har ikke overholdt din del af aftalen". Og det er den der meget, meget hårde som er svær. Den er utrolig svær, for man skal i princippet være et dumt svin.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det vil man opleve.

Interviewer: Så det er ikke til at undgå at være et dumt svin?

Respondent: Nej.

Interviewer: Hvert fald ikke, hvis du ikke vil blive..

Respondent: ..Snydt. Du kan ikke give folk ansvar på samme måde.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så man skal.. jeg oplever meget, at man skal finde en anden lederstil overfor folk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og ikke fordi, at de mennesker, man er sammen med, vil snyde dig. Øh.. det er bare mentaliteten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og fordi de vil være lede eller onde ved dig. Det er ikke sådan en ond vilje. Det hedder hustling. Man skal lige hustle og score lidt her og der, ik'.

Interviewer: Ja, det er virkelig hustling i høj klasse, det må jeg altså indrømme.

Respondent: Så det er det.

Interviewer: Nå. Anders, nu skal jeg lige se, om.. jeg synes, vi har været en hel masse ting igennem. Også nogle jeg ikke havde skrevet ned. Nogle der var endnu bedre, det må jeg indrømme. Jo, jeg skal lige høre dig, altså, nu har du jo haft meget med sådan noget med fødevarer sektoren af gøre. Er der nogle ting som spiller en rolle i forhold til hvilken sektor, du kaster dig ind i?

Respondent: Hvilken hvad?

Interviewer: Hvilken sektor du kaster dig ind i. Er det byggeri, er det fødevarer, er det landbrug, er det..

Respondent: ..Nej. Det er der ikke. Altså, der er nogle mennesker i de enkelte sektorer. Og øhm.. lidt afhængig af hvilken sektor, man går ind i, der er selvfølgelig lidt forskellige regler. Men generelt så er der ikke den store forskel på de mennesker, man taler med. Øh.. i handelssektoren hvis det er meget indenfor industri, det er typisk ikke ghanesere der sidder på det. Træbranchen i Ghana, der er der mange ghanesere i, for det er sådan en gammel traditionel branche.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så er det på tekstilbranchen. Øh.. construction af huse der sidder der også mange ghanesere der kommer med penge fra USA og England og investerer og bygger huse selv.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men ellers så er der meget libanesere og meget indere og også nogle italienere og europæere i de sektorer. Øh.. fødevaresektoren er meget ghanesisk. Øh.. og importørerne er, for det er trading. Det er meget ghanesisk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så igen libaneserne. De er skarpe på trading.

Interviewer: Okay.

Respondent: Libaneserne skal man passe på, ikke fordi de er onde. Det er fordi de har en.. den mentalitet som araberne har.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de viser dig indenfor, og så falder hammeren.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er det der er vigtigt.. det oplever jeg meget, man passer på, og ikke tager det der bliver sagt for gode varer. Det er lidt nemmere at gennemskue en lokalafrikaner.

Interviewer: Okay. Hvis du sådan skulle komme med et eller andet.. afslutningsvist noget godt råd eller et eller andet, som du har oplevet, som du synes, at det dér det var noget af det, som jeg bed mærke i, var det vigtigste.

Respondent: Jamen hvis man vil lave forretninger, og så mit råd det vil være: Vær dig selv. Vær naturlig. Vær ydmyg i din tilgang til tingene.

Interviewer: Ja.

Respondent: Vær spørgende og undersøgende. Snak med folk som mennesker.

Interviewer: Ja.

Respondent: For de mennesker, de er. Se dem for det.. for se folk for de mennesker, de er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det vil være mit råd.

Interviewer: Dit forretningsmøde med ham Sam din partner, da du mødtes med ham første gang, var det bare dig og ham der mødtes, eller var i delegation og delegation?

Respondent: Nej, jeg blev introduceret via Agnes faktisk. Øhm... Han havde ringet til mig for at købe noget, og så kom jeg derned, og så mødtes vi.

Interviewer: Okay. Var det så bare dig og..

Respondent: ..Det var mig og ham.

Interviewer: Okay, det er sådan, man mødes til et forretningsmøde? Det er ikke ligesom i andre steder, hvor det er en delegation og en delegation eller? Eller er det afhængig af størrelsen af handlen.

Respondent: Ja, der er en delegationsrejse, der skal til at til Ghana nu her den 6. til 8., hvor der er mulighed for, at man mødes og får skabt nogle relationer og sådan noget. Men det gør man også.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Afrika er både meget operationelt, og jeg synes også, at Afrika er meget strategisk.

Interviewer: Hm.

Respondent: Det er meget operationelt på den måde, gør noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Køb en flybillet, sæt dig i en taxa, og kør rundt og sig pænt goddag til folk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så sidste gang, der var vi.. i marts sidste år, der besøgte vi departementschefen for Ministry of Trade and Finance.. næ, Ministry of Youth and Sport i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det svarer til departementschefen i – lad os sige – undervisningsministeriet. Vi skulle have besøgt ministeren, og min mand havde lavet et møde først. Det havde de sgu ikke fået styr på. Så vi troppede op, og så var Chief Executive der.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og ham havde jeg ringet til et par dage inden, og snakket lidt med. Han sagde "nå ja, hvad helvede". Så sagde han, "der er kø". Så var der en kødrand af mennesker. Så havde vi siddet der en halv times tid, så sagde han "nå ja, jamen kom indenfor med Jer". Så kom vi ind, og så

snakkede vi med Chief Executive. Øhm... Vi kom ind fra gaden. Men igen.. en ydmyg tilgang. Vi havde lavet et møde. Og han var også.. og kraftedeme og jeg ved ikke hvad.

Interviewer: Ja.

Respondent: Glem det.

Interviewer: Glem det, ja (genkendende).

Respondent: Øhm... Så hav en humoristisk tilgang til tingene. Mogens Mathiasen han siger, "er det klokken 10, eller er det klokken 10 GMT?" Og GMT står jo for Greenwich Mean Time.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Men i Ghana, som han siger, der står det får Ghana Maybe Time.

Interviewer: Ja (griner).

Respondent: Ik', for Ghana Maybe Time, det kan godt være klokken 12.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Øhm... Og der går mange ting galt. Og det skal man have øje for. Altså, trafikken er kaos, og der er køer, og man kan være stuck et eller andet sted. Og det er jo fair nok. Øh.. men øhm... Så nogle gange der skal man altså afsted klokken 5 om morgenen for at være i Accra sådan klokken 8.

Interviewer: Ja.

Respondent: Selvom der ikke er ret langt derind. På grund af trafikkaos.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det tager lang tid at køre selv korte afstande.

Interviewer: Sådan er det bare?

Respondent: Sådan er det bare (genkendende).

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er det, man gør.

Interviewer: Okay.

Respondent: Øhm... Så hav en humoristisk tilgang til det, man oplever.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Også til negative ting. Altså, hvis man begynder at stå og råbe og skrike..

Interviewer: ..Ja, så..

Respondent: ..duer det ikke.

Interviewer: Nej. Glem det.

Respondent: Og der skal man.. det har jeg oplevet nogle gange, at man skal passe på. De første 5 år i sådan et forretningsforhold til Afrika, der er det sgu lidt underholdende. Fra 5 til 10, den periode der, der bliver det hverdag, og der bliver det sgu sådan lidt småirriterende. Når man kommer op over 15 år, fra 5 til 15 eller sådan noget. Når man kommer derop omkring de der 15 års erfaring, der kan man – og der har jeg også selv været, taget mig selv i simpelthen at svine folk til, så man slet ikke fatter det. For der gider man simpelthen ikke høre på folk mere.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, jeg har mange gange skulle lære en kunde, hvordan man sender en fax.

Interviewer: Okay.

Respondent: "Vil du købe denne her vare?". "Ja, det vil jeg godt". Ja, hvis en ghaneser han siger i telefonen – det kan jeg høre i dag, når jeg taler med ham – så siger han, "naah", så ved jeg, at så er der ikke.. altså, der er ikke noget der har siddet fast derinde. Det.. ja.

Interviewer: Nej (griner).

Respondent: "Do you understand, what I am saying?". "Yes, naah". "Okay, vi tager den sgu lige én gang til, ik'". Altså, øh.. det sidder bare ikke fast. Og det kan man så høre. Det lærer man også efterhånden, så kan du høre på folk, om der er noget der sidder fast, eller om de mener det, de siger, eller ikke mener det.

Interviewer: Så sidder det på rygraden, hvis man kan høre det over telefonen.

Respondent: Ja. Som de siger, "OH! We have to leave any moment from now". Ja, det er så i orden. Men "any moment from now", det kan altså være herfra og så til på tirsdag.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så det.. nu er vi stressede, men det er any moment from now. Det er.. never, altså.

Interviewer: Ja. Nogle af de ting der, de lyder jo simpelthen.. altså, de er jo komiske for en dansker.

Respondent: Fuldstændig.

Interviewer: Så på en eller anden måde, så kan man sige.. altså, så kan man næsten ikke andet end tage det med humor, fordi man tænker, det er simpelthen for sjovt, at det er sådan.

Respondent: Ja. Det er for underholdende.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er simpelthen for underholdende. Og når man skal til forretningsmøder i sådan et struktureret forløb, hvor man har aftalt klokken 10, så er det altså klokken 10.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men folk ved godt, at det ikke lykkes, så man.. altså, man kan godt sige, "ved du hvad, jeg bliver sgu nødt til.. jeg sidder i trafikken her, og det er helt kaos. Jeg når det ikke".

Interviewer: Nej.

Respondent: Det ved folk. Øh.. en af mine bekendte fra Maersk der hedder Mads Ø., han er nu top i Algeriet. Han kom første gang til Afrika, hvor han skulle sidde i Cotonou, der er havnebyen i Benin. Og han kom fra esplanaden med rettidig omhu og struktur og det ene og det andet, og han forsøgte sgu at være struktureret.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og efter en måned sagde han, "ved du hvad, fuck det", sagde han. "Jeg gider ikke mere. Jeg gider ikke lave to-do-lister. Det lykkes mig alligevel. Jeg sidder operationelt her". Plantede sig på stolen.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Bring it on", sagde han så. Så kom.. så væltede folk ind ad hans døren. Så tog han ét problem ad gangen, og så begyndte det at køre. Og så indimellem problemerne, der kunne han så lave sin to-do-liste. Men da han mentalt sagde "okay.."

Interviewer: "..det fungerer bare ikke på den måde med den tilgang til det", ja.

Respondent: "Vi gør noget andet her".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så oplever jeg også meget, at man skal ikke glemme, hvad man har lært. Det er ikke dér, jeg siger. Det skal man ikke. Det skal man have med i bagagen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men løs tingene praktisk og operationelt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så – som vi snakkede om – så er Afrika også strategisk. Når man kommer op og skal tale, og den oplevelse at tale med folk i toppen, så skal man samtidig handle, men være strategisk i sin måde at være på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Igen den der med ydmyghed virker nok anderledes. Men hvor vi er henne.. Men meget mere.. 1: Gøre, og 2: Med at tale de sådan store..

Interviewer: ..Hvad med tålmodighed? Det er vel også en af de vigtigste ting, er det ikke det?

Respondent: Tålmodighed er en dyd.

Interviewer: Ja. Altså fordi som du siger det der med, at det er også vigtigt at give sig tid til at lære dem at kende, og bruge noget tid på hele det der forløb med at knytte nogle bånd og sådan nogle ting, og vide, hvem er din modpart, og du kan alligevel ikke bare skrive under på en aftale, så har du en aftale. Du har først aftalen, når de reelt er landet og så videre.

Respondent: For eksempel hvis du skal købe et stykke jord.

Interviewer: Ja.

Respondent: I Danmark, hvis man skal købe noget, så går man til en notar, eller man går til en advokat eller sådan noget. Og så finder man ud af, hvad er der af skøder på det her. Hvad er tinglyst, og hvad... Det kan man godt gøre i Afrika. Det skal man gøre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men man bliver også nødt til at kende høvdingene og kende den struktur.

Interviewer: Hm.

Respondent: For det er høvdingen der laver handlerne.

Interviewer: Hm.

Respondent: Og det kan godt være, at de ikke lige fik tinglyst de sidste to handler. Så det der står i tinglysningsbogen, det er måske to handler siden, det der står der. Det har de sgu ikke lige fået tinglyst. Og så køber man af den person der står i tinglysningsbogen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Problemet er, at han har solgt det videre til en anden.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Som har solgt det videre til en tredje. Men de har ikke lige lavet noget på den jord der, så det ligger jo bare der.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så går der 5 år, og så har du bygget en virksomhed, og så kommer den reelle ejer og siger til dig, "nu skal du se, det er min jord. Og du har bygget en fabrik på min jord. Det er jeg ikke enig i, så den må du flytte, for jeg skal til at bruge den nu". Så siger jeg, "jamen det kan jeg jo ikke. Jeg har jo købt jorden her, og jeg har jo papir på den". "Ja, det har du. Men det er altså min jord. Og så må du jo købe den af mig. Nu har du jo bygget en fabrik, så nu er værdien jo øget gevaldigt". Og så får du lov til at købe jorden en gang til.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Også juridisk. Den holder i byretten.

Interviewer: Nå.

Respondent: Det er ham der har lavet svindlen, det er ham der har solgt jorden to gange. Du er bare den anden køber.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis du er anden køber af noget, så ejer du det ikke, og så skal der laves en handel. Og så må man handle.. så må man købe jorden en gang til.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Det.. det.. det er et kendt fænomen der hedder land grabbing. Og meget af Nigeria, for de har jo ikke styr på den offentlige struktur, men der er det vigtigt, at man igen der er operationel, tager taxaen, kører ud, kigger på jorden, hvem ejer den, taler med folk, sige "ham der siger, at det er ham der ejer den, og ham der siger, at det er ham der ejer den. Men hvem ejer den?". Har du ikke forstået, hvor sandsynligheden kan ligge, så skal man holde sig langt væk.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Gå efter din mavefornemmelse.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg har en dårlig mavefornemmelse med det her. Så hold dig væk.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Har du en god mavefornemmelse med det her. Jamen det er så i orden, så kører vi.

Interviewer: Så tager vi chancen.

Respondent: Ja.

Interviewer: Det er et eller andet sted vel en chance, er det ikke det?

Respondent: Det er chancen (genkendende).

Interviewer: Altså...

Respondent: Til gengæld så kan du være heldig og virkelig tjene mange penge.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men du kan ikke være så.. det gælder også.. altså, man skal være forberedt i forståelsen. Altså, forberedelse er vigtig. Man skal meget mere forberedt, end man ellers skulle være, men på andre punkter. Og man kan ikke være 100 procent på tingene, så man skal også gå med mavefornemmelsen, og gå med hvad sådan indikationerne har.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nu sidder vi og arbejder med møbelimport til Ghana. Hvad er møbel.. import af møbler, foregår der import af møbler? Ja, det gør der. Men hvor meget, og hvor mange mennesker er der? Det er sådan lidt igen. Taxaen, ud og snak. Ud og sig pænt "goddag" til virksomhederne, se hvad de har på hylderne, få dig et indtryk.

Interviewer: Ja, hm (genkendende).

Respondent: Så.. så også et andet råd, jeg vil give dig. Jeg vil sige, hvis man kan, så få nogen til at ikke lave en dybdegående analyse til mange millioner kroner. Slet det. Men få lavet en sådan en forundersøgelse der giver dig lidt et indtryk af, hvad der foregår.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så køb en flybillet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Mød menneskene og snak med dem. Nøglestenen til en god forretning i Afrika, det er din partner. Alt andet det løser sig.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Du skal have en god partner. Hvis du har den rigtige partner, er det fantastisk. Hvis du har den forkerte partner, så går det hele i kage.

Interviewer: Så er du på den.

Respondent: Uagtet hvor god en forretning det hele er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er slet ikke det, det drejer sig om. Fordi hvis du kommer til at træde ham over tæerne, og han er en snydetamp, ham du tager, så malker han dig.

Interviewer: Fuldstændig (genkendende).

Respondent: Fuldstændig (genkendende).

Interviewer: Ja.

Respondent: Og er de inde i det her, og de ved, så kører de på.

Interviewer: Ja, skræmmende. Anders, jeg har faktisk ikke flere spørgsmål til dig.

Respondent: Nå.

Interviewer: Er der noget, du gerne vil tilføje? Noget som du ikke mener..

Respondent: ..Du spurgte om politik og korruption kort.

Interviewer: Ja.

Respondent: Korruptionen foregår, men man kan godt komme ud af det, ved ikke.. at sige, "det vil jeg ikke betale".

Interviewer: Ja, men det var det, som du også.. som du også sagde til mig i telefonen, da vi snakkede sammen, de der situationer der. Men du må meget gerne, hvis du vil uddybe noget af det?

Respondent: Jamen det er bare, at der kan man godt sige, at "det vil jeg ikke".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og problemet er, at hvis du først laver handlen, så er du låst.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så bliver det bare dyrt. Så det gælder om at sige, "det vil jeg ikke", og så jeg oplever meget, at tale til noget andet. Tale til noget CSR, være givende i form af noget skolevæsen, et vandprojekt, en boring et eller andet der ikke er dyr for dig, men hvor at den person der skal hjælpe dig kan få noget ud af det.

Interviewer: Ja.

Respondent: På en anden måde, end penge til sig selv. Man siger, "det er noget, jeg giver til din landsby", og så vokser landsbyen. En høvding er noget der bliver valgt i landsbyen. Og hans opgave er at sørge for, at der er vækst i landsbyen. Og det er også noget, politikerne og andre.. så kan man komme ind og sige, "nu hjælper jeg med at få den her landsby til at få rindende vand med en brønd", så er det bedre, end at give 1000 Dollar under bordet til et eller andet for at få noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: For eksempel. Så det..

Interviewer: ..Så er det jo også på en eller anden måde en win-win situation.

Respondent: Det er en win-win situation (genkendende).

Interviewer: Det kan du også selv bruge til noget.

Respondent: Jamen du siger, "jeg gør noget godt, og jeg hjælper folk". Det er jo den her CSR-politik, man snakker om. Vi skal gå ind og hjælpe nogen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Vi skal ikke hjælpe for at hjælpe. Man må ikke lave forretninger i Afrika, for nu hjælper vi nogen, og for nu giver vi mere tilskud. Hvis det er derfor, man laver det, så skal man lave oversvømming, trække kanten op og sige, "det skal vi ikke".

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er vigtigt, at dit projekt er din forretning med en forretningsplan der giver nogle penge. Og så kan du hjælpe nogle mennesker bagefter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, du skal ikke hjælpe nogen og sige, "du skal have en højere løn, end det der er i markedet". De skal have markedslønnen, og så kan vi jamen den er lav, og det er øv og surt. Nej, det er det ikke. Hvis du giver højere løn her, så smadrer du resten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det går ikke. Jeg talte med en mand på en flyver engang i Ghana, og han forklarede mig noget om, at han lavede sanering af områder, øh.. byområder, altså boligområder.

Interviewer: Ja

Respondent: Og i Accras hovedstad, der ligger der et område der hedder Labadi, og Labadi det har et hotel der hedder Labadi Beach Hotel. Det er et af Ghanas absolut 5-stjernede hoteller med alt, hvad du kan forestille dig af swimmingpool og luksus og havudsigt og hele pisset. Altså virkelig spot on.

Interviewer: Ja.

Respondent: Lux. På den anden side, der ligger Labadi. Det er det største slumkvarter, du kan finde. Der er ikke andet end en vej mellem eller ikke slumkvarter men beboelsesområdet, hvor den laveste del af befolkningen bor. Der er ikke rindende vand, der er ikke sanitet, der er ikke strøm, øh.. ja det er der lidt af. Der er.. vejene det er mudderveje. Der går geder og høns rundt omkring, for det har man, så man kan få noget mad, og øh.. man vasker sig udenfor i en spand, og man laver mad over åben ild og sådan nogle ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så snakkede vi så om, at det var da et spændende projekt og hvad.. "ja, vi vil godt lægge vand ind i Labadi" for eksempel, og så "okay, hvorfor tager det så lang tid?". Og det han sagde til mig, det var, "problemet er, at hvis man gør det her for hurtigt..." Hele formålet med det, det er jo at hjælpe de mennesker der bor der, fordi Labadi ligger godt i forhold til de mennesker der bor der og deres arbejde og deres liv generelt. Og det er godt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så de har ikke for store transportomkostninger og sådan nogle ting til taxa, tro-tro og busser og sådan nogle ting. Det har de ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men hvis man nu går hen og gør det her for hurtigt, forklarede han, så ville dem der ejer de huse – compound houses som det hedder. Et lille værelse på størrelse med det her (interviewet foregår i et lokale på ca. 6 kvadratmeter) til en familie på 6.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Så ville dem det ejer det, sætte huslejen i vejret meget hurtigt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan dem der bor der i dag ikke bo der, og så må de flytte. Og så flytter der nogle andre ind. Der er jo så godt nok, men de mennesker, man forsøge at hjælpe, dem har man ikke hjulpet. Dem har man gjort livet meget mere besværligt for. For nu skal de jo flytte til et andet område der ligger langt fra Accra, hvor det tager 3 timer at komme ind til deres arbejde om morgenen i stedet for en halv time.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er meget dyrere for dem i omkostninger. Og det vil sige, at de skal flytte, de får et dårligere hus at bo i, de får længere til deres arbejde, og de skal betale flere penge i omkostninger.

Interviewer: Ja, og det hjælper stadig ikke.

Respondent: Og der er stadig ikke sket noget for dem.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og derfor tager det lang tid, og det er vigtigt, at man får standarden op, så at det her det bliver foretaget, så de mennesker der bor i området, forklarede han, de har råd til at betale huslejestigningen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og derfor tager det her meget, meget lang tid. Ja, jeg var overrasket, da han sagde det til mig. Jeg var meget overrasket over, at opleve det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg tænkte "hm, nå ja".

Interviewer: Ja, det kan jeg godt forstå.

Respondent: Men til gengæld, så var det sikkert at gå. Altså, det var sikkert at være der.

Interviewer: Nå, det var det?

Respondent: Jaja. Altså, i Ghana skal man ikke være bange for sin sikkerhed.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Der kan man tage en taxa klokken 4 om morgenen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Praje den uden at blive røvet og slået ihjel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Folket er generelt venlige. Du kan gå på markedet om lørdagen. Der sker ikke noget. Hvis der kommer en tyv og stjæler dine penge, så kommer han 10 meter.

Interviewer: Hvorfor?

Respondent: Ja, der er nogen der slår ham ned.

Interviewer: Tror du det?

Respondent: Nej, det er noget, jeg ved.

Interviewer: Det ved du?

Respondent: Jaja. Jeg har selv set det.

Interviewer: Nå.

Respondent: Da jeg var på det marked og skulle sælge kød, der kom en mand løbende. Han havde stjålet noget, og der blev råbt hernede fra. Så stod der en stor dame med sådan en machete eller sådan en pind til øh.. det hedder en morter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du ved, når man.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Det var sådan en stor bambuskæp. Så vendte hun lige og lavede den der (respondenten imiterer at slå med en kæp, og siger en slag-lyd). Så var der ro.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Så stoppede manden, og så var det slut.

Interviewer: Så fik han.. så fik de andre indhentet ham.

Respondent: Ja, så blev han stoppet.

Interviewer: Og så lå han bare dernede på jorden og...

Respondent: Ja, så fik han nogen på hovedet. Og nu havde han ikke stjålet guld eller noget andet, derfor så var han i live, da politiet kom.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men ellers så var der blevet brugt en machete til at stoppe ham med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det bliver solgt guld på markederne.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Der bliver ikke stjålet. Du kommer 10 meter. Og du kommer ikke længere, og så er du død.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis du stjæler fra de her beboelsesområder fra en sort.. du har stjålet et fjernsyn. Bliver du fundet der, så er dit liv slut.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er fordi, du bliver lynchet. Altså, det er det, det hedder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er fordi, at folk er fattige. Du skal.. her der skal ikke komme nogen og stjæle.

Interviewer: Nej.

Respondent: Øh.. politiet gør det også. Hvis du ser en bankrøver, og han står med pengene i hånden, og han har røvet noget. Så bliver han skudt på åben gade.

Interviewer: Nå.

Respondent: Så siger de, "der er ingen grund til at bruge.." .. Det er sådan. Det er holdningen. Sam sagde til mig, "jamen der er jo ingen grund til at bruge penge på retssager og pis med ham. Han står der, og han har stjålet, og det kan vi se. Han står med det hele, at han er skyldig. Bang". Så presser de ham op i en krog, hvor de ikke har andet at gøre end at skyde ham.

Interviewer: Nej. Ja, det ligger fjernt fra..

Respondent: ..Det ligger fjernt fra her..

Interviewer: ..fra den tilgang, vi har til det her.

Respondent: Ja. Hvis du stjæler fra en hvid, så er det okay.

Interviewer: Nå, så er det okay?

Respondent: Jaja. Den hvide har mange penge. Det er ikke noget problem. Han køber bare noget nyt. Men øh.. du får stadigvæk at vide, at du ikke skal gøre det. Og det får man at vide med en kølle.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men man er i live, når politiet kommer. Og så får man en runde mere, når man kommer på politistationen.

Interviewer: Jaja, selvfølgelig. Anden omgang.

Respondent: Der er en god historie fra Accra med en dansk fyr der faktisk fik stjålet sin pung. Og øh.. så øhm.. kommer de på politistationen, og den danske mand, han er sådan lidt forslået efter det her overfald. Røveren han kommer ind og får en runde. Så skal de til en anden politistation for at hente, så bliver de sat ind på.. ind i samme bil ved siden af hinanden på bagsædet. Og de kommer hen til den anden politistation. Så bliver ham danskeren.. han får sin pung, tyven han får lige en runde mere, ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: De var færdige på samme tid, så "hej. Tak for sidst".

Interviewer: (Griner)

Respondent: Og de går hver sin vej, altså (griner).

Interviewer: Ja, det.. hvor er det sært sådan noget. Det er virkelig langt ude.

Respondent: Det er grotesk. Det er igen det, vær der hvor du er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så snakkede du politisk og økonomisk og sådan nogle ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ghana er et utrolig spændende land politisk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og det er det, fordi deres struktur stammemæssigt er anderledes end andre. At det.. man føler sig ghanesisk først, og så føler man sig stamme bagefter.

Interviewer: Hm.

Respondent: Og Ghana er inddelt i nogle hovedstammer. Akan er hovedstammen, og der er også nogle understammer, hvor Ashanti er en af dem. Og så er der de nordlige stater og så en østlig stat, hvor stammen hedder Ewe, og omkring Accra hedder de Ga.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ewe det er 13 procent af befolkningen, men det er deres stamme der er præsident i øjeblikket, fordi de har fået 50 procent af landets befolkning til at stemme på sig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det ser man ikke andre steder. Øhm... I 2008 var der jo valg. Der vandt deres parti, der har forandret det her, med 51 procent. Eller 50,5 og de andre fik 49,5.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der var én procent i difference.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Ashantiernes parti var siddende men gik af.

Interviewer: Ja.

Respondent: Efter to terms. Og det siger noget om, hvordan Ghana er politisk.

Interviewer: Ja, at de altså gik af trods alt?

Respondent: Hm (genkendende). De gik af, ligesom når at øh.. Helle Thorning og Lars Lykke Rasmussen bytter plads.

Interviewer: Ja, men jeg tænker på eksempler på andre, hvor man så taber valget men bare tænker, "men jeg går ikke af".

Respondent: Nej, men det... "De der valgkredse der er svindel, så de blev annulleret. Nu vandt jeg".

Interviewer: Jaja. "Jeg sidder her i forvejen". Ja.

Respondent: Ja, og det er vigtigt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så – som sagt – væksten. 2009 – 4,1 eller 4,4. 2010 – 7,1 og så 13,6 i 2011, ik'.

Interviewer: Ja. Ja, det var jo netop også en af.. altså netop de sidste ting, du nævner, er jo også blandt årsagerne til, hvorfor jeg overhoved har valgt netop.. netop Ghana.

Respondent: Ja.

Interviewer: Jeg synes, at der er flere ting der taler for.

Respondent: Ja.

Interviewer: Anders, har du noget andet, du vil tilføje?

Respondent: Nej, det har jeg ikke.

Interviewer: Så vil jeg nemlig øh..

Respondent: ..Videre til den næste.

Interviewer: Det vil jeg.

Transskription af interview med Kim Rasmussen

Interviewer: Jamen øh.. Kim, så øh.. hvis du vil starte med at fortælle mig lidt om dig og din baggrund.

Respondent: Ja, øhm... Jeg startede efter.. direkte fra gymnasiet, startede jeg som elev i ØK.

Interviewer: Ja.

Respondent: Helt tilbage I 77. Og der kom jeg så.. det var ikke noget, jeg havde udtrykt specielt ønske om, det var sådan et kæmpe firma med en masse forskellige afdelinger og aktiviteter. Og jeg kom så indenfor deres rederivirksomhed – nærmere betegnet Vestafrika-Service, hvor vi sejlede med containerskibe fra Europa til Vestafrika.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så allerede som elev der i ØK, der var det sådan set min.. der startede min Afrika-erfaring allerede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der var jeg i 11 år, og i den periode havde jeg nogle rejser derned. Første gang var som postbud med skibsdokumenter, som vi hentede i havnene. Jeg tror, at jeg nævnte det sidst, da vi talte på telefonen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Som vi hentede i lastehavnene i Europa, og så rejste vi ned og delte dem ud til agenterne ned ad kysten, inden skibet kom, så de kunne begynde med toldformaliter og så videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. I mange af havnene, der havde ØK så sin egen mand, en dansker som repræsentant. Altså, der var en agent som repræsenterede den der shipping-linje.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der satte man så en dansker hos dem, hos agenten, betalt af ØK. Og så tog vi.. tog han sig.. hånd i hanke med, at det hele foregik, og at der blev givet prioritet til ØK's skibe og så videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der havde jeg I midten af 80'erne nogle afløsninger, ferieafløsninger for de der folk, hvor jeg var nede i 1 ½ måned, 3 måneder i Freetown i Sierra Leone, 1 ½ måned og 1 måned i

Monrovia i Liberia. Det var i 84-85, vil jeg tro. Så det er der, det rigtig startede, kan man sige, min Afrika-erfaring.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så var jeg fra 88 til 91 eksportchef for CO-RO FOOD, som du i øvrigt burde kontakte også, hvis ikke du kender dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: De ligger i Frederikssund. Øh.. laver Suntop, Sunquick og Sunspot og.. øh.. frugtdrik.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. som de.. hvor Afrika er et meget vigtigt marked for dem. Så der skal jeg give dig et navn senere, det kan jeg sende dig på mail.

Interviewer: Ja, jamen det vil jeg meget gerne.

Respondent: Øh.. der var jeg så eksportchef baseret i Danmark, og rejste 90 dage om året over hele Afrika faktisk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... 10-12 lande havde jeg som faste steder, hvor jeg kom regelmæssigt et par gange om året. Øh derfra, der lærte jeg at kende en eksportstipendiat. Det var sådan et.. det er sådan et slags altså handels.. dansk eksportinitiativ, man havde dengang, som hed Eksportstipendiat.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Man blev udsendt til et land, og så skulle man hjælpe danske firmaer med at eksportere til det område.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der mødte jeg ham der var i Abidjan i Elfenbenskysten på det tidspunkt. Hans kontrakt var det at.. han kørte på sit sidste år. Det er sådan en ét år af gangen, maksimum 4 år. Og øh.. der nævnte han så, at han snart var færdig, og om det var noget der interesserede mig. Det søgte jeg så, og fik det job. Så der.. det var der, jeg flyttede til Afrika, ik', i 91.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så var jeg 4 år for den Danske Stat for Industri- og Handelsministeriet i Abidjan i Elfenbenskysten, så var jeg 3 ½ år i Tanzania. Det var igen ØK, hvor jeg kom tilbage som direktør for et handelsforetagende, de havde i Tanzania.

Interviewer: Ja.

Respondent: Derfra blev jeg så direktør for Fan Milk i Nigeria, hvor jeg var i 7 ½ år. Så skiftede jeg, stadig i Nigeria til Vestergaard Frandsen, som på det tidspunkt lige var flyttet til Schweiz, og derfor er – trods navnet – et schweizisk firma med hovedsæde i Lousanne, og blev regionaldirektør og åbnede kontor i Nigeria for dem i 2006, så der var jeg så til 2011, hvor jeg flyttede til Ghana. Og det er så det sidste år, hvor jeg – mens jeg boede i Afrika – hvor jeg boede i Ghana, stadigvæk for Vestergaard Frandsen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men for et nyt.. en ny division som var indenfor landbrugssektoren i stedet for mosquito-net det skal beskytte mennesker mod malaria, så var det her noget.. et net af en lidt anden type som skulle beskytte køer mod tsetsefluer.

Interviewer: Ja.

Respondent: For at sige det meget simpelt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så man sætter det rundt om sådan en indhegning, hvor køerne står indeni. Og så undgår man, at de der fluer kommer ind og bider.

Interviewer: Både oppe og...

Respondent: Ja, man.. det skal være en meter højt.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Fordi man havde studeret, hvordan flyvemønstret for de der fluer, ik'.

Interviewer: De lettede aldrig over den øh..

Respondent: ..De letter.. de flyver en vis højde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de skal bare ind og ramme det der net med insektmidler på, før de dør.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Og så er den klaret. Hvis der så var.. så var der det specielle, at hvis man havde 1 meter højt net sat op, så skulle det ikke være nogen planter eller træer lige inden for nogle meters afstand. Fordi det kunne så ændre fluernes flyvemønster, ik', så de kunne.. ville flyve højere og så ind over det. Og så skulle man altså sørge for at skære vegetationen ned rundt om det der.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det var jeg så med til at.. det var jeg så ansvarlig for som regionaldirektør for Afrika, men baseret i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det var der, jeg sagde, at jeg arbejde kun en lille smule med Ghana. Vi fandt en distributør og udnævnte ham. Og jeg havde en person der rapporterede til mig, som var ansvarlig for Ghana, men ellers så rejste jeg meget. Og det var mange andre lande, vi brugte tid på også.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Øh.. og så på et tidspunkt, jamen så var det, at vi besluttede at det var tiden at flytte til Danmark. Og derfor sagde jeg min stilling op, og så vi der i 2012. Der havde jeg så været i 13 måneder i Ghana.

Interviewer: Ja. Okay.

Respondent: Jeg har haft kendskab til Ghana fra min tid hos CO-RO FOOD, hvor jeg har været der et par gange for at undersøge mulighederne for at finde en distributør og starte eksport til Ghana.

Interviewer: Ja. Lykkedes det?

Respondent: Det var så der omkring 1990, og det var lidt tidligt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det kom ikke rigtigt i gang i min tid.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men min efterfølger har så senere fået gang i det.

Interviewer: Okay.

Respondent: På det tidspunkt omkring slutningen af 80'erne og begyndelsen af 90'erne, der var Ghana stadigvæk forholdsvis primitivt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, på vej ud af at have været helt nede og vende i bunden, ik', altså hvor det intet var. Så det var.. det har forandret sig utroligt meget siden da.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det har været omkring det tidspunkt, hvor de rigtig begyndte at udvikle sig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... Så har jeg været i bestyrelsen for Fan Milk i to år i Ghana. Vi havde sådan en swap-ordning, hvor direktøren i Ghana var i bestyrelsen i Nigeria, og jeg var direktør i Nigeria og var i bestyrelsen i Ghana.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det havde vi så.. vi deltog i hinandens møder i to år. Og så har jeg været til en.. ja.. en 6, 7, 8 møder, bestyrelsesmøder hos Fan Milk i Ghana og derved også ligesom sat mig ind i, hvordan forretningen foregik.

Interviewer: Ja, ja. Ja, det var vel meget rart, altså at have nogen, man...

Respondent: Ja, det var faktisk en god inspiration, at vi generelt kom tæt på hinanden og diskuterede de der detaljer, hvordan tingene foregik i Ghana, og hvordan de foregik i Nigeria.

Interviewer: Ja, men det tænker jeg også, det der med at kunne sparre med en anden.

Respondent: Jojo, helt sikkert.

Interviewer: Både med de ene og de andre problemer, altså det synes jeg, at det må da være meget rart.

Respondent: Jaja.

Interviewer: Jamen øhm... Så skal jeg høre øh... Da du for.. i 90'erne skulle prøve at se om Ghana var et marked, hvad øh.. hvad kiggede du efter, og hvad kiggede din virksomhed egentlig efter der?

Respondent: Jamen vi øh.. vi kiggede jo.. altså man starter jo som regel med at kigge lidt på sådan de der økonomiske nøgletal for landet, ik', og ser hvordan udvikler økonomien sig, og hvad er bruttonationalproduktet per indbygger og så videre. Det er sådan.. det giver sådan et meget løst billede af.. eller indtryk af, hvor bevæger det sig henad. Og vi synes, at det så ud til, at det gik i den rigtige retning.

Interviewer: Hm (genkendende). Ja.

Respondent: Og så tog jeg dertil på en rejse, hvor jeg alligevel var i Vestafrika, altså og så planlagde jeg et besøg og havde en kontakt eller to, som jeg kunne mødes med. Og så.. det næste man så gør, når man har snakket med en mulig distributør eller forretningsmand der er på stedet, så går man ud i markedet og kigger sig omkring.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og ser, jamen hvad er der.. hvad er der af supermarkeder. Lad os køre hen og kigge på det. Og det var så forholdsvis gammeldags.

Interviewer: Ja.

Respondent: Meget store men gammeldags, og hvor hylderne var fyldt med sådan dåser med et eller andet suppe der der stod 5 meter af, ik', og så videre.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Altså, det var meget, meget primitivt. Men der var også sådan nogle mindre supermarkeder der var på vej der åbnede, og det var typisk libanesere der gjorde det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Libaneserne er meget stærke forretningsfolk i Vestafrika. I hele området faktisk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Indenfor alt hvad der har med handel at gøre. Og de var så begyndt at lave sådan noget der lignede små supermarkeder, ik', altså sådan en lille købmandshandel efter danske forhold.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og derfor så synes vi, at det så interessant ud, og det var noget, vi skulle arbejde videre med. Det kom vi så bare ikke i gang med i min tid men altså, det var deromkring, det startede, at man sagde, at Ghana det går den rigtige vej.

Interviewer: Ja. Jamen øh.. Nu siger du også, at øh.. du har været med til at finde distributører, da du var i Ghana her sidst.

Respondent: Ja.

Interviewer: Øhm.. hvad var det.. hvad var det, I kiggede efter dér?

Respondent: Ja, det var så øh.. det var det der net til at beskytte køer og grise.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det var inden for landbrugssektoren. Og så sagde vi, jamen vi skal have en som allerede har nogle produkter, som han distribuerer til landbruget. Og helst nogen med.. der har dyr, ik'. Altså ikke crop, men.. men livestock.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nogle gange kan jeg ikke lige finde det danske ord, men altså nogen der passer ind, sådan så det produkt.. det der net som kommer i en rulle af 100 meter, som skal ud til ham der har 5 køer stående hjemme i sin have eller ude på sin mark. Der skal være en distributør som ligesom kan tage det med sammen med andre produkter, han har. Og det kan være nogle kemikalier, som man kan sprøjte med, og det kan være.. det kan være nogle prak.. det kan være sådan noget ståltråd, og det kan være nogle.. noget værktøj, som de der farmere bruger.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis han har sådan en pakke af produkter, hvor de her passer ind, så kan vi øhm.. så kan vi ligesom overbevise ham om, at det er en rigtig god idé, det her.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så tager han det med og importer, altså køber det af os. Og så samarbejde vi med, hvordan vi markedsfører det overfor de der farmere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der havde vi så.. øh... Jeg havde en dame der arbejdede for mig, og som var ude i marken og kigge sig omkring og sige, "okay hér, der er sådan en lille shop der sælger til de der farmere". Og så spørger man, "jamen hvor får I det fra?". Jojo men altså, så identificerede vi hurtigt en 3-4 firmaer som leverede de der produkter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og begynd.. kontaktede dem, bad om et mode og så videre, og så øh.. diskussionen kørte så videre og så.. hvem er mest professionel, hvem har de rigtige andre produkter, hvor vores passer ind sammen med, så der ikke er alt for meget konkurrence, men alligevel passer ind, så det er den samme kunde, han.. han.. han leverer til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvem har penge nok, så vi ikke skal slås med ham hver gang, han er løbet tør for lager. Han skal købe en ny container, og han har ikke pengene, og "jamen jeg betaler snart, det kommer snart, det kommer snart". Og så løber han tør, og så kører forretningen ikke. Så han skal have penge nok også. Og han skal også være professionel og til at snakke med, sådan så vi kan.. så vi fornemmer, at det er noget feedback, og han stiller nogle spørgsmål til det og sådan.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og så derfra, så begynder man sådan at indsnævre det, og har måske to tilbage til sidst.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så..

Interviewer: ..Det vil sige, I holdt ikke møder med de fire virksomheder?

Respondent: Jo, vi mødtes med.. jeg har selv været med til tre møder, og jeg tror, at min dame der, hun havde så yderligere én virksomhed.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så tre af dem havde vi møder med, hvor vi var der, hende og jeg, hvor.. som vi tog seriøst og diskuterede med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Man kunne så for eksempel.. altså én ting, man kunne gøre, man kunne gå ind.. vi gik ind på en hjemmeside for Merc.. et øhm.. et medicinalfirma der hedder Merc og et eller andet.. og nogle andre navne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Som producerer midler til, altså øhm.. dyrelæge.. til dyrelæger, altså til dyr.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så så vi deres hjemmeside, og der var sådan en oversigt over deres distributører. Og det var faktisk nogle af dem, vi kontaktede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm.. vi indsnævrede det så til sidst, og blev enige med den ene om, at "okay, vi kører sammen her. Vi laver en kontrakt". Og så udleverede.. så afleverede vi vores oplæg til kontrakten, og han kom tilbage med en masse spørgsmål, og så justerede vi her og der, og andre steder sagde vi, "det og det og det, det er altså bare sådan".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så accepterede han det, og så underskrev vi kontrakten, og han bestilte den første container.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og åbnede en remburs på det.

Interviewer: Okay, og der var.. du ved ikke om der siden var problemer, da han løb tør for..

Respondent: ..Nej, altså det var lidt.. det var lige omkring det tidspunkt, hvor jeg selv stoppede, men jeg ved, at der var lidt en udfordring med.. generelt var det svært, ikke så meget at overtale

dem, og overbevise dem om at tage den første container, men faktisk inden han havde solgt ret meget af det, så skulle han bestille den næste container, fordi det kom fra Vietnam på et skib, ik', og så skal det deklareres i havnen og så videre. Så der skulle helst være sådan et flow af nye produkter på vej.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så derfor, når han lige var begyndt at sælge den første, så skulle han faktisk bestille den næste.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der opstod der altså altid et lille hul der, fordi.. arh, han ville godt lige se, at det også virkelig sælger, altså inden han skal op med 30-40.000 Dollar igen til den næste, ik'.

Interviewer: Jaja, selvfølgelig.

Respondent: Så det var udfordringen at få nummer 2 container afsted, mere end den første.

Interviewer: End den første, ja.

Respondent: Andre steder, der.. der gjorde vi det ikke helt på den måde. Der annoncerede vi simpelthen i avisen, og beskrev firmaet og vores aktivitet, og hvad det var, vi havde brug for. Og så søgte interesserede distributører. Det gjorde vi i Nigeria.

Interviewer: Nå. Og det virkede også godt?

Respondent: Og det virkede. Vi fandt frem til én distributør, som vi.. som.. som fik den nordlige del af landet på det tidspunkt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Senere af andre veje, fandt vi så frem til ham der.. for den sydlige del, ik'. Det lykkedes ikke med det der med annoncering så...

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Så det var delvist en succes.

Interviewer: En succes. Ja, okay. Øh.. selve forretningsmødet, eller de møder, du har haft for at finde distributører i Ghana, hvordan har de foregået? Nu siger du, at det var dig og så, du havde en..

Respondent: ..Ja, jeg havde en dame. En ghanesisk dame som arbejdede, som var baseret der og rapporterede til mig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og som var ansvarlig for Ghana. Jeg havde så en anden person i Kenya, som havde.. som var ansvarlig for Østafrika, Uganda og Kenya primært. Og øh.. så havde jeg en mand – to mand til sidst – i Nigeria, som var ansvarlige for Nigeria, fordi det var så stort.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så jeg sad i Ghana og var regionaldirektør for hele kontinentet og havde en person hos mig i Ghana, og to i Nigeria, og én i Kenya. Og det var så starten, ik'. Det var så meningen, at det skulle udvikle sig, og der skulle komme flere til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men så øh.. var det jo så øh.. den ghanesiske dame der arrangerede mødet og aftalte med de firmaer der, at nu skulle vi have et møde. Og hun ville gerne tage mig med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det.. det.. det var de jo meget glade for, altså, det synes de altid er fint, når chefen kommer med.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og vi blev godt modtaget, absolut. Og...

Interviewer: Okay. Hvor mange tropper op til mødet så, altså.

Respondent: Jamen i det ene.. det ene sted var det kun direktøren og ejeren af firmaet. Et andet sted var det så ejeren, eller hvert fald medejeren af firmaet, direktøren og så hans højre hånd, nummer 2 mand.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så en enkelt gang, fik han også sin finansmand med. Så det var 2 eller 3 til de møder, som vi havde med dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og et andet øh.. det var ham, vi valgte til sidst, hvor de var.. de var altid 2 eller 3, når vi holdt møder. Og vi kom så 2 personer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så et andet sted, der var det også 2. Det var så en direktør og hans underdirektør. Så det var sådan typisk øh...

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er meget forskelligt. Det kommer an på, hvor store de er, og hvor mange ansatte de har, og sådan.. hvad deres.. deres program er. Altså, man kan komme, og så er der kun direktøren. Og så er det ham, man må holde mødet med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man kan også komme, og så sidder det lige pludselig en hel delegation, ik', og så sidder der 6 mand, og så er det nærmest sådan mere formelt, og så skal man jo nærmest holde en tale, ik'.

Interviewer: Ja, lige præcis.

Respondent: Og en præsentation af, hvad det er, i stedet for bare at sidde og sådan udveksle ideer.

Interviewer: Ja. Ja, så bliver det ikke så samtalebaseret.

Respondent: Nej, det gør det ikke. Så er det lidt svært sådan at få dialogen i gang, og der skal man sådan lige som se, hvem er det, vi skal have med at gøre her, ik'.

Interviewer: Ja, men hvordan..

Respondent: ..Direktøren, han sidder måske bare nede i den store dybe stol for enden..

Interviewer: ..Okay, ja, ja.

Respondent: Øh.. en stor mand på 200 kilo og er direktør.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Men er det ham, vi skal snakke med, eller er det hans højre hånd der sidder dér som faktisk stiller de rigtige spørgsmål?

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan vi se, okay, det er altså ham der, det er nøglepersonen her.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det giver.. det er vigtigt at finde ud af.

Interviewer: Jamen det..

Respondent: ..Så man ikke spilder tid på en direktør som siger, "Jah, okay", og så tager han det bare og smider det over til en anden en, ik', eller ud i bakken, ik', indtil sekretæren så tager det og glemmer det et andet sted, ik'.

Interviewer: Ja, det er jo det.

Respondent: Altså finde ud af, hvem er det der driver det her videre i det her firma.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis det er et lille firma, så er det som regel direktøren. Hvis det er lidt større, jamen så kan det være en salgschef eller en logistikmand eller.. det kan være meget forskelligt. Det kan også være finansmanden måske som er nøglepersonen som forstår, hvad det her går ud på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og som er ham der sidder på penge-kassen og skal sige "ja", så er det ham, man skal lige prioritere først.

Interviewer: Hvordan finder man ud af det?

Respondent: Jamen det må man.. det er lidt med følels.. fornemmelse for det, og give..

Interviewer: Okay, det er.. men er det også, hvem der stiller de rigtige spørgsmål?

Respondent: Ja, det er hvem der stiller de.. det er vigtigt. Man skal lige være opmærksom på, hvem er det der viser interesse for det, vi er kommet for. Og hvem er det der ligesom forstår, hvad det er det går ud på hurtigt, og kan stille nogle spørgsmål som er relevante.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. det er vigtigt. Så kan man sådan fornemme, okay, ham der, det er altså ham der, vi skal sørge for i hvert fald.

Interviewer: Hvad så med sådan noget som øjenkontakten? Altså, kan man også se på det.. nu tænker på, at ham som som regel stiller spørgsmålene, er vel også den som man har øjenkontakt med.

Respondent: Jo.

Interviewer: Og kan man se så på de andre, at der er nogen der sidder og.. måske og kigger ned i jorden, eller de sidder og ligner nogen der ikke har lyst til at sige noget?

Respondent: Ja, det.. det kan der jo godt være. Der kan jo være en forholdsvis juniormedarbejder der er kommet med til mødet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Som.. som ikke tør sige noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ikke fordi, jeg er der, men fordi hans chef er der.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Ik', og chefen.. altså.. i Afrika, der er det det der med respekten for autoriteterne, altså dem der er højere niveau i organisationen. Dem har man respekt for, og specielt hvis de også er ældre. Og man kan ikke bare komme med som sådan en ung knøs, og så bare snakke med og bla bla og stille spørgsmål.

Interviewer: Nej.

Respondent: Der må man sådan, altså lige vise respekt og holde lav profil. Så hvis der sidder sådan en, så kan det godt være, at vedkommende sidder sådan og tager notater men.. og så kan det være svært at finde ud af, men det kunne godt være.. det kunne godt være en forholdsvis juniormedarbejder, som man egentlig skal.. også skal have godt fat i.

Interviewer: Ja, som måske har.. ved hvad det handler om.

Respondent: Ja, og som forstår tingene.

Interviewer: Ja, men som bare måske er lidt fanget i forhold til dem med..

Respondent: ..end til situationen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der kan det være, at der kommer et lille pip, som man så skal så skal have ørerne åbne for. Hov, ik', øh.. ham der den lille unge knøs, han forstår faktisk, hvad vi snakker om. Ham skal vi lige huske også at se, om vi kan få involveret i det hen ad vejen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men.. men det er meget.. altså det der med autoriteterne og alder men, altså. Man skal...

Interviewer: Ja. Hvad.. hvad.. det med.. altså autoriteten, det er jo noget med, at øh.. de så holder sig lidt tilbage i forhold til dem som er højere rangeret, men hvordan kommer det til udtryk? Altså, jeg kunne forestille mig.. nu har vi jo begge to set på sådan noget som de her præsentationer der (henviser til fire præsentationer af forretningskultur, som respondenten er blevet tilsendt på forhånd). Er det sådan noget som, at man aldrig afbryder for eksempel?

Respondent: Ja, altså øhm.. man afbryder ikke folk. Og altså øh...

Interviewer: Både lavere og højt, altså hvordan.. går det både.. går det både den ene og den anden vej?

Respondent: Altså den yngre medarbejder afbryder ikke sin chef.

Interviewer: Okay, men omvendt kan det godt?

Respondent: Men hvis.. det kan jo godt være, at chefen siger til ham, "hvad er det, du har et spørgsmål?", eller "prøv lige at sige det, som du fortalte mig tidligere", eller sådan giver ham ordet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan han tale.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Men så kan det være, at chefen bryder ind undervejs, ik', og så må han så ligesom trække sig tilbage igen.

Interviewer: Okay, ja. Det var den taletid.

Respondent: Ja, ja. Og der har vi det meget mere uformelt, ik'. Altså, jeg har jo siddet til møder med direktøren for Fan Milk International, og han var nede og besøge, og han var i bestyrelsen, og han var klart min chef.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men derfor kan vi godt sidde til et møde, og så kan jeg sige til ham, "Jens, vent lige lidt, ik', fordi lad mig lige forklare det her først", ik'.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Altså, det kan jeg godt sige til ham, men det kunne jeg ikke, hvis vi havde været to ghanesere, eller to nigerianere og så videre.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Så må jeg høre på, at han vrøvler (griner).

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Men her kan jeg godt sige, "Jens for fanden. Vent lige et øjeblik, ik', fordi det bliver klart, når jeg lige har forklaret det her". (Griner).

Interviewer: (Griner). Hvad så med.. altså, nu siger du, at du selv.. du har jo også samarbejdet med.. som du sagde, at du havde en ghanesisk medarbejder med dig.

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvordan ville det se ud for eksempel, hvis man nu selv afbrød sin danske højere rangerende et eller andet, og man.. man havde nogle ghanesere med for eksempel som så det, altså, hvordan ville de reagere.

Respondent: Ej, der skal man altså selvfølgelig lige gøre det lidt let diskret i forh.. altså, for hvis man sidder 10 mennesker, ledelsesgruppen i Fan Milk Nigeria, og så mig som er direktør lokalt, og så min chef inde til mødet, så ville jeg selvfølgelig lige gøre det lidt forsigtigt. Eller på dansk, så de ikke lige.. altså, jeg kan jo ikke tale som om, det.. vi var gamle skolekammerater, foran mine folk som viser mig.. stor respekt overfor mig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er klart, der skal man lige være lidt forsigtig.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Men det er.. det er svært, det der, fordi.. nu den anden situation er, at jeg kommer så med min ghanesiske medarbejder. Og der har det jo så været en udfordring, fordi jeg vil gerne gøre det på en anden måde end afrikanerne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg vil godt have, at mine folk kan sige noget, og så til mig, hvis de er uenige.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og taler til sådan et møde der. Og så prøver jeg sådan ligesom at køre videre, men du.. indleder, ik', når nu vi kommer derhen, så er det dig der indleder det her møde og snakker, fordi jeg har så også været ude for så at sige, "Ja og goddag, goddag. Jamen jeg er Mr. Sådan og sådan, og vi er fra Vestergaard Frandsen, og det er min chef Kim Rasmussen, og nu giver jeg ordet til ham".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så.. fordi han tør ikke tale, når jeg er med, så ender det hele på mit bord, som er kommet med som direktør. Og jeg ville jo egentlig gerne høre, hvad min mand, hvad min ansatte kan.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og lade ham køre så langt hen, han kan.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kan jeg supplere, og så komme ind i billedet undervejs. Der har de sådan en tendens til, nå men nu er chefen med, så er det ham snakker.

Interviewer: Okay. Men jeg går ud fra.. altså, det må vel også være en fordel for eksempel som dansker, at man kan.. at man har den tanke, at hvis man sidder under nogle forhandlinger og der er noget man måske ikke selv har 100 procent styr på, eller noget man er lidt i tvivl om, så vil det være rart at få det der indspark fra sidelinjen lige med, "hov, du skal lige være opmærksom på et eller andet", for ellers så går man måske glip af et eller andet.

Respondent: Ja nemlig, ja. Altså, jamen jeg.. hvis nu det ligesom er mig der skal køre mødet, og jeg glemmer at stille et par vigtige spørgsmål, der er det jo væsentligt, at mine medarbejdere ikke sidder og brænder inde med det. Og så bagefter, på vej i bilen hjem til hotellet, siger, "vi skulle jo også have spurgt om det og det". "Jamen hvorfor fanden sagde du ikke noget?" (griner).

Interviewer: Ja, "kunne du ikke have sagt det for et kvarter siden?" (griner).

Respondent: Ja, "jamen jeg kunne jo ikke afbryde dig". Og det er sådan en udfordring at få dem frem på banen og ligesom gøre dem klart, at jeg arbejder ikke som en afrikaner.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så jeg vil gerne have lidt modspil, og du må gerne sige, hvad du mener, og du.. sådan et møde der, der taler du. Altså, kom frem med, hvad du har.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis der er tvivl, så lad os lige snakke om det, inden vi går ind til mødet, ik.

Interviewer: Ja. Men det er jo vel den ene ting, fordi, selvom man har lysten til at sige, "kom frem med, hvad du har", så bliver det vel også modtaget på en eller anden måde fra.. hvis man sidder og forhandler med ghanesere for eksempel, og man så har en medarbejder der afbryder, eller der i hvert fald lige kommer med et eller andet "hov", og så lige pludselig overtager lidt samtalen med nogle fornuftige spørgsmål, nogle man måske selv havde glemt, men som måske for modparten kan virke sådan lidt, "hov, hvorfor..", ik'.

Respondent: Ja, men det kan det godt.

Interviewer: Lidt respektløst måske?

Respondent: Ja, det kan det godt, men der har de jo nok.. som regel er det jo erfarne folk, man har med at gøre, ik', som samarbejdspartnere. Og de har set andre europæiske firmaer, hvordan man arbejder, så.. så typisk vil de ikke være sådan helt overraskede over det.

Interviewer: Okay. Nå.

Respondent: Men.. men.. men det er en stor.. det er en stor forskel, det der faktisk, altså.

Interviewer: Nu.. nu sagde du.. nu sagde du, at det var både det her med hierarkiet, men også i forhold til alder. Hvad betyder alderen så?

Respondent: Jamen alderen betyder, at man oparbejder en.. ligesom en ret til respekt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og man kan ikke bare sådan se bort fra det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, det er klart, at der kan jo godt være situationer som der er i Danmark også, at.. altså jeg har også de senere år rapporteret til en chef der var 12-14 år yngre end mig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er der jo ikke noget problem i som sådan, og det sker jo også i Afrika.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men der er noget med at alderen, man kan ikke bare lige se bort fra det.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og sådan.. behandle folk som en gammel klovn, altså.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi der er en erfaring som er oparbejdet. Og det må man tage højde for og ligesom.. det ligger i systemet, at man optjener med alderen en ret til respekt fra yngre mennesker. Og derfor, også hvis man vil tale til et møde, jamen så respekterer man generelt, at den ældre har førsteret, førsteprioritet. Og så kan det være, at det er noget vrøvl, han siger.

Interviewer: Okay, men hvad så hvis nu direktøren er 12-14 år yngre end den.. en eller anden?

Respondent: Ja, altså det.. det er jo selvfølgelig også moderniseret med tiden. Det er jo ikke ude i landsbyen længere vel.

Interviewer: Nej.

Respondent: Chefen er chef.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik', så der er autoriteten, og der er alderen. Men.. men.. men den formelle position i firmaet, vil være afgørende.

Interviewer: Ja, trumfer?

Respondent: Ja, trumfer alderen.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Men.. men hvis der sidder en 40-årig direktør der.. ja, lad os bare sige 40-årig, og der så sidder en 50-55-årig nummer 2 mand, så er han jo med af en grund.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Derfor er det fordi, direktøren respekterer ham.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og derfor vil han også lade ham komme til orde og ligesom give sit indspark.

Interviewer: Men hvad så, hvis man for eksempel som øh.. som europæer øh.. jamen nu tænker jeg bare på en eller anden klog iværksætter der er 25 år, som har fået en eller anden suveræn idé. Og det er bare super, men de mangler måske at få en lokal partner i Ghana eller et eller andet. Hvordan øh.. altså hvordan vil man se på det forretningsmøde, hvis det er en 25-årig der dukker op eller...

Respondent: Jamen det.. Hvis den 25-årige virkelig har en genial idé, og har.. og er intelligent og kan præsentere sin sag og sin idé, så vil man selvfølgelig høre på ham.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er bare det, at han vil så have det en lille smule mere op ad bakke, før han overbeviser de potentielle partnere, end en mere erfaren mand som kan henkastet sige, "nå ja, da jeg var direktør for det ovre i Cameroun, og dengang jeg rejste der".

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så ligger der lidt i.. "nå, okay, han ved, hvad han snakker om, ham her". Men den 25-årige, han skal ligesom altså sælge sig selv.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han har lige et dørtrin, han skal hen over.

Interviewer: Ja, men vil de.. kunne man så også tænke, at de ville.. eller at modparten, ghaneseren måske ville tænke, "nå, men så er det måske lidt nemmere at lave en aftale som måske er lidt

mere fordelagtig for os”, end hvis nu det var en 55-årig der kom og sagde, ”jeg har et glimrende produkt her”?

Respondent: Ja. Ja, det kunne man godt forestille sig.

Interviewer: Okay, sandsynligvis.

Respondent: Det vil han.. det vil han sikkert forsøge (griner).

Interviewer: (Griner). Ja, okay. Det er ikke utænkeligt?

Respondent: Det er ikke utænkeligt. Det vil han nok forsøge.

Interviewer: Hvad så med køn?

Respondent: Det er faktisk ikke øhm... I Ghana er det ikke noget større problem.

Interviewer: Nå, det er det ikke?

Respondent: Jeg havde på et tidspunkt 2 kvindelige medarbejdere. Jeg havde 2 medarbejdere, og de var begge to kvinder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det var ikke noget særligt problem.

Interviewer: Nej okay.

Respondent: Altså, det kunne jo nærmest være en fordel at, altså der var lidt charme som kunne ligesom åbne døren.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Og skulle der arrangeres et møde, og de ikke rigtig havde tid og sådan, og så når hun.. de skruede lidt charmen lidt på, jamen så kunne det faktisk hjælpe med at få det der møde på plads.

Interviewer: For at få tiden?

Respondent: Ja, at få lov til at komme, ik' og...

Interviewer: Okay.

Respondent: Og de kunne tale med til møderne som om det var mænd. Det var faktisk ikke noget større problem. Det var mere hvis du.. og det er ikke så meget i Ghana, men altså kommer du op i den nordlige del af Nigeria og de andre lande oppe i den nordlige del, hvor det er mere muslimsk.

Interviewer: Ja, som det jo er i Ghana. I Ghana er der jo også langt flere muslimer i nord.

Respondent: Ja, og.. men.. ja, det er der, så hvis du kommer op i den nordlige del og der er.. du har møde med nogen som primært er muslimer, jamen så er det nok en anden.. så er det en anden situation, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der er der.. der vil der ikke være den samme respekt for kvinder og deres indblik.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, der vil kvinder måske kun være med for at tage notat.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og ikke direkte involverede som salgsche.. regional salgschef eller et eller andet.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så der vil det være sværere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men altså af det, jeg har erfaret, i Accra er det ikke.. slet ikke noget problem.

Interviewer: Okay. Øh.. der giver man hånd? Eller hvordan foregår det?

Respondent: Ja, det gør man. Ja, man giver hånd, ja.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der.. der.. der vil kvinder, hvis nu man møder.. det kunne være, at man var oppe nordpå, og firmaet havde en kvindelig, muslimsk kvinde med til mødet. Hun vil typisk ikke give hånd.

Interviewer: Nej.

Respondent: Normalt ikke.

Interviewer: Hvad gør man så?

Respondent: Så lader man være, og så hvis man har fået hånden frem der, så er det jo med at sl.. ja, jeg ved ikke, hvad man gør. Men det er med at få den væk igen på en diskret måde, (griner) fordi hun står bare, og hun giver ikke hånden.

Interviewer: (Griner) Ja, det er svært altså, ja.

Respondent: Så man kan sådan prøve sig lidt frem der og så se, hvis hun.. hendes hånd også kommer frem, jamen så er det okay.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men "Arh, hvordan går det?", altså frem og.. det.. altså, det skal man lige...

Interviewer: Ja, så må man lave den gode gamle der (illustrerer hvordan man kan føre en fremstrakt hånd op til håret) (griner).

Respondent: Ja (griner).

Interviewer: Nå.

Respondent: Ja, altså det har jeg meget erfaring med, fordi vi hos Fan Milk havde distributørrangementer, hvor vi gav dem præmier for deres.. deres..

Interviewer: ..performance?

Respondent: Performance for året før. Og der havde vi et i Lagos, og et der i Ibadan, hvor fabrikken var, og så et i Abuja som primært var for den nordlige del.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der var mange af dem, det var muslimske forretningskvinder som kørte det der med at sælge Fan Milks produkter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de gav altså ikke hånd. Langt de fleste af dem gjorde ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så det vidste jeg, når jeg stod der og skulle give dem deres bevis og sige "tillykke", og de kom op, og musikken spillede og så videre. Der skulle jeg.. der var det lige med at passe på, ik'.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Kun hvis de selv begyndte at række hånden op, så.. frem, så gav jeg dem hånden.

Interviewer: Det er virkelig..

Respondent: ..Jeg har også stået med hånden der, og så "nå, okay".

Interviewer: Ja og hængt.

Respondent: Ja (griner).

Interviewer: Ja. Men det kræver jo, at man virkelig er opmærksom så, altså på.. for eksempel hvis du selv siger, at du har stået og givet diplomer til nogen, hvem tager så hånden lidt frem, hvem gør ikke og...

Respondent: Jaja, det er svært. Det er så faktisk.. altså ret svært.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er det.

Interviewer: Og der kunne jeg forestille mig, for det er jo et af de lande, hvor der netop er en ret stor del der er muslimer, og en ret stor del som er kristne, så det er jo faktisk nærmest..

Respondent: ..Det er vigtigt, ja.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er faktisk halvdelen, ik', halvt af hver næsten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der kan man risikere overalt i Nigeria kan det være muslimer, man få med at gøre, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Også nede i Lagos, så.. det er noget mindre i Ghana, altså der er faktisk pænt flertal af kristne i forhold til muslimer.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Så derfor vil man ikke så ofte møde det.

Interviewer: Ja, jeg tror faktisk, at det er 54 procent af landets befolkning der er kristne, og så måske 25 der er muslimer.

Respondent: Ja, det kan godt.. det lyder..

Interviewer: ..Og så resten.. der er jo mange stammer oppe i nord også, der er jo en del.

Respondent: Ja, som er animister også og har deres traditionelle øh..

Interviewer: ..Ja, naturtro, eller hvad skal man kalde det.

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvad.. i øvrigt, den del af befolkningen? Altså nu har vi snakket sådan lidt om det der med muslimer og kristne, men alle dem som stadig hører til stammekulturen, altså hvordan og hvorledes med det?

Respondent: Jamen det.. det kommer man jo ikke ind på rigtig.

Interviewer: Nå, det gør man ikke?

Respondent: Så.. hvis ikke folk er åbenlyst muslimer, altså det vil du jo oftest kunne se på deres påklædning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du kan jo også se det på navnene ofte, hvis du får folks navne. Så kan du se, om det er en kristen eller en muslim. Så du går næsten ud fra, at hvis ikke det er en muslim, så er det en kristen eller en der primært har sin traditionelle tro.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Der er jo mange overlap også. Der er mange der har det traditionelle og er kristne samtidig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, de kombinerer det lidt, selvom de måske ikke er i overensstemmelse med hinanden, men det gør de. De udøver noget lokalt traditionelt, og så går de også i kirke og er kristne.

Interviewer: Okay, ja. Men så er man også dækket ind jo.

Respondent: Ja, så er, jaja (griner).

Interviewer: Hellere være sikker, ik'.

Respondent: Når det er de højere magter, man taler om, så ja.

Interviewer: Ja, ja. Nu siger du, at man kan se det på navnene. Hvordan.. der er jeg ikke helt sikker på, hvad ud mener.

Respondent: Hvis nu øhm.. Altså familie.. efternavnet kan du jo.. ja, det kan du nogle gange, men hvis du koncentrerer dig om fornavnet, hvis manden hedder George, så er han ikke muslim.

Interviewer: Nej, nej okay, ja.

Respondent: Hvis han hedder Idris, så er han muslim.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvis han hedder Abdullae eller Yusuf, så er han også muslim.

Interviewer: Okay. Men nu tænker jeg faktisk bare på sådan noget som øh.. efternavnet.. der er et.. Boateng er jo måske et efternavn, som jeg kan genkende fra Ghana.

Respondent: Jo, det er meget typisk. Det er Jensen, ik', sådan i Ghana, ja.

Interviewer: Ja, netop. Hvad.. det er så et kristent?

Respondent: Nej, ikke nødvendigvis.

Interviewer: Hvad er det så, fordi det er jo så dér, hvor jeg er i tvivl.

Respondent: Det vil nok, altså det er et efternavn.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det vil være. Jeg vil tror, at det mest vil være kristne. Nu.. så kender jeg det ikke helt godt nok, fordi hvis man rigtig kender det i detaljer, så kan man sige, hvilken region Boateng er fra.

Interviewer: Nå, okay ja.

Respondent: Og det kender jeg det altså ikke Ghana godt nok til at kunne sige det til dig.

Interviewer: Okay, nej.

Respondent: Men det kunne jeg hvis.. hvis nu det var i Elfenbenskysten, jamen så kan jeg med mange navne sige, jamen det der, det er fra sydvest, eller midten, eller nord, eller sydøst.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det kan jeg også meget.. i nogen grad i Nigeria, ik'. Altså sige, jamen ham der, han hedder Ade, Ade-et eller andet, Adeyemi, Ade-øh, Adekunle og så videre, det er Yoruba, det er fra sydvest.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hedder han Chukweumeka, så er han Jibu fra sydøst.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så er der de muslimske navne oppe nordfra og sådan.. og jeg kender nogen fra nogle af de andre grupper der, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men Boateng lige præcis.. altså, jeg kan ikke sige det i Ghana, hvor det er fra.

Interviewer: Nej nej, men det vil sige, at du baserede det så på fornavnene, altså, hvis man hedder George, så er man formentlig kristen, og hvis man hedder Ibrahim, så er man nok muslim.

Respondent: Så er man nok muslim.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og kvinder, hvis hun hedder Aminata, så er hun muslim, ik', og hvis hun hedder Margeret, så er hun kristen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det kan man...

Interviewer: Ja. Men der er du også meget påvirket af, at altså de navne, du netop siger der, det er jo meget engelske navne, og snakker vi så et levn fra kolonitiden?

Respondent: Ja, det gør vi jo. Ja.

Interviewer: Øhm.. hvordan kommer det til syne nu?

Respondent: Jamen det gør.. altså, det officielle sprog er jo engelsk både i Ghana og Nigeria.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så er der en masse lokale sprog. Øh.. det er faktisk kun i Østafrika, hvor man har Swahili som er ligesom et generelt sprog. I Vestafrika har man så også nogle sprog som er handelssprog, som de fleste taler. Men ellers så har de jo deres etniske sprog, deres eget sprog.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det kan man sådan tegne ind på et kort, hvor det er. Og igen, der kender jeg ikke Ghana godt nok til, at jeg kan gøre det.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Men altså, hvis det var Cote d'Ivoire, så kunne jeg godt tegne ind, sådan her ik', at du har landet her, og så kan jeg sige, jamen min kone, hun er Bete, det er derfra, og så her, der har vi så Akan-gruppen, ik', Baule og nogle andre i den samme gruppe sprog. Og så har vi noget Dyula heroppe, ik', og så har vi nogle andre nogen her og så videre. (Forsøger med hænderne at vise, hvor de forskelle etniske grupper holder til).

Interviewer: Okay.

Respondent: Så man kan placere det nogenlunde. Og derfor kan man også sige, at hvis man kender navnet og kan placere det inden for stammen, så kan man også sige, at det er overvejende sandsynligt, at vedkommende er kristen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men der kan godt være nogle stammer som.. hvor der både er kristne og muslimer.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så det kan man ikke sige med sikkerhed.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men fornavnet vil typisk være en indikation.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det er ikke altid, man kan, fordi det kan også være nogle helt lokale navne som ikke siger, om det er..

Interviewer: ..Som ikke siger noget.

Respondent: ..noget som helst, ja.

Interviewer: Okay, men hvad så for eksempel hvis.. hvis man laver forretning eller er i et møde, hvad.. præsenterer man sig så med sit fulde navn, eller bare.. er man Mister-et-eller-andet eller fornavn, efternavn, hvordan?

Respondent: Jeg vil nok.. Man kan sige sit efternavn eller... Man skal passe på ikke at blive for familiær for tidligt.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så "HI, I'm Kim", altså den holder ikke.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Det kan være måske til andet møde, at man har set, "det her det er fanme nogle gode drenge der, vi skal ud og have nogle bajere sammen næste gang, så jeg hedder bare Kim". Men lige første gang, der må man altså.. hedder man Rasmussen, eller også hedder man Kim Rasmussen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så skal man sådan præsentere sig forholdsvist formelt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. pas på med ikke bare lige at hoppe ind, midt i samtalen, "Nå ja, fordi nu skal vi også have solgt noget af det her net her. Og hvor mange køer er det, at der er i Ghana?", altså lige øh.. "jeg hedder Kim Rasmussen. Jeg er regionaldirektør, jeg er kommet fra sådan og sådan, og vi er glade for.. vi takker mange gange, fordi I har afsat tid til at mødes med os, ik', og I kender jo

allerede min salgschef her fra Ghana, ik', Victoria, og hun har været så heldig og kunne bla bla bla..". Og så kører man sådan ind på sporet.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og hvis nu de sidder 6 mand, så kan det være, at det er nødvendigt med en decideret tale.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det kan jo være.. det kan jo også være et større arrangement, de har inviteret en til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der går den altså ikke, med sådan den der afslappede tale, "Yes, ladies and gentlemen. Jeg er kommet for at tale om det og det og det" (griner).

Interviewer: (Griner).

Respondent: Der må man sådan indlede, ik', altså hvis der sidder en vigtig person, så skal han nævnes.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og er der en næsten lige så vigtig person, så skal han også nævnes. Og så må man så ligesom, indtil man når til at.. diplomater og pressen og.. "ladies and gentlemen", ik'. Så har man.. man skal sørge for at få nævnt de vigtigste.

Interviewer: Ja, hvorfor det?

Respondent: Jamen ellers bliver de skidesure. For de er jo nogle vigtige personer, ik', så de skal nævnes.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er meget, meget udpræget i Nigeria, generelt i Afrika også, men ekstremt i Nigeria. Og de er de altså.. der kan man altså komme ud i store problemer, hvis man glemmer at nævne en som synes, han skulle være blevet nævnt. Ghana er..

Interviewer: ..Snakker vi så til store forsamlinger der?

Respondent: Ja, det er sådan forholdsvis større gruppe, ik'. Hvis du ligesom har.. det kunne være, at der var et seminar, hvor alle folk inden for det der forretningsområde er samlet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der sidder måske 50-100 mennesker eller 200 mennesker i en stor sal, og så har du dine 10 minutter til at komme med din tale eller præsentation, eller det kan være til middagen om aftenen efter et eller anden arrangement, at du så skal tale.

Interviewer: Så.. så ved man vel også øh.. hvornår man har opnået en eller anden status, når man bliver nævnt i...

Respondent: Jojo.

Interviewer: Det kunne jeg forestille mig.

Respondent: Helt sikkert, ja.

Interviewer: Altså, det må på en eller anden måde være lidt smigrende og tænke, "nå ja, det var mig det der. Er jeg nået dertil nu.."

Respondent: Ja, når man bliver nævnt i talerne (griner).

Interviewer: Ja, "...i det sociale lag? Eller er det sådan, de ser mig?", ik'. Det er jo lidt.. det synes jeg er lidt sjovt at tænke på. Men der må også gå en del tid med at skulle nævne folk så.

Respondent: Jaja, altså.. når jeg har været i den situation, hvor jeg skulle holde talen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så siddet, og så var der måske.. altså, vi har haft en introduktion af et mosquito-net, Permanet, der for Vestergaard Frandsen i Nigeria, og der have vi en tidligere Head of State, Yakubo Gowon der var præsident.. der var Head of State. Han var ikke præsident men..

Interviewer: ..Yakubo One?

Respondent: Guwon. G O W O N.

Interviewer: Nå okay. Ja, okay.

Respondent: Han var leder af Nigeria dengang under Biafrakrigen i slutningen af 1960'erne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der var han leder af militæret og fik så magten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han er en ældre mand i dag, men vi havde så fået fat i ham, og han var så Chairman, og sad i midten der ved det høje bord, der hvor vi andre også sad.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så havde vi så en Director of Public Health, som er lige under ministeren.. Sundhedsministeren, og så havde vi lederen af malariakontrolprogrammet som er lige et lille niveau under.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men altså to vigtige personer i Sundhedsministeriet.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Og så ham der tidligere Head of State, og så havde vi et par andre også vigtige. Og der var jeg altså fuldstændig stresset, fordi jeg skulle have de der navne skrevet rigtigt op, og så en eller anden fra ministeriet dukker pludselig ikke op, men sender en anden. Og der skal du sørge for at have en af dine folk ved siden af dig og sige, "okay, Idris. Hvem er det der er her?".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så jeg ikke står og nævner nogen der ikke er og nogen sidder og, "hvad snakker han om?".

Interviewer: Jaja, "hvem er kommet i stedet?", ja (griner).

Respondent: Og hende den ene der, som i øvrigt senere blev en god ven, hun hed Ngozi Indiehpume. Så det kæmpede jeg jo noget med der med mikrofon og det hele. Og få udtalt hende navn der, ik'.

Interviewer: Hvordan udtalte du det så?

Respondent: Ngozi Indiehpume.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Og det var de meget imponerede over, at jeg havde fået gjort rigtigt. Men der havde jeg jo så siddet og øvet mig i 5 minutter. (Griner).

Interviewer: (Griner).

Respondent: Det var hende der var Director of Public Health.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men det er vigtigt lige at få styr på det der.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så hvis man er udlænding, og man ikke rigtig ved, så kan man sige, "ham der Gowon, og så hende der, og så doktor Shofola", det hed hun, hende der chefen for

malariaprogrammet, og måske én eller to mere, og så kan man sige, "all other protocols observed".

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er en Nigeriansk version, altså det gør man ikke så meget i Ghana.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men det der med de vigtige navne, de skal altså nævnes, hvis man holder tale.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og øh.. altså, man skal ikke overse eller undervurdere det der med, at dem der er nogle big shots, vigtige personer, de vil anerkendes som sådan.

Interviewer: Ja. Det er vel også en fordel så at gøre det. Altså, nu tænker jeg på, at hvis man ikke gør det, og de så bliver gale, det kan jo måske være nogle af dem, man får brug for på et senere tidspunkt, og så er det måske lidt ærgerligt at brænde sine broer med det samme.

Respondent: Jaja, ja. Altså, det er lidt ærgerligt, hvis du har undladt hende, fordi hendes navn var umuligt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så 3 måneder senere, så sider du i hendes venteværelse oppe i ministeriet i 5 timer, inden du får at vide, at hun kan ikke nå at se dig i dag alligevel.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Ik', altså det kunne godt være forskellen med, at du netop får udtalt hendes navn ordentligt og er flink og sød overfor hende ved bordet der, når du sidder ved siden af hende, at næste gang, hun selv kommer ud og åbner døren, "Ahh, Mister Kim. Kom indenfor".

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller du sidder der i 5 timer og sveder og er lige ved at dryppe væk næsten.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og så sekretæren siger, "nå, men hun har ikke tid i dag". Og så tilbage på hotellet og så, det var den dag.

Interviewer: Ja, okay. Ja, det var så den dag, vi fik spildt.

Respondent: Så man skal passe på, altså man skal sikre sig, at man få vist dem den nødvendige respekt.

Interviewer: Og nu siger du.. det er jo så i Nigeria især. Er det det på samme måde i Ghana?

Respondent: Ja, i en vis grad, altså alt kan man jo næsten sige i Nigeria er ekstremt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men dog Vestafrika.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. så de generelle ting som.. de er bare mere i Nigeria. Men ja, der er også det her til en tale der.. du kan ikke have en minister inviteret til en stor åbning af et eller andet... Vestergaard Frandsen åbnede et laboratorium, hvor ministeren var inviteret. Og ham kan du ikke have siddende der, uden specifikt at nævne ham og takke ham i din tale.

Interviewer: Nej, nej, nej. Okay.

Respondent: Og også den.. de 2-3 næste skal også nævnes.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det.. det.. det skal man.

Interviewer: Nå.

Respondent: Ellers så siger man.. så ignorerer man dem, og det er uhøfligt.

Interviewer: Ja, men det.. det var også som du skrev der med, at det er i princippet.. er mange af tingene det samme, bare.. det er værre, eller hvad skal man sige. Mere markant. Forskellene er mere markante i Nigeria, men det er i princippet.. Ghana og Nigeria er det nogle af de samme ting der går igen, ik'?

Respondent: Jaja, helt sikkert.

Interviewer: Ja. Øh.. nu skal jeg lige høre dig, hvordan er ghanesernes forhold til tid?

Respondent: Altså, generelt i Afrika, og det gælder så også dermed Ghana. Man er ikke ret god til at holde sig til tiden, vel.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man er ikke ret god til at komme til tiden.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og aftaler man et møde kl.10, jamen så er det svært at komme i gang kl.10, ik', for der er altid lige en der har en samtale.

Interviewer: Okay.

Respondent: Selvom det er dine egne folk på kontoret, ik', altså.

Interviewer: Okay, nå.

Respondent: Der er altid lige et eller andet. Og så kommer man, og så siger man, "jamen det var trafikken var slem", og sådan noget.

Interviewer: Ja. Men det vil sige, er folk der kl.10, eller...

Respondent: Hvis de kommer udefra, så er det ofte, at de ikke er der.

Interviewer: Okay. Fordi jeg tænker, at der er jo også en forskel om alle er der, og der så er en der sidder og snakker i telefon og "jamen vi er her jo, jeg skal nok komme", eller "vi skal nok komme i gang" eller...

Respondent: Ja, det kan også ske, ik', men det er ikke ualmindeligt, hvis du har 6 personer på dit kontor, du skal have ind til et møde, at du så ligesom selv skal sørge for at rejse dig klokken to minutter i og gå ind i mødelokalet og lægge din blok.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så ligesom kigge dig omkring og så måske lige gå ud, "hallo, guys, ik' (fløjter). Det er nu".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Nå, okay", fordi ellers så.. arh, så skrider det lige 5-10 minutter.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og når folk kommer udefra, så kan det være svært, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så er der den med trafikken, ik', og broen var oppe, ik', eller det er den måske ikke i Ghana, men "arh så meget trafik". Men der er trafik.. klokken er 11. Der er trafik hver dag kl.11, ik'. Altså, det er jo bare et spørgsmål om at køre hjemmefra tidligere.

Interviewer: Ja, ja. Det er rigtigt nok.

Respondent: Det er der.. det er der altså ikke meget.. disciplin, hvad tiden angår.

Interviewer: Okay.

Respondent: African time taler man om.

Interviewer: Okay, hvad så.. betyder det også.. når man så er i gang med forretningsmødet, er det det samme? Så er tid heller ikke lige så vigtigt eller hvordan, altså?

Respondent: Nej, så kan det let skride ud over, at hvis man ligesom har forberedt eller måske endda talt om, at man regner med et par timer, eller en time. Så kan det let skride også, og så går tiden bare.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så det næste møde, manden skal til, eller du skal til, det kommer så til at lide under det.

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: At så skrider tiden bare. "Hov.. nå.. vi skal også..."

Interviewer: Ja, ja. Men jeg går ud fra, at der er vel heller ikke nogen idé i bare at sige, "hør, vi skal altså nå videre nu her, altså". Man er vel også nødt til at, på en eller anden måde lade det gå sin naturlige gang.

Respondent: Nej, altså... Ja. Man kan jo selvfølgelig prøve. Man skal være forsigtigt med, hvordan man gør det. Man kan selvfølgelig godt prøve ligesom at sige, "nå, men okay. Jeg tror, at vi har..".

Interviewer: ..Ja, "nu har vi været forbi..".

Respondent: ..Ja, "..gjort det emne færdigt, så hvis vi tager næste punkt", og sådan ligesom prøve at hele tiden skubbe det, ikke falde i selv. Det kan man jo også gøre.

Interviewer: Ja (griner).

Respondent: Og lige pludselig sidder man og snakker om engelsk fodbold i en time, ik (griner). Altså, han er Manchester United fan, og du er Arsenal fan, og han er Liverpool fan, og I kan aldrig blive enige (griner).

Interviewer: (Griner). Nej.

Respondent: Ik', fordi det er et meget stort emne i Vest.. specielt i Nigeria, men i hele Vestafrika, altså.

Interviewer: Ja.

Respondent: I Ghana og Nigeria, engelsk fodbold. Så kommer man ind på det, så pas lige på og få det dirigeret tilbage på sporet, fordi ellers så...

Interviewer: Nå, jamen det er jo meget rart, fordi det er jo også en god idé at vide. Det kan jo godt være en ice-breaker i virkeligheden på en eller anden måde.

Respondent: Altså, fodbold er fint.

Interviewer: Altså, nu tænker jeg, hvis man nu har undersøgt sin modpart og ved, han er Arsenal fan.. jeg går ikke ud fra, at det er en god idé at troppe op i en Manchester City-trøje til et forretningsmøde.

Respondent: Nej, og specielt ikke hvis det er Arsenal fan, så skal man ikke komme i en Tottenham-trøje. Og hvis det er United, skal man ikke komme i en City-trøje (griner).

Interviewer: Nej, nej.

Respondent: Og sige, "JAH, vi slår Jer i næste uge" (griner).

Interviewer: Nej (griner).

Respondent: Så kan det godt være, at han bliver sur.

Interviewer: Ja, "vi har i øvrigt en fed idé".

Respondent: Ja (griner). Så er han allerede..

Interviewer: ..så er han smuttet igen.

Respondent: ..halvsur. Men det kan jo godt være en indledning. Altså, man kunne godt ligesom small-talk, inden man går i gang. Og der kunne fodbold.. fodbold er godt.

Interviewer: Okay. Er der andre ting der er godt? Altså for nu tænker jeg på, at lige om lidt har jeg også tænkt mig at spørge lidt til noget med tabuer, men hvad mere er godt, altså.. hvad er godt som ice-breaker, og hvad siger man normalt? Er det "hej, hvordan går det?", eller er det "har du fået noget at spise?", eller hvad er det for nogle ting, man ligesom bryder isen med?

Respondent: Ja... Altså, man starter, hvis nu man ikke har mødt hinanden før, så præsenterer man sig jo. Så giver man hånd, og så siger man sit navn og så videre, og "det er en fornøjelse at møde dig", eller "tak fordi I kunne se os i dag" og så videre. Og så vil han måske spørge, "nå, hvordan var trafikken", eller du siger "jeg beklager, at vi kommer lidt tidligt, men det var fordi, at der var ikke så meget trafik, som jeg havde regnet med". Alle sådan nogle ting der kan man indlede med.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: "Nå, men det er ellers et flot kontor, I har", ik', eller noget. Øh... Sådan lidt nogle henkastede bemærkninger, så man får lidt gang i samtalen frem og tilbage.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og øhm.. ja, så kan man stille et.. så kan man forsigtigt begynde at stille nogle spørgsmål om hans firma, ik', eller "hvad er det.. hvad er Jeres hovedaktivitet egentlig, fordi nu

kan jeg se, at der står herovre i det der show-room, der står der den maskine. Er I også inde i det?”, eller sådan noget, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der er man ikke inde i forretningen som sådan endnu, men man viser interesse for hans firma. Og så ”Nå, ja. Jamen det er noget, som vi lige har overtaget agenturet for sidste år”, og sådan bla bla og så er han jo stolt af det.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og så er man sådan begyndt så småt at bevæge sig ind på forretningsområdet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kan du sige.. så kan du jo snakke lidt om klimaet. Den er jo altid god, ik’, ”det er godt nok varmt, ik’, du har vel ikke en serviet?”, fordi du sidder og drypper ned i papirerne. ”Måske vi kunne..” du kommer lige ude fra 40 grader eller 35 graders fugtig varme.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Øhm... Og så hvis du har været i landet før, så kan du jo så sige ellers, ”jeg er faktisk imponeret over, hvordan der ser ud her i Accra. Ja sidst jeg var her, det er et par år siden, og der.. jeg synes, at der er mange ting der bliver bygget”, og en hel masse. Og så kan han jo supplere op med det og sige, hvad han synes om landet og...

Interviewer: Ja, men det vil sige, at det er en meget god idé også at spørge til noget som de ved noget om, altså noget hvor man er den der ligesom søger information, altså?

Respondent: Jaja, det er godt at give et stikord til ham, så han kan sige..

Interviewer: ..Ja, så lidt alá.. et eller andet bla bla bla, og hvor du er eksperten på det her område, kan du fortælle mig lidt mere om det-agtigt, altså.

Respondent: Jaja. Jamen det er altid godt, man sådan diskret indikerer, at man jo godt ved, at han er ekspert der, og så derfor så sætter man ham lige i gang med noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis så det er et snakkehoved, så skal man jo have afbrudt ham senere, så han heller ikke holder foredrag i en time om den der maskine, man ikke er interesseret i (griner).

Interviewer: Ja (griner). Ja, det kan selvfølgelig godt være lidt problematisk.

Respondent: Men altså, der er mange måder. Men alle sådan de sædvanlige ting, vejret er godt, religion er ikke godt, altså lad være med at snakke religion. Øh... "Det er kraftedeme også for galt med de der terrorister der i det og det land, der har smidt en bombe", og...

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: "Nårh", det synes han jo ellers ikke er så galt, det er også fordi, at de bliver behandlet dårligt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nå, okay. Så har man allerede trådt i spinaten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Religion. De er meget diskrete. Medmindre han bringer det op, så lad være med det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fodbold er godt, og vejret er godt, og landet som sådan, og du har haft den og den erfaring og "men sidst jeg var her" – hvis du har været der før – "sidst jeg var her, der synes jeg ikke, at jeg kan huske, at lufthavnen var så moderne". "Nej, nej. Men det har også udbygget den og bla bla..", kan han så sige, ik'.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Og sådan nogle ting, sådan for at komme i gang.

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Hvad med politik? Er det også tabu, eller er det...

Respondent: Nej, det er ikke tabu. Man skal selvfølgelig lige passe på, ik', man skal ikke tage parti i hvert fald.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Man kan godt spørge, "I havde jo ellers valg her i sidste måned, men så vidt jeg har kunnet læse, så gik det ret godt. Der var ikke nogle uroligheder, ligesom der var for 5 år siden".

Interviewer: Nej.

Respondent: Det kan man så sige, og "ja", og han er så glad for, at det er forløbet roligt og så videre. Så det kan man godt.

Interviewer: Okay.

Respondent: Forsigtigt. Men ikke sige, "Ej, jeg hører igen at ham der idioten, han vandt".

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: "Det var ham der". "Ja, det er min onkel". "Nå!" (griner).

Interviewer: (Griner).

Respondent: Så man skal under ingen omstændigheder tage parti, for man er gæst. Også selvom man bor i landet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og politik, det er altså ikke noget, man rigtig har noget med at gøre.

Interviewer: Nej.

Respondent: Andet end, at man kan interessere sig for, hvad der foregår. Det er ikke nogen skade til faktisk, at man ved lidt, og kan ligesom sige nogle ting om, hvad der er sket, og hvem der er hvem. Det er nyttigt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men man skal bare ikke ligesom.. man skal ikke indikere, at man har en mening om det som sådan.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Fordi der er man fremmed, ik'.

Interviewer: Ja. Men er det i virkeligheden.. kommer det så ned til, at det er fint nok, at man jo er der og man laver jo noget der og så videre, men hvad politik angår, det er ikke ens business?

Respondent: Ja, nej, næ, ja... Sådan skal man tænke på det, ik', at det er nyttigt, at man følger med, og det kan være godt at kunne ligesom snakke med, men man er ikke politiker.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og man tager ikke stilling som sådan, fordi jamen der kan sidde 3 mand, ik', og de kan tilhøre hvert sit parti, ik', altså man ved jo aldrig, hvem de stemmer på, og hvem de.. og det er ikke sikkert, at de har lyst til at sige det. Men hvis man sådan kan snakke om generelt, "jamen, nu den der reform som regeringen har vedtaget, hvad tror du den vil medføre, med hensyn til infrastrukturen eller bla bla", et eller andet, hvis man har fulgt med. Så kan man godt stille nogle spørgsmål og sige, "jeg kan jo se, de har lige stemt for det og det forslag og, hvad mon det betyder?". Og så.. så kan han se, du har fulgt med. Og det er nyttigt.

Interviewer: Ja. Hvad så med sådan noget som.. det der med relationsopbygningen?

Respondent: Jamen, det er jo.. det er jo sådan noget, man må spille lidt på gehør. Sådan en fornemmelse for hvor hurtigt, man kan.. altså, man kan ikke komme bragende ind, og så invitere manden på drinks og middag næste dag.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men hvis man fornemmer sådan, at vibrationerne passer meget godt i løbet af det første to-timers møde, så kunne man godt sige, "jamen jeg er her jo til fredag" og sådan, "måske vi får lejlighed til at mødet igen", eller hvis du er der kortere tid, så kan du sige, "men jeg kommer igen om 3 måneder. Så kunne vi måske finde et tidspunkt, hvor vi kan spise en frokost eller middag sammen".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kan du jo ved den lejlighed komme lidt tættere på igen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... Det næste skridt.

Interviewer: Er det en nødvendighed for at kunne lave forretning?

Respondent: Nej.

Interviewer: Det er det ikke?

Respondent: Nej, det er det faktisk ikke.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, det er faktisk ikke.. det er ikke sådan at det der med, at man skal tage folk i byen og give dem den helt store tur, det er faktisk ikke væsentligt.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Øh... Det kommer meget an på, hvem det er. Der kan godt være nogen som vil sætte pris på det.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Men der kan også være nogen altså som ligesom synes, at de gør dig en tjeneste, fordi accepterer at komme til en middag, ik', og bruge deres aften på det.

Interviewer: Nå, ja.

Respondent: Og generelt så har folk jo.. i Accra har folk meget ofte lang transporttid.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis de skal til middag om aftenen, så vil de faktisk helst, hvis du kunne sørge for, at det blev så tidligt som muligt, sådan så de ikke skal køre hjem først, og ikke skal til at køre hjem klokken 22-23 om aftenen, fordi så er de alt for sent hjemme så. Så det er sådan set ikke.. det er ikke afgørende.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, wining and dining folk med folk. Det er ikke dét der gør det.

Interviewer: Nej.

Respondent: Generelt vil jeg sige nej.

Interviewer: Okay. Men det vil sige, som dansker og eller europæer så kan du sagtens altså sidde til forretningsmøde og lave en handel i ét hug eller hvordan?

Respondent: Ja, hvis du er rigtig heldig, og kommer.. og rammer rigtigt med, at det er ham, du skal arbejde med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså det vil jo tage flere møder normalt.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Fordi du skal ligesom blive enig om, at du har noget, han godt vil repræsentere og sælge. Og han har en organisation der passer til dig. Og så skal I jo normalt ligesom lave en formel kontrakt også og skrive under.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Så der vil være noget.. et møde først.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det kunne jo være, altså.. det kunne jo være min medarbejder der har haft de første 3 møder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og nu skal vi ligesom have den skubbet ind over mållinjen, og der kommer jeg så med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det ville være en anden situation. Så der kunne man godt nå ret langt ved første møde. Og ellers, så tager man det med hjem og arbejder videre med det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der kan det jo så godt være svært. Når man er der, så når man et vist stykke. Men så korrespondancen bagefter, der kan det godt nogen gange være lidt svært, fordi så er ham partneren, han er tilbage i sin dagligdag med alt det daglige, og alt det andet der foregår.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så lige at få læst dine 17-siders kontrakt igennem, og stillet spørgsmål og forslag til ændringer, den kan godt lige blive liggende på hans bord et stykke tid.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Hvor det kan være lidt svært. Og så er det måske.. så er du lidt skuffet over, at øv – det gik jo ellers så godt det første møde der. Nu går det noget langsomt med korrespondancen, og han svarer ikke på mine mails og sådan noget. Så kommer du igen næste.. 3 måneder senere. Der er ikke noget i vejen, altså og han er glad for at se dig igen, og så kommer I tættere på hinanden, og ”nu skal vi også se at få den der kontrakt gjort færdig”. ”Jaja”. Og så har du ligesom sat lidt skub i det igen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så fisler det sådan lidt ud mens.. når tiden går.

Interviewer: Okay.

Respondent: Han bliver sådan overvældet af dagligdagen, og alt hvad der foregår omkring ham.

Interviewer: Ja. Men hvad så hvis man øh.. altså fordi der tænker jeg, der kan det jo nogle gange være en god idé, at man så øh.. har et rigtigt godt forhold til hinanden. Altså sådan at man tænker, at nu er man forpligtet til på en eller anden måde at gøre noget for hinanden.

Respondent: Jo. Altså, jo tættere du kommer på folk, og lærer dem at kende, og respekterer hinanden, jo sværere er det også for ham at skubbe den til side.

Interviewer: Ja.

Respondent: På et tidspunkt vil han sige, ”ej, ham der, det bliver jeg altså nødt til”.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så ”i aften sætter jeg mig ned og kører de 17 sider igennem”. Så så længe det er lidt overfladisk, så skubber han den til side. Men når I er kommet lidt tættere på og har den

fornødne respekt for hinanden, og kender hinanden lidt.. mere lidt personligt også, så vil det være sværere for ham at give dig lav prioritet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så vil du ligesom blive mere vigtig, og så at han får det gjort, ik'.

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Men det vil sige, at så kan der jo godt være en god idé i at prøve at drive forholdet til lidt mere end bare det overfladiske, altså også fra et forretningssynspunkt.

Respondent: Jaja.

Interviewer: Hvis man gerne vil igennem med noget, tænker jeg.

Respondent: Jamen helt sikkert, helt sikkert.

Interviewer: Det kunne jeg forestille mig i hvert fald. Øh...

Respondent: Men.. men.. men det er ikke.. det er ikke som.. er det japanerne der gerne vil ud og spise og drikke? Og Kineserne også.

Interviewer: Ja, ja. Og kineserne også, ja.

Respondent: Altså, der skal man helst drikke sig lallende berusede sammen, ik', altså (griner). Og der skal.. specielle steder ude i byen og damer, og hvad ved jeg.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis ikke der er det, så kan man ikke komme videre.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men sådan er det altså ikke.

Interviewer: Nej. Man er ikke nødt til at tage på karaoke-bar og te sig åndssvagt.

Respondent: Nej, nej, det er man ikke (griner). Og have fået 34 genstande og stå og synge og skabe sig åndssvagt.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Nej, det er man slet ikke. Det er ikke det der afgør det generelt, vil jeg sige. Det er det ikke.

Interviewer: Okay, okay.

Respondent: Det er det ikke, så...

Interviewer: Nej. Øhm... Sådan noget som øh.. gruppementalitet i forhold til individuelt, altså det at være én selv bare, er det.. kommer det til udtryk? Altså, jeg tænker på, er ghaneserne mest bare sig selv, eller ser de sig selv som en del af en gruppe eller hvordan.. hvordan er synet på dem selv.

Respondent: Den.. den.. den første gruppe er jo familien og the extended family.

Interviewer: Ja.

Respondent: Typisk en ret stor familie. Og det er forældre, og onkler, og tanter, og brødre og søstre. Og brødre og søstre der skelner man ikke imellem halvbror og helbror. Hvis man er halvbror, så er man bror. Og det er jo ofte det med, at den måde et fungerer på, at bliver det noget større.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hele den store familie, det er ligesom den første gruppe.

Interviewer: Ja.

Respondent: Den næste gruppe, det er så den etniske gruppe. Altså stammen man tilhører.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det kan man ikke se bort fra i Afrika nogen steder endnu.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Man kan også se i Kenya. Man snakker utrolig meget om det efter valget, at Kenyatta der har vundet, han er Kikuyu. Og så fortæller man noget om historien for, hvordan de har været dominerende – og stadig er det – i Kenya.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ham der Odinga det tabte, han er Luo, ovre fra den vestlige del, og de er.. og så deres historie.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men der stemmer de jo efter.. Luoerne de stemmer på Odinga, og Kikuyuerne stemmer på Kenyatta primært. Det er sjældent, man flyver udenom..

Interviewer: ..Ja, at man bytter.

Respondent: Så den store familie og så den etniske gruppe, stammen, og så landet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, her.. Det har vi jo ikke i Danmark. Der har vi familien – den nære familie, og så har vi Danmark.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik', men dér, der har vi den store familie. Øh... Selvfølgelig den nære familie først, og så den store familie, så den etniske gruppe, og så landet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og landet kan nogle gange godt ligesom.. altså, ghanesere vil være meget stolte af Ghana. Det er de faktisk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er også det første land der blev uafhængigt, og det kan jeg altid huske, for det er 3 dage før min fødselsdag, den 6. marts 1957.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. så de har lige fejret deres uafhængighed. Og det var det første land i hele området.

Interviewer: Ja.

Respondent: De andre lande er i 1960, og i Østafrika er det først i 63-64.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de er ret stolte af Ghana. Altså, man.. og deres flag og deres fodboldhold og deres land og deres... Det skal man ikke undervurdere.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men det er sådan de grupper, de tilhører altså.

Interviewer: Okay. Men hvad så med sådan noget som øh... Altså, hvor meget har man med familien at gøre, og hvor meget har man med sin stamme at gøre, også i forhold til det her med at få en karriere?

Respondent: Hm (tænkende). Det spiller en del ind i ansættelse af folk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis man har en onkel fra sin stamme der er noget vigtigt i et ministerium, så er det med at trække i trådene og sørge for, at han hjælper én.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller få ham til at trække i trådene, så man kan blive ansat der.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og som leder, som udlænding og leder af et firma eller en afdeling måske kun, skal man passe på, at man ikke ender med at få ansatte bare fra én stamme.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis man har sådan en seniormand, man støtter sig til, fordi han har jo været der i mange år, og jeg er lige kommet, så ham støtter jeg mig til. Han ved, hvad det er, vi arbejder med her. Hvis så man ikke passer på, så lige pludselig se er alle fra hans stamme.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det skal man undgå.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så må man deltage i ansættelse af hans.. de næste niveau også. For eksempel sige, "ved du hvad, jeg ved godt, at du behø..", det siger man ikke måske, man siger, "jeg ved godt, at du foretrækker måske ham der på grund af sådan og sådan, men jeg mener altså, at ham der er bedre". "Jamen..", så argumenterer han for, at det skal være ham der som kommer fra hans egen stamme.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og så må man en gang i mellem skære igennem for at få en balance i firmaet eller i organisationen som gør, at den er spredt ud.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ligesom... Ideelt set skulle den repræsentere befolkningens sammensætning.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvis du har et firma med 100 ansatte, og der er 23 procent fra den stamme, så skulle du også have 23 procent.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Sådan virker det ikke, men altså en eller anden balance, så du ikke lige pludselig får..

Interviewer: ..Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og øhm...

Interviewer: Men er det egentlig ikke også en eller anden form for positiv diskrimination, hvis man tænker, "nej, vi skal ikke have flere fra din stamme. Det går altså ikke. Nu er vi nødt til at tage en eller anden anden", eller hvad?

Respondent: Altså, for at være rigtig professionel, så skal man have.. så skal man jo altid tage den bedste mand til jobbet

Interviewer: Ja, det er jo klart.

Respondent: Men i mange situationer, så er der en 2-3 kandidater som er..

Interviewer: ..Nogenlunde lige gode..

Respondent: ..Nogenlunde lige gode (genkendende). Nogen har én fordel, og en anden har en anden fordel og så videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis ikke man passer på, så vil.. så ham der den lokale, han vil vælge ofte.. det er meget sandsynligt, at han vil vælge den fra sin egen stamme.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og den store familie har et meget kraftigt pres.. kan lægge et meget kraftigt pres på en mand fra familien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik', altså du har den store.. familien her, og så har du stammen her, og så har du landet her. (Illustrerer ved at tegne tre cirkler inde i hinanden). Og her der er en fyr som er blevet direktør. Og alle de her mennesker, inde i hans extended family, de vil jo gerne have, at.. de er jo stolte af, at han er blevet direktør.

Interviewer: Ja.

Respondent: De forventer også at få noget ud af det.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Så når de ikke har nogle penge, og deres bare ikke kan gå i skole, og hvad ved jeg, så kommer de til ham og står og ringer på døren.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og når de skal søge et job, så ringer de til ham. Om ikke han lige kan hjælpe dem med at få dem ind i den organisation, hvor han arbejder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er dødhamrende trættende for de der folk. Men presset er stort.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er utroligt vanskeligt for ham at sige "nej, nu må I fanme lige styre Jer, ik'". Altså du kommer her, og du har gået 5 år i skole, og nu vil du være underdirektør i mit firma. Du kan godt se, at den går ikke, vel".

Interviewer: Ja.

Respondent: Men presset er der fra familien.

Interviewer: Ja, men hvad er det.. er det så mest i stammesammenhæng, at det ser sådan ud, eller er det også i det kristne syd?

Respondent: Hm (tænkende). Altså, der kunne godt være.. altså de vil være.. familiepresset vil være størst. Men der vil også være stammemæssigt, men det kunne også være religion, som en del af her. Og så kan man sige, at ham der som er kristen, ik', han vil helst ansætte andre kristne.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Eller hvis han er muslim, vil han hellere ansætte muslimer.

Interviewer: Ja. Eller når.. ja, så tænker du simpelthen bare på, at hvis det er the extended family, så i stedet for, at det her måske er stammen, så er det måske religionen, altså kristendom eller...

Respondent: Ja. Det har også en indflydelse.

Interviewer: Ja, okay, ja. Jamen det var fordi, at jeg tænkte nemlig først om det.. ja det kunne næsten.. ja, jeg ved ikke, hvorfor jeg tænkte, at det kunne primært kun være i stammesammenhæng at det betød så meget. Men altså, det kan jeg jo selvfølgelig godt se, at det er jo.. det er jo bare generelt.

Respondent: Ja.

Interviewer: The extended family er bare the extended family uanset hvordan og hvorledes, det kan jeg selvfølgelig godt se. Hvad hedder det øh.. jeg skal lige høre sådan noget som formalitetsniveau. Vi var lidt inde på det tidligere med det der med "Mister" og så videre, men er det øh.. hvad med for både mænd og kvinder, hvordan der?

Respondent: Jamen øh... Altså, det gælder for både mænd og kvinder. Hvis den, du mødes med, for eksempel er doktor... Hende her som jeg nævnte før, hun er doktor. Øh... Så siger man.. så skal man sige "Doktor Indjehpuome". Så må man ikke sige "Mrs".

Interviewer: Nej.

Respondent: For så har jeg degraderet hende til at være frue i stedet for at være doktor.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis nu hun er professor, så går det ikke, at jeg siger "Doktor", for du hun er på et højere niveau. Hun er Professor.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og man bruger meget titlerne, så det formelle er vigtigt. Altså at man siger "Engineer sådan og sådan", altså en Ingeniør, og en arkitekt og så videre og advokat.

Interviewer: Ja. Så det vil sige, at titler generelt betyder en del?

Respondent: Ja, det gør det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Du vil se visitkort, hvor der er alle mulige titler og forkortelser efter, så man bliver helt svimmel. Man kan næsten ikke finde navnet for alle de der ting (griner).

Interviewer: (Griner). Lige nøjagtig med visitkort, er det normalt, at man også har det med og giver til...

Respondent: Ja, det er normalt, at man har visitkort med.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men man kan sagtens komme ud for, at han ikke lige har fået trykt nogle, ham du taler med. Så er det bare ærgerligt.

Interviewer: Fint.

Respondent: Det er ikke.. det er ikke det der fuldstændig hysteriske med.. er det kineserne eller japanerne igen? Det er nok japanerne, tror jeg.

Interviewer: Øh.. begge.

Respondent: Begge, Ja.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der er det med den ene og den anden hånd, man skal give, og man skal læse det og kigge på det, "Ahh (imiterer at tale kinesisk/japansk)" (griner).

Interviewer: Jaja, det er rigtigt.

Respondent: Men sådan er det slet ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er praktisk, og jeg har altid haft mine visitkort med. Og jeg glemmer det aldrig, fordi jeg kan godt lide at få afleveret kortet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh... Men så er jeg nogle gange med mine egne folk, "nå", de har lige glemt deres.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Idris for fanden altså. Næste gang så tag dog dit visitkort med".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Jah, jeg glemte det i min skuffe". "Nå".

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og dem, man har møde med, de har også.. halvdelen af dem har heller ikke lige fået trykt deres, eller "det her er et gammel et", og så sidder han og ændrer med kuglepen.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Så det er man altså slet ikke hysterisk med.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Slet ikke.

Interviewer: Det er nu meget skægt.

Respondent: Men altså, jeg vil sige, at man skal altid have sit visitkort med, fordi de kan jo ikke finde ud af ens europæiske navne og sådan, så...

Interviewer: Nej, det...

Respondent: Så det er jo sådan.. det kan man lige så godt.

Interviewer: Ej, ja.. der har du da haft en fordel. Altså med.. hvert fald med fornavnet. Kim er trods ikke til at tage fejl af. Den er...

Respondent: Jaja. Det har jo altid været en god indgangsvinkel til lidt small-talk også, fordi "Kim? Jamen er det ikke? Det er da kinesisk", siger de så. Og så siger jeg, "Ej, det er faktisk ofte koreansk. De hedder næsten alle sammen Kim. Men det her er altså dansk, og det stammer fra noget under anden verdenskrig, der var en der hed Kim" og sådan noget. "Nå, nå, okay okay okay. Og Rasmussen, det er da også kendt?", og så siger jeg, "Ja, faktisk har de 3 sidste Premierministre heddet Rasmussen". (Griner).

Interviewer: Ja, det er faktisk rigtigt, ja.

Respondent: Ja. Lykke Rasmussen og Anders Fogh og Nyrup Rasmussen.

Interviewer: Ja, det er rigtigt nok.

Respondent: Så det har de jo ofte hørt, det navn.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Så kan man snakke lidt om det. "Jamen det er et af de mere populære navne i Danmark".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er ligesom en god indgangsvinkel.

Interviewer: Ja, det er ligesom Boateng.

Respondent: Ja (griner).

Interviewer: Næsten.

Respondent: Og der vil jeg måske også spille med og så se, hvis jeg ser et navn, og hvis jeg så kan genkende, hvor det kommer fra, "jamen øh.. det er et eller andet Adeyemi. Nå, men hvor er det? I hvilken sta.. er det Oyo State eller Ogun?", fordi jeg ved, at det er derfra sydvest.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Nej, nej. Jamen det er fra den og den by". "Nå okay, jaja. Nå, men der har jeg da været engang", og så videre. Og så kan man snakke lidt om det.

Interviewer: Ja, så kan man lige.. ja, det er faktisk meget.. det er sjovt, synes jeg.

Respondent: Men titlerne er vigtige. Og hvis det nu er en muslim der har været i Mekka, så er han Al Hadji, og det er så hans titel. "Al Hadji et eller andet".

Interviewer: Ja

Respondent: Og så hans efternavn.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så Doktor, Professor, Mrs. og så videre, og Mister. Man skal passe.. det skal være den rigtige titel.

Interviewer: Ja. Hvad med privatlivet og altså i hvor stor grad adskiller man arbejdslivet og privatlivet?

Respondent: Øhm... Ja, man vil jo nok.. man vil nok ikke komme ind på privatlivet lige med det samme. Men man kunne godt.. altså, man kan jo godt spørge, om folk har børn og sådan noget, hvis samtalen ligesom er så det passer logisk ind. "Har du selv børn?, ik', "ja, jeg har så og så mange børn. Har du selv børn?". Jamen han har så og så mange, ik', og...

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis nu han er muslim, så kan det være, at han har to koner, ik', altså.

Interviewer: Nå, det er ikke u..

Respondent: ..Det kan man så godt snakke om.

Interviewer: Nå.

Respondent: For eksempel Fan Milks direktør i Elfenbenskysten, han er senegaleser. Han har to koner.

Interviewer: Ja, nå.

Respondent: Og syv børn.

Interviewer: Kan man godt tillade sig så at spørge, "hvordan fungerer det?", eller...

Respondent: Det kan man godt spørge om. Ja altså, det vil man jo ikke lige starte med..

Interviewer: ..Nej, nej, nej..

Respondent: ..Men altså når man lige kender folk en lille smule bedre, jamen så kan man godt spørge, "jamen hvordan fungerer det rent praktisk?". "Jamen den ene er dét, og den anden er dét", og så kan han snakke om det. Det er jo – for ham – ganske logisk. For os lidt underligt, synes vi.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Der er én ting, som man skal pass.. som man ikke skal sige: Hvis man er homoseksuel, så snakker man ikke om det.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi det er ikke accepteret i Afrika.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er simpelthen.. det er imod biblen, og det er imod alt muligt andet, og det er også for galt, at de kommer og skal lære os at.. hvorfor skal man, når der er så mange dejlige kvinder, hvorfor skal man så sove med andre mænd. Det er noget underligt noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er faktisk formanden for bestyrelsen for Fan Milk i Nigeria der kom med den udtalelse engang.

Interviewer: Nå.

Respondent: Han synes, at det var fandeme også noget underligt noget, det der. Det var for galt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis.. det er der jo mange der er.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Øh... (Griner). Sikkert den samme procentdel over hele verden. Men i Afrika der nægter man at.. det er forbudt i mange lande simpelthen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det skal man altså ikke. Hvis man er det, så er det bare at hold lav profil.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og sige, at man har en veninde eller en kone, eller hvad ved jeg.

Interviewer: Jaja, så bare lade som om, hvis.. så må man lade som om.

Respondent: Ja. Og de går meget.. altså, nogle steder vil de.. altså, i Uganda er de i gang med at indføre dødsstraf, ik', for homoseksuelle mænd der bliver fanget sammen. Og det er jo helt ekstremt.

Interviewer: Ja, det er det.

Respondent: Og jeg har nogle gange sådan forsigtigt prøvet.. jeg var ude og rejse med min kvindelige kollega. Hun havde så fået en søn på.. som var under 1 år, vil jeg tro. Og vi sad der i Dakar i Senegal og spiste middag sammen, og så kom vi ind på det der spørgsmål, og jeg sagde, "Hm, jamen altså". "Nej, det kunne hun slet ikke acceptere. Altså, det var noget underligt noget, og det skulle simpelthen ikke findes". Så siger jeg, "hvad nu.. prøv nu at forestille dig, at hvis nu din

søn vokser op, og så når han er et eller andet 16 eller 18 eller et eller andet, så finder han ud af, at han er bøsse og...". "NEJ, GOD FORBID", sagde hun så. Altså, det var ligesom det værste, hun kunne forestille sig.

Interviewer: Nå.

Respondent: Så ville hun så sørge for ligesom at få ham væk fra det miljø og undgå, at han kunne ligesom blande sig med dem.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det var en veluddannet, intelligent kvinde, som jeg havde al mulig respekt for arbejdsmæssigt, men.. det var en ung dame, og det var altså hendes indstilling til det der. Det ville være fuldstændig katastrofalt.

Interviewer: Det er det værste der kunne ske simpelthen.

Respondent: Ja, hvis hendes søn skulle vokse op og vise sig at være bøsse. Altså det var godt nok, "God forbid", sagde hun (griner).

Interviewer: Nå. Det synes jeg er helt vildt.

Respondent: Og det tænkte jeg også. "Jamen prøv at høre, det er jo tilladt at være hvid og sort som du og jeg er. Og du kan være høj og lav, og du kan være muslim og kristen, og du kan være grim, og du kan være dum og intelligent. Og alt det der, det har vi ret til. Hvorfor fanden er det lige, at vi ikke har ret til at være homoseksuelle?". Nej, det.. det stod i biblen og alt muligt, og det var helt forkert. Så det må man endelig ikke undervurdere, det spørgsmål der altså.

Interviewer: Nej. Ja, det er tankevækkende, synes jeg.

Respondent: Ja, det er. Det er faktisk chokerende.

Interviewer: Ja, det er det lidt.

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvad med generelt, altså øh.. niveau eller hvad skal man sige, hvor udtrykker man følelser?

Respondent: Øhm...

Interviewer: Altså, nu tænker jeg på med de her.. altså, nu.. vi har lige været inde på sådan noget som du sagde i Japan og Kina før, ik', hvor man jo simpelthen bare overhoved ikke har øjenkontakt, og man sidder og kigger ned i jorden og altså..

Respondent: ..Ja, sådan er det ikke i Afrika. Sådan er det ikke i Ghana og i Vestafrika generelt.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, man skal ikke have den der facade med stenansigtet på.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Man må gerne vise, at man er et menneske.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og man må gerne..

Interviewer: ..Også gerne grine og..

Respondent: ..Jaja, ja.

Interviewer: Også højt? Altså, jeg tænker.. ja, jeg tænker bare, at nogle steder der er det ikke i orden, at man sådan griner "HA HA HA HA HA"-agtigt.

Respondent: Det må man gerne. Afrikanere griner meget.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og også højt.

Interviewer: Nå, det gør de også.

Respondent: Det kan man sagtens gøre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis der falder en bemærkning, som man synes er underholdende, så skal man ikke sidde og holde masken. Så må man gerne grine med.

Interviewer: Okay, nå.

Respondent: Fordi ham der.. ham, du skal mødes med, som har sagt det, som alle synes er sjovt, han griner sikkert selv med.

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: Sikkert allerhøjest af...

Interviewer: Ja, garanteret.

Respondent: Så, det må du gerne. Man må sagtens vise følelser.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Hvis man synes, at han er en idiot, så skal man selvfølgelig holde..

Interviewer: ..Ja, det er klart, at man skal.. der er nogle ting, som man selvfølgelig skal holde på.

Respondent: Men man kan godt være uenige. Man kan godt grine, hvis der er noget altså, det kan man sagtens.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så man skal ikke have stenansigtet på. Absolut ikke.

Interviewer: Nej. Hvad så i en forhandlingssituation? Altså, hvad med der? Er det normal, at man også.. altså fra ghanesisk side, at der også kommer nogle følelsesudbrud? At, "Øhj, det er da også.. hvorfor og.." et eller andet, eller skal man helst..

Respondent: ..Jaah (tøvende). Ja, der vil man jo ikke blive sådan ophidset, men man.. der kunne godt komme noget, hvor han siger, "Ej, men jeg troede da, at I ville betale for klareringen af godset i havnen", eller sådan et eller andet.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Fordi, vi snakkede om det sidst". "Ej, det synes jeg nu ikke". Altså, så det kan man så godt. Det må man så udtrykke sig forholdsvist klart omkring.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Det er svært, altså der må man ligesom fornemme, hvordan situationen er og det emne, man diskuterer.

Interviewer: Ja, ja, ja. Det er klart.

Respondent: Men.. men...

Interviewer: Men jeg ved jo selvfølgelig godt, at man sidder jo ikke og fuldstændig, "NEJ, NEJ, NEJ, Du er jo helt..", altså.

Respondent: (Griner).

Interviewer: Sådan gør man nok ikke, når man gennemgår kontrakten, men jeg tænkte, at det kunne godt være, at der var noget men, at man måske skulle være indstillet på, at der enten kunne komme nogle store følelsesudbrud fra sin modpart, eller at man selv skulle holde lav profil eller et eller andet altså.

Respondent: Ja. Altså, det er godt at være godt forberedt før mødet. Og måske endda når man går kontrakten igennem, gør ham opmærksom på, "altså der i klausul 17, synes jeg lige, at jeg vil nævne, at det betyder jo, at vi forventer, at du påtager dig sådan og sådan og sådan. Og det..", og

så siger han, "Hvad for noget? Skal jeg gøre det?". "Ja", og så har man ligesom forberedt forklaringen på, hvorfor at det er hans ansvarsområde, ik'. Fordi der er noget, vi skal gøre, og der er noget, han skal gøre. "Vi samarbejder, og vi er partnere, og violinerne spiller, men det her, det er altså noget som er dit ansvarsområde, ik'". Nå, og det synes han er lidt hårdt, og så forklarer man hvorfor. Nå, men så er der måske lige et komma der skal ændres i den paragraf, og så snakker man om det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det kan man godt ligesom gør opmærksom på. "Vi forventer jo sådan", altså så man har taget den up front i stedet for, at han underskriver, og så kommer spørgsmålet op, og han har ikke gjort det. Og så er det et større problem.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Så...

Interviewer: Ja, det kan jeg selvfølgelig godt se, altså det er jo.. men det kan man sige, at det er jo generelt. Forberedelse er altid en god ting.

Respondent: Ja, jo. Helt sikkert.

Interviewer: Det må man ikke kimse af. Øh... Jo, jeg skal da høre dig med kommunikationsformen. Altså, i nogle kulturer der er det jo sådan, at det er bliver sagt, og det der ikke bliver sagt, det betyder nogenlunde lige meget. Altså, nogle steder er det endda sådan, at det man ikke siger, det faktisk siger endnu mere end det sagt, hvis du forstår, hvad jeg mener?

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvordan er det i Ghana? Hvad betyder det med kropssprog og mimik og gestik?

Respondent: Jamen altså, der kan godt være situationer, hvor.. man er nødt til at prøve at læse kropssproget i nogle situationer. Der kan godt være et punkt i samtalen, hvor man siger noget, for eksempel dér paragraf 17. Og så kommer der ikke rigtig.. så siger han ikke ret meget.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi han har svært ved at sige, "nej nu må I fandeme lige styre jer, ik'. Det der, det er da helt galt". Øhm... Fordi de har ofte svært ved at sige "nej".

Interviewer: Har de det?

Respondent: De kan slet ikke sige, "det ved jeg ikke". Så hvis man spørger om et eller andet under et jobinterview, spørger kandidaten om et eller andet, så vil han rode sig ud i en lang sætning. Hellere end at sige, "det ved jeg ikke. Prøv lige at forklare, hvad det er, spørgsmålet går ud på".

Interviewer: Okay.

Respondent: Men det er også svært mange gange at sige "nej". Og så sådan en forhandling med ham den potentielle distributør, der skal man passe på, man ikke lader sig køre ind i en lang, lang møderække og korrespondance, og så er han i virkeligheden slet ikke rigtig interesseret.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det må man undervejs prøve ligesom at fornemme fra møderne og samtalerne, og hans mangel på svar på emails og sådan. At prøve at presse en lille smule på, for at finde ud af, er han virkelig interesseret.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi han vil nok have svært ved at sige, "Ej, altså jeg ved godt, Rasmussen, at nu har vi siddet her 3 gange og så videre, og i starten var jeg ret interesseret. Men nu har vi ligesom lavet noget mere studie omkring det, og vi må nok sige, at vi ikke kan påtage os den her opgave".

Interviewer: Okay.

Respondent: Det vil være svært for ham.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nogen kan gøre det, men generelt det vil være svært, og derfor kan det godt være, at han siger, "Ej, mon ikke ham der Rasmussen snart forstår, at vi ikke rigtig er interesserede, når vi ikke svarer".

Interviewer: Ja, så vil de hellere lægge den på den måde der?

Respondent: Ja, så bliver den sådan skubbet lidt til side. "Øh, altså, kan han ikke snart finde ud af, at vi ikke gider".

Interviewer: Men er det generelt, det der med, at man har svært ved at sige "nej"?

Respondent: Ja, det synes jeg godt, man kan sige, at det er.

Interviewer: Okay. Øh.. som jeg kunne forstå fra noget af det tidligere arbejde, jeg har lavet, så har jeg også arbejdet med kinesisk kultur, hvor jeg fik at vide, at sådan noget som et decideret ord, "nej" ikke fandtes.

Respondent: Hm.

Interviewer: Altså for det var.. det var simpelthen.. det var knyttet til tab af ansigt og altså, at man ku.. der var ikke noget ord for det, for det sagde man simpelthen bare ikke. Er det.. jeg går ikke ud fra, at det er så grelt?

Respondent: Nej, så ekstremt er det slet ikke i Afrika, men det er lidt svært at sige "nej". Hvis du spørger.. hvis du spørger ham partneren, om han kan det og det og det og det. Så kan han det. Og hvis du spørger en medarbejder, "jamen øh.. jeg vil godt have, hvis du kunne undersøge.." – det er en bogholder, ik, "..og have et cashflow og en rapport fra september måned og sådan og sådan og sådan". "Jaja", siger han så. Og det er fint. "Jaja", og så kommer det ikke dagen efter, hvor du havde givet ham deadline. Og så er det, at du kalder ham op på kontoret igen, og han kommer. "De der ting der?". "Ja, øh..", og så stiller du et par spørgsmål, og så finder du ud af, at nå men han har ikke forstået det.

Interviewer: Nå (genkendende).

Respondent: Han kom med halvdelen, men den anden halvdel har han ikke forstået, hvad det var.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Og det kunne han ikke få sagt, altså.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, han kunne ikke sige, "jamen altså Boss. Det der, det kan jeg ikke", eller "hvad er det? Jeg forstår det ikke", eller "kan du lave det?", "Nej, fordi.. jeg kan ikke, fordi jeg har ikke de oplysninger, jeg skal bruge".

Interviewer: Okay.

Respondent: Det vil han have svært ved, og så går han ned. Og så sidder han der med hovedpine der på sin plads, ik', og sveder over det. Og kan ikke rigtig få det gjort (griner). Og så indtil du borer i det og siger, "jamen, hvor fanden bliver det af?". Ja, og så kommer det frem, "Jaah, det var også fordi..", han har faktisk ikke oplysningerne. Han kan ikke få fat i dem.

Interviewer: Nå, okay. Okay.

Respondent: Så det kan være svært at sige det der, "det ved jeg ikke", eller "jeg kan ikke", eller "det kan ikke lade sig gøre".

Interviewer: Men ja, det kunne jeg forestille mig, at det skal man så også være opmærksom på.. eller ekstra opmærksom på ved forretning, når man sidder og laver forretning. For som du siger, det der med efter 3 møder, at man.. de prøver at få en til at forstå, at det gider de ikke rigtig, eller det kan de ikke rigtig påtage sig, den opgave.

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvordan kan man på en eller anden måde forberede sig på det der? Altså, hvad skal man tage med for at...

Respondent: Jamen man skal udfordre ham den.. den der partner, eller potentielle partner lidt, ved at stille nogle spørgsmål, og bede ham om at undersøge nogle ting, sådan så.. det ikke ligesom er, han sidder og venter, og du kommer og præsenterer dit produkt, og det er ligesom dig der skal lave markedsundersøgelse og alt muligt, men ligesom sætte ham i gang med noget og udfordre ham.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og forvente at.. gøre det klart, at når vi mødes om 2 måneder, så hvis du gør det og det og det, så gør jeg det og det og det, og så mødes vi igen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så se om han får gjort noget ved de der ting, som du egentlig udfordrer ham med og siger ret klart, at du forventer, at "det er i den region sydøst der, hvis I kunne finde ud af, hvor mange køer har de der, og hvor mange farmere er der".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis han så siger øh.. så siger han sikkert "ja".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis han så næste gang ikke har noget som helst, jamen så er det.. hvorfor har han ikke det? Og så må man ligesom prøve at forsigt.. diplomatisk men også forholdsvis målbevidst gå ham på klingen og ligesom finde ud af, hvorfor ved han ikke, hvor mange køer der er.

Interviewer: Okay.

Respondent: Nå, men han har slet ikke.. han har ikke haft tid, fordi der var så meget andet. Nå, okay. Det er jo allerede en indikation af, at han nok ikke er den rigtige, ik'.

Interviewer: Ja, så er det nok ikke øverst på prioritetslisten.

Respondent: Eller.. men.. men hvis det er fordi.. så har manden været syg, eller han har faktisk prøvet at finde ud af det, og.. men han har delvist noget af det, så "nå okay", jamen han har arbejdet på det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men.. så udfordr ham på en professionel måde.

Interviewer: Ja. Men nytter det at stille spørgsmål der kræver et decideret "ja/nej", altså? Altså, vil man få noget ud af det overhoved, eller vil det være at skyde sig selv i foden måske?

Respondent: Nej, det.. altså... Ja, det kan man sagtens. Altså, man skal prøve at udfordre ham og ligesom få ham på banen ved at stille nogle kvalificerede spørgsmål.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis sådan han hele tiden.. han siger ikke, han ikke ved det, men så siger han, at han skal undersøge det, at "det finder vi ud af".

Interviewer: Ja.

Respondent: Okay, men hvis ligesom han skal finde ud af det hele, og næste gang har han ikke fundet ud af noget, så er det et dårligt tegn.

Interviewer: Ja.

Respondent: (Griner).

Interviewer: Ja, det må siges at være et dårligt tegn så.

Respondent: Hvis han skulle undersøge det hele, så er der fordi, han ikke vidste noget fra starten. Men hvis han så næste gang har fundet ud af det, okay, så arbejder han i hvert fald med det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øh.. men øhm... Gør det sådan forholdsvis klart og tydeligt, ik', og ligesom også spille ud med, som jeg sagde, "hvad er det, du kommer med?". "Jamen næste gang, så har jeg det og det og det og det". Men.. men.. "og så blev vi jo enige om, som vi jo snakkede om, hvis så du kunne undersøge..", og så forholdsvis klart, ik', og "jeg sender dig en mail i morgen tidlig, hvor jeg ligesom bekræfter alt, hvad vi har snakket om nu. Og så gør du det", ik, og så står det på tryk også, at vi aftale sådan og sådan, og så skal man ikke komme med 8 punkter ekstra, der som man lige glemte.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så skal man skrive det, man har aftalt med ham.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så ved han, okay altså, jeg skal finde ud af, hvor mange køer der er i den østlige region. Okay. Den er ikke til at misforstå (griner).

Interviewer: Nej (griner). Det er det ikke. Øh, nu skal jeg lige se her. Jo, jeg synes måske også det er interessant, hvis vi kan komme ind på sådan noget som etikette. Altså fordi, vi har jo set det der med, som du selv sagde før, præsentationen af kortene, og hvordan man hilser og ikke venstre hånd og så videre. Hvad.. er der noget, man skal være opmærksom på overhoved?

Respondent: (Hoster). Altså, man.. vi har snakket om nogle at tingene. Man skal tiltale folk.. nu er Ghana engelsktalende, så du har ikke det der med du og De, som du har i de fransktalende steder.

Interviewer: Nej.

Respondent: Der skal man.. der er man dis med folk typisk, indtil man bliver dus.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm, men det har man så ikke. Men man må adressere.. man må sige "Doktor Boateng", hvis han er doktor.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og også.. man skal øh.. man skal passe på med sådan at klappe folk på skuldrene, og sådan være lidt for familiær i starten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man giver hånd, og så kan man godt sådan ligesom måske tage fat her sådan eller et eller andet. (Illustrerer hvordan man kan give hånd med den ene hånd og lægge den anden hånd på oversiden af modpartens underarm).

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Men man skal ikke lægge armen om folk eller klappe dem på skulderen og sådan noget.

Interviewer: Nej, nej, nej.

Respondent: Noget der kan tydes familiært.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Og så tag den derfra. Så udvikler det sig, og det kan jo være, at når man har mødtes 3 gange, at man sidder og drikker bajere sammen og klapper hinanden på skuldrene.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller det kan være, at man stadig er helt formelle, men det vil ligesom.. må man se, hvordan det udvikler sig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men etiketten øhm... hvad Søren er der.. altså, det er jo forholdsvis.. når man sørger for at komme ind, starte med de formelle ting, at så bliver det ret hurtigt afslappet, ik'. Afrikanere

har typisk en god sans for humor, ik', og det har ghaneserne også, så man kan godt lide at grine og være muntre.

Interviewer: Okay, ja, ja, ja. Ja, uden at være useriøse, kunne jeg forestille mig.

Respondent: Jaja, ja.

Interviewer: Okay. Vi har snakket lidt om det, inden... Øh korruptionen.

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvad betyder det, og hvordan kommer det til udtryk?

Respondent: Øhm... Det kommer jo meget an på hvilken type forretning, man skal køre. Hvis man er Fan Milk, så har man en fabrik der importerer mælkepulver og laver noget yoghurt og noget iscreme i nogle små pakker, som bliver solgt ude på gaden til en eller anden der er tørstig og sveder.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og ham skal.. der er ikke noget korruption i det, fordi han står derude og sveder, og han ser en der sælger en Coca Cola derovre, og han ser en Fan Milk-sælger der. Og hvis han er glad for Fan Milks yoghurt og kan lide prisen og har pengene i lommen, så køber han nok den. Og det er han glad for. Og ham skal man ikke komme og se bagefter. At "se" nogen på vestafrikansk sådan i gåseøjne, det vil sige, at man skal tilbage med noget og sætte pris på dem..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..med noget økonomisk.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Øhm... Det skal man jo ikke, når man sælger Fan Milk produkter, fordi det kører – ikke af sig selv. det er svært nok, men altså når manden er glad, og han vil købe en Fan Yogo, og han har pengene i lommen, så gør han det. Og så er den hjemme.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis nu man skal ud og sælge 200 biler til et ministerium, en minister eller en offentlig organisation, så er det en anden sag, fordi så sidder der en chef der, som stensikkert i 99 procent af tilfældene vil have noget ud af det.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og altså, hvor ekstremt er det så, det han vil have ud af det? Altså, der kan være tilfælde, hvor han siger, "jamen I kan godt få denne her ordre". "Øh, hvordan vil du gøre det? Der

er jo 5 konkurrenter". "Bare tag det roligt drenge. I skal nok få den, men jeg vil have 10 procent". Det er sådan helt ude i det sorte, ik', hvor det er aftalt på forhånd, og han vil have en procentdel og så videre.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og det vil jeg ikke sige, at man skal gøre.. det skal man.. det skal man lade være med primært.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis det ikke kan lade sig gøre uden, jamen så må man jo se, hvordan spillet virker.

Interviewer: Ja.

Respondent: Øhm... Så har man måske en agent der kan hjælpe med noget på et eller andet niveau.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men altså den der, hvor manden siger, "jeg vil have 10 procent, og så kan I få ordren, og så skal jeg nok..", den er jo farlig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men der er også andre former for det. Det bevæger sig sådan fra off-white over i det sorte felt, ik', altså det kan jo være for eksempel, at ham der nøglepersonen i ministeriet han vil til en konferenceovre i Kenya, men han skal have en sponsor for.. til rejsen og sådan noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så tænker du, jamen det er jo inden for vores område, og han skal derover og deltage professionelt og holde et indlæg endda. Det kan vi godt sponsorere, så vi betaler hans rejse og hans ophold og lidt lommepenge efter nogle satser derovre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nå, den er jo sådan meget lysegrå.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Altså, du gør det, fordi du gerne vil have ham på din side, men det er jo sådan set noget officielt der foregår og så videre. Nå, men så bevæger vi og over i lidt mørkere grå tone, fordi nu kan du ikke købe billetten til ham. Han kommer og spørger, "jamen kan jeg ikke få

pengene, så køber jeg selv billetten". Så ved du jo godt.. (hoster). Undskyld. Så ved du jo godt, at ministeriet sikkert har betalt billetten for ham og hans ophold derovre, og han får et per diem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men han vil have.. gerne have, at du sponsorerer ham, men det skal være kontant.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Ik', så siger du måske stadigvæk, "jah, okay. Altså hvor meget er det den billet koster?", og så giver du ham, så han selv kan købe den.

Interviewer: Ja.

Respondent: Velvidende at.. du har nok en fornemmelse af, at nu laver han altså penge på det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men så er du over i den lidt mere grå tone der. Så er du.. til sidst er du helt ovre i det sorte, hvor han siger, "I får ordren. Det kan jeg garantere Jer, men jeg vil have 10 procent".

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der er den altså helt ude i det mørke sorte, det farlige. Men et eller andet sted, hvis du har med det offentlige at gøre på en eller anden måde, så vil du befinde dig selv i en eller anden gråzone her.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og den kan være lysegrå eller mørkere grå, og så må du finde ud af, hvor sætter jeg grænsen og siger, "nu kan jeg ikke have med det at gøre mere".

Interviewer: Nej.

Respondent: Og dermed afskrive dig selv fra at få den ordre. Og sige "farvel og tak".

Interviewer: Ja. Øh.. jamen skal man så øh.. Ved at sig "nej" til korruptionen, skal man så automatisk afskrive sig selv fra for eksempel en eller anden ordre, eller er der en måde, man kan sige "prøv at hør, vi finder os ikke i korrupción, men vil stadig være med i kampen" eller.. altså, er der en måde at overkomme det på, eller er det bare enten at sige, "det vil vi ikke". "Fint, så kan du også godt vinke farvel til..".

Respondent: Ja, altså hvis der sidder en chef for den der offentlige organisation eller ministerium, som styrer den der proces og har kontrol over det og vil have penge ud af det, så kan du jo ikke gøre noget.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, du kan stadigvæk sende dit tilbud, og du kan stadigvæk professionelt præsentere det bedst muligt, og du kan have den bedste pris.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis han så har lavet aftalen med din konkurrent om de 10 procent, så vil han jo få en eller anden konsulent til at sidde dag og nat og finde en fejl i dit tilbud. Det kan man altid.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så bliver du diskvalificeret. "Det var sørme ærgerligt. Det var ellers et flot tilbud, og I var de bedste, de billigste og hurtigste leveringstid, men I havde lavet den der fejl. Hvor var det ærgerligt. Nå ja, bedre held næste gang". (Griner).

Interviewer: Ja (griner).

Respondent: Og sådan foregår det altså. Sådan kan det foregå.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og det er så en sur een. Og så kan du klage, men der skal man jo så også passe på, fordi han sidder der stadigvæk, ham der. Og hvis man klager til donoren, eller til en højere instans, så bliver man uvenner med ham. Så kan det altså til sidst blive rigtig.. nærmest farligt og komme der, ik', altså. Så man skal passe på. Det er ikke for sjov.

Interviewer: Nej, nej, nej.

Respondent: Og de er.. der sidder nogle grimme drenge i de der høje positioner i det offentligt.

Interviewer: Nå, det gør der?

Respondent: Ja, og de.. de er fuldstændig uhæmmede, altså, og grådige. Jeg har siddet overfor mange af de der chefer for.. altså i mini.. Sundhedsministeriet, ik', som gør indkøb af forskellig medicin, ik'. For eksempel malariamedicin og AIDS-medicin.

Interviewer: Ja.

Respondent: Meget store beløb. Og de købte jo altså mosquito-net fra os, og der sidder så sådan en malariakoordinator i et jakkesæt der garanteret koster 5.000.. mellem 5.000 og 10.000 Dollar, og så kommer jeg sådan forhutlet i mit Kaufmann jakkesæt (griner) og almindelig skjorte og ser almindelig ud, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men han sidder der i sit dyre tøj og er en stor kanon, og man tænker.. man har mest lyst til sådan nogle gange bare at rejse sig op, og så bare give ham en ordentlig en på næsen, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det gør man så ikke, fordi man skal jo også arbejde sammen med ham.

Interviewer: Ja, ja, ja. Ja, og man ved jo også godt, hvordan det jakkesæt er blevet betalt formentlig, ik'?

Respondent: Der er nogen.. der er nogen der har fået en god ordre der, og så.. altså, det er selvfølgelig.. det der selvfølgelig rent praktisk foregår, det er jo så, at man har en agent.

Interviewer: Ja.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Respondent: Så skal man sælge til den offentlige sektor, så kommer man ikke udenom at blive konfronteret med det her problem.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og så kan man så vurdere, hvor slemt det er.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og hvor i det grå område man befinder sig, og hvor man synes, at man kan håndtere det, og hvor man må sige, "desværre så.. vi ser os ikke i stand til at tilbyde..", eller også sender man bare sit tilbud, og så ved man, man taber, og så er det.. så er man ikke.. så er der ikke sket nogen katastrofe der. Og så kan man håbe på, at ham der der sidder der, han bliver udskiftet på et tidspunkt.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Men så ham der kommer bagefter, han er sikkert lige sådan.

Interviewer: Jaja.

Respondent: (Griner).

Interviewer: Man skal nok ikke sætte næsen op efter for meget jo.

Respondent: Nej, men i det der spektrum er det også noget, man kalder smørelse, ik, altså, som er også ulovligt i princippet, men det er nogle ting som, hvis man har en ret til noget, og man har gjort det, man skal for at få en opholdstilladelse for eksempel.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Ellers kan man jo ikke blive i landet og arbejde. Eller for at klarere noget gods i havnen, har man betalt den rigtige toldsats, og alt hvad man skulle betale, men den container den står stadigvæk nede i havnen, og nu på tredje måned. Og den flytter sig ikke, fordi der er en tolder som skal på en eller anden måde.. som synes, at toldsatsen skal være dobbelt så høj.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi han vil have det deklareret under en eller anden helt håbløs tarif.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du ved, at du har betalt den rigtige toldsats, og alt er i orden, og så giver du ham noget for at få det der til at flytte sig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er ikke – i mine bøger – ikke bestikkelse som sådan, fordi du gør ikke.. du betaler ikke nogen for at vinde noget på en ulovlig måde. Du betaler nogen noget for at få det, du har ret til, og har opfyldt din side af forpligtelserne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ligesom hvis du bliver stoppet i trafikken, og der står en betjent en søndag middag – og du skal til frokost med familien – og siger, ”du kørte over for rødt”. Ej, det gjorde du rent faktisk ikke, for faktisk virker lyset slet ikke. Men han siger, at du kørte over for rødt, eller at du slingrede, eller at du bremsede for hårdt op, og vi må på stationen, og vi beslaglægger din bil, og det kan tage timevis det her. Og så indtil ”arh okay”, og så må du give ham et eller andet.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Og så kører du derfra.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det er også sådan noget.. altså, hvis man har svært ved det, så kan man slet ikke tage til Afrika.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi de ting der vil komme op hele tiden.

Interviewer: Okay.

Respondent: Du har glemt dit kørekort måske. Altså, du har et, du "arh, det lå i den anden pung, og nu er det søndag, og jeg fik det ikke med". Så har han jo ret. Du må ikke køre uden kørekort, men han vil jo så tage dig hen, og du skal så betale 2.000 Dollar, og de vil beslaglægge bilen og så videre. Og du ved, det kommer til at tage hele dagen, hvis du skal køre det der igennem. Du kan godt insistere. "Okay, så gør vi det efter bogen", men så ved du, at det tager hele dagen, og det er en hulens bøvl, og til sidst undgår du måske at betale noget. Men til sidst så "arh, det er søndag, og jeg skal ud til frokost med familien", ik', og så giver du ham 10 Dollar eller et eller andet.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Det er sådan i den meget lysegrå ende der, ik'. Og så er der med ned i havnen, der begynder det at blive mere gråt, ik', og så er der ham der der skal have kontanter til sin billet over til konferencen og sådan noget, og så er det lidt mere gråt. Og så er der en anden der siger, inden du får ordrene, at "jeg håber jo, at vi forbliver venner og bla bla", og så er der ham der der up front siger, "jeg vil have 10 procent. Ellers kan I glemme det". Der er vi ude i det helt sorte.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der er sådan et vidt spektrum af..

Interviewer: ..Ja. Hele paletten.

Respondent: Hele paletten, ja. Og der er det jo vigtigt, at man gør op med sig selv, jamen hvordan håndterer vi det, og hvor kan vi gå til, ik' Hvor svinger.. hvor er vores grænse der siger "BUP", dér. Og så.. nu kan vi ikke mere, nu vil vi ikke længere.

Interviewer: Nej.

Respondent: Nu bliver det for sort eller for mørkegråt.

Interviewer: Ja, men hvordan vurderer man det?

Respondent: Jamen det må firmaets interne politik jo fastlægge, ik', og man må forberede sig selv på det, ik', at "hvordan håndterer vi det?".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Vi vil være fuldstændig rene. Englehvide". Hvis man siger det, så bliver det nok svært.

Interviewer: Så kommer man nok ikke så langt?

Respondent: Nej, det gør man ikke.

Interviewer: Nå, nej. Men det er jo egentlig.. altså, det er jo meget rart at vide, at man skal være forberedt på, uanset hvad hvis man drager til Ghana, så skal man hvert fald være klar over, at..

Respondent: ..Man er nødt til at udvise en vis fleksibilitet på en eller anden måde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er man.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men altså, som sagt, hvis man er inden for sådan fast moving consumer goods, som Fan Milk er, jamen så kan man komme ud for den nede i havnen, hvor mælkepulveret står der.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så må man ligesom smøre der for at få den ud.

Interviewer: Ja, for at få det videre i systemet.

Respondent: Når man nu allerede har betalt tolden, og man i øvrigt ikke har.. man har ikke prøvet at svindle, man har ikke prøvet at få godset.. råvarerne ind uden at betale told.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi så er det jo lige så slemt som ham med de 10 procent.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Man har jo faktisk betalt og det hele, men det kører bare ikke, så man må ligesom lige smøre lidt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det kan man komme ud for. Men man skal ikke bestikke nogen for at få en ordre. Fordi det er ham som står og sveder ude på gaden. Og han køber, og han er glad.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så i den type forretning.. men kommer man ind der, hvor man skal sælge direkte til offentlige organisationer, så er den svær, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så er den svær.

Interviewer: Ja, det kunne jeg godt forestille mig.

Respondent: Men så er der nogle store firmaer.. altså Maersk siger, "vi betaler aldrig noget til nogen". Og det kan godt være, at de ikke gør det, fordi de er så store, at hvis ham der han siger, at "jamen så skal I betale det", så går de til hans overordnede. Og til hans overordnede og lige til det er til præsidenten, ik', og siger, "vi vil ikke finde os i det". Og det ved jeg ikke. Det siger de, og sådan er det. Og det kan være, at de i hvert fald er så stærke, at de undgår problemer som mere dødelige løber ind i.

Interviewer: Det kan godt være, at det er sådan. Men det er ikke sikkert, at det altid har været sådan.

Respondent: Det ved vi ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: (Griner).

Interviewer: Øh... Hvis du sådan skal sætte ord på det mest positive, du har oplevet ved at lave forretninger med Ghanesere.

Respondent: Jamen altså, man må jo sige generelt at have med afrikanere at gøre, det der er positivt, det er jo, at de lever på et særdeles vanskeligt kontinent, og er alligevel generelt særdeles positivt indstillede til livet, og alt hvad der foregår omkring dem. Og er forretningsmæssigt altid optimistiske.

Interviewer: Hm.

Respondent: Så skal man passe på, at det ikke bliver totalt urealistisk. Og der skal man sådan prøve at holde dem op på, hvad det er, de tror. Men de er meget optimistiske folk.

Interviewer: Hvad mener du med det?

Respondent: Jamen hvis.. hvis.. hvis han.. det er faktisk sket for mig flere gange, at jeg siger, "jamen hvor meget mener du så, når nu vi kommer i gang, ik',? Nu er vi tæt på at skrive under, eller vi har skrevet under. Nu er det marketingplan og detaljerne vi snakker om. Hvor meget kan vi sælge næste år?". Og så giver han nogle tal. Og du har selv arbejdet med dine tal, så du ved, hvad du forventer.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og der er hans måske noget over dit. Så kan det godt være, at du skal sige til ham, "jah, det lyder faktisk godt. Altså, det vil vi ikke.. det har vi ikke noget imod, men tror du ikke

måske at vi skulle sætte målene en lille smule ned? Fordi det lyder.. på grund af sådan og sådan, lyder det lidt højt”.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Den situation kan man let være i. Altså, en distributør vil ikke sidde og hænge i bremsen og sige, ”hey, jeg kan sælge en halv container og en halv..”. Han kan sælge 10 om måneden, og så må du sige, ”Arh, altså vi havde forestillet os at starte med én om måneden, ik’, og så op til 2 og 3 i slutningen af året. ”Nå, nå”. Og så.. man skal jo selvfølgelig heller ikke give ham, hvad man selv har. Så kan man sådan forhøje sit eget lidt og så blive enige om noget, men.. chanc.. der er en god chance for, at han vil være optimistisk.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og ambitiøs og.. og sige, at han kan mere end måske der lige er realistisk. Men det er jo et positivt træk at være optimistisk.

Interviewer: Jaja. Ja, bestemt. Hvad så omvendt med det mest negative?

Respondent: (Rømmer sig). Øh... Jamen det er.. det er det der med, at tiden glider, ik’, altså at det skubbes. Det tager alt.. meget længere tid, end man gerne vil have, at få ham til at svare på en mail og så videre. Lige.. inden man ser sig om, så er de 3 måneder gået, og så sidder man igen sammen med ham og har ikke nået rigtig længere. Så det er tiden, og så det der med, at nogle gange det kan være svært for dem at sige ”nej”. At man ikke.. det kan være svært at få klar melding.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: ”Venner, det der, det tror jeg faktisk ikke på”, eller ”vi kan ikke håndtere det, så desværre”. Så det.. hvilket igen har indflydelse på tiden, ik’, altså det har en tendens til, at det bliver.. bare kørt ud af.

Interviewer: Ja. Betyder det så, at man skal være indstillet ekstra øh.. at være.. altså ekstra tålmodig?

Respondent: Ja.

Interviewer: Og give ekstra lang snor, og vide at – på forhånd – det her, det har..

Respondent: ..Ja, jeg ved ikke, om man skal give ekstra lang snor. Men man skal forberede sig selv på – i sine egne planer og forberede.. altså forventninger – at det kommer til at tage lang tid. Og når vi har regnet med, at vi ville gerne gøre det på så lang tid, nå men det er Afrika, så tager det så lang tid.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Så lægger du lige 30 procent på igen som en ekstra buffer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så siger du, "nå, men det er så det, vi forventer".

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så skal du ikke lade ham vide, at du forventer det. Du skal lade ham vide, at du forventer dét.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så.. og så sådan følge op og presse på og sådan.

Interviewer: Men er det så.. forstår jeg det så rigtigt, hvis.. du mener altså, at det er en god idé så at sige for eksempel "øh.. vi har den her plan. Inden for 3 måneder skal vi sådan og sådan og sådan". Men i virkeligheden har du planlagt 6 måneder til det.

Respondent: Jaja, ja. Arbejd med ham med et salgsbudget som er lidt på den høje side, og en tidsplan som er lidt strammere, end du rent faktisk rigtig tror på.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Så har du selv – internt, dig overfor din chef – en ekstra, noget reserve, som du ikke fortæller ham din samarbejdspartner. Men velvidende at det tager sgu nok lidt længere tid, end vi regner med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og han sælger nok ikke helt så meget som I er blevet enige om sammen. Det gør heller ikke noget, fordi det interne budget er lidt lavere.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Sådan kan du godt spille med det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det vil være klogt at gøre.

Interviewer: Okay. Hvad har været det mest overraskende så, hvis der er noget der har overrasket dig ved overhoved at lave forretning med ghanesere?

Respondent: Hm... (tænkende) Jamen det... Det kan jeg ikke lige.. jeg kan faktisk ikke lige tænke på noget sådan.

Interviewer: Men det er også helt okay. Jeg skal lige se, om der er noget, jeg lige skal spørge dig om nu her så. Jo. Værdier har jeg skrevet. Værdier. Hvad har stor værdi for ghanesere? Nu har vi været inde på det med familie.

Respondent: Ja.

Interviewer: Familien betyder ekstremt meget. Er det noget andet der betyder rigtig meget?

Respondent: Altså, det betyder jo meget, at man har succes.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: At man ligesom kan vise, at jag har opnået noget. Det er generelt afrikansk, men nu snakker vi specifikt ghanesere. Det er vigtigt at vise, at man har succes, man har opnået noget, man har tjent penge.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Man skammer sig ikke over at have tjent penge.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det.. det viser, at man har gjort det godt. Og det vil man godt vise folk, at man har.. man er rig, ik'. Altså, det skjuler man ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er ikke sådan, "nå ja. Jeg har 50 millioner kroner ved siden her, det siger jeg ikke til nogen". Altså der køber man en smart bil der skal vises frem her, ik', altså "jeg kan".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så succes.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er meget værd.

Interviewer: Okay. Ved du hvad, Kim, jeg tror faktisk, at vi har været hele møllen igennem nu her.

Respondent: Ja.

Interviewer: Inden vi er færdige, så skal jeg høre dig, om der er noget, du mener, at vi ikke har været inde på, eller noget som.. noget du har tænkt på, at det synes du har været vigtigt?

Respondent: Hm (tænkende). Altså, jeg vil godt lige prøve at med hensyn specifikt til Ghana og så sammenligne lidt med det, jeg kendte fra Nigeria, fordi jeg var 12 år i Nigeria og så kun et år i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der normalt, som vi snakkede om, Ghana bliver betragtet som sådan et slags Afrika for begyndere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og mange ting fungerer meget mere strømlinet og efter reglerne, end det gør i Nigeria og så mange andre steder. Altså, trafikken hvis man se... Man kan jo læse meget ud af trafikken i forskellige lande, hvordan fungere landet. Og der kan man bare tage til Lagos, så kan man se, hvordan Nigeria fungerer.

Interviewer: Okay.

Respondent: Jamen altså, det er fuldstændig kaotisk, og man kører så tæt på hinanden, og man dytter, og man skubber med bilerne, og politibetjentene fløjter og står bevæbnede, og det hele er totalt kaos.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Men i Accra – altså i Ghana – er det meget mere velorganiseret. Jeg har siddet i en bil i en kø på vej til lufthavnen engang for et par år siden og tænkt, ”jamen det er da mærkeligt, at der er kø. Og der er også kø den vej, men der er plads ude ved siden af vejen herude i noget sand her. Men der kommer ingen biler forbi. Det var da underligt”, tænkte jeg, ik’. Altså, de kører ikke ud i rabatten og kører videre op forbi. Øh.. det gør taxaerne så godt nok lidt, men det gjorde de ikke. Altså, man holdt den kø der. I Nigeria, der går der halvandet sekund, ik’, så er der 3 baner ude i bushen der, ik’, og så prøver man at møve sig frem. Og på vej ind i en landsby den vej for at komme udenom. Fordi at holde i kø, det gør man ikke.

Interviewer: Nej (griner).

Respondent: Men der er det altså meget mere organiseret og disciplineret i Ghana. Skattesystemet er også meget mere organiseret, ik’. Som udlænding der får du at vide, ”jamen okay, lad os se. Hov, dansker! Okay, du tjener minimum så meget om måneden”. ”Jah”, så kan du argumentere, men de siger, ”det tjener du om måneden, og det betaler du skat af”.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kan du jo insistere på at betale skat af mere, hvis du tjener mere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis du tjener mindre, så kommer du til at betale skat af dét der. Hvis du tjener mere, så kan du jo deklarerer det. Så kan du jo få udbetalt det beløb, du skal betale skat af i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så overholder du reglerne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kan det være, at du har noget ekstra tillæg, som du får et andet sted i verden. Det er der ikke noget odiøst i, fordi reglerne er så klare.

Interviewer: Ja.

Respondent: I Nigeria er det totalt uklart. Så hvad du end ender med at betale, få udbetalt lokalt og betale skat af, så kommer der på et tidspunkt en fra skattevæsnets og siger, "det der, det tror vi ikke på. Det er alt for lidt". Så vil han forhandle om, hvor meget ekstra du skal betale i skat.

Interviewer: Okay.

Respondent: Med det formål at fylde sine egne lommer og så inkassere en lille smule til skattevæsnets.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og der er Ghana jo altså så utrolig velorganiseret hvad det angår.

Interviewer: Ja.

Respondent: En opholdstilladelse, det er også sådan.. jamen firmaet har investeret, jeg tror, at det er under 10.000 Dollar, så har man vist ikke ret til nogle udlændinge, expatriate-kvota. Hvis så det er øh.. 10.000 til 50.000 Dollar, tror jeg, det er, investeringen i firmaet, så har man ret til én. Og så når det er over 50, så har man ret til 3 eller sådan et eller andet. Og så er det en eller anden skala videre op.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der.. det er så reglerne, og så ved du, "nå, men jeg har åbnet et firma. Og det er et lille firma, men vi har investeret 20.000 Dollar i aktiekapital. Så har vi ret én mand. Det er mig selv som kan arbejde her.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og få en opholdstilladelse og arbejdstilladelse og alt det der på plads uden problemer.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det er også.. der skal man så kende – i Nigeria – kende en der kender en som arbejder i Emigration.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kommer han forbi efter arbejdstid, og så kan man give ham. Og så løber han derhen, og så lige pludselig kommer ens pas tilbage med opholdstilladelsen i (griner).

Interviewer: (Griner).

Respondent: Og hvis ikke man kan det spil der, så får man ikke sin opholdstilladelse, og så bliver man smidt ud af landet. Men i Ghana der er det sådan efter nogle helt specifikke regler.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men man skal heller ikke ligesom blive fuppet af, at trafikken ser fin.. bedre ud end så mange andre steder, og der er de her regler. Og skattesystemet er strømlinet. Det betyder ikke, at Ghana bare fungerer ligesom i Europa. Det er Vestafrika.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der er korruption, og der er kriminalitet, og der er roderi i systemerne og... Så ikke blive fuppet af, at det ser så let og fint og organiseret ud.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er ikke så organiseret, som det lige umiddelbart ser ud til på overfladen.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så.. så.. I Nigeria der får man klar.. også befolkningen i Nigeria er mere sådan direkte. Man kan godt få en sekretær til at sige, "Ej, altså Boss. Det her det synes jeg ikke er godt. Skulle vi ikke gøre det sådan her?". Men i Ghana, der vil hun ikke sige noget. Der vil hun smile og så gøre det eller ikke gøre det eller sådan.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er lidt i Ghana.. man får lidt et smil, og så måske en kniv i ryggen senere. Altså, man kan ikke helt regne med, at smilet er et smil.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og man kan ikke helt regne med, at alle de her ting sådan tilsyneladende er organiserede. Det er.. det er det jo på et vist niveau, men på en eller anden måde også kun på overfladen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi der er så mange andre ting som stadigvæk fungerer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ligesom i andre steder i Vestafrika. Det ved jeg ikke, om du kan bruge til noget, men...

Interviewer: Ja, det.. Jo. Det synes jeg da er relevant. Helt klart. Og hvis du sø.. og hvis du i øvrigt også er kommet i tanke om, hvis der var noget som helst, du synes har været overraskende ved det.. og det er det jo i virkeligheden med de ting der.

Respondent: Jamen det er.. det.. der kan man så sige, at komme fra Nigeria og så til Ghana, hvor man forventer, at det hele fungerer meget lettere. Og det har så overrasket mig lidt, at det gjorde det, men ikke.. alligevel ikke realiteterne nedenunder var ikke så forskellige fra Nigeria, som jeg havde troet.

Interviewer: Nej.

Respondent: Øh...

Interviewer: Men det vil sige, at du kunne godt nikke genkendende til det der med, at Ghana så er Afrika for begyndere, hvis man kan sige det sådan?

Respondent: Jamen det kan jeg godt, ja. Det kan jeg godt. Men det er bare ikke helt så meget for begyndere, som man lige tror først.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Man skal lige være opmærksom på, "hov", altså du bliver også.. selvom reglerne er der, og folk kører ordentligt, og politiet ikke generer dig så meget. Hvis du selv kører som hvid i Lagos, så bliver du stoppet, fordi du er hvid og har penge.

Interviewer: Gør man det?

Respondent: Så kan man.. så kan de få penge ud af dig.

Interviewer: Nå.

Respondent: Det gør du ikke lige umiddelbart i Ghana. Ikke så meget i hvert fald. Men det sker alligevel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de finder også et eller andet med, at du har kørt den gale vej, eller de står et sted, hvor de ved, at det der forbudt at dreje til højre-skilt, det hænger bag ved nogle grene, så ingen ser det (griner). Og når så du kommer rundt om hjørnet, så står de lige på den anden side af hjørnet og "WUP!!! Hey, den er helt gal. Eeej, det er virkelig alvorlig overtrædelse, det her".

Interviewer: (Griner). "Den kommer til at koste, den her".

Respondent: (Griner). Ja, "det bliver dyrt".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Bilen, den beslaglægger vi, og så skal du af med en hel masse", og sådan noget. Øhm... Det sker også i Ghana, selvom man ikke lige tror, at det er så slemt.

Interviewer: Nej.

Respondent: I Nigeria, der sker det åbenlyst hele tiden, overalt. Men i Ghana der er det ligesom.. man skjuler det lidt og siger, "men det gør vi sørme ikke her".

Interviewer: Jaja.

Respondent: "Det gør vi så bare alligevel nogen gange".

Interviewer: Ja. Men nogle gange, så sker det. Ja.

Respondent: Så det er en af de ting der har overrasket mig lidt, altså i Ghana. At det lignede Nigeria, da.. når man skraber overfladen af, så ligner Ghana Nigeria mere, end man først tror.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sådan fundamentalt.

Interviewer: Jaja, ja. Kim, er der nogle af de ting, som vi har snakket om nu her, som du gerne vil rette? Noget du gerne vil.. noget, du har tænkt over, du ikke synes er sådan det er alligevel?

Respondent: Det tror jeg ikke, altså. Øhm... Hvis der er noget om korruptionen der, ik', altså det er et ømtåleligt emne som..

Interviewer: ..Ja, det som øh... jamen ved du hvad, Kim, så tror jeg lige, at jeg vil starte med at sige tak i første omgang, og så vil jeg stoppe optagelsen.

Respondent: Ja.

Transskription af interview med Jørgen Sall

Interviewer: Så har jeg sat den i gang.

Respondent: Ja.

Interviewer: Jamen øh.. Jørgen, så kunne jeg godt tænke mig, hvis du kunne fortælle mig lidt om dig selv og din baggrund. Og hvordan du har haft noget med Ghana at gøre.

Respondent: Ja... Jamen det vil jeg godt fortælle dig. Det startede med, at jeg har haft en karriere indenfor energiområdet i Danmark. Og på et tidspunkt der skulle jeg finde noget biomasse oversøisk. Og så fik jeg kontakt til nogle rådgivere der sagde, at hvis jeg manglede nogle råvarer – biomasse oversøisk – så skulle jeg tage til Ghana, fordi at i Ghana der smed de det bare ud. Der have det ingen værdi.

Interviewer: Okay, men må jeg spørge, hvad det er? Hvad er biomasse?

Respondent: Biomasse det er jo organisk materiale som vokser op og ikke giver CO2.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og øh.. og det her, det var så træ. Decideret træaffald som de bare smed ud.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og øhm... Det var på den måde, jeg kom ind i det. Og så.. så røg jeg ind sammen med et nyt selskab med en advokat, hvor at han syntes det lød spændende at importere noget af det her biomasse fra Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så startede min kontakt til Afrika og i særdeleshed Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der var så et.. vi arbejdede sammen i 3 år.

Interviewer: Dig og..

Respondent: ..og advokaten.

Interviewer: Ja. Hvor var advokaten.. er det en fra..

Respondent: ..det er en fra Kolding af. Ja.

Interviewer: Nå okay, ja.

Respondent: Ja, han hedder Erik de Fønss. Øh... Han er eftersøgt lige i øjeblikket men øh... (Griner).

Interviewer: Okay. (griner).

Respondent: Men øh.. det har nu ikke noget med selve sagen at gøre. Men øhm... Så begyndte vi så at komme derned for at undersøge mulighederne for at importere nogle varer, og der fandt vi så ud af, at vi kunne lave træpiller i stedet for dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi der var billigere arbejdskraft dernede og råvarerne.. det er nemmere at transportere færdigvarer end råvarer.

Interviewer: Selvfølgelig.

Respondent: Fordi des mere værdi varen har, og du skal transportere, des mindre vejer selve transporten.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men i den forbindelse der, der var vi.. der forsøgte vi sammen at få et Danida-projekt. Og få støtte via den Danske Ambassade i Ghana.

Interviewer: Hmm (genkendende). Ja.

Respondent: Sådan at vi kunne få noget støtte til at komme i gang med det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og derfor, så har jeg været dernede mange gange og besøgt mange mulige samarbejdspartnere, særligt indenfor træbranchen. Også andre brancher, fordi der er mange samarbejdspartnere, man skal have i sådan et projekt.

Interviewer: Nå, er der det?

Respondent: Ja, altså der er jo også transport dernede, man skal have.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og øhm... Banker og lignende skal man jo også have fat i, ik'?

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. Men det har vi så arbejdet med i mange år, og det er faktisk ikke engang slut endnu. Efter 3 år, da havde jeg så en... Der røg jeg ud af det projekt, og startede som rådgiver selv, med den erfaring, jeg har fået omkring udviklingslandene og i særdeleshed Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så har jeg så haft en del projekter i Ghana og i Sydafrika og Mozambique og Elfenbenskysten, og jeg har også været en tur i Nigeria for at se på de muligheder, der var der.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og der har jeg mødt mange virksomheder, også privatpersoner selvfølgelig. Øhm... Sideløbende med de projekter, så har jeg så haft import af biobrændsler selv – i mindre målestok – som også har gjort, at jeg har haft kontakt til erhvervslivet i landene dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er så der, jeg arbejder stadigvæk.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det er forhistorien for, at jeg har noget erfaring med forretningskulturen i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det her har drejet sig om 10 år, og jeg har vel været dernede 30 gange af lige fra 4 dage til 3 uger.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ikke periodisk, men altså sådan tilfældigt. Måske ret ofte og så kunne der gå et halvt år, hvor man slet ikke var der, alt afhængig af, hvilke opgave man havde.

Interviewer: Ja, okay. Hvornår var det, du siger, at du startede?

Respondent: Omkring 2003.

Interviewer: Nå, det var 2003, ja.

Respondent: Ja.

Interviewer: Har du kunnet mærke en forskel fra 2003 til nu?

Respondent: Ja, det tror jeg godt. Altså man kan godt mærke forskel på selve landet dernede. Der er sket en udvikling dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: De er ikke nær så fattige, som de var dengang. Man kan også se, hvad der bliver bygget, og de agerer en lille smule mere professionelt.

Interviewer: Ja.

Respondent: De er stadigvæk meget fattige dernede. Altså, det er jo desværre sådan, at den laveste indkomstgruppe, det går meget langsomt. Hvorimod de.. dem der har noget, de er så blevet rigere.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Men jeg tror også, at middelklassen er vokset dernede. Og det er jo så nok et godt tegn på, at nu begynder vi at få flere med.

Interviewer: Ja.

Respondent: De er.. de er nok blevet lidt skrapere forretningsmæssigt dernede.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, det tror jeg, at der er belæg for at sige, at det går ikke så nemt som i starten. I starten var de meget.. de var meget flinke. De var bare opsat, når man kom. Det lød som om, at nu kommer der nogen fra Europa og Danmark. Danmark er jo kendt dernede for noget godt..

Interviewer: ..hvorfor?

Respondent: ..fordi vi har støttet Ghana I mange år.

Interviewer: Nå ja, ja.

Respondent: Og det betyder så, at vi har et godt ry dernede.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Vi bliver slået I hartkorn med Danida-projekterne, de store vejprojekter der er lavet dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nu kommer der nogen, og de har penge, og de vil gerne hjælpe os.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og derfor så bliver vi modtaget positivt.

Interviewer: Okay, også selvom man ikke kommer fra Danida?

Respondent: Jaja. Ja, det er Danida og Danmark øh... Selvfølgelig er der mange skuespillere også dernede, ik'. Fordi hvis du måske har sagt, at du kom fra Norge, så ville de måske sige "Nå, Nårja Norge, ja det er et godt land", ik'? (Griner) Den er jo velkendt, ik'?

Interviewer: (Griner) Jojo.

Respondent: Og det er jo selvfølgelig bare en måde, at de er skrappe til at udnytte situationen.

Interviewer: Jaja, det er vel næsten ligesom at være på charterferie jo.

Respondent: Ja, fuldstændig.

Interviewer: Der kender de også altid et eller andet, ik'.

Respondent: Ja.

Interviewer: Nåh, København, ja. Den Lille Havfrue.

Respondent: Jaja, jeg kender én i Aalborg (griner).

Interviewer: Ja, sådan er det som regel.

Respondent: Men det er jo smart nok, ik'. Nu.. i starten der falder man jo i med den der, ik'.

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: Nå, nå okay, det er rart nok. Så det er en flink fyr. Ham kan vi godt samarbejde med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Dengang i starten, der sagde de også meget "Ja, ja, ja, ja, ja, ja". Og des flere gange, de siger "ja", des mindre betyder det "ja".

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er bare sådan et.. en talemåde, tror jeg, der siger "jeg hører efter, og jeg er positiv".

Interviewer: Okay, det betyder ikke "ja"?

Respondent: Nej.

Interviewer: Det betyder bare, "jeg er med"?

Respondent: Hvis du kunne få ét "ja", så ville jeg tro mere på det, end sådan en hel serie.

Interviewer: Ja okay. Ja, det er klart. Sådan er overforbrug af ordet, gør det vel også lidt øh...

Respondent: Ja. De første gange vi var dernede, ik', der kunne vi jo ikke rigtig forstå det der med, at øh.. når vi skulle have nogen til at hjælpe os – og det skal man altid i starten – så kunne vi ikke forstå, at øh.. jamen det skulle vi slet ikke tænke på, fordi de skulle ingen betaling have. Det.. jamen øh... Hvis bare vi kunne lave forretninger og sådan, så var det fint. Når man så er færdig med for eksempel sådan en rejse, man har været på. Jeg husker tydeligt, at vi skulle se på en grund ud til havet for at lave noget byggeri dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så havde vi sådan nogle kontakter med, vi kom ud og se det med. Og der kørte en bil foran og skulle vise os det. Vi kørte bare bagefter, og så.. ja der kom sguda flere biler, ik'. Og så så vi det hele, og vi sagde "tak for det". Så stod der ellers sådan en lang række af mennesker, hvor de faktisk.. de stod ikke med hånden fremme, men de stod der bare. Og ham der var leder eller der stod for det, han signalerede, at nu skulle de jo have lidt betaling, fordi de var jo deltagende, ik'. Det kan du jo nok se. Det var kommet.

Interviewer: Ja. Så de var bare troppet op for..

Respondent: Jaja.

Interviewer: Ej, hvor sært.

Respondent: Ja, men en mystisk kultur, ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Men det var også lige i starten. Det har jeg så ikke oplevet så meget før. Men det er også måske.. meget kan være tilfældigheder. Og det lige foregik på den og den måde, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Et andet sted kunne det måske have været anderledes. Og øhm... Du er jo i en købssituation, hvor du vil købe for eksempel et stykke jord. Og der kommer der service på bordet, og der skal hjælp til. Men på trods af det, hvis det havde været herhjemme, så var der aldrig én der havde tænkt på, at de skulle have noget..

Interviewer: ..for at vise det frem?

Respondent: Nej, slet ikke jo.

Interviewer: Nej, overhoved ikke.

Respondent: Det siger sig selv. Og... Men det gjorde de, for nu havde de da.. nu var de da kommet.

Interviewer: Ja. Det blev betragtet som en ydelse?

Respondent: Ja, det gjorde det.

Interviewer: Men gjorde I det så? Måtte I..

Respondent: ..Jaja, det gjorde vi da, fordi dengang der var det jo ikke... Det var inden pengeombytningen dernede. Da der var pengeombytning – for jeg tror det er 3-4 år siden – der huggede de jo fire nuller af.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der løb man jo rundt med nogle poser med penge (griner).

Interviewer: Ja. Ja.

Respondent: Så der blev bare smidt nogle sedler ned. Ej, men det var jo noget frygteligt noget. Man var lige Joakim Von And jo (griner).

Interviewer: Ja (griner). Man må føle sig meget rig, når man lige pludselig står der med alle de nuller.

Respondent: Hm (genkendende). Men altså, det er sådan blevet lidt anderledes. Nu er de godt bekendt med, at... De gør det ikke gratis. De lader heller ikke som om, at det er gratis mere. Altså da vi kom med den der med at købe, ik', der var det hele gratis, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Selvfølgelig. Men så var de der lige alligevel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg husker også tydeligt, at vi skulle have en eller anden der var kommunikationsuddannet. Jamen han havde været ansat inden for savværksindustrien. Og der havde vi øhm... Der skulle vi finde en partner inden for savværksindustrien.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og han sagde, "jeg kender dem alle sammen. Jeg har været bogholder i brancheorganisationen." Så han kendte dem alle sammen. Og så spurgte vi om, hvad han skulle have. Jamen han skulle slet ikke have noget. På ingen måde. Det var slet ikke nødvendigt. Nå, men vi syntes jo da, at nu kunne jeg så se, hvad resultaterne blev, og så ville vi selvfølgelig godt betale bagefter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så startede han. Men han prioriterede det ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det var lige som om, at han havde så meget andet at lave, ik'.

Interviewer: Hvorfor ville han så gerne have øh.. opgaven?

Respondent: Ja, det er jo så der, hvor at vi kommer hen til en forretningskultur med, at de... Hvis vi nu kan lave en hurtig handel i dag der giver en lille smule penge (gestikulerer "en lille smule" med

lille afstand mellem tommel og pegefinger), så tager vi altså den, i stedet for at vente til i morgen, hvor vi måske kan få så meget (gestikulerer "så meget" med stor afstand mellem begge hænder). Så det... Altså det der med at planlægge og indgå i samarbejde og sådan noget, ik'

Interviewer: Okay.

Respondent: Men alligevel have det der, at han ikke skulle forlange noget til at starte med. (Hoster). Det stemmer egentlig ikke rigtig sammen, vel?

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi han.. men muligvis har han tænkt på, at han bare skulle nødes lidt. Jeg ved det ikke, men altså det er sådan noget lidt forskelligt, ik, for der er jo heller ingen i Danmark.. der kommer jo ikke nogen. Altså, vi kan jo godt tage vores eksempel her, ik'. Jeg ved jo godt på forhånd, at der er jo ikke nogen betaling for, at jeg sidder og bruger en time eller to på dig. Det er helt naturligt. Sådan er det.

Interviewer: ja.

Respondent: Og det ved jeg jo, inden vi starter, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis det nu havde været kommercielt foretagende, så havde det jo normalt startet med, at man havde sagt "Jamen, hvis jeg skal komme med en ydelse til dig, så skal jeg have betaling" Jeg er rådgiver, ik' – 750 i timen, bum færdig, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvilket er helt normalt, ik'. Man har spillereglerne på plads. Det har de ikke. Det har de slet ikke dernede.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er... Ja, lad mig give et andet eksempel: Vi prøvede så lidt senere med en anden en, som vi skulle have til at hjælpe os. Det er meget det der med at have kontakter, når man skal lave forretninger. Man skal have kontakter for at komme til de rigtige og få dørene åbnet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det tror jeg, at det hænger nok sammen med, at man har mange der kommer. De er jo.. Ghana er jo oversvømmet med mennesker der vil prøve i Ghana, fordi mulighederne er der. Det hersker der ingen tvivl om. Der er masser af rigdomme, de bliver ikke udnyttet, de er på et lavt niveau, ik. Enhver idé, du har i baghovedet, den bør være bedre end det, de har.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er jo med at komme derned. Derfor så rendes de på dørene af folk der vil lave forretninger, projektnært. Og vi var også nogle af dem, ik'. Vi siger selv, vi har bare hørt, at de kan jo ikke finde ud af at bruge deres træ. Jamen så lad os da komme ned og lave det, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så på den måde der, så kommer der mange mennesker derned, ik'. Og nu sorterer de altså. Nu sorterer de i dem. Det er ikke alle der kommer ind, ik'. Man skal fanme have noget godt nu.

Interviewer: Så nu er de blevet mere selektive?

Respondent: Det garanterer jeg dig for, fordi de har fundet ud af, at de bruger altså meget tid, fordi 9 ud af 10 projekter bliver ikke til noget. Og det er måske 99 ud af 100, hvis vi skal være rigtig reelle på det.

Interviewer: Det er jo godt nok.. ja så er det jo svært. Så er det lige pludselig blevet svært hvert fald, i forhold til tidligere.

Respondent: Jaja, ja. Men du kan da godt, altså forstå mig ret. Vi kan sagtens gå ned og lave noget forretning dernede og starte noget op.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Men om det bliver til en succes, og hvor stopper den, ik'?

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, hvis du starter et projekt, så er det en succes – det er, når du er kommet i gang, og det giver et afkast. Så kan du sige, at dit projekt har givet.. at det har været en succes.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Så har du ellers alle stadierne, hvor det kan stoppe undervejs på grund af alverdens ting, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der er det, at jeg siger, at der er det måske 1 ud af 100 der går igennem.

Interviewer: Hvor det lykkes?

Respondent: Ja, hvor Fan Milk er én af dem.

Interviewer: Ja. Okay.

Respondent: Altså, jeg har arbejdet med mange projekter dernede, og jeg kan sige, at i Ghana har jeg endnu ikke haft ét der er gået helt til enden med succes.

Interviewer: Nå.

Respondent: Hvor at man kan sige, at det tjener penge.

Interviewer: Hvad med træpillerne og?

Respondent: Jamen det ligger stadigvæk dernede, hvor vi forsøger at skaffe.. mange som jeg sagde, der er masser af årsager til, at det ikke kommer i gang eller det bliver en succes. Det her, det er jo så et spørgsmål om at skaffe likviditet, investorer til at finansiere det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det kan vi ikke, som det ser ud i øjeblikket.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Sommetider så er man inde i en periode hvor, nu ser det ud som om, de vil godt, ik'. Så skal man lige prøve og sådan og sådan og sådan. Lige bruge nogle penge på det, men så løber det måske også ud i sandet.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så øh... Det er ikke nogen hemmelighed, at vi har nogen fra Dubai i øjeblikket, nogle rige arabere til at.. der vil finansiere det nu. Nu mangler vi så noget endeligt tilsagn fra dem for at komme videre, så vi kan starte det. Men om det sker, det ved vi ikke.

Interviewer: Nej. Det er.. lige pludselig så står man lidt uden viden om, hvad der skal ske, om det det er det ene eller det andet, ik'.

Respondent: Jaja, jaja. Men vi har et stykke jord dernede, som vi har købt og brugt masser af penge. Jeg tror projektet, der er der anvendt en.. ja.. 6 millioner.

Interviewer: Ja, så er det jo ikke noget, som man bare slipper igen jo.

Respondent: Nej, man bliver jo ved, indtil man kan sige "nu bliver det ikke til noget. Nu kan vi lige så godt give op."

Interviewer: Tænker du det nu?

Respondent: Jaja. Ja, men det gør jeg da, altså.

Interviewer: Nå.

Respondent: Altså, den her gang, der vil jeg sige, at hvis ikke de nu kommer klart og siger ”nu kører vi sgu!”. Jamen så lukker vi, og så drejer vi nøglen og likviderer selskabet.

Interviewer: Okay. Jamen hvad så med.. altså jeg tænker, der er jo stadig.. muligheden er der jo stadig.

Respondent: Jaja.

Interviewer: Så er det ikke tosset og kaste håndklædet i ringen?

Respondent: Jo, men du kan jo sige, at hvis man.. som det ser ud nu, så er der vel 22 procent tilbage af aktiekapitalen i selskabet, ik’

Interviewer: Ja.

Respondent: Den går ned hvert år, fordi der er løbende omkostninger hele tiden, ik’.

Interviewer: Ja, det er klart.

Respondent: Men sådan er det jo. Og så hvis man nu har siddet i 6 år – som vi har gjort – og det ikke er blevet til noget. Så bliver den der værdi jo mindre og mindre hvert år. Og så kan man jo godt komme til den holdning at sige ”ej så lad os likvidere det og tage de sidste 22% ud”, ik’.

Interviewer: Ja, det er da klart.

Respondent: I stedet for at det bare bliver drysset væk.

Interviewer: Jaja, men du har da fuldstændig ret. Jeg tænker også bare på, at omvendt at man tænker: Jeg ved, at der er et potentiale, altså at der ligger et potentiale deri, så hvis man drejer nøglen om, så går alt tabt med potentialet. Og det vil stadig bare ligge dernede og vente på, at der er en anden en der kommer og tænker ”jeg har de økonomiske midler til at tage hånd om det”.

Respondent: Ja, det er rigtigt.

Interviewer: Og så er der jo en eller anden anden der kan.. altså, det er jo en god forretning måske.

Respondent: Ja. Der er ingen tvivl om business’en. Den er stadigvæk fin. Der er ikke nogen.. der er ikke sket nogen ændringer i det der gør, at det er blevet ringere.

Interviewer: Nej.

Respondent: Man kunne jo.. måske råvarer eller færdigvarepriser eller fragtrater eller hvad fanden det nu er – de er fine. Det er faktisk blevet en lille smule bedre.

Interviewer: Okay. Nå, fordi råvarepriserne er jo steget en lille smule, og det samme er fragt, kunne jeg forestille mig. Er det ikke det?

Respondent: Jo, fragten er steget lidt, men så er færdigvaren så til gengæld steget væsentligt.

Interviewer: Nå okay. Ja, det er jo selvfølgelig... Det giver sig selv.

Respondent: Råvarerne, de er jo stort set gratis, ik'. Det er de stadigvæk.

Interviewer: Nå, det er de?

Respondent: Ja.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi vi går udelukkende efter affald, ik'.

Interviewer: Ja, det er klart.

Respondent: Det var sådan set også ud fra den betragtning, at vi havde en opfattelse af, at de kunne vi fanme godt få støtte til, fordi det var et godt projekt, når du bruger affald.

Interviewer: Ja, og det er jo også noget nemmere at sælge en idé, hvor man siger "jamen det koster ikke noget. Det vi skal bruge er gratis".

Respondent: Ja.

Interviewer: Det er jo selvfølgelig klart, men derfor undrer det stadig mig, at der ikke er nogle andre der har kunnet se idéen i det.

Respondent: Ja. Men det er jo.. det vi får at vide, det er, at der er jo risiko. Altså, alle kan jo gå ind i og se statistikkerne, hvor mange af projekterne bliver til noget, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nå, hvis det nu er 1 ud af 100. Hvorfor skulle den her så lige være nummer 100? (Griner).

Interviewer: Jamen det er jo klart. Det er klart.

Respondent: Det er satme svært.

Interviewer: Jeg er helt enig, men igen tænker jeg også stadig, at det er bare nemmere så at sige "denne her, den går igennem fordi det ikke koster noget, det vi skal have". Det er trods alt nemmere at sælge den idé, frem for en der siger "jamen jeg ved godt, at det er en chance, vi tager, men vi tror på, at vi kan sælge B&O fjernsyn til de fattigste", ik'.

Respondent: (Griner)

Interviewer: Altså, så jeg tænker, det er mere dér, jeg ser sådan, at det er sguda en god idé, man kommer med.

Respondent: Ja.

Interviewer: Men ja... Jeg kunne se, at du også var med på Danida's Matchmaking-tur i 2012?

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvordan foregik det?

Respondent: Jamen øhm... Ja, hvordan fa'en kom jeg egentlig ind i det. (Griner). Det må guderne egentlig vide. Men altså, jeg fik hvert fald kontakt til eksportforeningen, eller jeg må have set noget.

Interviewer: Har det være Ilse Korsvang måske?

Respondent: Det har nu nok været sådan, at jeg har fået en information om det på grund af, at jeg selvfølgelig som konsulent er kendt i de kredse der, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men så fik jeg en indbydelse, og så meldte jeg mig til sammen med et firma, som ville have et projekt dernede, og som var interesseret.

Interviewer: Ja. Var det Mejeriet?

Respondent: Ja, det var Mejeriet.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Eller Mejeriernes arkitektkontor, ik'.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Og så tog jeg bare med derned, fordi jeg tænkte, jamen der var seks andre, så det kunne være, at der var en opgave i at hjælpe dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er jo sådan noget sjovt noget, fordi mange firmaer der.. nu tager de derned, og de tror jo egentlig, at det er da nemt. Vi skal da bare lige ned og.. som et hvilket som helst andet land.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Men der er altså forskel på, om det er i Afrika, eller det er Danmark, du laver forretninger.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du kan simpelthen blive tørret sådan, fordi.. altså man skal altid huske på, danskeren løber risikoen fordi, du kan ikke.. du kan jo ikke sagsøge dem. Ja det kan du godt. De har jo et retssystem dernede, men..

Interviewer: ..men man får sjældent noget ud af det.

Respondent: ..glem det. Det er umuligt, ik'.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: og så kan man så sige – ja og nu kommer vi måske noget ind på korruption og sådan noget. Jeg ved sgu ikke, hvad man vil kalde det. Men der hersker ingen tvivl om, at mange siger, at den der betaler mest til politiet eller til dommerne, ik', øh.. de vinder sagen.

Interviewer: Ja.

Respondent: I værste fald så kan du bare få det trukket i langdrag, ved at betale lidt sådan "underholdningsbidrag", havde jeg nær sagt.

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: Og derfor, så kan du lige så godt sige, at du kan ikke sagsøge dem.

Interviewer: Nej.

Respondent: Jeg har købt flere varer dernede, altså de der biomasser, og i starten er det gået fint. De leverer varen, prisen er i orden, kvaliteten er i orden. Når man så kommer op i større tonnage, ik'..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..så lige pludselig, så slår det klik. Så får du de forkerte varer, for få varer, og så er det tab, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og uanset om du har skrevet det hele ned, så.. hvad gør du, ik'?

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det kan du jo så.. det kan vi jo så godt prøve lige at tage det eksempel, for det vil også sige noget om deres forretningskultur. Fordi du kan jo... Når vi nu tager udgangspunkt i, at alt

er beskrevet, og det er bekræftet. Sådan og sådan laver vi den her forretning, og det og det, og kvaliteten er sådan og sådan, det skal dokumenteres og det og det og det. Alt. Der er ikke et spørgsmål tilbage. Alt er beskrevet, ik'. Og det skal man også, fordi de er afrikanere, og vi er danskere. Og så kan man jo meget nemt misforstå hinanden, fordi vi kommer fra hver sin kultur.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Hvordan forstod I det der med eksakte tal? Er det cirka-tal eller sådan noget? Eller hvad er det, ik'? Og der er de jo mere sådan lidt lemfældig, ligesom de er med tidspunkter på dagen og sådan noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Et møde kl.11, det kan lige så godt være kl.13. Det er rettidig, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det har de andre, du har interviewet, sikkert også sagt, ik'. Men sådan er det. Sådan inden for nogle få timer, ik', så er det jo godt nok, ik'. Hvad fa'en, der er jo.. vi har jo en forklaring hvorfor. Der er trafik.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Trafikken var slem i dag.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ja, var den ikke det i går også? "Jo. Men jeg troede, det var bedre i dag". (Griner).

Interviewer: (Griner). Det er sjovt, fordi lige nøjagtig det dér, det er du ikke den eneste der har sagt.

Respondent: Nej, det siger de alle sammen.

Interviewer: Ja, den med trafikken, det er..

Respondent: ..trafikken, det er standard, ik'. Altså, der kan da findes andre, ik', men det er standarden, fordi der er sguda heller ikke nogen der kontrollerer det, ik'. (Griner). Men det er for at sige noget om, forskellige kulturer, hvordan vi opfatter det, vi har aftalt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nå men øhm.. lige for at gøre den del færdig – for det vil jo sige noget om deres forretningskultur, ik' – så kommer der så, jeg tror, jeg er oppe på 8 containere eller sådan noget, at noget der hedder PKS som skulle leveres af 20 ton i hver. Det skulle være tørt og rent, og øh.. fordi det bruger man så til kedler til opvarmningsformål, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kommer der så noget, hvor vandet løber ud af containeren, når man tipper den, ik'. Så er det jo hvert fald ikke tørt.

Interviewer: Nej, det..

Respondent: Det behøves man ikke at diskutere.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så øhm... Og da vi kommer ud, så kan man se, at det er fuldt med lerslam også, ik'. Men man tager billeder og sender derved, ik'. Det er jo meget nemt nu om stunder, fordi det.. de faciliteter har de jo også dernede. De kan sagtens modtage, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Både på mails og på telefon, og hvad fa'en de har, ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så man kan se, hvad det er. Og spørgsmålet.. eller så siger man til dem, "jamen hvad er nu det, du har lavet der? Hvad.. det er jo ikke det, vi har aftalt."

Interviewer: Nej.

Respondent: Ved du hvad, så svaret er? "Øh.. Jamen, det kan du da bare tørre. Det er jo intet problem, vel?"

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Ik'. Og så siger man.. og jeg ved sgu ikke, om det er en strategi, de anvender men øh.. tiden går jo, ik', og man begynder at diskutere andre ting egentlig, ik'.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og vi har det jo sådan i vores kultur; jamen hvis han kommer med et modargument, så må du jo så sige til ham: "Jamen du må forstå, at her i Danmark, der kan vi ikke bare tørre det til 0 kroner. Det koster penge."

Interviewer: Ja.

Respondent: Lige nu har det ingen værdi, at jeg har betalt så og så meget, ik'. Enten ryger det på lossepladsen, og ellers teoretisk set, kan det være, at vi kan tørre det, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var da ærgerligt hva', at det startede igen (Refererer til, at der bliver skruet op for musik i baggrunden). Det er nok kommet en ny vagt (griner).

Interviewer: Ja.

Respondent: Men øhm.. så siger jeg til dem; "det vil tage lang tid, og det vil koste penge, hvis vi skal tørre det her", ik'. "Jamen det var da heller ikke vådt. Det var da ikke noget særligt, vel", ik'.

Interviewer: Så er det også svært at arbejde med, ik'.

Respondent: Ja. "Og er der ikke 20 tons?" Nej, der var 4 1/2 , når vi vejede det, ik'.

Interviewer: (Griner).

Respondent: "Det forstår jeg sörme ikke. Jamen jeg havde da en lastbil", ik'. "Jamen, hvordan har du fået vægten på containeren? Der stod, at den vejede 24 tons." Sådan en container vejer 4 tons.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Hvordan har du fået den?". "Ja, det kan du jo se de.. så er der bare 24 i så. Men ved du hvad? Der er nok blevet våde undervejs", ik'. "Nej", siger jeg så. "Det kan ikke lade sig gøre, det har rederierne sagt. En container er tæt."

Interviewer: Ja.

Respondent: "Der sker ikke noget." Jamen, du ved jo også containerskibe (griner).

Interviewer: Jaja.

Respondent: Nå. Og sådan går det bare. Og der.. og så siger jeg, "jamen du.. jeg skal have min vare, eller jeg skal have mine penge."

Interviewer: Ja.

Respondent: "Så må du fortælle mig, hvad du vil. Jeg helst have varen selvfølgelig, ik', fordi nu er vi lige kommet i gang". "Jaja men øh.. jamen så får du nye containere, ik'". "Jamen du kommer til at betale.. (griner af høj musik i baggrunden) ..fragten også".

Interviewer: Ja.

Respondent: Nej, det kunne han ikke. "Men hvem skal så betale den?" "Ja det skal du da", siger han så. Jamen altså, og så.. det går bare sådan. Og du kan ikke sådan.. hvor man kan sige, at man starter her, og en anden starter der, ik'. Jeg har mine synspunkter der, og jeg har mine synspunkter der. Nå, var det sådan. Så rykker man sig. Nå, var det sådan, jeg forstod det, ik'. Og så på et tidspunkt, så når man normalt sådan et sted, hvor man siger, nu forstår vi hinanden. Nu laver vi aftalen om, hvordan vi løser det, ik'.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Men det der.. det er lige sådan, at man er lige ved at rykke mere fra hinanden.

Interviewer: Ja, det er rigtigt.

Respondent: Og det er som om, at man forstår ikke hinanden.

Interviewer: (Griner). Altså, må jeg spørge, hvad blev det så til med den situation med containeren?

Respondent: Ikke noget. Ikke noget, ikke andet end, at jeg måtte bare se i øjnene..

Interviewer: ..Jamen måtte du bide i det sure æble og sige ”fint nok. Så har jeg overhoved ikke fået hverken.. de mange ton, jeg skulle bruge, jeg har fået det beskidt, og jeg har fået det vådt”.

Respondent: Ja, sådan endte det.

Interviewer: Og så måtte han... Nå... Det kan jeg da godt se. Det er da én stor underskudsforretning.

Respondent: Ja, det er det.

Interviewer: En anden ting, jeg tænker på, det er da også, at hvis det er vådt, så vejer det jo mere.

Respondent: Hm (genkendende).

Interviewer: Det vil sige, at når man så har tørret det, så vejer det endnu mindre end det, man reelt havde fået for lidt leveret til at starte med.

Respondent: Ja (griner).

Interviewer: (Griner). Ja, så kan jeg godt se, at så er det lidt svært.

Respondent: Og det.. og du forsøger jo i lang tid at undersøge og tale med dem og skrive sammen med dem for at se, om man nu kan stole på hinanden. Fordi du ved jo godt, når du indgår i en handel med dem, at det er en meget stor risiko, ik’.

Interviewer: Ja. Jo, okay.

Respondent: Fordi du kan ikke sagsøge dem.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, det er jo håbløst, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og sådan et lille firma, som jeg har, vi.. jeg bruger jo ingen ressourcer på at sagsøge folk, ik'.

Interviewer: Nej.

Respondent: Altså, det er kun, hvis jeg har en dårlig betaler i Danmark, ik', at du lader den gå til inkasso, fordi der har vi jo et system der fungerer, ik'.

Interviewer: Jaja, for så er man sikker på systemet.

Respondent: Jaja. Jeg kradser det bare hjem, og han får lov til også at betale omkostningerne til advokaten, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så enkelt er det jo.

Interviewer: Ja. Selvfølgelig.

Respondent: Men det.. det er jo sådan en.. det er så prøvet. Ja, det har jeg prøvet tre gange nu. Den sidste, det var så én hvor – da jeg arbejdede sammen med en dansker som sagde, "jeg har arbejdet så lang tid med ham. Ham kan vi stole på. Jeg har sendt 100.000 Dollars ned til ham, og han har afleveret dem, som han skulle uden problemer. Så ham kan vi stole på". "Fint", siger jeg. "Så gør vi det. På anbefaling fra dig, dansker, så kan jeg godt indgå den. Men han skal vel også".

Interviewer: Nå.

Respondent: Så.. og det siger jo selvfølgelig også noget om forretningskulturen, hvis vi tør at drage en konklusion, at der er mange af den slags.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Altså lige inden for den der branche, der må vi sige, at nu har jeg mødt tre i hvert fald. Jeg ved ikke, hvor mange der er. Der er måske – et slag på tasken – måske halvtreds der handler med det der, hvad ved jeg, ik'.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Så det er jo en stor procent, kan man sige.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Det er lige før man siger, jamen hvert fald den type mennesker der, de har en lidt betændt forretningskultur, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: De der europæere, de skal sgu snydes. Men man kunne måske godt forsøge at drage den konklusion, men det skal man selvfølgelig være forsigtig med.

Interviewer: Ja, det er det.

Respondent: Fordi der er selvfølgelig også ærlige mennesker..

Interviewer: ..Ja selvfølgelig.

Respondent: ..det hersker der slet ingen tvivl om, ik'.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men.. men det er også spørgsmålet om, hvad forstår de ved, om det er svindel, eller om det er ærlig handel, ik'. Grænsen for det, den er jo forskellig, ik'.

Interviewer: Ja, og især hvis du, som du selv siger; "nej men det.. jeg har da leveret, som vi har aftalt, og det er da blevet vådt undervejs og..", altså.

Respondent: Ja, "jeg har ikke gjort noget forkert", ik', og "jamen jeg kunne ikke lige overvåge det, det kan du da godt se. Jeg er da uskyldig", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og den vurdering der, "jamen er det ikke dig der er ansvarlig for, at varen er i orden", ik'. "Jo, men jeg kan da ikke stå der hele tiden vel. Jeg har da masser af andre forretninger", ik.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Det siger sådan lidt om deres forretningskultur, og den der, den går igen. Det er helt sikkert. De der forklaringer med, at vi har travlt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "så jeg kan da ikke stå der hele tiden". Det er altså legalt at sige det, at det har en forklaring der forklarer, hvorfor det gik galt, ik'. "Det kan du da ikke drage mig til ansvar for. Jeg var der jo ikke".

Interviewer: Nej.

Respondent: Og det er sådan.. ja, når jeg tænker over det igen, ik', det er jo somme tider, når man selv gentager hændelsesforløbet, at man kommer til at tænke over, at ja – det var sguda egentlig tankevækkende, at det fungerer på den måde (griner).

Interviewer: (Griner). Sådan er det jo som regel også, hvis der sker et eller andet. Så har man først noget fornuftigt at sige bagefter, ik'. Men i selve situationen, der står man måske bare og er mundlam i virkeligheden, ik'.

Respondent: Ja.

Interviewer: Ja, sådan er det jo. Øh.. jeg skal lige høre dig, da du i sin tid i 2003 valgte at tage til Ghana, undersøgte du noget i forbindelse med den ghanesiske forretningskultur overhoved inden? Eller tog du..

Respondent: Nej.

Interviewer: ..kastede du dig bare ud i det?

Respondent: Nej, det passer ikke, det passer ikke. Jeg havde tilfældigvis sådan, at min søn havde en svigerfar der var ghaneser.

Interviewer: Nå.

Respondent: Det var tilfældigt. Og ham kontaktede jeg så, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og øhm... Og havde en snak med ham, ik', og han tog sig.. og det kan man også godt trække frem i den forbindelse – det kan være, at du kan få noget ud af den situation også – hvor at han sagde med det samme; "jamen jeg tager gerne med derned, og så skal jeg nok hjælpe Jer og vise frem med, hvor tingene er, og hvem vi skal arbejde sammen med" og så videre og så videre, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Uden at tale om, at det kostede noget. Han var så – man kan godt sige – halvt i familie, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men alligevel, ik', det er sådan lidt specielt, ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Og vi var dernede i en uge den første gang der, og han rejste med rundt. Vi betalte selvfølgelig alle ophold og det hele og fortæring, og hvad fanden der er. Men da vi var færdige, der siger jeg så til min kompagnon der, "vi må selvfølgelig betale ham for hans.."

Interviewer: Ja.

Respondent: "Tjaa... Ja, det må vi så. Han er jo ghaneser, ik', han skal jo ikke have så meget". (Griner). Selvom han havde boet i Danmark i 20 år på det tidspunkt (griner). "Ej", siger jeg. "Det er jo op til dig, ik', hvor meget". Og han fik en ussel løn. Men han sagde bare "tak", og så var det jo fint, ik', fordi han synes, han kunne gøre noget for landet, hans hjemland. Så derfor var det ikke et spørgsmål om det. Hvis han kunne sætte noget i gang, så var det fint.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det siger jo også sådan lidt.

Interviewer: Det har jo været en ret god en at have med på holdet, altså.

Respondent: Jaja i særdeleshed når det var første gang, vi var dernede, for vi kunne være blevet tørret mange gange jo.

Interviewer: Jaja, og jeg tænker også, sikke et held, altså at der lige pludselig.. så havde du en i din egen familie i princippet som kunne hjælpe, ik'.

Respondent: Ja, ja.

Interviewer: For hvis nu du ikke havde haft det, jamen så.. ja så ved jeg ikke, om du havde kastet dig ud i det bare, og så kunne det være, at det ikke havde været så sjovt.

Respondent: Jo, det havde jeg måske nok, fordi vi var.. vi kunne nu da ordne det hele på det tidspunkt, ik'. Han havde bunker af penge, og jeg havde masser af energi, ik'.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så vi skulle nok klare det.

Interviewer: Men som du selv siger, så kunne det være, at I var blevet tørret et par gange.

Respondent: Jaja, jaja helt sikkert.

Interviewer: Det er jo ikke til at sige.

Respondent: Nej. Men egentlig kan man sige, at det var egentlig forbløffende, hvor få penge sådan vi måtte ud med, som vi bagefter kunne sige; "hov, der blev vi tørret".

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var der sgu ikke.

Interviewer: Nå, det var der ikke?

Respondent: Nej, det var der ikke. Det er.. øh... Selvfølgelig bruger man masser af penge, når man er sådan et sted, fordi det er sgu ikke billigt at være dernede, når du rejser rundt, ik', som

forretningsfolk, ik'. De der få steder, hvor du synes, at du kan holde ud at bo, ik', og spise, ik', det koster kassen.

Interviewer: Nå, gør det det?

Respondent: Ja, det gør det.

Interviewer: Nå.

Respondent: Øh... Du kan godt bo rimeligt billigt og spise billigt dernede, men så skal du altså i 3.-4. klasse så.

Interviewer: Så er det lidt kummerlige forhold måske?

Respondent: Ja (griner).

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, hotellerne i Accra, de koster det samme som i København.

Interviewer: Gør de det?

Respondent: Ja, det gør de da. Ja.

Interviewer: Nå.

Respondent: Du kan også.. og i Nigeria er det endnu værre. Der har jeg også boet til over 3000 kr. per nat.

Interviewer: Øj.

Respondent: Jo jo (griner).

Interviewer: Det er helt vildt.

Respondent: Ja. Jeg har også boet til 30 Dollars per nat i Accra, det har jeg også prøvet..

Interviewer: ..Okay.

Respondent: ..hvor jeg var med.. altså, hvor jeg var med mit eget firma, ik'. Så kunne jeg jo bare sige, "ja, nu må du hellere passe lidt på dine penge, ik'. Nu er det helt klart din egen kasse der skal betale".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så... Men øh.. der... Det var der I starten med, at vi skulle finde vores partnere og sådan noget. Der var masser der ville arbejde, og der var interesseret. De ville gøre alt for os, der i begyndelsen af 2003 til 5-6 stykker.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var ligegyldigt hvad. Og de forlangte aldrig noget for det. Det var.. det var sådan mere, da vi begyndte at skulle til at have tilladelser og sådan noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kom man ind i det offentlige system, og så ville de altså godt have noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der var lige én der kunne hjælpe dig. Jeg husker tydeligt, at jeg skulle have en miljøtilladelse til det der pilleværk..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..og kommer ind i øh.. ind i ministeriet, hvor man skulle sende EPA – hedder det – hvor jeg skulle have den der miljøgodkendelse. Det var sådan noget, jeg havde lavet tidligere som ingeniør, hvor jeg havde været tidligere, så det kunne jeg alt om. Og det var bare at læse, ik', hvad fanden står der i deres lovgivning, i deres papirer, ik'. Dem udfylder jeg bare og sender ind, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det sendte jeg. Der skete bare ikke noget. Der skete ingenting. Og jeg rykkede og.. det gik bare sådan lige som om, det løb ud i sandet, ik'. Og jaa.. de skulle nok se på det og sådan noget, ik'. Så var der jo ikke andet at gøre end, at så tage vi jo bare derned, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det gik jo ikke med sådan noget pjat, ik'. Afsted. Så gå vi da bare hen og banker på og siger; "hallo, skal vi se at komme videre?".

Interviewer: Ja.

Respondent: Sådan.. den holdning havde vi jo, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var jo indtil, man finder ud af kulturen. Men det.. jamen så kommer man ind – jeg husker det tydeligt – vi kom ind. Så siger han, "jamen du bliver nødt til at have en konsulent til at klare det her". Så siger jeg, "drop nu det pjat. Jeg har været konsulent" siger jeg, "så jeg kan godt mit kram".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Jamen her.. det er lidt anderledes her i Ghana. Men nu skal jeg hjælpe dig", siger han så. "Nå, men det var da godt". "Vi gå lige her rundt om hjørnet". Så gik vi 10 meter hen, hen til et andet bord, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Se, dem derovre, de kan hjælpe dig. De skal lige have 2000 Dollars, og så skal de nok ordne det for dig". Jamen så siger jeg så, "er det ikke samme kontor?". "Nej, ikke helt. Ikke helt."

Interviewer: (Griner).

Respondent: "Men det har ikke noget med os at gøre. Det er bare konsulenter, og de ved, hvordan tingene skal laves". Og så kan du godt forestille dig, hvad vi gjorde. Vi sagde, "Drop it, du. Det ordner vi selv".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. så husker jeg tydeligt, at så fik jeg fat i min søns svigerfar. Han var dernede, og så siger jeg, "nu må du lige få den der hjem", ik.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så fik han lidt for det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. så gik det hjem.

Interviewer: Hvordan.. altså gav I ham lidt for det, og så ordnede han det..

Respondent: Så ordnede han det.

Interviewer: Var han så taget på kontoret i stedet, eller hvad?

Respondent: Det er der ingen der ved. Du spør.. man skal aldrig spørge om sådan en måde. Altså, det gør man ikke.

Interviewer: Okay, nej.

Respondent: Og så kan du så sige. Er det korruption, det her eller hvad?

Interviewer: Ja. Eller smørelse?

Respondent: Eller smørelse. Eller lovlig smørelse, eller konsulentbistand, eller hvad hedder det nu om stunder, ik'.

Interviewer: Ja ja.

Respondent: Men.. men du skal kende systemet.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Fordi de agerer ikke. Jeg har en holdning til at langt, langt den fleste del af befolkningen dernede, bortset fra hvis vi nu tager alle de fattige der arbejde ude, ik', så er dem der, der har noget – langt de fleste af dem – de arbejder på den måde.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: De yder sådan noget som det, jeg lige har fortalt om. Jamen jeg sørgede lige for det, ik', og skal jeg lige ordne det, ik', og mellemhandler og sådan noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når du for eksempel skal have varer. Nu har jeg arbejdet med import af flis og sådan noget og kender systemet til det. Du drømmer ikke om, hvor mange virksomheder, folk der er involveret i en transport der gør, at varen bliver meget, meget dyr, inden den kommer til Danmark. Det betyder omvendt, at hvis du skal konkurrere, så skubber du jo hele tiden så.. så den værdi, du egentlig kunne tilføre landet, den bliver minimal.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Fordi når der er fem forskellige selskaber undervejs, ik', hvor der kun skulle have været ét der skal have noget, se så.. ja så forsvinder værdierne jo på den måde, ik'.

Interviewer: Ja ja, selvfølgelig.

Respondent: Og det er der altså meget af dernede, der fungerer på den måde.

Interviewer: Okay. Nå, det er lidt tankevækkende.

Respondent: Ja det er så.

Interviewer: Hvis nu.. hvis nu vi kigger på sådan noget som selve forretningsmødet..

Respondent: ..Ja.

Interviewer: ..hvad er.. hvad er egentlig en god icebreaker, hvis man kan sige det sådan? Hvad er godt at bryde isen med. Og der tænker jeg på samtaleemner.

Respondent: Når du hvad?

Interviewer: Der tænker jeg på samtaleemner eller, altså, hvad er godt at sige.

Respondent: Jamen det er, at man fortæller om den her gode business, vi er inde i.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er at fortælle om, hvor godt det her projekt det er.

Interviewer: Okay. Til at starte med?

Respondent: Ja simpelthen.

Interviewer: Nå okay, ja.

Respondent: Det er.. jamen altså, man skal ikke.. altså den der med, at man skal fortælle om sin familie om sådan noget, ik', og hvordan de har det og sådan noget, for at komme ind på dem, ik'. Nej. Det er, at de får en opfattelse af, at falder der noget af.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Det her, det er altså en god sag. Her skal du bare holde ved, så kommer der noget ud af det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så øh.. Nogen har sagt, at når vi kom derned, ik', så så de ikke manden. De så bare pengesedler.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Han var dækket med pengesedler, ik', som vi kan komme hen og plukke.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er jo ikke så udtalt mere, det tror jeg ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det... De er mere avancerede nu, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men man kan så også sige, at vi skal også ind omkring den der.. de rene ghanesere – som jeg kalder dem – og libanesere. Jeg ved ikke om de øvrige, som du har talt med, om de har talt om libanesere?

Interviewer: Det har de, altså som handelsfolk.

Respondent: Ja, som handelsfolk, ik'. Og handelsfolk kommer vi aldrig udenom, fordi som vi også har talt om, der er meget med alle de der mennesker imellem. Det er handelsfolk, kan du sige.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der kommer libaneserne jo også ind, så handelsfolk fylder meget i det der, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Onde tunger påstår, at ghaneserne helst ikke vil arbejde. De vil bare handle.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvis nu vi har en masse værdier i vores land, så er der basis nok for bare at handle. Så behøves vi ikke at arbejde. Altså, jeg siger ikke, at det er sådan.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og lad os også tage den med det samme. Kvinderne de vil meget hellere arbejde end mændene. Det er der ingen tvivl om. Det er veldokumenteret.

Interviewer: Nå.

Respondent: Hellere lave forretning med en kvinde dernede end en mand. Fordi de er mere seriøse.

Interviewer: Okay.

Respondent: Mændene de vil hellere sidde bagved og handle, ik'.

Interviewer: Ja ja.

Respondent: Men hvis der skal lave virkelig forretning sammen og arbejdes, så gør det med en kvinde dernede.

Interviewer: Okay.

Respondent: Jeg har fået nogle.. når du har med Danida-projekter at gøre, så er det altid med om du kan fremme det sådan at kvinder får ligestilling, fordi de ved, at det er dem der skal trække økonomien dernede.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og det er ikke løgn, det er fandeme ikke løgn. Det er der dokumentation for. Jeg har også handlet med kvinder dernede.

Interviewer: Og det har du også selv haft store succes med?

Respondent: Ja.

Interviewer: (Griner). Hvor er det skægt. Men det er da et vildt godt råd, fordi så ved man jo.. men det er også sindssygt diskriminerende, hvis man siger, ”jeg vil kun handle med Jer, hvis I har en kvinde som sidder ved forhandlingsbordet”.

Respondent: Ja. Altså, det er hende der skal sidde for bordenden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er klart. Og der findes da enkelte selskaber. Der var en der handlede med PKS, ik’. Det var en kvinde. Hun snød mig sgu ikke da. Det gjorde hun ikke. At så hun lå forkert, og at hun var skrap til at forhandle, sådan at transportomkostningerne gjorde, at råvaren – eller min PKS – det blev for dyrt, det er jo en anden sag, ik’.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og ham jeg egentlig handlede med, han købte det så op af hende, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men jeg var oppe og besøge hende deroppe, hvor hun havde hendes råvarer. Og de var i orden, og det hele det var fint. Og hvor fanden kom vi nu fra?

Interviewer: Jamen det var øh.. jo, det var fordi vi snakkede om det med icebreakers og det at bryde isen, når du kommer til forretningsmødet. Men jeg kunne også godt tænke mig at høre det omvendte. Hvad snakker du ikke om, og er der tabu, altså, hvilke emner skal du ikke komme ind på?

Respondent: Ja, det ved jeg faktisk ikke. Det.. det har jeg sgu aldrig rigtig tænkt over. Altså, de gange jeg har været dernede og har haft nogen med, ik’, der har vi altid været mere sådan direkte på business.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det.. det er jo sådan et spørgsmål om, hvordan er du selv, ik’, som forretningsmand.

Interviewer: Hm (genkendende). Ja.

Respondent: Sådan... Det kan ikke nytte noget, at du spilder tiden, ik’. Det koster hver gang, du er der. Vi går bare til biddet hele tiden, ik’.

Interviewer: Ja. Men kan det godt lade sig gøre? Altså, fordi der tænker jeg på, det der med relationsopbygning og så videre, spiller det overhoved ingen rolle i Ghana?

Respondent: Det er meget lidt efter min opfattelse.

Interviewer: Nå, det er det?

Respondent: Ja, det er det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, jeg har jo prøvet det der med at bygge relationer op, fordi jeg er blevet snydt før, ik'. Så har jeg prøvet at bygge nogle relationer op for at teste det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Er det nu reelt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det ser meget fornuftigt ud, og de lover, og vi snakker fint, og de er høflige og alt muligt, ik'. Og der er ikke noget der signalerer, at der er ugler i mosen. Men når det så går for godt, ik', bum.

Interviewer: Ja. Så selv når man tror, at man har bygget relationer til nogle af dem, så kan det vise sig alligevel at give bagslag, altså, eller.. eller kollapse, det hele.

Respondent: Ja. Men jeg tror nu også, at vi var lige inde omkring det der som jeg kaldte rigtige ghanesere kontra libaneserne, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ghaneserne, de... Libaneserne, de er hårdtarbejdende. De er virkelig skrappe. De.. de kan satme forhandle, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og da vi kom derned I starten, der fik vi at vide, at skal du lave forretning dernede, de der libanesere, dem skal du holde dig fra. Dem kan du ikke hamle op med. Hold dig til ghaneserne. Dem kan du snakke med, og hos dem kan du få en fornuftig forretning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ja, jeg ved ikke.. det kan godt være, at du har fået noget tilsvarende at vide, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg er nu kommet til den holdning, at jeg vil hellere handle med libaneserne, fordi de ved, hvad det drejer sig om. Og der ved du, at det er reelt. Altså det.. det er ikke sådan noget med at "nå, jeg troede da". Nej, de ved fandeme godt, hvad det drejer sig om, ik'.

Interviewer: Så der er alligevel også en risiko forbundet med, at man kan sige.. man kan jo sige det sådan, at libanesernes pris er højere, men til gengæld så kan du også regne med det der bliver

lavet i forhold til den gode deal, du regner med, at du måske kan lave hos en ghaneser, men hvor du så også har risikoen for, at det hele kan kollapse, ik'.

Respondent: Ja.

Interviewer: Så er det måske det værd hellere og tage det.

Respondent: Ja, og det bliver til noget. Det bliver til noget, hvis du først har fået en libaneser ind og forhandle med. Så kan du fandeme også regne med, "nå men nu er der så lavet en forretning. Så kan vi", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvorimod det er omvendt ved det eksempler, jeg har givet. Der.. arh.

Interviewer: Ja. Så kan det godt løbe lidt ud i sandet.

Respondent: Ja.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men vi lavede undersøgel.. vi fik ambassaden til at lave undersøgelser omkring det der savværk. Der var lige nogle.. der var nogle enkelte libanesere, og så var der en hel masse ghanesiske selskaber. Dengang der gik vi efter de libane.. eller de ghanesiske selskaber, fordi vi havde fået at vide, at vi skulle holde os fra dem, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Det løb bare sådan ud i sandet, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende). Ja.

Respondent: Jeg har fået præsteret at skulle have møde med et stort savværk, hvor ejeren var formand for Forestry Commission. Forestry Commission, det er dem der står for alle skove i Ghana.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: De giver tilladelse og koncessioner. Det var formanden, og vi havde bekræftet det hele, og vi skulle have møde med ham, ik', og da vi så kommer derop, nej han var lige .. der var lige et møde i Accra. Og der var jeg kommet til Kumasi.

Interviewer: Fra Accra?

Respondent: Ja.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Jamen det kan da ikke lade sig gøre, ik'. Det er os, og vi har sådan og sådan og sådan.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jamen det var jo vigtigt så. Det sker jo ikke, når man har med en libaneser at gøre.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det vidste du, når du kom. Han kunne holde tiden bedre.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Han var der, og han var forberedt. Så det... Der er altså visse forskelle på dem.

Interviewer: Fik I gennemført det møde der, eller tog I så slukørede hjem igen.

Respondent: Næ næ. Så gik vi da bare til den næste. Og så siger jeg "jamen, nå. Kan vi regne med det der? Nej. Sådan start der, det kan vi lige så opgive. Hvis ikke engang de kan overholde den første aftale, vi har, så vil vi ikke bruge mere tid".

Interviewer: Nej, så er det en dårlig idé at...

Respondent: De.. og så bliver man lynhurtigt sorteret fra.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det var ikke sådan, at han kom tilbage dagen efter eller en uge efter og sagde, "det er jeg sgu ked af du, at det gik galt", ik'.

Interviewer: Ham hørte man ikke fra igen? (Griner).

Respondent: Slet ikke.

Interviewer: Skræmmende.

Respondent: Og det var gode ting, vi kom med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Vi havde virkelig sådan, at vi ville tilbyde dem partnerskab. Altså en lottoseddel, kan du godt sige, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Vi ville endda give lidt for deres affald, som de bare kørte væk og havde omkostninger til at køre væk. Så det var faktisk en rigtig god business, vi stod med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og kom her og sagde... Og dengang, der troede vi virkelig, at vi også kunne finansiere det. Det var inden finanskrisen satte ind. Men på trods af det, ik', nej. Det var lige noget det var vigtigt.

Interviewer: Nå. Det synes jeg er tankevækkende, altså, det må jeg indrømme.

Respondent: Det siger noget om forretningskulturen. Men igen er det sådan mange gange eller hvad? Selvfølgelig, hvis du får det bekræftet at nogen har arbejdet på samme måde som det, jeg siger her, ik', så er der selvfølgelig noget om, at kulturen er sådan. Nu er de også meget ofte... Der siges, at hvis vi har 100 % savværker dernede, ik', så sidder libaneserne på 80 %. De sidste 20 sidder ghaneserne på, og den procent går ned, fordi libaneserne de overtager dem lige så stille, når de ikke kan køre dem.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så.. så de er dårligt kørende økonomisk set og driftmæssigt, ik'. Så det kan jo godt være, at de har haft nogle økonomiske problemer. Altså, banken lukker i morgen, ik' (griner). Det ved man jo ikke.

Interviewer: Næ, det er ikke til at sige.

Respondent: Men det at de ikke kan håndtere det og sige, "ved du hvad, der kommer en anden. Sådan og sådan fordi der lige er sket noget." Et eller andet. Vi fik bare ingen besked.

Interviewer: Ja, det er altså lidt... Det er godt nok anderledes.

Respondent: Det er anderledes.

Interviewer: Det er det virkelig.

Respondent: Så jeg har siddet... De allerførste, vi prøvede at lave forretning med dernede, der kom vi meget langt. Han havde et lille savværk. Og jeg lavede et turn-around på hans savværk, fordi det kørte dårligt, og så skulle han ind og være partner.

Interviewer: Nå.

Respondent: Jeg stillede det hele op for ham. Jeg lavede et stort notat for ham, fordi han ville være med. Vi skulle nok få det til at køre. Han var ude i bushen, sådan at der var råvarer nok. Han var satme glad.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og øh.. jeg lavede kontrakter og det hele. Og jeg tog derned. Og jeg husker tydeligt, at jeg var dernede alene fordi min partner der, Erik de Fønss, han havde ikke tid. Så jeg skulle bare

tage derned og have alle papirerne med. Jeg ventede på hotellet i dagevis. Han kom ikke. Jeg ringede, og jeg snakkede med ham, og han lovede, og han lovede. Han kom aldrig.

Interviewer: Nå.

Respondent: Og det er jo også en speciel kultur, hvor.. da vi så kommer hjem, så henvendte vi os til.. han havde et selskab der faktisk var dansk, hvor han havde danske partnere inde også. Så gik vi direkte til dem, og holdt et møde med dem og sagde, "hvad fanden foregår der egentlig. Man kan jo ikke arbejde på den måde, vel. Hvad er der sket?". "Nå, men de ville ikke alligevel". "Jamen hvorfor?"

Interviewer: Hvorfor så ikke bare sige det?

Respondent: Ja, ik'. Så vi ikke spilder vores ressourcer på det.

Interviewer: Ja ja.

Respondent: Det siger jo også sådan noget om, hvordan er kulturen, ik'. Han løb fra det. Det.. ja. I stedet for at sige "nej", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og sige "der er sgu kommet noget andet på banen", ik'.

Interviewer: Men har de generelt svært ved at sige "nej"?

Respondent: Ja, det er jo også det, jeg siger til dig. Ja, ja, ja, ja, ja, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når jeg ringede til ham fra hotellet der flere gange, ik', så sagde han, "Ja. Jamen, jeg kommer i morgen. Der er lige kommet noget ind. Ja, så jeg bliver nødt til og"...

Interviewer: Ja. Så hellere komme med en lang række dårlige undskyldninger end at sige det, som det er?

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvornår kan man så regne med, at et "ja" er et "ja"?

Respondent: Det ved jeg sgu ikke. Når de siger "ja" én gang, så kan du måske. Nu er der jo nogen... Hvis du nu siger til dem, "har du de råvarer, vi har brug for, kære savværksejer?". "Jajajaja, jaja". Nå, så kan det godt betyde "Jamen, jeg er i stand til at skaffe det".

Interviewer: På et eller andet tidspunkt, ja.

Respondent: Ja. Fordi du har jo ikke sagt hvilket tidspunkt.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: I Danmark når vi siger, "har du den vare til mig?", så taler vi nu.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det gør de ikke dernede, fordi tid er sådan noget flydende. "Vi sidder jo i Accra". "Jamen er det ikke i Kumasi, du skal have det?". "Det er jo ligegyldigt nu, ik'". "Er det nu, du skal bruge det?". "Det tager da lang tid at lave det savværk, eller den der pillefabrik. Ja, det tager et år.". "Nå, hvad så?". "Jeg kan da godt skaffe det om et år.". "Men var det det, jeg spurgte om?". Det er virkelig en kulturforskel der gør noget.

Interviewer: Ja det er så.

Respondent: De taler mere i muligheder, ik', altså. Og de vil så nødig..

Interviewer: ..Ja. End konkret at forholde sig til lige nøjagtig... Men tror du, at det er fordi, de ikke ser det på samme måde, eller tror du, at det er fordi, de vender den sådan, altså til at dreje til deres fordel, altså?

Respondent: Nej, det tror jeg, at det virkelig er fordi, at der er så lidt der er konkret dernede.

Interviewer: Er det.. jamen så er det simpelthen den forståelseshorisont, de har, som bare er anderledes. Så de hører ikke.. altså de hører spørgsmålet anderledes, end det du stiller?

Respondent: Jamen de opfatter det fuldstændig anderledes i forhold til.. de har en meget bredere vifte for at forstå det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Teoretisk kan det selvfølgelig godt være, at de har det, ik', men meget ofte, der kan det godt betyde, at de kan skaffe det.

Interviewer: Men jeg går ud fra, at som dansker, betyder det så, at man lærer enormt meget om at udtrykke sig helt konkret, præcist og lige nøjagtig til punkt og prikke.

Respondent: Ja, og alt.. alt det.. alt mundtligt tæller ikke. Det ved jeg på forhånd.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Så alt hvad jeg foretager mig med partnere dernede – altså samarbejdspartnere på den ene eller anden måde – det er i skrift. Så øhm... Lige i øjeblikket, der kommunikerer jeg med en ny leverandør, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Alt foregår skriftligt. Selv rederiet, som jeg nu forhandler med dernede. Jeg skriver til ham, at jeg skal have en fragtrate på at sende nogle containere.. én. Først én selvfølgelig. Det er jo lige som de andre gange, ik' (griner).

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så skal vi have én pris først, ik', og så siger jeg, "hvad er prisen? Vil du levere den 1000 Euro FOP Tema Fredericia? Så bekræft venligst, at det er prisen".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kommer der sådan et, hvor han ikke svarer på, om det er nu er til Fredericia, fordi man kan både levere til Århus og til Fredericia.

Interviewer: Ja, og hvis det er billigere for ham at levere til Århus..

Respondent: ..Det er det jo da, fordi den skal først til Århus, og så skal den videre til Fredericia, ik'.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så vil han ikke svare på det. Så kryber han udenom at besvare det.

Interviewer: Uden og.. okay.

Respondent: Så jeg kan ikke engang få ham til det skriftligt. Han lader den hænge i luften som om, at han lige har overset det der spørgsmål.

Interviewer: Men kan man så tillade sig bare at skrive det igen. Det samme, altså, skal jeg forstå det ret som, at du kommer forbi Fredericia så? Altså, kan man godt tillade sig at..

Respondent: ..jaja, det kan man godt. Men teoretisk så sker der det, at han slet ikke svarer på den.

Interviewer: Nå, også hvis man spørger igen?

Respondent: Ja. Jaja.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Jamen, du får ikke et "nej".

Interviewer: Men jeg tænker bare, at det blive jo nærmest komisk til sidst, hvis man har spurgt tre gange, "er det Fredericia?", og der stadig ikke er noget svar.

Respondent: Ja. Og det ved jeg jo så nu, at så indgår jeg ikke nogen aftale. Det gør jeg ikke, for det kan jeg jo simpelthen ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi jeg ved, at hvis jeg nu bare lader den hænge og siger, "nå ja", som det er herhjemme, ik', jeg har sendt en mail, hvor jeg for eksempel skriver "hvis ikke jeg hører yderligere, så er det en aftale. Hvis ikke du protesterer, så er det en aftale", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er det.. det gør man jo tit herhjemme, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis vi gør det, ik', og han ikke svarer, nå så sætter han den i gang, og så når den er sat i gang, så kommer der en ekstra regning på transport fra Århus til Fredericia.

Interviewer: Ja. Selvfølgelig.

Respondent: Så sender han bare den og siger, "jamen jeg har da aldrig sagt, at det var til Fredericia".

Interviewer: Selvfølgelig. Nej, det er klart.

Respondent: Og det er jo også en kulturforskel, kan man godt sige.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så den.. det kan godt tage månedsvis, at vi bliver ved med at køre frem og tilbage, og vi skriver til hinanden.

Interviewer: Hvis nu man øh.. hvis nu man så gør det sådan, at man skriver i – jeg går ud fra, at det var en mailkorrespondance der her, ik'?

Respondent: Jaja.

Interviewer: ..og man så kun har den ene sætning i mailen..

Respondent: ..Ja..

Interviewer: ..hvad sker der så? Fordi får man så overhoved et svar? Eller hvordan kan de så..

Respondent: ..Nej, det gør du sikkert ikke. Ikke andet end, at hvis han til sidst giver sig.

Interviewer: Ja, fordi det er det, jeg tænker, om man kan gøre det så konkret, at de simpelthen ikke kan krybe udenom.

Respondent: Jamen det er jo også det. Det er jo den måde du kan håndtere det på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi lad være med at skrive to udsagn i din mail, han skal tage stilling til.

Interviewer: Okay, for så tager de kun til den ene?

Respondent: Så tager de kun den der passer til dem.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så lader vi den anden hænge. Og det kan jo være, at mig som modtager bare ser et accept. Nå, det var da så et accept af det hele.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nej, for det var det ikke.

Interviewer: Men så går jeg ud fra, at så er man vel også nødt til at forholde sig.. altså så korrespondancerne bliver lange, fordi du kan jo ikke bare skrive én mail, hvor du bare har vel nærmest.. adskillige forskellige ting, som jeg skal have dig til at tage stilling til. Det dur ikke, du er nødt til at.. én per mail nærmest.

Respondent: Jaja.

Interviewer: Og så arbejde videre fra det og sige "ja"?

Respondent: Ja, og så siger man så okay, så er man enige om...

Interviewer: (Griner).

Respondent: Jaja, så tager vi lige den sidste igen, eller den næstsidste, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sådan arbejder man sig igennem. Og så det tager kolossalt lang tid.

Interviewer: Ja, det må det gøre.

Respondent: Og de føler aldrig noget pres. Den sidste mail, jeg fik fra ham dernede, der skrev han "please confirm that we have an order", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Uden at han havde svaret.

Interviewer: Ja, okay, ja. Men det er fordi, jeg tænker, hvis nu du så har en eller anden aftale, du vil indgå, hvor du allerede på forhånd ved, at denne her aftale den har syv punkter på dagsordenen, som alle sammen skal være.. ja vi skal have afstemt forventningerne med hinanden. Så kunne du sende den til en dansker, og så kunne du få en mail tilbage, hvor der stod "Ja, ja, ja, nej, ja, nej" et eller andet. Syv punkter, ik'.

Respondent: Ja.

Interviewer: Det er jo i løbet af en eftermiddag, så har du faktisk fået den mail på plads, hvorimod hvis det var en ghaneser, så går jeg næsten ud fra, at der skal gå syv dage fordi én per dag.

Respondent: Jaja, og den kan godt komme til at hænge i flere dage.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Fordi det er jo heller ikke sikkert, at han er i charge.

Interviewer: Nå, så den skal også vendes og.. ja.

Respondent: Ja. Så øh... Og meget af det kan godt være noget, der helt sikkert er hans fortjeneste, der er ved at smuldre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis han er agent, ik'. Vi sidder og graver i hans.

Interviewer: Ja, det er jo selvfølgelig rigtigt nok. Men så kommer jeg også til at tænke på, at nu sagde du selv også tidligere det med deres forhold til tiden, at et møde kl.11 kan godt være kl.13, og at det som regel er trafikken der er noget i vejen med.

Respondent: Ja.

Interviewer: Er det generelt for det hele, også i forretningsmødet, at det.. hvis nu vi er i gang , så tager det den tid, det tager? Der er..

Respondent: Jaja, helt klart.

Interviewer: Der er ikke noget der? Og det vil sige, at hvis man som dansker har en plan om, at vi har et møde fra kl.11 til kl.13, og så går vi ud fra, at vi kan skrive under og komme hjem og nyde vores middag i fred og ro.

Respondent: Glem det.

Interviewer: Det er der ikke noget der hedder?

Respondent: Nej, nej, nej, nej. Altså, det er jo... Jeg vil godt lige give dig sådan en.. for det kan du også aflæse en del af, hvordan sådan en tur forløber.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så siger vi, at nu har vi arbejdet, og nu har vi fået nogle papirer, og vi skal have noget på plads, og vi skal se noget, og vi skal aftale noget, og vi skal møde en række mennesker dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så tager vi derned. Så er vi klar. På forhånd har jeg altid haft det sådan, at jeg har lavet en grovplan selvfølgelig for mit forløb på en uge eller, hvis vi er to, eller hvad ved jeg, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Normalt ét maks to møder om dagen, sætter du op, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Du har fået dem bekræftet. Det kan du godt. Der er intet problem med at få bekræftet, det er bare "ja".

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Det bliver der aldrig problemer i, fordi du har jo ikke committed dig til noget, andet end til et møde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvad faen, hvis vi ikke kan holde det, så skubber vi det jo bare. Nul problem, ik', så du få det meget nemt confirmed hele vejen igennem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kommer du derned, ik', og.. man kommer om øh.. det kan jeg sgu ikke engang huske mere. Jo vent nu lige lidt. Man kommer om aftenen, ik. Så det er fint. Så kommer man ind på hotellet, og så er man klar dagen efter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så starter møderne, ik'. De der to møder som.. én eller to møder om dagen, ik', inden du er færdig med den første dag, så er der allerede gået helt ændring i det hele. Fuldstændig. De booker sig op, hvis vi nu siger, at du har- det kan godt ske, at du har arrangeret seks møder – og så har du også lige sat lidt af til sidst, hvor der er plads, fordi du ved, at vi skal have plads.

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: Så inden den første dag, du, så er det allerede booket op derovre. Og der er lagt flere møder ind, sådan at du ender med at have.. ja, der er dobbelt så mange møder.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Det bliver.. og det kan godt være, at dem der (henviser til de møder som var planlagt på forhånd) de slet ikke er blevet til noget. De er bare blevet skubbet, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så øh...

Interviewer: Så i virkeligheden, så er man bare altid presset?

Respondent: Fuldstændig.

Interviewer: Og især sidst på ugen, inden man tager afsted der?

Respondent: Ja for satan. Jamen øh.. når man kommer derned, ik', altså den første dag, det kan godt ske, at den sådan nogenlunde... Den er god nok endnu, ik'? (Peger på lydoptageren).

Interviewer: Jojo, jo, jo, jo.

Respondent: ..den nogenlunde kører hjem som den skal, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men så andendagen, så er den allerede gal. Så har du allerede fået presset det, eller der er opstået et eller andet, "jamen vi bliver nødt til at køre derud for at have den besigtigelse". Så skal du skubbe den og den rundt. 14-16 timer i døgnet, hvor du arbejder. Det er ganske normalt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det gør du faktisk måske 5 dage.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du kører op på et eller andet niveau, adrenalin som du tror ikke, det kan lade sig gøre. Selv... I løbet af de 3 dage, du vender dig til at have 3 timers søvn om natten, intet problem, ik'. Når du så kommer hjem, så siger du "puuh".

Interviewer: Ja, jeg går ud fra, at allerede i flyveren på vej hjem, lige så snart man spænder øh.. ja.

Respondent: Ja, så er du fuldstændig øh.. så skal du have indhentet 20 timer, eller hvad det nu er, ik'.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Det siger jo noget om, hvordan det foregår dernede, ik'.

Interviewer: Ja. Jeg synes også, at det siger meget om, at man som dansker har et udgangspunkt som hedder, jamen vi har en aftale, og så går vi ud fra, at vi.. ét indledende møde, og så har vi et møde hvor vi gennemgår det hele én gang til, og så har vi et møde, hvor vi lige opsummerer afslutningsvist og skriver under.

Respondent: Ja.

Interviewer: Og så er det måske 3 dage eller 4 dage, vi kan gøre det inden for. Som måske kan gå hen og blive ret presset eller også så når man kun at gennemføre det første møde, og så har du allerede bestilt et fly hjem på fjerdedagen.

Respondent: Ja. Men.. men.. men du brænder jo ikke to mand afsted, ik'. 30.000, ik'. Det kan du jo lynhurtigt brænde af på sådan en uge, ik'. Der har du jo simpelthen bare samlet op. Vi skal satme være effektive, fordi du risikerer, at om en måned så skal du afsted igen, ik'. Så husk nu lige den der. Hvis ikke du får set det der, så mangler du jo det, og så kommer du ikke videre. Og så skal du derned igen, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så du presser ind, for at være sikker på, at du har alle de hårde prioriteter, at de er lagt ind.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi du skal hjem og arbejde, ik'. Men når du så for eksempel.. så lærer man, nå men så må vi sgu hellere tage 14 dage.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sådan noget ville jeg nok, ik'.

Interviewer: Men er det ikke.. altså, er det fordi, det er så dybt forankret i ghaneserne, eller er det måske også en – ja jeg ved ikke om man kan kalde det – forhandlingsteknik, det der med..

Respondent: ..Det tror jeg virkelig også. Det er lidt forhandlingsteknik i..

Interviewer: ..at vi har ikke travlt. Vi.. hvis I har travlt, så kan vi jo måske godt være lidt øh..

Respondent: .."jamen skal I snart hjem? Jamen nå."

Interviewer: Ja, "så må I jo hellere sige ja til den her deal, vi har her".

Respondent: Lige nøjagtig. Ja. Og det kan de godt. Fordi det er de sgu meget smart til.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de lader det slet ikke skinne igennem, men det er lige som om, at hvis vi nu kan få tiden til at gå med besigtigelser og have nogle gode situationer sammen – der kan du så sige, der udnytter de den der relationerne, ik'. Vi skal have nogle gode relationer.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Jeg har så mange gange været dernede, hvor min plan har været sådan og sådan, ik'. Men så bliver der lige lagt nogle besigtigelser ind, for eksempel at se på nogle nye råvarer, ik'. Det er meget vigtigt for dem, fordi så er vi sammen i bilen, ik'. Hvad kan du lave der? Jamen du kan da nyde landskabet, ik'.

Interviewer: Ja. Eller sidde og snakke lidt.

Respondent: Så snakker vi lidt, og vi hygger os lidt, og så kommer vi på et nyt hotel, ik', og så på med lidt godt at spise. Og tiden går. Og når du sætter dig op på dit værelse om aftenen, så siger du, "vi skal videre for satan. Vi skal videre. Vi sidder bare, og vi spilder vores tid. Der er hængeparti og hængeparti og hængeparti", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han er ikke kommet tilbage, og det møde, det blev aflyst, ik'. Og vi presser og presser. Og den kan de jo udnytte, ik'. Man lader sig udnytte på den måde, så man bliver presset. Og dermed kan der være en tendens til, at jamen så accepterer vi sgu.

Interviewer: Ja, det er det, jeg tænker.

Respondent: Nåede vi ikke at se det? Nåede vi ikke at få det forhandlet? Men nå okay, det går nok.

Interviewer: Men det er lige nøjagtig der..

Respondent: ..det er den farlige situation. Og den bliver udnyttet, det er der slet ingen tvivl om.

Interviewer: Nej. Så undgår man det der med det konkrete, vi snakkede om, for alt skal konkretiseres, ik'.

Respondent: Lige præcis.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så løber man med på deres kultur, ik'. Nå ja man altså, hvad fanden. Vi er jo gode venner, ik'. Vi tror på hinanden, ik'.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Jamen der.. ”hvor meget har du fået skrevet?”, ik’. ”Jamen nå, den bekræfter vi så, når vi kommer hjem”. Næ, det blev den bare ikke.

Interviewer: Næ.

Respondent: Og så kommer den tilbage, ik’. ”Nå, jamen altså hvis det skal løse sig, så skal jeg have nogle penge til det der, ik’, det kan du godt se”. Det er jo ikke lavet noget, vel.

Interviewer: Nej.

Respondent: Der er jo ikke skrevet under på det her så.. og så kører den, ik’. Jeg har også fået.. så på et tidspunkt, så prøvede vi.. det kan sguda godt ske, at vi bliver nødt til at have nogle konsulenter dernede til at få de sidste tilladelser hjem. Man skal have mange tilladelser dernede.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er næsten, hvis du kører i Danida-procent, så er det lige så høj standard som i Danmark, og det er..

Interviewer: ..Det er betryggende jo i virkeligheden..

Respondent: Det kan du jo sige, at det er betryggende. Man kan også sige, at det er lidt overdrevet. Og det bliver aldrig realiseret.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det bliver det ikke, fordi selv ghaneserne, ik’, de siger ”hold dog op, mand”, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: ”Skal der filter på den skorsten?”

Interviewer: Nå ja, men jeg tænker som førstegangs.. øh.. altså, sidder du som danske iværksætter med en god idé og tænker, der er en god mulighed for det her, men jeg har ingen anelse om, hvordan og hvorledes det foregår, og jeg har aldrig været i Ghana i øvrigt. Så er det meget rart at vide, at standarderne – hvis du har med Danida at gøre – faktisk er relativt høje, ik’.

Respondent: Ja.

Interviewer: Om det så viser sig senere, at nogle af tingene er fuldstændig unødvendige, det kan man vel så se siden og opleve og tænke.

Respondent: Ja, ja. Og hvis det går ned, den retsindforanstaltning der.. nå, hvad så, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var da vist også overdrevet, ik’.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: (Griner). Men vi har altså prøvet med konsulenter dernede også, ik', og så skal jeg ellers, hvis du har først lavet en aftale med dem, så skal jeg ellers love for, så kan de tage ved.

Interviewer: Okay.

Respondent: De kender satme også konsulenttimeprisen i Danmark, ik'. Den vil de også have.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det kan man jo så sige, at jamen det er måske også rimeligt nok, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: For det har måske også lige så høj værdi, ik', at få løst den opgave af dem som af et dansk firma, ik'.

Interviewer: Selvfølgelig.

Respondent: Ja. Så øh... Altså, jeg... Vi skulle have vurderet en grund dernede, ik'. Den grund, den skulle handles. Vores grund dernede, den skulle handles over til et nyt selskab. Når man skal det, så skal den vurderes. Der skulle en valuar på. Ja, så kan du jo forestille dig, ik', der ligger et stykke bar jord. Den ligger dér, det stykke bare jord, der. Ude i bushen, ik'. Det kan sguda ikke koste mange penge at få vurderet den, vel. Og vi ville gerne oplyse, hvad vi gav for den, ik'. Men vi har en lease på 50 år på den, ik', så det er da nemt, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: 40.000 kroner. For at vurdere en grund.

Interviewer: For at vurdere den?

Respondent: Ja.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: (Griner).

Interviewer: Og hvad kostede det så for at købe den?

Respondent: Jamen det koster ikke nær så meget.

Interviewer: Øh.. det vil sige, at det er dyrere at få den vurderet, end det er at købe den.

Respondent: Jaja, end at købe den.

Interviewer: Det er jo fuldstændig grotesk.

Respondent: Ja. Men det er jo så en form for den kultur også, hvor nogle dansker vil sige "Nå det er et advokatfirma, den valuar der, sådan er det åbenbart. Så må vi jo betale", ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Fordi der sidder der så..

Interviewer: ..hvad ville det.. undskyld, jeg afbryder dig. Hvad ville det så koste, hvis nu det var en ghaneser der ville købe en grund i bushen?

Respondent: Hvad det ville koste at få den vurderet for ham?

Interviewer: Ja.

Respondent: Jamen det.. så at sige ingenting. 100 Dollar.

Interviewer: Jamen altså.

Respondent: (Griner).

Interviewer: Men så er det jo en god idé, det der med – som du også siger – det der med så at have en mellemmand. En eller anden man har på sin side. En konsulent eller..

Respondent: ..Lige nøjagtig. Du skal bare finde ham. Og kunne stole på ham.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er satme svært, fordi han kan jo også godt.. han kan være nok så fin og til at stole på, og det går fint, ik', men ved du hvad. Hvis nu jeg kan på en eller anden måde lige tjene lidt ekstra på det her, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er sgu fristende. Og så.. er det nu ulovligt? Njæj det er ikke. Det er det da ikke, vel. Altså, han ville bare gerne.. nu kan vi jo sige, at der står en der vil sælge, ik', og vi står som køber. Og så har vi så en mellemmand her, som vi stoler på. (Respondenten illustrerer de to parter og en mellemmand med servicen på bordet).

Interviewer: Ja.

Respondent: Han har vist tidligere, at ham kan vi stole på.

Interviewer: Ja, at han er til at regne med, ja.

Respondent: Ja. Men hvis nu ham derovre, han siger, "jamen ved du hvad, du, du gør et godt stykke arbejde. Jeg synes også, at jeg vil godt betale dig for, at det her det glider. Så jeg giver dig

lige lidt også. Men altså, vi skal jo have en rimelig forretning ud af det, ik' også. Det kan du da godt se".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Så jeg.. jeg skal have.. jeg skal lige have det dobbelte for denne her grund, ik'. Det kan du da godt se, at det er da rimeligt nok, ik'."

Interviewer: Ja.

Respondent: Så går han tilbage, ik', og hvad får jeg så?

Interviewer: Ja, det er selvfølgelig rigtigt nok.

Respondent: Og det... Altså, hvis de nu har den der forretningskultur, "jamen det er der da ikke noget forkert i. Han står jo bare og siger, at jeg gør et godt stykke arbejde, ik'".

Interviewer: Ja, og i virkeligheden kan den part som står herovre ikke vide om grunden til at starte med kostede det dobbelte.

Respondent: Nej.

Interviewer: Altså, hvordan kommer man over det.. eller udover det? Hvad gør man for at sikre sig imod det?

Respondent: Ja, og det er det.. det.. det er meget svært. Vi øh... Nu fortæller jeg så en anden historie omkring det der. På et tidspunkt der fandt vi ud af, at vi skal.. vi skal altså have et stykke jord oppe i Kumasi. Kumasi er den næststørste by i Ghana. Det er meget underudviklet. Det er fattigt, og der er bunker af savværker der er nedlagt fordi, at de ikke passer på deres træ dernede nu, eller at de har fældet for meget og sådan noget. Så de er lukket, de der savværker, ik', og der ligger store grunde med bygninger på. Det har de gjort i årevis. I Danmark vil du sige, "jamen hvad har de af værdi?". Det er skrot, ik'. Ren jord, hvis der er nogen der kunne udnytte det, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Udbud og efterspørgsel, ik' også.

Interviewer: Jo, jo.

Respondent: Nå, så der sagde vi da bare, "det er sguda intet problem", ik'. Der var egentlig en rigtig god advokat der som sad i Rotery. International Rotary. Ham jeg arbejdede sammen med, han sad i Rotary. "Jeg tager da lige kontakt til ham", ik', "oh ven i Rotary", ik'. "Vi stoler på hinanden", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg er ikke I Rotary, så jeg kan ikke udtale mig om det, hvordan det er. Men han troede på det. Så siger han, "selvfølgelig. Jeg skal nok hjælpe Jer, fordi vi skal have noget industri her til Kumasi", ik' "så kom I nu herved. Bare kom. Jeg har 5 grunde, I skal se på med det samme. Det bliver billigt". Så kommer vi derned. Så kostede grundene lige så meget som i Danmark. En industrigrund i Danmark.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så siger vi, "åh åh, nu øh.. det kan vist ikke rigtig hænge sammen, det her, du. Det er jo danske priser". Så siger han, "det er jo prisen. Sådan er prisen".

Interviewer: Ja. Hvor sagde du.. du sagde, at han var I Rotary?

Respondent: Rotary, ja. Du kender godt Rotary, ik'?

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er sådan en øh.. logeagtig... Slå det op, når du kommer hjem, Rotary.

Interviewer: Ja, det må jeg da gøre.

Respondent: Og det er over hele verden.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er sådan et rundt hjul der sidder udenpå hotellerne. Måske sidder der et udenfor her, hvor de holder deres møder.

Interviewer: Nå.

Respondent: De holder.. de.. de hjælper hinanden.

Interviewer: Nå. Jamen ham der, han var da så åbenbart ikke den store hjælp, når det kom til stykket.

Respondent: Nej, nej. De.. det kan jo smutte jo. (Griner).

Interviewer: (Griner). Okay. Det kan smutte.

Respondent: Men "tro på mig, ik', jeg kan det der, ik', og jeg skal nok finde dem". Og jeg siger, "det kan jo ikke være rigtigt".

Interviewer: Ja, "der må være en fejl".

Respondent: "Skal grunden.. skal den koste det samme som pillefabrikken?", ik'. Fuldstændig vanvittigt, ik'.

Interviewer: (Griner). "I må være kommet til at sætte noget nuller på", eller et eller andet.

Respondent: Ja, og så siger vi, "jamen find lige en grund der lige er blevet handlet". "Ja, den derhenne". Det var en eller anden øh.. på det tidspunkt, der var skumgummimadrasser sådan rigtig blevet in dernede, i stedet for at ligge på gulvet (griner), så får de en skumgummimadrass, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: For at være grove, ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Øh så.. så de solgte skumgummimadrasser. Og det har vi andre jo også været glade for på et tidspunkt (griner).

Interviewer: Jaja, det er rigtigt.

Respondent: Så der lå sgu en forretning deroppe der solgte skumgummimadrasser. "Han har givet det samme, som I har, per kvadratmeter".

Interviewer: Okay.

Respondent: Han var muligvis også blevet snydt, eller var det løgn. Jeg ved det ikke.

Interviewer: Ja man kunne vel næsten.. hvor var han fra?

Respondent: Ja han var også derfra, han var..

Interviewer: ..Nå, han var også ghaneser?

Respondent: Nej, det var også en udlænding.

Interviewer: Nå, så kan man næsten regne ud, at så var han sandsynligvis også blevet snydt, ja.

Respondent: Ja, ik'. Så kan vi bruge det som eksempel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men altså det.. hvordan er det foregået? Ham der advokaten der, han skulle jo vel også have noget, ik'. Formodentlig, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. og vi var bare helt frustrerede, ik'. Og der er det, at du skal finde en, du er helt sikker på.

Interviewer: Ja. Og det er jo så det, der er det svære, ik'?

Respondent: Ja. Og så røg vi så helt ud i bushen, ik', og fik en grund der, hvor vi fik en lease på 50 år for 6.000 Dollars eller sådan noget.

Interviewer: Ja.

Respondent: For det samme stykke jord, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så øhm.. så det kunne jo godt lade sig gøre, ik'. Selvfølgelig var prisen da som den skulle være. Altså markedsprisen lyver jo aldrig.

Interviewer: Nej.

Respondent: Der er noget andet, når det bliver solgt til højere end markedsprisen, fordi man kunstigt laver noget, ik'.

Interviewer: Jo, selvfølgelig.

Respondent: Men det er sgu ikke markedsprisen.

Interviewer: Nej, det er det jo ikke.

Respondent: Men det siger også noget om deres kultur, og hvordan de agerer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Prøv at gå nogle spørgsmål igennem.

Interviewer: Ja, øhm... Hierarki og magt.. hierarki og magtdistance, siger det dig noget i forhold til ghaneserne?

Respondent: Ja, altså øh.. der er ingen tvivl om – og det har vi også været lidt inde på – at der er mange mellemænd, men det er ham der sidder i toppen der bestemmer.

Interviewer: Okay, når du skal lave forretning, hvordan kommer det så til udtryk?

Respondent: Det kommer til udtryk på, at du bliver nødt til at indrette dig på, hvornår har han lyst til at lave aftaler.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der findes en stor.. et stort selskab der hedder (utydelig tale) nede i Ghana, nogle libanesere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Den gamle der er 87 eller noget i den stil, han sidder i Australien. Han kommer 3 gange om året til Ghana. Der bliver ikke lavet business, andet end når han kommer. Og han kommer ikke andet end, når han selv vil.

Interviewer: Okay.

Respondent: Vi lavede forretning med en stor koncern, BMC, som var den største importør af biler. Men de havde nu så mange andre forretninger også. De havde blandt andet en møbelfabrik, som vi skulle arbejde sammen med.

Interviewer: Hm.

Respondent: Der sad der også den gamle, der var langt over 80. Det var ham der bestemte alt. Man kunne godt sidde og forhandle, og det.. når man forhandlede med dem, så var det som om, at de havde kompetencen, ik', og de sagde "ja". "Ja, muligheden er der, hvis han siger "ja" også", ik', som vi har været inde på.

Interviewer: Nå, så det vil sige, selvom.. altså...

Respondent: Han var bare ikke med jo.

Interviewer: Nå okay.

Respondent: Nej, de kommer ikke andet end, nu er det i orden.

Interviewer: Så det vil sige, de kommer først ind i billedet, når der skal skrives under og...

Respondent: Ja. Og så når vi kommer hjem, ik', så siger vi, "nå ja, men de sagde "ja", og det er i orden, og vi har lavet mødereferat, hvor de siger "ja, vi er enige om det det""", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Dog skal den gamle lige skrive under", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Men det er bare en formsag", som de skriver, ik' også.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nej, det skal jeg hilse og sige, det var det ikke da (griner).

Interviewer: Nå, det var det ikke?

Respondent: Nej. Det er ham der bestemmer.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og jeg husker tydeligt, vi havde faktisk.. vi havde skrevet det hele under. Vi var klar til at arbejde sammen, ik', og det var så vores skyld, at vi ikke havde finansieringen på plads. Men vi ventede bare. Så skulle vi køre, ik', men så.. så lige pludselig strejkede hans fabrik deroppe. De har jo et system, hvor de har.. ligesom i England med arbejdstagere og arbejdsgivere, ik', hvor at man kan lockoute, og man kan strejke og har overenskomst, og det fungerer godt nok.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, principvis, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men så.. så strejkede de deroppe. Så ville han fanme ikke have noget med det der træbranche at gøre mere. Slog alt i hartkorn, "nej, luk alt med træbranchen".

Interviewer: Nå.

Respondent: "Det gider vi ikke, fordi de er ikke til at stole på". Så de fik bare besked på at afhente alt inden for træbranchen.

Interviewer: Nå.

Respondent: Så siger vi, "jamen hallo. Vi sidder med en aftale", ik. "Ja, og hvad så? Det er da Jeres problem".

Interviewer: Der var ikke noget at gøre?

Respondent: (Griner). Nej. "Det er da Jeres problem", ik'.

Interviewer: Det er helt vildt.

Respondent: Ja. Hvad gør du, ik'? Og det er jo derfor, at det er så satans svært at skaffe kapital, fordi dem der er investorer og har kapital, de laver også deres research, skal jeg hilse og sige.

Interviewer: Ja.

Respondent: De ser sgu også efter. Kan det nu lade sig gøre? Er der lov og orden nok til, at vi tør at gå ind? Er vores investering sikker?

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er den ikke. Det er den altså ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og det er derfor, at det er så svært. Og det er også derfor, at det går så langsomt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Der hvor der sker en kraftig udvikling, det er der hvor der går udenlandske selskaber ind med deres egne folk og udvinder deres råvarer og eksporterer.

Interviewer: Ja. Altså de direkte investeringer l..

Respondent: ..Fuldstændig udenom. Ghaneserne, de kan gå til hånde.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og når de.. når de for eksempel fælder alle deres gummitræer fordi de skal fældes, de giver ikke mere gummi.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så sætter du ikke en ghaneser til det. Ikke én. Nej, du importerer sydafrikanere der er vant til det at arbejde.

Interviewer: Nå.

Respondent: Så arbejder de, og så sker det. Og så har du udenlandske selskaber til at transportere det og det hele udenom, fordi så har du selv hånd om det selv med dine egne folk.

Interviewer: Ja.

Respondent: De folk, de skal også bo nogle steder. Nå, men så bygger du jo noget til dem, ik'. Hotel, og de skal have bil, og de skal have så meget, ik'. De generer jo, men det er lige som om, at du kan køre et parallelsamfund.

Interviewer: Altså sideløbende med det ghanesiske?

Respondent: Ja. De sidder ved siden af og kan sådan.. ja få en lille luns, måske som mellemmand, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og sørge for, og hjælpe, ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Fordi, de har jo det samme problem, ik', når de kommer, ik'. Vi skal sgu ind og grave guld herinde eller hvad de nu.. bauxit eller hvad det er, eller have træ, eller hvad det er.

Interviewer: Ja.

Respondent: Skaf det, ik'. Kom med det, ik'. Vi taler cool cash, ik', og så sker det på en eller anden måde, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så de bliver aldrig rigtig involveret. Derfor har ham der fra Fan Milk nok også fortalt den historie, han fortalte til mig, at hvis du nu skal have kapital samlet til et projekt, så skal du prøve at slå den op direkte i aviserne.

Interviewer: Hm.

Respondent: Så vil du se, hvad der sker. Så vælter det ind, fordi nu kan de pludselig være med. Nu kan de komme med, fordi så kommer du ind i en udvikling, hvorimod hvis de andre de kommer udefra, ik', der kører vi parallelsamfund – som jeg kalder det, ik'.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Der kommer du jo ikke ind. Fordi de der.. altså, der er jo nogle velhavende ghanesere, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Måske har de solgt jorden, måske har de haft noget med noget.. haft noget gummiplantage eller hvad fa'en. Der kan være så meget, de har haft, ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så.. så.. så de har penge, og det meste af det, det er sort.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis de kan komme til at investere dem direkte i et udenlandsk selskab, ik', så er der vel ingen der opdager det, vel. Der er jo ikke.. vi spørger jo ikke om noget.

Interviewer: Hvor har du fået pengene fra?

Respondent: Nej.

Interviewer: Nej (genkendende).

Respondent: Det gør vi jo ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Vi mangler bare kapitalen til at investere, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der er heller ingen andre der spørger. Men hvis det kommer til syne og der skal beskattes, ik', det har de sgu ikke lyst til.

Interviewer: Nej. Men det kan man jo ikke komme udenom, kan man det?

Respondent: Jo.

Interviewer: Nå.

Respondent: Jo, det tror jeg godt, man kan. Det tror jeg godt, de kan.

Interviewer: Nu ved jeg jo så ikke.. jeg ved faktisk ikke, hvad skattesatsen den er i Ghana.

Respondent: Næ, men når vi går ned og laver forretning, så kan vi få 10 års skattefrihed.

Interviewer: Nå, ja okay. Det er selvfølgelig..

Respondent: ..For at få nogle til at investere i Deres land, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er jo også det, der gør, at man synes, det er sguda spændende.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi I Danmark.. ja, nu kommer den ned på 22 procent (griner) formodentlig, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: (Hoster). Men alligevel, ik'.

Interviewer: Ja, det...

Respondent: Og så er der fri tranferret af alle.. al overskud, hvor vi fører ud af landet.

Interviewer: Hm.

Respondent: Så det er jo virkelig et favorabelt tilbud.

Interviewer: Ja det er.

Respondent: Det er det der hedder frizione-øh.. tilladelse.

Interviewer: Ja.

Respondent: (Hoster). Det var hierarkiet, du var inde i.

Interviewer: Ja. Øh... Kommunikationsformen. Verbal kommunikation overfor non-verbal kommunikation, hvis det overhoved kommer til.. altså til syne. Jeg tænker på kropssprog, øh.. gestik og så videre.

Respondent: Ja. Altså, jeg synes ikke.. altså, de er meget cool på den måde, at de lader sig aldrig rive med. De er altid de flinke, stille og rolige når man sidder og forhandler, og det er jo den der "jaja, jaja", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Du kan jo også vende den om og sige, "hvorfor fanden kom du ikke? Hvorfor har du ikke leveret?", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Den situation kan man jo også komme I, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jamen.. stille og roligt. Du kan ikke hidse dem op.

Interviewer: Nå, det.. nå, okay.

Respondent: Det kan du ikke. Stille og rolige. De tager det bare.. "jamen det kan du da godt forstå, trafikken..", ik', og... "Ej, hvad klokken er det, du kommer?", ik', altså. Min tid, ik', altså.

Interviewer: Ja, "det er jo ikke min skyld".

Respondent: Nej, nej, nej.

Interviewer: men øh.. hvad så med, nu tænker jeg på, som man siger her i Danmark for eksempel, der dét vi siger, det er det, vi mener, men hvis du for eksempel laver handel i Kina eller Japan, jamen så det du ikke siger, det betyder lige så meget som det, du siger. Altså det der står mellem linjerne, eller hvad skal man sige, ik', med kropssproget og blikket og sådan nogle ting altså, hvordan i Ghana? Har det overhoved noget at sige, eller er det på samme måde som her?

Respondent: Nej, nej, nej det.. det.. man prøver mest for at se, om man kan få så lidt så muligt skrevet ned, for at have så mange døre at arbejde med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik', så du ikke kommer i klemme.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så er du altid kan komme tilbage og få mere for det, ik'. Så så lidt som muligt, bare vi kan lave noget mundtligt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis du skal nu have en ydelse, og du skal lave en forretning, ik'. Og der er ikke.. der står ikke noget mellem linjerne. Der står ikke en lyd mellem linjerne.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det arbejder de slet ikke med efter min opfattelse.

Interviewer: Nej, okay..

Respondent: Det er.. det er bare med at holde den så meget åben som muligt, sådan at.. ja fordi.. det er nok fordi, de mener, at det går sgu nok galt under alle omstændigheder (griner). Så er det godt at have en bagdør

Interviewer: (Griner).

Respondent: Jeg tror det. Jeg kan jo ikke dokumentere det.

Interviewer: Nej, nej ,nej.

Respondent: Men det er sådan, jeg opfatter det, at det er sgu nok rart at have en bagdør, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: hvis nu at raten.. fragtraten den stiger, ik', så skulle vi nu nødig have skrevet for meget, fordi så kan jeg da altid komme og sige, "den steg sgu i mellemtiden, du".

Interviewer: Jaja.

Respondent: "Så nu er du nødt til at give 100 Dollar mere", ik' (griner).

Interviewer: Men hvad så med sådan noget som udtryk af følelser. Altså, hvis du siger, at der er ikke så meget med det her med kropssprog og så videre. De er på mange måder lige som os danskere med, det de siger, det er det, de mener, og der står ikke så meget skrevet i den måde, de præsenterer sig selv og øjnene og alt det der. Men udtryk af følelser, hvordan har de det med det? Kan de godt lide at udbryde i stor latter eller...

Respondent: Ja, men det kan de godt. Øhm... Og det er sådan noget med at få bragt stemningen op. At de vil gerne have, at du har det godt, at vi har det godt sammen, vi har tillid til hinanden. Så skal vi heller ikke skrive noget igen, vel. Altså, det.. "hvorfor det? Vi har det jo så godt", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Det går nok, Så lad os bare hygge os", ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så vi skal have det rigtig godt sammen, ik'. "Gode gamle ven", ik'. Selvom du lige har mødt dem, ik', så.. "hvis vi har det godt sammen..", ik', "det kan du da godt se", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Den kører meget.

Interviewer: Men så går jeg ud fra, at så har de vel heller ikke noget.. så er de vel ikke bange for at grine højt eller..

Respondent: ..nej, nej, nej. De går gerne med, ik', og de kan jo også godt få danskeren med, ik', sådan.. på stemningen, ik'. "Ej, det er sguda meget fint", ik'.

Interviewer: Ja, "de virker som nogle flinke fyre".

Respondent: Jaja, ik'. Alle danskere har jo det indtryk. Ghanesere er jo et rart folkefærd. Det er rart at komme ned til Ghana. Hvorfor tror du, det er det? Det er jo fordi, de er sådan, ik'. De er glade. De er aldrig negative. De smiler, og de er imødekommende, ik'. "Lad os nu da bare..", ik', "det går nok og så.. vi laver lidt business" og stille og roligt, ik'.

Interviewer: Jaja, jaja.

Respondent: Det.. der tror jeg, at det meste ligger, ik'. Det er derfor, at danskerne synes, at de er så rare, de der ghanesere. Jeg glæder mig til at komme derned stadigvæk, og det gør næsten alle andre danskere der har forretning dernede, selvom de måske er blevet snydt mange gange, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det.. teoretisk kunne vi jo egentlig også godt snakke om, at jeg har prøvet.. øh.. dem jeg blev snydt af, ik', så da jeg var dernede sidste gang, siger han, "nå, nu skal jeg lige en tur rundt om ham da. Lad os få ham ind på bordet og høre, hvad han siger. Og se om vi ikke kan få nogle penge tilbage".

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg vidste jo godt på forhånd, at det ville jeg aldrig få. Men han skulle da ikke dø i synden.

Interviewer: Nej, nej, nej.

Respondent: (Griner). Vel? Sådan har vi mange danskere det jo også, ik'. Ja, nu har du da muligheden. Så havde jeg sat et scenarie op hvor ham, jeg havde med, jeg siger til ham, du ringer lige og siger, at øh.. kan du ikke komme? Vi vil gerne lave forretning med dig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så lokkede vi ham til, ik'.

Interviewer: Ja, og kom han så?

Respondent: Nej.

Interviewer: Nå, det gjorde han ikke.

Respondent: Nej, han lugtede sgu lunt, åbenbart. Det var så svært, så svært at få ham frem på banen, ik'. Han må jo have været mistroisk, ik'.

Interviewer: Ja, på en eller anden måde.

Respondent: Da vi så ringede senere.. da vi ringede til ham senere og siger, "hvorfor kom du ikke?", eller jeg gjorde ikke, for han kendte min stemme.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Hvorfor kom du ikke?". "Jamen jeg var der da en time før". Så siger vi til ham, "en time før? Nej, den holder ikke i Ghana, du. Den går ikke, du. Det er aldrig sket før". (Griner).

Interviewer: (Griner).

Respondent: Han havde lugtet den.

Interviewer: Ja, det er bare sært, at han på en eller anden måde har kunnet regne det ud. Men også lidt ærgerligt, ik', for det kunne jo have været sjovt.

Respondent: Ja, fordi så kunne jeg jo egentlig have fortalt dig noget mere i dag (griner).

Interviewer: Ja, det er faktisk rigtigt. Ja, det er jo lidt ærgerligt – også for mig (griner).

Respondent: Hvordan ville de agere.

Interviewer: Men du har ret. Jeg tror også, som dansker har man det også lidt sådan, at vi ved sgu godt, at løbet er måske kørt. Sådan er det. Men de skal ikke dø i synden.

Respondent: Nej. Jamen så får vi ro i sindet.

Interviewer: Jaja, det tror jeg også.

Respondent: Det har de intet problem med dernede, som jeg opfatter det. De.. det er væk. Dagen efter..

Interviewer: ..Sket er sket, ja. Ude af øje, ude af sind.

Respondent: Ja, det er det. De har så kort en horisont, ik'. Lige som jeg siger det der med, vi skal lige tjene lidt i dag.

Interviewer: Ja.

Respondent: I morgen? Har vi en dag I morgen? Ja.. Jo, måske, ik'.

Interviewer: Ja, men det er jo sjovt, fordi så.. der tænker jeg også på det der med langtidsperspektivet og så videre for forretning. Det må være rigtig svært at bygge noget op, hvor man kan sige, "prøv at høre her. Vi har gode muligheder på lang sigt for at drive et eller andet sammen", ik', hvis de konstant er fokuseret på, hvor er profitten på kort sigt.

Respondent: Ja. Jamen så.. når man sidder sådan og laver sådan noget forretningsmøde og businessplan, og hvor man siger, "jamen vi starter her, dag 1, og så skal vi op og have det op at stå. Og så skal vi betale det og det og det og det og så.. når vi kommer til år 3, ik', så kan vi udbetale udbytte".

Interviewer: Ja.

Respondent: Alt det der, det kan vi slet ikke tale om. "Udbytte? Kan vi ikke dag 1 begynde og udbetale udbytte?"

Interviewer: Ja (griner).

Respondent: De mener det virkelig seriøst. "Så kan vi da, det kan vi da bare skubbe", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Der er jo ingen grund til at vente 3 år".

Interviewer: "Behøver vi at sælge noget først?"

Respondent: Nej, vel. Det er jo ikke nødvendigt, vel. Fordi, når vi kommer der, og man så ser på den lange periode, ik', jamen så.. det kan vi lige så godt fordele over 5 år, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det.. og de mener det, ik'.

Interviewer: Ja, det er meget fjernt, altså.

Respondent: Hvor.. hvor mange af vi andre, vi vil jo sige, ”nej, vi har en hård periode. Der spænder vi ballerne sammen, og så op og køre med det, ik. Og når vi så er der, så har vi vores frihed. Så kan vi høste frugten.”, eller hvordan vi nu vil gøre det, ik’.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Men det er ikke den måde.

Interviewer: Nej. Hvad med sådan noget som formalitetsniveau og etikette? Altså, jeg tænker på, under selve forretningsmødet. Nu da vi to mødtes, så gav du mig dit visitkort med det samme. Hvordan øh.. jeg tænker faktisk øh.. den præsentation, jeg har vist dig her med Kina, der er det jo også noget med, at så skal du jo præsentere det med to hænder, og du skal ikke lægge det i lommen med det samme. Du skal lægge det ved siden af dig på dit bord og så videre og så videre. Der er ligesom en masse uskrevne regler for, hvordan.. altså.

Respondent: Hm (genkendende). Det er der ikke dernede. Det.. det øh... De tager det, ik’. Og de kan være glade for det. Det kan være, at det bliver solgt for øvrigt til den næste.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så anvender de data. Det kan godt indbringe 10 Dollar måske, afhængig af hvad du er for en person.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det kan du hvert fald se på din mail, når du kommer hjem (griner). Så begynder der sommetider at komme nogle, ik’. Så udnytter de det, ik’, og så har de solgt dem videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: De har ikke nogen særlig formalitet omkring det.

Interviewer: Hvad med den måde, man tiltaler hinanden på? Er de meget.. altså, er det meget høfligt som i Mr. Og Mrs, eller hvornår er man på fornavn og så videre?

Respondent: Ej, men det er lynhurtigt ind og vi er gode kammerater og.. der skal ikke gå så lang tid før, hvis de føler, at de kan komme på fornavn, så er det fint, ik’.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så.. jamen, det er jo.. vi skal jo ind i den der situation.

Interviewer: Ja, behageligheds-øh..

Respondent: ..Ja, ik’.

Interviewer: Comfortzonen.

Respondent: Jaja. Sådan opfatter jeg det.

Interviewer: Øhm... Jo, jeg kunne godt tænke mig at høre dig, sådan noget som hvad der har værdi for ghanesere først og fremmest? Hvad har egentlig.. hvad betyder noget for dem? Er det de materielle ting, eller er det familie og.. eller begge dele måske?

Respondent: Ej, familien betyder ikke meget for dem, for at sige rent ud. Altså, vi har jo som sagt mest forhandlet med mænd, ik'. Altså, vi får formodentlig ikke engang at vide, om han er gift eller han har børn eller noget som helst.

Interviewer: Nå, okay. Det er ikke noget, man snakker om?

Respondent: Nej, nej, nej, nej, nej.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: Nej, han fokuserer på os hele tiden, og vi fokuserer på business, ik'. Og han fokuserer på mennesket der sidder overfor, efter min opfattelse. Vi fokuserer på den business-case der ligger ved modparten, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men altså, og det er.. det er øh.. pengene her, det.. altså, det betyder også noget prestige, hvis de kan anvende.. hvis vi kommer lidt længere ned i rækkerne, ik', så hvis de kan for eksempel have kortene, ik, og vi har relationerne, og de kan komme andre steder hen og sælge deres position og komme ind til andre på grund af positionen. For eksempel havde jeg én, der havde.. han kendte en ved Forestry Commission og sådan noget, ik', og så.. nogle kort her, og nogle businessfolk der ville ind i træbranchen, ik', og det kunne jo være, at det gav lidt afkast også den anden vej, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var.. det betød meget. "Kan jeg få dit kort?", ik'. "Det kan godt ske, at jeg lige skal have en 3 stykker mere, fordi jeg møder jo mange, ik, og de vil gerne vide, hvem I er".

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det er jo noget med prestigen, ik'. Men det er der, hvor du er lidt længere nede i hierarkiet, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nogen der forsøger sådan at få sin position.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Ik'. Og er udkommet ved at have.. har du mange relationer, så er du jo i spil til mange handler, ik' også, som mellemmand, ik'.

Interviewer: Jaja, jaja.

Respondent: Og selvfølgelig, ham der som der til kommissionen der, han.. på et tidspunkt, ik', jamen han har da brugt mange timer, ik', så "jamen, du skal da have noget. Altså, vi vil gerne betale dig for noget.", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så næste gang, der hersker der ingen tvivl, der skal jeg også have betaling.

Interviewer: Ja.

Respondent: For selvfølgelig skal han det, ik', fordi så er han jo i spil, ik'.

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Det er klart.

Respondent: Og det kan være, at ham, hvor han er formidler, at han så også er kommet i spil ved de andre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. det kan være, at der er en entreprenør som gerne vil sælge nogle maskiner til os. Så er han også i spil der. Og hvor meget han så får ud af det af den vej, det kan jeg jo ikke sige. Men det betyder meget. Det er jo også sådan.. det er jo med øh.. med at få job, ik'. Der er jo stor arbejdsløshed dernede.

Interviewer: Ja der er.

Respondent: Og hvis du nu kan komme i en situation, hvor at det første de taler om, hvis de skal være med i et projekt, ik', "Jamen jeg har nogen, jeg skal lige have nogen ansat".

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er jo ikke.. "min bror her, han skal sgu også ind", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så der kan du sige, at der kommer familien ind, men jeg mener, at det i bund og grund, at det er det der, det i sidste ende det drejer sig om, ik'.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: "Kan vi trække nogle ud?"

Interviewer: Ja.

Respondent: Familien betyder som sagt ikke noget særligt efter min opfattelse.

Interviewer: Okay. Hvad med sådan den øh.. ja, jeg ved ikke, om man kan sige en individuel tankegang overfor en kollektiv tankegang. Det jeg mener, det er, at hvis vi tager eksemplet med Kina før. Der er alt et kollektiv. De tænker som et "vi" og ikke et "jeg". "Jeg" er et "vi" i virkeligheden. Man er en del af en gruppe, ik'. Og i Danmark der er vi meget mere individualistiske. Der er det mig der gør.. jeg har skæbnen i mine egne hænder, ik'.

Respondent: Ja.

Interviewer: Hvordan er det i Ghana?

Respondent: Det er individualismen dernede også.

Interviewer: Nå, det er det?

Respondent: Ja, det er det jo hovedsageligt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, de går jo også på, at "jeg" kan.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Du behøves ikke tale med ham derovre fordi.."

Interviewer: .."jeg skal nok kunne klare det",

Respondent: Ja. "jeg kan det, så jeg er her", ik', og de vil ikke foreslå, at vi skal have andre ind. Fordi så er der flere der skal dele om kagen også.

Interviewer: Ja. Er det så sådan en øh.. jeg er min egen lykkesmed-tankegang dernede?

Respondent: Ja, det er det.

Interviewer: Og det er også derfor, de opsøger det så meget med "ja, ja, ja, ja, ja"?

Respondent: Ja.

Interviewer: "Jeg kan, jeg kan, jeg ved ikke om jeg kan, men jeg tror, jeg kan".

Respondent: Ja, det mener jeg, at det er.

Interviewer: Okay. Da du tog til Ghana til at starte med, hvad overraskede dig mest, hvis vi snakker kulturforskelle?

Respondent: Ja... Ej, det var de der store forskelle mellem rig og fattig, og den forskel der var i forhold til den standard, vi har, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, det er jo helt grotesk omkring den måde som de agerede på.. altså gadehandlerne og.. altså sådan.. det var de der, de store forskelle. Det var det der..

Interviewer: ..Ja..

Respondent: ..der påvirkede mig mest. Fordi egentlig, så synes jeg egentlig, at de agerede.. sådan når man kom til at skulle forhandle med dem, ik'. Det var da egentlig forbløffende, så hurtige de er til at tilvænne sig til europæisk kultur. De sidder bare og snakker dig efter munden.

Interviewer: Nå, okay.

Respondent: De sidder og aflæser dig og sådan noget.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Altså igen, ik', det gode sammenhold, ik'.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Fordi øhm... Der bliver man jo selvfølgelig lullet ind i det, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Man tror med det samme, "hold da kæft".

Interviewer: Men man er jo også på.. man er jo på deres banehalvdel og i virkeligheden noget fremmed territorium. Man.. måske er man selv lidt naiv så.

Respondent: Ja.

Interviewer: Og tænker, "nå, det er ikke så slemt, som jeg havde troet".

Respondent: Nej, nej. Og "de er da meget flinke", ik'. "Sorte Afrika. Det er jo endt inden vi er kommet derned", ik'. "Det er jo nok umuligt, du kan nok slet ikk.. du kan nok slet ikke forhandle med dem", eller noget, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kommer man derned. Jamen det er sgu helt almindelige mennesker, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: De er næsten for almindelige. Fordi de sætter sig virkelig ind i, hvordan du agerer, ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Og det er jo smart, ik'. Man.. når første gang, man kommer derned, du.. "hold da kæft, mand. Næste uge, så starter vi, du. Det er sten-sikkert, fordi det går så nemt, det her", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så..

Interviewer: ..Men... Ja, undskyld. Bare...

Respondent: Ja, og så skal vi lige huske den afrikanske faktor. Den må der være nogen der også har fortalt dig om.

Interviewer: Hvad er det?

Respondent: Det er, at når du har lavet en hel forretning. Tidsplan og økonomi og alt, så ganger du med 2.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er den afrikanske faktor. Har du ikke hørt den?

Interviewer: Øh.. noget i den stil, ja.

Respondent: Ja ik', så alle omkostninger, ik', "nå, de kan laves så og så billigt?"

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så ganger man med 2.

Interviewer: Ja. "Det kan laves inden for denne her tidramme". Det ganger man med 2.

Respondent: Ja. (Griner). Og det er sgu rigtigt nok. (Griner).

Interviewer: Det er jo et meget godt råd, egentlig.

Respondent: Ja.

Interviewer: Altså, hvis så du skal sige.. nu har vi snakket lidt om det der har været mest overraskende for dig, og der siger du, at det er det med forskellene, altså også på rig og fattig og alle de her ting, ik', men hvis så man kan sige, hvad har været lettest, og hvad har været det sværeste. Eller hvad har været mest positivt, og hvad har været mest negativt ved at handle med ghanesere?

Respondent: Jamen altså, det nemmeste og det rareste, det er selvfølgelig, at du har nogle gode, positive forhandlinger, ik'. Og det værste, det er, at du bare ikke kan tro på dem, ik'. At det går sgu nok ikke alligevel, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og du skal være så satans omhyggeligt med det, ik.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det går sgu aldrig, som du regner med. Desværre.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det kan også godt ske, at de har intentionerne om det selv, ik'. Men det går altså ikke så nemt alligevel. Der kommer altid noget i vejen.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Altså, de skal jo ikke klandres for, at vi ikke kunne finde de midler til at investere. Det skal de sgu ikke, for det havde vi aldrig regnet med, at det var dem der skulle. Men det at finde en partner som var kapabel, og vi kunne få godkendt, ik', det har undret mig meget. De blev jo simpelthen blacklistet, fordi mange af dem, de havde ingen penge og.. jo, det havde de, men de var under bordet, ik', så de var jo ikke synlige. Når du kigger deres regnskaber igennem, jamen de var det rene lort hver gang, ik'.

Interviewer: (Griner).

Respondent: 3 års regnskaber, 2 skal være positive. Det var som at trække i lotteriet.

Interviewer: Ja (griner).

Respondent: Hvis du.. hvis det gik i 0, så skulle du være glad, ik'.

Interviewer: Ja, så var det positivt?

Respondent: Ja. Og hvis ambassaden – de nu fokuserede meget på det, ik', at det skal være et selskab som er levedygtigt. Se i Danmark ville det jo være rigtigt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Lad os se, hvad kan de egentlig, ik'. Ja 2 ud af 3, ik', den er god nok, ik'. Så er den fin nok, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men dernede der.. sådan skal det være, ik'. De skal fanme gå i 0, det hele.

Interviewer: Jaja.

Respondent: For de har lært, at det må heller ikke være minus, for så kan de ingen kredit få.

Interviewer: Nej, det er klart.

Respondent: Så.. så det gælder om at finde den der.. berømte 0.

Interviewer: Ja. Balancegangen?

Respondent: (Griner). Ja.

Interviewer: Hvis øh.. hvis nu, at du skulle give et godt råd til danske virksomheder selv som.. ja, folk som for første gang nogensinde skal begive sig ud på det ghanesiske marked, hvad skulle det gode råd så være?

Respondent: Det er: Gå I dybden øjeblikkeligt. Lad være med at lytte til deres pæne ord. Test dem groft, helt til bunds med det samme.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Kan de stå til den, og kan de dokumentere det, så er der noget at arbejde med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis de stadigvæk efter den gennemgang er klar til at samarbejde, så er der basis for det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi ellers så kan du risikere det der, at tiden går og bla bla og.. ja og, ik'

Interviewer: Ja. Så løber det ud i sandet til sidst, ja.

Respondent: Ja. Så vær grov. Og det ligger jo egentlig ikke til vores kultur herhjemme.

Interviewer: Nej.

Respondent: Med at komme ned til en fremmed mand, du vil samarbejde med ham, og så er du da flink og vi skal have en god relation, ik'.

Interviewer: Ja, lige nøjagtig.

Respondent: Glem det. Gå til biddet øjeblikkeligt.

Interviewer: Okay.

Respondent: Efter selvfølgelig... Man skal jo igennem de der høflighedsfraser som er alle steder i verden, ik'.

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: "Goddag", og "hvordan har du det?", og hvad ved jeg, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Men så på en pæn måde sige til dem, ik', "ved du hvad, vi har det sådan og sådan i Danmark. Vi skal have styr på det, og derfor så går vi til biddet øjeblikkeligt".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Hvis du er parat til det, så er det fint. Og hvis du kan bestå testen på det, og du må gerne gøre det samme overfor os. Vi lægger gerne det hele frem", for det gør vi jo i Danmark, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ingen tvivl om det. Hvis ikke vi kan det, så skal vi jo også holde os for os selv jo.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Så gør det, ik', og så se, hvad der sker, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det er sådan en god lakmus-test efter min opfattelse.

Interviewer: Uden at fornærme, altså?

Respondent: Ja. Det kan godt ske, at der er nogen der siger.. men lige i starten, der vil de sige, "ja selvfølgelig. Alt er åbent", ik'. "Nå, men så er kravene sådan her. Bum, bum, bum, bum. De fire ting der, de skal ligge på mit kontor. Hvis ikke du kan levere dem indenfor X antal dit dat, ved du hvad, så anser jeg dig ikke for seriøs".

Interviewer: Okay.

Respondent: "Og du skal ikke opfatte det negativt, men det er bare vores lakmus-test for at se, om du passer til os og vores kultur.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Så ser du, hvad der sker. Hvis han falder igennem og ikke kan. Det kan godt være, at han siger "ja og ja", og så kan han ikke.. "Neeej, ved du hvad. Vores regnskaber er ikke lliige færdige". "Nå, okay. Den klarede du så ikke". Færdig arbejde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og du skal igennem det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'. Det er mit råd til det.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Og derfor, så kan det være, at du skal ud til mange, inden du endelig møder en der siger "ja", fordi dem er der jo.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er jo ikke sådan noget med, at det er sort og hvidt, vel.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men derfor kan der godt være mange der.. der sådan.. det går sgu nok, og vi håber.. det næste, det er i morgen, ik', og...

Interviewer: Ja. Som vel også ser sit snit til lidt økonomisk gevinst, og så ved de ikke rigtig, om de selv har baggrunden for det, men alligevel.

Respondent: Jaja, der er jo også mange, hvis de kan dokumentere.. jeg var til en forhandling her sidste gang, jeg var dernede, ik'. Der stillede de op med fotografer og det hele, ik', og papirer vi skulle skrive under, ik', og så læste vi igennem. Der stod sgu ikke en skid i dem, det kunne jeg da godt, ik'. Og så siger vi; "hvad skal det bruges til?". "Jamen det er bare til dokumentation til vores bestyrelse, så de kan se, at det er virkelig seriøst, det vi laver, ik".

Interviewer: Ja.

Respondent: Nej, det var stensikkert fordi, de skulle dokumentere det overfor banken, at de var i en position, hvor der var gode muligheder fremtidigt.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Ik'. Det kan jo ikke nytte noget bare, at vi kommer og siger, "jamen vi har lige haft forhandlinger med en dansker, og det bliver stort der her", ik'. For det er ikke nok. Nej, vi skal have billeder, vi skal have visitkort og bum bum, ik'.

Interviewer: Ja. Jaja.

Respondent: Det.. "I kan se, det er jo helt reelt".

Interviewer: Jaja.

Respondent: "Og der sidder vores bestyrelsesformand, og han er med også, og..."

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det bliver det også udnyttet til, ik'. Det er jo dem vi så nu sidder med i den forbindelse. Vi er ikke rigtig kommet ud af starthullerne, ik'. Hvad fanden sker der, ik'. De svarer ikke tilbage på den der halve lakmus-prøve.

Interviewer: Ja.

Respondent: Nej, de er ikke seriøse nok.

Interviewer: Nej, åbenbart ikke.

Respondent: Nej. Kan du få noget ud af en kultur på det her?

Interviewer: Meget.

Respondent: (Griner). Det er godt.

Interviewer: Ja tak. Ja bortset fra det, så skal jeg høre dig, jeg synes faktisk, at nu her.. jeg har været sådan lidt rundt over det meste..

Respondent: ..Ja, det er godt..

Interviewer: ..Er der noget, som du mener, at vi ikke har været inde på?

Respondent: Ikke umiddelbart. Øh... Nu skal jeg jo heller ikke sidde og hælde ud, men Andreas, på... Du er velkommen til, når du kommer hjem, så må du godt ringe op og sige, "hvad fanden mente du egentlig. Den der, den smuttede". Det må du godt.

Interviewer: Nå, jamen det er jeg glad for.

Respondent: Ja, det må du godt, ik'. Ja, fordi så kan vi lige tage de 5 minutter, ik'.

Interviewer: Ja. Jeg er også glad – især nu her med hensyn til den musik der har været her i baggrunden – så det ville jeg sættepris på, for det kan godt være, at der er et eller andet, man lige pludselig "hov, så blev der lige pludselig skruet op for et eller andet, ik'". Altså...

Respondent: Ja.

Interviewer: Jeg kan da hvert fald huske, en af de andre møder, jeg har haft.. eller interviews, jeg har haft, hvor der bliver nævnt nogle navne. Og mange af de navne der som der er, starter med.. ja starter med en 3.. 3 konsonanter eller noget i den stil, ik'. Det kan altså godt være lidt svært at lige få fat på dem, ik'.

Respondent: Ja.

Interviewer: Så det er jeg glad for at høre. Men ellers, bortset fra det, så skal jeg høre dig: er der noget, du har lyst til at..

Respondent: ..Jo, lad os lige.. vi rørte lige, da vi startede, det der med korruption, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, jeg vil sige, at det er egentlig forbløffende lidt, jeg er blevet berørt af det. Jeg har bare kunne aflede af det. Det er sgu egentlig rimelig avanceret, den måde.. sådan.. det er er noget med, at kan du kalde det korruption? Arh måske. Smørelse? Jaah, ik'. Sådan.. det er sådan nogle.. det er blevet meget avanceret, ik'. Er det konsulent, er det hjælp, ik', jamen skal de ikke have lidt betaling for det, ik'. Det glider sådan ud i sandet, ik'.

Interviewer: Ja. Også som du siger selv, at man spørger jo ikke.

Respondent: Nej, det gør man ikke. Ved du hvad, jeg giver dig lige et eksempel mere.

Interviewer: Ja.

Respondent: Vi skulle leje en lagerhal på havnen i Tema. Ny lagerhal. Fint. Vi forhandler, der kommer en pris på bordet. "Hvad koster det at leje den der? Vi skal bruge 7.000 kvadratmeter permanent om året til vores piller. De skal ligge tørt til skibet kommer".

Interviewer: Ja.

Respondent: "Ja, her er prisen". "Det der, det er dælmee godt nok dyrt, selv i Ghana vil jeg sige da. Også i Danmark ville det være en dyr pris. Nå, er du sikker på, at det er den rigtige pris?". "Nej, jeg skal lige se, du". Så tager vi skuffen ud, "nej, der var sgu et andet et der. Jeg har et her, det er bedre".

Interviewer: Havde han så en hel prisliste med dyre priser og en tilsvarende med lidt billigere på det hele? (Griner).

Respondent: Ja. "Den er ikke.. der er ikke så mange der kender den der". Jeg var ikke selv med til forhandlingen, så jeg kan ikke sige præcist den ordlyd der har været, men jeg har essensen af den, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Men øh.. det.. det kan den godt komme ned på. Sådan under visse omstændigheder, kan den godt komme ned på det". Så.. så går de fra hinanden, ik. Det kan ikke.. og hvad så? Så.. vi får fat i en ghaneser, som vi tror på, som.. ham kan vi stole på, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så siger vi til ham, "ved du hvad.. hvordan fa'en?". "Jamen det er jo.. han skal jo have noget under bordet. Det ved I jo godt". Så siger jeg, "ved du hvad, vi kan sgu ikke give bestikkelse. Hold nu op, det arbejder vi ikke i", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Jamen ved du hvad, så giv mig 5.000 Dollars, du, som konsulentydelse, så skal jeg sgu nok få den hjem for en billig pris". "Top". Så får han 5.000 Dollars, og så kom aftalen hjem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Var det korruption? Hvad var det?

Interviewer: Ja, men det er jo der, hvor jeg så siger, er det smørelse eller hvad...

Respondent: Eller var det.. hvad skal vi kalde det. Hvor endte pengene hen? Jeg spørger ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er sådan en situation. Den situation, den garanterer jeg for, at den er velkendt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Derfor er der også mange igen der arbejder som den der sørger for, og "jeg kan lige" og...

Interviewer: Jaja, dem der går og deler visitkortene videre.

Respondent: Ja, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og derfor.. det.. og som er en meget, meget uproduktiv ting.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvor vi I Danmark jo har været vant til at arbejde os op.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Vi arbejdede os op til det, vi er i dag.

Interviewer: Ja.

Respondent: Sådan mere eller mindre, ik'. Nu skal vi heller ikke tro, at vi er...

Interviewer: Nej, nej, nej, nej, nej.

Respondent: Men det har vi jo gjort langt hen ad vejen. Her der prøver man at få en højere velstand ved at se, om man kan sådan..

Interviewer: ..Være mellemmanden, at være en ny mellemmand.

Respondent: Ja.

Interviewer: Ja. Jeg kan godt se, at der er mange mellemænd generelt, som lige skal have en del af kagen.

Respondent: Ja, der bliver aldrig noget.. noget rigtigt. Og lige pludselig så bliver business'en så ringe, så du bliver nødt til at opgive den.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg havde også en sagsbehandler ved Danida på et tidspunkt, ik'. Han gjorde meget, meget ud af at fortælle, at han sparede virkelig op til et nyt hus. Det var hans største ønske og bare kunne få et hus.

Interviewer: Hm.

Respondent: Han står jo og råber, "giv mig lidt penge! Giv mig lidt penge", men det hed noget andet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Han kom så til at lave nogle fejl i Danida, hvor nogle bilag forsvandt. Jeg ved ikke, om han kunne få noget ud af det selv. Det tvivler jeg nu på. Men det var noget sjusk, ik', og det klagede vi så over.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så blev han sgu fyret. Og jeg vil sige, at Hamon Mensah. Jeg kan huske, hvad han hed, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men lad nu være med at hænge ham ud, ik'.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Altså... Men han blev sgu fyret. Han røg ud på det, at han havde snydt med bilagene. Det værste der kan ske, det er, hvis man laver fejl i ambassaden. Det er det værste der kan ske. Alt andet må ske, men ikke fejl. Du må aldrig lave fejl.

Interviewer: Hvorfor?

Respondent: Fordi det er staten.

Interviewer: Nå ja, men jeg tænker, at det er jo kun menneskeligt.

Respondent: Ja, ik'.

Interviewer: Men alligevel.

Respondent: Fejl du, det er det værste der kan ske.

Interviewer: Nå.

Respondent: Nå, så kom vi også omkring korruption.

Interviewer: Ja, det synes jeg var lidt tankevækkende også.

Respondent: Ja.

Interviewer: Men det er sjovt det der med, at det er så nødvendigt. Men der er ikke nogen der spørger.

Respondent: Nej.

Interviewer: Og man ved, at det er bare reglerne. Spillets regler.

Respondent: Ja. Og hvor meget kan jeg dokumentere af sådan noget? Ikke en skid, du. Hvis jeg går hen og siger til dem, (illustrerer at banke på en dør ved at banke i bordet) "det er jo korruption".

Interviewer: Det er lige nøjagtig det.

Respondent: Det kan jeg sguda ikke, og derfor kan jeg da heller ikke sige det. Jeg kan bare sige, at det lykkes i form af nogle penge.

Interviewer: Ja. Jørgen, må jeg godt slukke for denne her nu? (Henviser til lydoptageren).

Respondent: Ja.

Transskription af interview med John Kuada

Interviewer: Skal vi sige det?

Respondent: Yes.

Interviewer: Okay, John. Kan jeg først og fremmest få dig til at fortælle lidt om dig selv?

Respondent: Du er lidt langt væk. Jeg kan ikke høre, hvad du siger.

Interviewer: Okay, undskyld. Kan du høre mig nu?

Respondent: Nej.

Interviewer: Hvad med nu?

Respondent: Ja, det er blevet lidt bedre.

Interviewer: Nå, det var godt. Jeg skal lige høre, kan du fortælle mig lidt om dig selv?

Respondent: Øh.. helst ikke.

Interviewer: Helst ikke?

Respondent: Nej.

Interviewer: Okay, jamen kan du så fortælle lidt om din baggrund? Din uddannelsesmæssige baggrund måske?

Respondent: Hvad tænker du på?

Interviewer: Uddannelse.

Respondent: Jeg er uddannet i Ghana. Jeg tog min Bachelorgrad i Ghana, i University of Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det var i 70'erne.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og jeg tog min Mastersgrad i Ghana også i 70'erne.

Interviewer: Okay, og hvad tog du en Master i?

Respondent: Og jeg tog min PhD på CBS i.. Handelshøjskolen i København.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Ja, og det var i begyndelsen af 80'erne.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så...

Interviewer: Okay. Så skal jeg lige høre dig, hvad var det der gjorde, at du valgte at tage til Danmark?

Respondent: Ja, det er et spørgsmål, jeg ikke vil svare på jo.

Interviewer: Nå, okay. Jamen det er også helt okay.

Respondent: Jeg vil ikke svare på de første 3 spørgsmål, som du har stillet.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi, jeg tror ikke, det kommer sagen ved, stort set.

Interviewer: Jamen det er også helt okay.

Respondent: Så jeg vil ikke snakke om mig selv. Jeg vil gerne snakke med dig om de overordnede problemstillinger, som du har.

Interviewer: Jamen det kan vi også sagtens sige.

Respondent: Ja.

Interviewer: Jamen ved du hvad så, John, så spørger jeg bare decideret til alt andet end dig, hvis det er ok?

Respondent: Ja.

Interviewer: Okay. John, jeg skal høre dig, for danske virksomheder der gerne vil til Ghana, hvilke ting vil være gode icebreakers for at starte en samtale eller et forretningsmøde?

Respondent: Hm... Jeg tror, at det vil være en god idé, at de starter med.. det kommer selvfølgelig an på, hvor lang tid, de skal være i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er udgangspunktet. Hvis det er 2 ugers ophold, og hvis det er bare en forhandling, så vil det også komme an på, hvem de skulle mødes med, hvem de skulle forhandle med.

Interviewer: Ja.

Respondent: Altså, hvad skal være udgangspunktet?

Interviewer: Lad os tage den fra begge sider. Hvis vi siger, det er et forhandling- og et forretningsmøde, det første forretningsmøde.

Respondent: Øh.. forretningsmødet og det er også sådan i hvor at mødet.. hvis det er topledelsesniveau, og hvis de skal mødes med embedsmænd på øh.. topniveau, så foregår der noget andet, end hvis man skal mødes med folk på lavere niveau.

Interviewer: Okay. Hvad vil forskellen så være?

Respondent: Nu er du langt væk. Hvor sidder du henne?

Interviewer: Undskyld, John. Jeg prøver ikke at være langt væk. Jeg er faktisk lige ved telefonen.

Respondent: Nå, okay.

Interviewer: Men hvis nu.. du taler om, at der er forskelle på niveau i forhold til topledelse eller lidt længere.. el lavere niveau. Hvad er forskellen?

Respondent: Forskellen, selvfølgelig, ligger i, at folk de reagerer forskelligt. Men hvis det er embedsmænd på højere niveau, og hvis man kommer for eksempel fra Danmark og er ikke på det samme niveau som de er, så vil de reagere på en anden måde, end hvis de vurderer, at man er på lignende niveau. Og det er det, du.. vi kommer til at snakke om senere hen, om magtdistance og sådan nogle ting, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvad skal man så sige? Jeg tror, det første man skal sige – uanset niveau – det er, at takke de her folk meget. Jo mere desto bedre. Tak dem for deres tid og så videre og så videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: De her høflighedsfraser som man kender i Danmark. Det tror jeg nok vil være nyttigt.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Og så kunne man måske også få noget ud af, at sige lidt om ghanesernes venlighed, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Har du været i Ghana før?

Interviewer: Jeg har desværre ikke haft mulighed for at tage til Ghana selv.

Respondent: Nå, okay.

Interviewer: Jeg ville enormt gerne selv.

Respondent: Så.. så én af de ting, danskerne vil normalt gøre... Hvis man har boet i Ghana, så er det også måske oplagt at sige noget om, hvordan man opfatter ghaneserne, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og selvom man er der i kortere perioder, måske 3 dage, så vil det være fornuftigt at sige noget om, hvordan man betragter ghaneserne, ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Og det er det samme der sker i Danmark, når man mødes med danskerne, så vil de også sætte stor pris på, at man så siger, at de er høflige og venlige og så videre.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Sådan nogle ting kan være icebreakers.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så... Jeg tror, at det vil være de første to ting som vil være fornuftigt at gøre, når man kommer ind, som man starter en eller anden seriøs forhandling eller møde.

Interviewer: Okay. Hvad så med, hvis vi tager det helt omvendte scenarie og siger, hvad er det sidste, du må komme ind på i en samtale? Altså, og der tænker jeg tabuer.

Respondent: Ja, det man måske må lade være med at sige noget om, det er folks etniske tilhørsforhold. Forstår du, hvad jeg mener?

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Ja, og hvis man har læst lidt om Ghana og tror, at det er forskellige etniske grupperinger, så tror man måske, at man kan identificere folk, som man har holdt et møde med, og om de tilhører det ene eller det andet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det tror jeg nok vil være uklogt at gøre.

Interviewer: Okay.

Respondent: Af forskellige årsager.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi man ved ikke hvem, man kommer til at snakke med, man ved ikke hvilket etnisk tilhørsforhold vedkommende har, og hvordan han/hun havde det med andre i samfundet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det ville jeg fraråde i hvert fald.

Interviewer: Okay. Så nævner du selv, hvordan han/hun vil reagere. Øhm.. hvordan er forskellen, eller er der en forskel i forhold til køn? Spiller køn en rolle?

Respondent: Ja, igen det kommer an på niveauet, fordi hvis man er.. jeg tror, at på højere niveau, så spiller det ikke så meget en rolle. Ikke længere.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvis man er på topledelsesniveau. Men øh.. så skal man.. jeg tror, danskerne virkelig havde et problem med det, fordi.. på grund af danskernes holdning til køn, ik'. Så bliver de betragtet alle lige.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så jeg tror ikke, danskerne vil have et problem med det. Men folk fra andre lande vil måske have et problem med det, hvis man kommer til Ghana og skal snakke med en topembedsmand der er en kvinde for eksempel.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det tror jeg ikke vil være et problem for danskerne.

Interviewer: Okay. Okay. Øh.. nu vi er i det der med et forretningsmøde der, så skal jeg høre dig, jeg ved ikke – har du fået set på de præsentationer, jeg har sendt dig i sin tid af forretningskultur?

Respondent: Uh, det kan jeg ikke huske.

Interviewer: Nej, ved du hvad, jeg kan også lige så godt sige, de præsenterer i meget korte vendinger, hvordan og hvorledes man som dansker skal gebærde sig ved en eventuel samhandel eller forretningsmøde med kinesere, eller fra Brasilien, eller saudi arabere. Blandt andet nævner de, at i forhold til kinesere, at det er vigtigt at have business cards med, og det er vigtigt at præsentere sit business card med to hænder og ikke at lægge det i baglommen med det samme. Er der noget lignende i forhold til Ghana, som man som dansker skal være opmærksom på?

Respondent: Nej.

Interviewer: Overhoved ikke?

Respondent: Jeg tror, man skal opføre sig som en dansker i Ghana stort set. Der er ingen forskel, ik'. Jeg tror, danskerne vil opleve, at ghaneserne vil opføre sig nogenlunde på samme måde, som danskerne vil opføre sig.

Interviewer: Okay.

Respondent: Der er ikke så stor forskel.

Interviewer: Okay. Så der er ikke noget med..

Respondent: ..Du skal huske på, at vi snakker om folk på topledelsesniveau som har høj uddannelsesbaggrund, og dermed er blevet socialiseret til at opføre sig på en bestemt måde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Er du med?

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Ja, så fordi.. hvis man går.. og når vi snakker om forretning, så er det denne her gruppe af personer, vi har i kikkerten. Men hvis man kommer længere i.. på lavere niveau, og hvis det er sociale forhold, vi snakker om, så er det andre ting, som man skal være opmærksom på.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så der er en lidt vis forskel mellem at snakke forretning og mødes med folk der har erfaring med at lave forretning med folk fra andre dele af verden, end at snakke om at hygge sig, ik', med ghaneserne.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Der er forskel.

Interviewer: Ja, men det er klart, der er en stor forskel på, om man decideret snakker forretning, eller om man skal hygge sig. Men nu nævner du jo selv det der med forskellen også på topledelsesniveau i forhold til lavere niveau. Og der kunne jeg faktisk godt tænke mig – som du selv nævnte før – at komme lidt ind på det med magtdistance.

Respondent: Ja, hvad tænker du på?

Interviewer: Jeg tænker faktisk på, hvilken rolle spiller magtdistance, og hvordan kommer det til udtryk for danskere?

Respondent: Jeg tror igen, så er danskerne.. måske de har en fordel på grund af, at de har skullet tale af erfaringer. Og den måde det er at være dansker på, fordi igen, den her ligestilling i Danmark, giver dem en fordel, fordi de vil behandle andre.. alle i Ghana på måde, som de behandler folk her i Danmark, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og... Men det betyder så, at ghaneserne vil betragte danskerne for at være mere høflige, end de har forventet.

Interviewer: Okay.

Respondent: End europæere skulle have.. for at være. Hvis man kommer fra Tyskland for at, hvor magtdistancen er anderledes sammenlignet med Danmark..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..så vil tyskerne blive betragtet for at være arrogante.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi så forventer europæere.. og hvis man ikke kender til Danmark, så vil man forvente, at europæere vil normalt opføre sig på den måde.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så når man mødes med danskerne, så vil man være positivt overrasket.

Interviewer: Ja.

Respondent: At de ikke opfører sig, som man havde forventet.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'. På den måde vil jeg mene, danskerne har en fordel.

Interviewer: Okay.

Respondent: Magtdistance vil ikke være en hæmsko for danskerne, ik'.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men det kan også være problematisk at behandle alle lige, fordi nogen gange skal man give status til de her topembedsfolk.

Interviewer: Ja.

Respondent: For man behandler dem ikke på det samme niveau.. måde, som man behandler alle andre.

Interviewer: Nej.

Respondent: Man giver dem en lille smule mere respekt, og man udtrykker det på en klar måde, at man værdsætter deres tilstedeværelse, og respekterer at de taget tid til at være sammen med en og så videre og så videre.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Så hvis man er klar over denne her forskel, at selvom alle er lige, så er der nogen der er mere lige end andre, ik'.

Interviewer: Jo, selvfølgelig.

Respondent: Så.. så tror jeg nok, man kan spille sine kort ud med det, ik'.

Interviewer: Okay. Jamen det kan jeg selvfølgelig godt se. Det er klart, altså. Men så siger du også, at tyskere for eksempel kan virke arrogante. Er det simpelthen.. er det fordi, der er for.. forskellen mellem danskere og tyskere, hvad vil du mene, den er?

Respondent: Ja, det ved du også selv, ik' (griner). Eller hvad?

Interviewer: Jo, det.. jeg vil..

Respondent: ..Jeg vil sige, at tyskerne vil måske.. de er lidt mere øh.. måske mere strukturerede, mere firkantede, og forventer at nogle ting skulle ske på en bestemt måde.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og den manglende fleksibilitet, det kan opfattes for at være arrogant, hvis man kommer til et land, hvor man tager det stille og roligt, og tager det som det kommer og så videre og så videre, ik'.

Interviewer: Okay. Men det var jo netop det, jeg gerne ville ind på fordi netop det med fleksibiliteten er det noget af det som adskiller.. altså som gør, at danskere måske vil have en.. lidt en fordel i Ghana?

Respondent: Ja, det vil jeg mene.

Interviewer: Okay.

Respondent: Jeg vil mene, at danskerne har den fordel, at de tingene måske lidt mere afslappet.

Interviewer: Ja.

Respondent: End folk i Tyskland for eksempel vil tage det, ik'.

Interviewer: Ja, jo.

Respondent: Og hvis man tager England for eksempel, så har de større behov for status, end man har i Danmark.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det vil også komme til udtryk, når de er i Ghana. Man skal respekteres på en helt anden måde end danskerne. Og danskerne, de forventer ikke at blive respekteret på samme måde som andre europæere.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og det mener jeg kunne være en fordel.

Interviewer: Okay. Men der går jeg ud fra, at der så selvfølgelig også er de samme forskelle mellem topledelse og en 25-årig iværksætter som har en god idé.

Respondent: Her i Danmark eller hvad?

Interviewer: Ja, i Danmark.

Respondent: Jeg tror, det er dér, problemet kan være.

Interviewer: Ja.

Respondent: En iværksætter, 25-årig som har en spændende idé, måske har været succesfuld i Danmark, vil komme til Ghana og tror, at han er også på samme niveau som topembedsmænd der er måske lige så gamle som hans far.. danskerens far.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så kommer alle de her forskelle til udtryk, fordi man vil forvente, at selvom man har pengene i orden og har dyden i orden, så skal man i hvert fald vise respekt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og der tror jeg nok, danskerne har en.. måske ikke så stor fordel sammenlignet med de andre. Fordi de vil ikke værdsætte det her alder som en faktor i sociale forhold.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: Der tror jeg nok, den her lighed bliver lidt for meget for ghaneserne.

Interviewer: Okay, men det er jo.. det er jeg glad for, at du siger, fordi jeg har netop hørt, at øhm.. hvis man i Danmark er blevet 36 år, og du ikke har nået en masse endnu, så er løbet.. så siger man, at løbet det er kørt, fordi man allerede i princippet er ved at blive gammel. Omvendt har jeg hørt, at hvis du er 36 år i Ghana, og ikke har opnået noget endnu, så ses det ikke som noget problem, fordi du er jo stadig ung. Er der noget om det?

Respondent: Ja, det tror jeg nok. Men hvis.. igen så kommer det an på, hvad man laver. Hvis man er 36 år og ikke er gift.. Ej, det har også ændret sig, siden jeg var en ung mand i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men i dag hvis man er 36 år og ikke har uddannelse, så vil man så sige, at man er tabt.

Interviewer: Nå, så er man tabt?

Respondent: At man ingen fremtid har.

Interviewer: Nå.

Respondent: Så det her med uddannelse, det er blevet meget vigtigt i Ghana, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så man kan ikke bare være 36 og ikke have styr på sit liv. Ikke længere.

Interviewer: Nej, okay. Nå, det kan jeg godt se så. Øhm.. så kunne jeg godt tænke mig lige at høre lidt om.. videre, hvis vi tager i selve en forhandlingssituation. Det der med alder, hvad for en rolle spiller det. Jeg tænker, et eksempel kunne være, at en dansk chef er yngre end sine medarbejdere, og jeg kunne forestille mig, at alder jo spiller en rolle. Vil det have noget at sige i forhold til, hvem man skal tale med, og hvordan man skal adressere hinanden?

Respondent: Ja, det vil jeg mene. Der er to dimensioner. Det ene det er ens stilling.

Interviewer: Ja.

Respondent: Her i Danmark, hvis man er en ung mand, og man er administrerende direktør, så er det fint. Så gælder det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og hvis man er en ung mand, administrerende direktør, og kommer til Ghana, skal snakke med topembedsmænd, så tror jeg nok, man vil blive accepteret, fordi at ens stilling giver en magt i denne sammenhæng.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis man ikke er top.. hvis man ikke er administrerende direktør som kommer til Ghana og er en ung mand, så er det et stort minus.

Interviewer: Nå. Så det vil sige for en dansk virksomhed vil det altid, hvis lad os sige den administrerende direktør ikke kan tage af sted, så vil det være en fordel at sende en ældre..

Respondent: ..En ældre person.

Interviewer: Okay.

Respondent: For hvis den administrerende direktør ikke kan tage med, så må man finde en der er lidt ældre og måske på et højere niveau end den almindelige medarbejder. Selvfølgelig – du kan ikke bare sende almindelig, gammel medarbejder.

Interviewer: Nej nej.

Respondent: Der skal være en lille smule status, fordi man vil så vurdere, har vedkommende magt til at træffe en beslutning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Skal jeg bruge tid på ham, eller skal han hjem og spørge om lov til at træffe de beslutninger, man skal træffe.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik', så man skal.. en ung administrerende direktør, fint. En ældre senior leder, det vil være fint.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Øh.. men øh.. hvis man er gammel og ikke er position.. stilling i orden, så nytter det ikke noget.

Interviewer: Nå. Så nytter det ingenting?

Respondent: Men igen, det kommer an på, hvad man skal lave. Hvis man skal overføre viden, en eller anden teknisk viden.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så er det en helt anden situation.

Interviewer: Nå.

Respondent: Hvis man ikke skal forhandle kontrakt men skal overføre viden, så er det ens ekspertise der er afgørende. I den forbindelse vil en ung mand – der har en eller anden teknisk viden – være udmærket, som en gammel mand.

Interviewer: Okay. Så det vil sige, hvis det er en decideret forhandlingssituation, så er det baseret på magt, hvem har magten, og skal man bruge tid på en person som har.. ikke har magten? Altså, det er sådan, man vurderer det? Men hvis det er en situation, hvor det handler om at videregive viden, så er det ligegyldigt, eller så spiller alderen en mindre rolle i forhold til niveau af viden.

Respondent: Ja, lige præcis.

Interviewer: Okay.

Respondent: Præcis. Så vil alderen ikke.. så er det ekspertise der er afgørende, om man vil lytte til personen eller ej.

Interviewer: Okay, okay. Øhm.. hvis nu vi siger i forhold til Kina, som jeg også var inde på lige før, der kan det komme bag på nogle danskere, at der er mange der kommer til møder, de sender en hel delegation afsted, og danskerne sidder måske kun én eller to, og kineserne møder måske 6 til 9-10-11-12 mennesker.

Respondent: Hm (genkendende).

Interviewer: Hvordan forholder det sig i Ghana?

Respondent: Ja, igen så kommer det an på, hvad man har aftalt, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så det skal man aftale på forhånd.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så jeg siger, "jeg kommer med de her to personer. Jeg vil gerne have, at vi skulle have det her på topniveau". Så ville de.. så ville ghaneserne også stille op med de her enkeltpersoner. De kommer ikke 10 personer, fordi man kommer til en forhandling. Men hvis man er usikker på, hvad det drejer sig om, så vil man måske stille alle de personer, som man kan komme i tanke om, op.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg tror, jeg har oplevet en situation, hvor jeg har skullet – på vegne af Danida – tage ud og forhandle. Ikke forhandle men lave øh.. holde et møde med embedsfolk, med ministeren i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvor ministeren måske troede, at det var en hvid mand der skulle komme, og måske var usikker på, hvad en hvid mand kan finde på at spørge om.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og jeg havde.. han sørgede for, at der var – måske – 10 af hans embedsfolk, ik', til mødet. Men hvis han var klar over.. jeg sagde ikke til ham på forhånd, at det var mig alene der skulle komme, så der var.. forstår du, hvad jeg mener?

Interviewer: Jaja, ja.

Respondent: Ja. Den her usikkerhed, hvis man ikke har aftalt det på forhånd.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Så vil denne her usikkerhed gøre, embedsfolk vil komme, eller ministeren vil stille mange personer op til et møde.

Interviewer: Ja, men..

Respondent: ..Men hvis man har aftalt det på forhånd, så tror jeg ikke, det er et problem. Der er ikke.. ghaneserne har ikke behov for at have en flok mennesker til at komme til et møde, hvis der ikke er brug for det.

Interviewer: Okay. Øh.. må jeg spørge, var du så alene, og så stillede de med en masse?

Respondent: Jaja, fordi han var ikke klar over, at jeg var alene.

Interviewer: Det må have været en lille smule komisk.

Respondent: (Griner)

Interviewer: Men hvordan tog han det så, da han så dig?

Respondent: Nå ja, men jeg tror, at det der skete efter en time, så opdagede de embedsfolk, at der var ikke behov for dem. Så der var en del af dem der skulle tilbage til deres arbejde.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men ministeren opdagede også, at det var ikke.. det han forventede skulle ske, det var ikke det.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men det var også i begyndelsen. Det var før, Danida kom tilbage til Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvor vi skulle prøve at vurdere, hvad Danida skulle komme og lave.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er også mange år tilbage.

Interviewer: Okay. Nu kunne jeg godt tænke mig lige at høre, sådan noget som formalitetsniveau, og der tænker jeg, hvordan adresserer man hinanden?

Respondent: Jo, jeg tror, i begyndelsen så vil folk bevare det her, som er det, man kalder "protocol", ik', og så sige tingene skal.. man skal adressere.. man skal have "Sir", man skal have "Mister" og så videre og så videre, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det her skal være på plads. Men længere hen i forløbet, når folk har lært hinanden at kende, så bliver det ligesom amerikanerne vil normalt gøre, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så bliver man på fornavnsniveau.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det starter med øh.. måske hvis du kender den engelske stil, så..

Interviewer: ..ja..

Respondent: ..det er meget formelt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men øh.. så du kan erstatte øh.. ligesom en engelsk mand vil gøre, og så kommer du længere hen til en amerikansk måde at gøre tingene på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg ved ikke, om du kender forskellene?

Interviewer: Ja, altså.. jo. Og i virkeligheden, så skal jeg også spørge, er det på samme måde, man så kommer til fornavnsstadiet ved bare at spørge, "er det okay, jeg kalder dig Ted" eller "John" eller...

Respondent: Øh.. jeg tror, der skulle man sondre mellem at være til et møde og at være social.

Interviewer: Ja, privat.

Respondent: Jeg tror, til et møde vil folk gerne have, at man bevarer den her formalitet.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man bliver ikke John.. jeg bliver ikke John, når der er et møde, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men efter mødet så kan jeg blive John. Men det kommer også an på, hvor mange gange man har holdt møder sammen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis man har holdt møder sammen i måske 3 dage i træk, så vil den her formalitet også begynde at blive mindre, ik'.

Interviewer: Ja, jo.

Respondent: Så det er den måde, det skal opfattes. Hvis man der under én dag, og skal hjem igen, så er det bedst at bevare formaliteten.

Interviewer: Okay.

Respondent: Hvis man er der i en uge, så vil man forvente, at det her formalitet, det bliver mindre og mindre. Men øh.. jeg tror ikke, det vil være fornuftigt, lad os så sige den første dag og så sige, "skal jeg ikke kalde dig John?" eller sådan nogle ting.

Interviewer: Nej, det..

Respondent: ..Det ville jeg vente med.

Interviewer: Det kunne jeg godt forestille mig. Men nu siger du selv, hvis man kun er 1 dag, så hold det formelt, og hvis du er der længere tid, så kan du måske overveje at sænke niveauet for formalitet. Men er det muligt overhoved at gennemføre handler ved et enkelt møde?

Respondent: Ej, det.. igen så er det det der sker før forhandlingsmødet, ik', selve forhandlingen starter.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis man har forberedt forhandlingen tilstrækkeligt, ik', så tror jeg nok, man ikke skal bruge så meget tid på det, ik'. Så er det måske en dag eller to dage.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Men det vil sige.. det var faktisk fordi, jeg godt kunne tænke mig at komme ind på sådan noget som relationsopbygning, og om det overhoved er vigtigt, eller om.. lad mig omformulere det, fordi jeg kan forstå, at det betyder noget. Men hvad betyder det?

Respondent: Ja, men jeg tror ikke, det betyder så meget, som hvis sammenligningsgrundlaget er Kina for eksempel. Eller hvis det er i Mellemøsten for eksempel.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Hvor man skal lære hinanden at kende, før man kan starte med at snakke forretning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så tror jeg ikke, ghaneserne er sådan. Vi kan sondre mellem forretning og socialt liv, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Altså, hvis det er forhand.. øh.. forretning, så vil de tage forretningsdimensionerne og køre det forretningsmæssigt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men det vil altså være en god idé at kombinere forretning med det sociale liv.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man skal ikke sige, "jamen jeg skal nå et resultat gennem en forhandling, før vi skal ud og få noget at drikke" for eksempel.

Interviewer: Nej.

Respondent: Jeg tror, det vil være måske strategisk klogt, ik', at starte forhandlingen, afbryde forhandlingen og så tage et eller andet socialt, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ud og spise, få noget at drikke, og så komme tilbage igen.

Interviewer: Okay, så det vil sige..

Respondent: ..Det er dét, jeg ville måske foreslå folk at overveje at gøre.

Interviewer: Okay. Nå, men det kan man sige..

Respondent: ..Men jeg ville ikke mene, at man skulle måske bruge en uge på bare at have det sociale, ik', og få det sociale på plads, inden man starter på forretning.

Interviewer: Nej.

Respondent: Fordi jeg tror, ghaneserne vil.. det vil være kortsigtet. De vil måske prøve at så sige, "jamen øh.. Bliver det her til noget? Skal jeg bruge energi på det, eller skal jeg ikke? Hvorfor skulle jeg bruge tid på ham her eller hende her..".

Interviewer: ..Ja.

Respondent: "...hvis der ikke kommer noget ud af det?"

Interviewer: Nej.

Respondent: Når det viser sig, at der kommer nogle resultater, så tror jeg nok folk vil måske også bruge mere energi på det sociale.

Interviewer: Ja. Øhm.. nu nævner..

Respondent: ..Giver det mening?

Interviewer: Ja, meget. Rigtig meget. Men du nævnte selv i forhold – i forhold til kineserne – så er det ikke vigtigt. Men man kan sige, i virkeligheden med kinesere der er mange der siger, at man er nødt til at være venner først, inden du kan lave forretning.

Respondent: Jojo. Jojo. For kineserne er det vigtigt, ik', at man skal bygge det sociale.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og hvis man er i Mellemøsten, er det også vigtigt, fordi man skal skabe tillid, for at man kan lave forretning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men når man kommer til Ghana, så tror jeg nok, at tillidsskabelsesprocessen er noget andet

Interviewer: Ja. Hvordan?

Respondent: Det er, at der skal være vekselvirkning mellem forretning og det sociale.

Interviewer: Okay, så i virkeligheden så er det ikke alfa og omega, men du vil anbefale det? At man alligevel bruger noget tid på også at være social?

Respondent: Ja, faktisk. Jeg vil så sige – og for at gentage, hvad jeg har sagt – man skal lave forretning i små bidder, ik', og starte og afbryde forhandlingen og tage noget socialt ind i, og så komme tilbage til forhandlingen.

Interviewer: Okay.

Respondent: I stedet for at så sige, "lad os afslutte forhandlingen, inden vi tager det sociale".

Interviewer: Okay.

Respondent: Er du med?

Interviewer: Ja, ja. Helt sikkert. Det er rigtig spændende, fordi der tænker jeg, har det noget at gøre med, at du kan enten som dansker, ville man så tænke, "så kan vi.."

Respondent: ..Nu kan jeg ikke høre dig.

Interviewer: Nå, undskyld. Kan du høre mig nu?

Respondent: Ja.

Interviewer: Okay. Jeg siger, kan det være noget med, at man på den måde bliver enten hurtigere færdig, eller at forhandlingerne bliver afsluttet uden større problemer, hvis man tager det sociale ind midt i mellem?

Respondent: Jo, fordi – som jeg sagde – det her med at skabe tillid i Ghana, det er på et.. det er en lille smule mere komplekst, end folk udefra tror det er. Forstået på den måde, at man lærer hinanden at kende mere i det sociale miljø end i forretningsomgivelser.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis forretning og forhandling begynder at gå i hårknude, så er det et tegn på, at man skal holde pause, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og i stedet for så at sige, "lad os få det her afsluttet" – som en dansker nok normalt vil gøre – så sige, "ja okay. Kan vi ikke afslutte det her, så kan vi måske tage noget andet, når vi kommer tilbage".

Interviewer: Ja.

Respondent: Der tror jeg nok, at jeg vil foreslå, at man så siger, "Okay, nu kan vi ikke komme videre. Lad os tage en pause. Lad os gå ud og få noget at spise", og så videre og så videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så vil man fortsætte.. normalt vil man fortsætte med uformel forhandling..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..og i det her sociale.. under de sociale omgivelser.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så kan det godt være, der kommer andre ting i spil pludselig, ik'. Man kommer i tanke om andre måder at løse problemet på.

Interviewer: Ja, ah okay. Jamen så er jeg med. Men så er det faktisk, som du siger, en god idé at gøre noget ud af det sociale alligevel. Det kan hvert fald i fremtiden give et positivt resultat, hvis du også lægger nogle kræfter i at være social med din samhandelspartner.

Respondent: Jaja, helt afgjort.

Interviewer: Okay.

Respondent: Spørgsmålet er, hvordan du gør det.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: En vigtig rækkefølge. Så det jeg prøver at sige, det er, tidsmæssig planlægning der skal du gøre op, hvornår skal du gøre det.

Interviewer: Ja.

Respondent: Eller timing, ik'.

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Hvordan kan man som dansker vide det med timingen?

Respondent: Ja, det kan man ikke.

Interviewer: (Griner).

Respondent: Man bliver nødt til at prøve sig frem.

Interviewer: Okay. Man bliver simpelthen nødt til at tage det, som det kommer?

Respondent: Ja, fordi man.. hvis man er opmærksom på, at det ikke er en god idé bare at blive ved og blive ved.

Interviewer: Ja.

Respondent: Man skal holde pause.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så tror jeg nok, at det er en fornuftig idé at have i baglommen og så sige, "hvornår skal vi" .. spørgsmålet er så at vurdere, hvornår du skal holde pause, ik'.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og det kan jeg ikke sige på forhånd.

Interviewer: Nej, det er klart.

Respondent: Det er en fornemmelse af situationen, hvor man så siger, "Arh, nu går det".. der kan godt være nogle gange, når tingene går så godt, så holder man pause.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Jo, jo, jo. Selvfølgelig.

Respondent: Ja, så det kan man ikke.. jeg tror ikke, der er en facitløsning på det der.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det er noget, man skal lære.

Interviewer: Ja, okay. Det er noget med at føle sig frem?

Respondent: Lige præcis.

Interviewer: Okay. Nu er jeg nødt til også at høre, du nævner selv – du har jo skrevet om begreberne familism og collectivism – hvad betyder det i forhold til forretningskulturen, hvis det overhoved betyder noget?

Respondent: Øhm... Ja, på en måde, men det er lidt svært at forklare. Fordi familien betyder så meget, at når du forhandler, så skal du være opmærksom på, at vedkommende, som du forhandler med, skal også tænke på sin familie.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så når du forhandler pris eller betingelser, så skal du være opmærksom på, at han sidder der ikke alene. Han sidder som repræsentant, den uformelle repræsentant for sin familie.

Interviewer: Ja.

Respondent: For eksempel, hvis man skal finde jobs, og hvis der skal ansættes folk, ik', så vil folk forvente, at han tager hensyn til sine familiemedlemmer.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så kan en dansker sige, "jamen, man skal ikke.. man skal være øh..." Det kalder danskerne nepotisme, ik'.

Interviewer: Jo, det gør de nemlig.

Respondent: Ja, og det her, så siger de, "nej, det må man ikke", men hvis man tænker på den måde, så skaber man problemer for forhandlingspartneren.

Interviewer: Okay, nå.

Respondent: (Griner). Så spørgsmålet bliver, hvordan kan du hjælpe forhandlingspartneren med at løse det her problem uden din forretning ikke kommer i klemme.

Interviewer: Ja, uden at det påvirker..

Respondent: ..Negativt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Påvirker din forretning i en negativ retning, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så skal I i fællesskab finde en løsning på det. Men at så sige, "det er din hovedpine. Det skal jeg ikke have noget med at gøre".

Interviewer: Nej (griner).

Respondent: Så har man misforstået det hele.

Interviewer: Ja, det er klart.

Respondent: Og det er der, familism bliver vigtigt.

Interviewer: Okay.

Respondent: Man kan så sige, "ja, du er her, men du har ansvar", ik'. Hvis du er en forretningsmand, så når du tjener penge, så er det ikke kun dig der skal bruge pengene, ik'.

Interviewer: Nej (genkendende).

Respondent: Så lad os så sige, "hvordan kan vi sørge for, at du får en større del af kagen, således at du også kan sørge for at hjælpe de andre i din familie.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvis man som en forretningsmand begynder at tænke på den måde. Jeg mener en dansker.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så tror jeg nok, at ghanesere så vil sige, "nå, han har forstået noget".

Interviewer: Nå (genkendende).

Respondent: Men så kunne man så sige, hvordan kan du gøre det, så at du ikke kommer til skade, eller at din forretning ikke bliver påvirket i en negativ retning.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og så er der mange forskellige måder at gøre det på, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men øh.. familism i dag er at være opmærksom på, at det her betyder noget, ikke kun for manden eller kvinden, det betyder også noget personens familie.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og ikke kun økonomisk. Det kan også betyde noget statusmæssigt.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg handler.. i stedet for at drive forretning med en europæer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og derigennem kan det skabe andre muligheder for andre familiemedlemmer, ik'.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: For eksempel, én måske der gerne vil komme og læse i Danmark, han har mulighed for at sørge for, at vi kan få kontakter til universiteter i Danmark.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det kunne være en måde at måske begynde og skabe relationer på.

Interviewer: Okay.

Respondent: Som kan gavne familien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Giver det mening?

Interviewer: Ja, meget. Rigtig meget. Men hvis jeg lige må afbryde dig, så forstår jeg det som, at du som dansker vil gøre klogt i at sætte dig ind i at forstå, at ghanesere som.. den ghanesiske forhandler ikke kun repræsenterer sin virksomhed, men også repræsenterer sin familie, altså og familiens – hvad skal man sige – den the extended family også, som jeg forstår det. Er det korrekt?

Respondent: Ja, der er en forventning fra familien.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og den forventning vil han uformelt have i sit baghoved.

Interviewer: Okay.

Respondent: Men han vil ikke gøre det til dit problem.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men hvis du er opmærksom på, at der er noget derovre, som jeg skal være opmærksom på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Når han siger noget, så er det ikke fordi, han er grådig.

Interviewer: Nej.

Respondent: At han vil have mere og mere ud af den her forhandling. Men det er fordi, han har andre forpligtigelser, ik'.

Interviewer: Ja, jo.

Respondent: Og det skal jeg som en dansker også være opmærksom på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Så ville jeg tolke de signaler der kommer fra ham på en anden måde.

Interviewer: Ja, men hvis man så skal være.. som dansker, og du sidder i forretningssituationen i forhandlingssituationen, og du tænker, "min modpart er.. vil have mere og mere. Jeg skal forstå, at det er fordi, han har andre forpligtelser", hvordan kan man så overkomme det øh problem eller den udfordring?

Respondent: Nej. Man.. du kan ikke gå ind og så sige, "er det fordi, du gerne vil have noget til din familie?".

Interviewer: Nej.

Respondent: Det kan du ikke sige.

Interviewer: Nej, det er klart.

Respondent: Men du kan så sige for eksempel, "hvor meget får du ud af det her?", ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis.. det kan godt være, at når I sidder socialt – det er derfor, de her sociale relationer har betydning. Fordi det er i den sociale sammenhæng, at manden fortæller dig om hans koner og børn og måske hans storebrors børn som er blevet.. måske hvis storebroren er død, og børnene skal.. han skulle sørge for alle børnene og så videre og så videre.

Interviewer: Jaja.

Respondent: De her oplysninger, dem får du at vide, når I sidder, ik', og ikke i forhandlingssammenhæng.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er derfor, det er en god idé at blande forhandling og forretningssamtaler med de uformelle.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan du tage det her, i de her, med, når du så siger, "okay", men øh det kan godt være, at det er uformelt, så kan du så sige, "ja, jeg kan da hjælpe dig med det ene og det andet", som ikke er noget med selve forretningen at gøre. Er du med? Forstår du, hvad jeg prøver at sige?

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så du løser problemet udenfor.

Interviewer: Udenfor forhandlingen?

Respondent: Lige præcis.

Interviewer: Okay (genkendende). Okay, men ville man som dansker.. hvad hvis nu man siger omvendt, et eksempel som.. hvor danskeren siger, "nej, du får ikke mere. Jeg forstår godt dine forpligtelser, men vi har ikke råd til at betale mere", for eksempel.

Respondent: Men det ville være den typiske danske måde at løse det på, ikke..

Interviewer: ..Ja.

Respondent: ..at reagere på, ik'.

Interviewer: Ja, det ville det nemlig.

Respondent: At "min hovedpine.. det er din hovedpine. Det er forretning vi, dig og mig, skulle lave, og hvis der kommer noget ud af det, så kan du bruge det som det passer dig".

Interviewer: Okay.

Respondent: Er det ikke sådan?

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kunne man så sige, "okay", så vil manden også prøve at få det største mulige ud af dig, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan det godt være, at der opstår alle de her ting, som du skriver senere hen om korruption og så videre og så videre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Fordi manden skal prøve at på andre måder prøve at løse hans personlige problemer, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så for mig, så ville det være fornuftigt at være opmærksom på det her, og så sige, "okay, jeg er opmærksom på, at det her er også en del af dig som person".

Interviewer: Okay.

Respondent: Og så kan vi.. og hvis du viser interesse i den anden side af personen, så vil han vise større commitment til din forretning.

Interviewer: Ja. Så det vil sige, du kan faktisk få noget ud af det selv, ved at give det ekstra ved siden af forhandlingerne?

Respondent: Ja, det er det, jeg tror måske, hvis man er opmærksom på det her med familism, ik'.

Interviewer: Ja. Jo, jo.

Respondent: Og så er det.. du skal ikke gøre det til et forretningsmæssigt problem, men du skal se, at du får mere ud af personen, hvis du ser personen som helhed i stedet for at se personen som bare en forretningspartner.

Interviewer: Ja. Men ville man så have en fordel ud af, hvis man som dansker gør sig den umage, at man kan se sin ghanesiske partner som – hvad skal man sige øhm.. – at have så meget tillid til én, at han føler sig forpligtet til at opfylde opgaven?

Respondent: Nej, jeg tror, at det er noget der skal komme løbende, fordi det skal være.. du skal også prøve at monitorere den her proces, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Danskerne komme ikke til Ghana bare for at være sådan øh.. folk der skal betale for andres skolegang og så videre.

Interviewer: Nej.

Respondent: De har en forretningsmæssig interesse i det, men det er et spørgsmål om, hvordan du kan optimere de her ressourcer.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan du så sige, jamen jeg tror i første omgang, så skal du bare være opmærksom på, at de ting som han gør og siger, er ikke kun til hans egen nytte. Han har andre forpligtigelser.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Mere skal du ikke gøre i første omgang. Og du skal også vise interesse i personen som en person.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Så er det de her symbolske fordele, ik'. At så sige, "jamen, jeg kan se, at der er nogle problemer her". Men fordi hvis man ikke er opmærksom på det, så kan der godt opstå problemer senere hen.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er det, jeg prøver at sige.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men jeg siger ikke, at danskerne skal finde en sum penge som vi giver til dig, for at du kan løse dine familieproblemer.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det ville ikke være min tilgang til problemet. Og det kan godt være, at man prøver at skabe tillid og skabe et større commitment fra ghaneseren. Og en måde at gøre det, det er ved at vise interesse i ghaneseren som person.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Jo. Men hvordan kan du så hjælpe ham med hans familie-commitment, uden at det bliver det, man betegner som korruption?

Respondent: Nogle gange, så er det faktisk at gøre det sådan at familien ikke vil forvente, at han skal lave noget, ik' (griner). Det er lidt kompliceret, at nogle gange, hvis du siger, hvis ghaneseren kan tage ud og sige til familien, "denne aftale, jeg har med danskeren, er sådan, at jeg ikke kan ansætte et af mine familiemedlemmer i firmaet", ik'.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Så vil familien ikke forvente noget.

Interviewer: Nåh, okay.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Så det er ikke sådan, at du skal åbne op og så sige, "du må gerne ansætte". Men du skal give ham muligheden for, at agere overfor sin familie.

Interviewer: Ja, okay.

Respondent: Tror du, du forstår, hvad jeg prøver at sige?

Interviewer: Ja, det.. meget. Det gør jeg virkelig.

Respondent: Fordi.. fordi nogle gange så tror jeg, danskerne har den her idé om, at vi hjælper ved at give penge.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og jeg tror ikke, at det altid er en god hjælp.

Interviewer: Nej.

Respondent: Det kan godt være, at man hjælper ved så at sige, "der er ikke noget at hente herfra, at vi laver aftalen sådan, at det er mig der skal ansætte folk – og ikke dig".

Interviewer: Nej.

Respondent: Ik'. Er du med?

Interviewer: Selvfølgelig. Men..

Respondent: ..Så danskeren siger, "ansættelsen, det er jeg som dansker der skal tage mig af det". Så vil han normalt sige, "jamen, det er hvidmanden der så ansætter folk. Det er ikke mig der ansætter folk, så jeg kan ikke ansætte mine familiemedlemmer i det her firma".

Interviewer: Nej, okay. Og du siger også, at hvis man ikke er opmærksom på de her ting, så kan det skabe problemer i det lange løb eller senere.

Respondent: Jaja, lige som det eksempel, jeg giver, hvor du så siger okay, hvis du ikke er opmærksom på det – eller hvis du er opmærksom på det og nægter det, ik' – så siger de, "det er din hovedpine. Prøv at finde ud af det selv".

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Men omvendt, hvis du er opmærksom på, at det kan skabe problemer for vedkommende, så siger du, "lad os i fællesskab løse det på den måde".

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'. "Fordi nu tager jeg mig af ansættelse. Så er det ikke din hovedpine".

Interviewer: Okay. Og jeg går ud fra, at problemerne så også ville være fra den danske side, at nu udover at ghaneseren han er forpligtet i forhold til familism, måske vil kunne ansætte familiemedlemmer som ikke er lige så kompetente som andre?

Respondent: Lige præcis. Lige præcis.

Interviewer: Så på den måde, så vil du i hvert fald ikke kunne få det optimale udbytte ud af det.

Respondent: Lige præcis, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi hvis du ikke tager.. hvis du ikke er opmærksom på det, så vil du ikke bringe det op. Så vil I ikke snakke om det.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så ville det være et problem for vedkommende senere hen, ik'.

Interviewer: Ja, ja.

Respondent: Og så ville det også være et problem for dig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis du er opmærksom på det og tager det op, så kan det godt være.. at sige, "okay, nu er jeg klar over, at i Ghana er det sådan her. At hvis du har et business, så skal du også ansætte folk, og vi er klar over, at hvis du ansætter dine egne folk, så vil de ikke lave så meget som at ansætte folk der er kompetente".

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvordan løser vi det? Så siger vi, "okay". Og jeg kender mange eksempler på det her med ansættelse og medarbejdertilrettelæggelse af arbejdsituationer var noget som udlændinge tog sig af i stedet for ghaneserne.

Interviewer: Okay.

Respondent: På den måde, så løser man problemet, fordi hvis et familiemedlem kommer og siger, "jeg et brug for et job", så siger du, "du skal ud og snakke med manden derovre, for det er ham der har ansvaret for det".

Interviewer: Okay.

Respondent: Så kan han vurdere, om vedkommende er kvalificeret eller ikke kvalificeret.

Interviewer: Okay, og er det normalt? Er der mange der gør det?

Respondent: Nej.

Interviewer: Nej (genkendende).

Respondent: Fordi mange er ikke opmærksomme på, at de kan løse problemet på den måde.

Interviewer: Okay. Det er jo et rigtig godt råd i virkeligheden, hvis man kan sige det sådan.

Respondent: Ja, på den måde, ja. Men først så skal man være opmærksom på det. Og jeg tror danskerne vil normalt nægte at have noget med det at gøre.

Interviewer: Tror du det?

Respondent: Ja, fordi den normale situation i Danmark vil nok være, at det er dit problem.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Ja, men tror du ikke..

Respondent: ..At hvorfor skal jeg kigge på det? Hvorfor skal jeg bruge firmaets ressourcer på det? Og hvis man har den indstilling, så vil man måske nægte at være fælles om løsningen.. at finde en løsning på problemet.

Interviewer: Men...

Respondent: Men det er et reelt problem, som man måske skal tage alvorligt.

Interviewer: Ja, men det.. du siger også, at mange danskere vil nægte at gå ind i det problem. Men tror du ikke også, at mange danskere de vil tænke, at man er for påtrængende, hvis man tager.. lige pludselig går ind og skal.. tilbyder at tage sig af sin samhandelspartners private problemer eller forpligtelser?

Respondent: Jo, fordi man vurderer det som privatproblem (griner). Kan du ikke se det?

Interviewer: Jo, men..

Respondent: ..Det er et forretningsmæssigt problem. Hvis du ser det som et forretningsmæssigt problem og ikke et privatproblem, så bliver det pludselig noget som I skal snakke om.

Interviewer: Ja, det er jo netop det.

Respondent: Men hvis du så siger, det er et privatproblem, så ligger det i privatregi. Og det er den måde, danskerne normalt vil tænke, ik'.

Interviewer: Så.. jo. Så i virkeligheden, så handler det lige så meget om, at danskere de har en forskellig opfattelse af, hvad der er privatregi, og hvad der er business?

Respondent: Lige præcis.

Interviewer: Okay.

Respondent: Fordi i Ghana, så er det her business og private, det fører ind i hinanden.

Interviewer: Nå, men det er jeg glad for, at du siger, for jeg skulle til at spørge dig, hvordan er med adskillelsen mellem arbejdsliv og privatliv.

Respondent: Jo, okay. Arbejdsliv – det er ikke det samme som at snakke om privatregi i øh.. fordi, når man snakker om arbejdsliv, det er at blive færdig med arbejde og tage hjem, er det ikke det, du tænker på?

Interviewer: Det kan man godt sige, jo.

Respondent: Ja, og så kommer man hjem, og så kan man glemme alt om arbejde. Det er én måde at sige det på.

Interviewer: Ja.

Respondent: En anden – det er så at sige, at det der sker i din forretningsverden, de penge du tjener, ik', og din privatøkonomi og din forretningsmæssige økonomi skal holdes adskilt.

Interviewer: Ja.

Respondent: I Ghana så bliver det ikke holdt adskilt mange gange.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det er der, der kan ske et problem for en dansker.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så at sørge for, at forretningsmæssig økonomi og husholdningsbudgettet er blevet holdt adskilt, det kræver en øvelse, en vis form for monitorering af økonomi.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det tror jeg nok, hvis det er en mindre virksomhed, og sådan en iværksættertype virksomhed i Ghana, så vil det være problematisk.

Interviewer: Okay, men nu siger du så også.. du taler om adskillelsen af privatøkonomi og arbejdsøkonomi, og at det godt kan flyde sammen. Jeg tænker også, hvad så med sådan noget som relationerne? Øh... hvor tæt på kommer man på hinanden, hvis man skal være handels.. samhandelspartnere? Er det.. bliver det både en del..

Respondent: ..Ej, det tror jeg nok, at man kan holde adskilt. Men det der sker mange gange, det er, at man bliver venner, fordi man tilbringer mange timer sammen.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og bliver inviteret til hinandens et eller andet.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så lærer man hinanden at kende. Og det sker også i Danmark jo.

Interviewer: Jaja.

Respondent: Så der er en forskel på den konto.

Interviewer: Nej, okay.

Respondent: Så.. men jeg tror, det der er vigtigt, det er økonomien, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Så de andre ting, det kan man håndtere. Hvis man ikke gider at se hinanden, så gider man ikke se hinanden. Så er det det.

Interviewer: (Griner). Ja, det er ret nemt.

Respondent: Hvis man godt kan lide hinanden, så kan man godt lide hinanden. Så mødes vi og snakker sammen og spiser sammen og så videre og så videre.

Interviewer: Ja, ja, ja.

Respondent: Så...

Interviewer: Øhm.. må jeg lige spørge, vi snakkede jo lidt før om dit familism. Øh.. du har jo også skrevet om collectivism.

Respondent: Jo, fordi det, jeg prøver at gøre opmærksom på, hvis.. jeg ved ikke, om du kender Hofstedes øh...

Interviewer: Ja, det gør jeg.

Respondent: Sådan en.. nu er det blevet 6 dimensioner.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og Hofstede plejer at beskrive vestafrikanere for at være kollektivistisk.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det tror jeg ikke er tilfældet.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og fordi lige så snart du kommer ud fra familiens øh..

Interviewer: ..Regi?

Respondent: ..område.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så vil ghaneserne især være ligeglade med hinanden.

Interviewer: Men.. okay. Hvad så med det begreb der hedder *family* og *extended family*?

Respondent: Jo, *extended family* – det er ghanesernes family-begreb.

Interviewer: Ja.

Respondent: Det er *extended family*. Det er ikke... Man sonderer mellem *nuclear family* og *extended family*, og i Danmark vil family være normalt ens husstand, er det ikke sådan?

Interviewer: Jo.

Respondent: Mand og kone og eventuelt.. eller..

Interviewer: ..Og barn..

Respondent: ..partner og så børn. Og så... Det er første led. Det næste led, det vil være din kones forældre og søskende, ik', eller mands forældre og søskende. Så er det slut, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men i Ghana, så kan det måske være næsten en hel landsby, ik'.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og det er derfor, at det er problematisk økonomisk set, fordi hvis det kun er 10 personer det drejer sig om, så kan det godt håndteres, ik'.

Interviewer: Okay, så det vil sige..

Respondent: ..Og når det bliver 50 personer, så bliver det problematisk.

Interviewer: Ja (griner). Ja, det kunne jeg godt forestille mig. Men det er vel fordi – som jeg forstår dig – at hvis i nogle tilfælde, at det er en hel landsby, så ser man family som en mands brors kones brors mands brors kones bror-agtigt. At den fortsætter.

Respondent: Lige præcis.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så det er derfor, hvis man.. at en ghaneser kommer og så siger, "jamen, min far er død". Og næste gang kommer han og så, "jeg skal ud og begrave min far", ik'.

Interviewer: Ja, jo.

Respondent: Så spørger du, "jamen, hvor mange fædre har du?" (griner).

Interviewer: Ja.

Respondent: Men for ham vil alle hans fars søskende eller brødre også være hans far.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og han har nøjagtig de samme forpligtigelser overfor dem, som hans far.

Interviewer: Okay, så det er uanset, om det er hendes deciderede biologiske far?

Respondent: Ja, lige præcis, ik'. Og for os – alt det man kender i Danmark som pap-far og pap-mor og.. de her begreber eksisterer ikke i Ghana.

Interviewer: Nej.

Respondent: Ik'. Så kan man pludselig, hvis man øh.. hvis ens mor er skilt 2 gange, så kan du nemt se, hvor mange fædre du kommet til at få.

Interviewer: Okay. Ja, så begynder der at komme mange.

Respondent: (Griner). Ja, ik'.

Interviewer: Jo. Jamen, ja (griner). Det kan jeg selvfølgelig godt se. Der er hvert fald lidt flere at tage hensyn til, i forhold til her i Danmark, hvor det er far og mor og ét barn måske.

Respondent: Ja, det er det, man har beskrevet som extended family. Og extended family is faktisk grænseløs.

Interviewer: Hvordan det?

Respondent: Fordi du kan jo.. fordi du kan blive ved med at extend, ik'.

Interviewer: Jo, altså hvis man fortsætter med fars brors kones brors øh.. og så videre.

Respondent: Og så videre og så videre. Ja, det er kun dig der kan definere..

Interviewer: ..Ja, så er vi alle sammen..

Respondent: ..hvor mange der kan være.

Interviewer: Ja, så er vi jo alle sammen én stor familie..

Respondent: ..Det er derfor, det er vigtigt, når man har i forretningsrelationer én, og så sige, "jamen, hvis jeg tager mig af det her med ansættelse", så løser du store problemer for vedkommende. Kan du ikke se det?

Interviewer: Jojo, bestemt.

Respondent: For så skal.. fordi måske fars brors onkels søster kommer fra et eller andet sted, som han ikke kender.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan han lige så godt uden at tabe ansigt sige til dem her, at "jo, jeg vil gerne hjælpe dig, men jeg har ikke magt. Det er ikke mig der bestemmer, hvem der skal ansættes".

Interviewer: Ja, og på den måde kan han slippe for at have den.. at skulle tage stilling til det og have det problem eller den byrde.

Respondent: Ja, psykisk og også økonomisk, ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Og så hvis man løser problemet på den måde, så kommer det også din forretning til gavn.

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Ja, det er klart. Det er klart. Det var det, som vil snakke om før.

Respondent: Ja.

Interviewer: Det er jo naturligt nok. Men jeg kunne godt tænke mig lige at vende tilbage til det, vi snakkede om med korruption. Hvad for en rolle spiller korruption?

Respondent: Uh, det er svært at sige. Jeg tror, at korruption det sker ikke i forretningsverdenen. Ikke når 2 personer forhandler. Korruption vil være mere indenfor det.. embedsregi.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvis man gerne vil bruge embedsmænd til at lave det ene eller andet, så kan der opstå situationer hvor – hvis man gerne vil have tingene til at ske hurtigt..

Interviewer: ..Ja, er det det, man kalder smørelse?

Respondent: Ja, ik'.

Interviewer: (Griner). Jo.

Respondent: Ellers så kommer det til at tage tid.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men jeg tror, at mange danske virksomheder har oplevet det forskellige steder i verden. Og Ghana er ikke enestående i denne sammenhæng.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og det er forskellige måder at løse problemet på. Min øh... Mit forslag har mange gange været, at man skal outsource den her type problemer, forstået på den måde, at man så siger, "jeg vil gerne have en opgave løst".

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kan det godt være, at man hyrer en til at løse opgaven for en, ik'.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvordan vedkommende løser opgaven, det er vedkommendes hovedpine. Men vedkommende får en sum penge, og så siger man, "hvor meget vil det koste mig, at du løser opgaven for mig?". Så siger han, "det koster måske 100 kroner!". Så siger jeg, "okay. 500 kroner får du for at løse opgaven for mig". Og så er det problem løst.

Interviewer: Ja.

Respondent: Hvordan han/hun gør det, det vil være vedkommendes hovedpine. Der er nogen der har forbindelserne i orden inde i embedsverden, og kan løse problemer hurtigere end andre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så.. men hvis man selv vil ud og løse problemet, så kan det godt være, at man måske skaber problemer for sig selv.

Interviewer: Men er det etisk og moralsk i orden?

Respondent: At gøre hvad?

Interviewer: At bruge en.. lad os sige det eksempel – som du siger – med en mellemmand. Som du siger, "hvor meget vil det koste dig at løse problemet?". "100 kroner". "Fint, du får 100 kroner. Hvordan du løser problemet, det bestemmer du selv".

Respondent: Men jeg tror, at det er det, mange gør jo – også i andre dele af verden. Og hvis du tager de her politikere og tager diplomati og så videre og så videre, så er det det samme.

Interviewer: Jeg tror, at du har ret. Altså, jeg er enig.

Respondent: Så hvad er forskellen?

Interviewer: Jamen, der er ikke nogen forskel. Det eneste..

Respondent: Hvad er.. det, amerikanerne gør i forskellige dele af verden – hvad er forskellen mellem det, og det, jeg lige siger?

Interviewer: Jamen der er..

Respondent: ..Den eneste forskel, at det gøres i forretningsmæssigt øjemed.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Det andet det er, at det bliver gjort i politisk.. som politisk magtspil.

Interviewer: Ja.

Respondent: Andre løser problemer for en by proxy.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Så kan du måske vaske dine hænder og så sige, "jeg kender ikke noget til det her. Jeg har ikke noget med det at gøre".

Interviewer: Nej (griner). Ja, men du har ret. Jeg kan sagtens følge det. Det eneste jeg siger, det er bare, at måske det stiller et moralsk spørgsmål.

Respondent: Gør det det?

Interviewer: Det tror jeg måske, at nogle danske virksomheder vil mene, men ja – jeg skal ikke kunne sige det. Det er et rent gæt.

Respondent: Ja, men jeg tror, vi.. (griner)... Faktisk så vil de store virksomheder.. måske hvis de så siger.. fordi man skal ikke bestikke folk.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og det kan man ikke trække fra i skat. Man kan ikke sige, "jeg har givet en eller anden sum penge", men man kan godt hyre folk til at løse opgaver.

Interviewer: Ja, selvfølgelig (griner). Jeg har heller ikke hørt om, at man kunne trække bestikkelse fra i skat.

Respondent: (Griner). Men det, jeg prøver at sige, det er så at sige, der er nogen der har netværket, der har det lokale kendskab, ved hvordan de kan løse problemerne.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og det kan godt være, at de ikke går rundt og bestikker folk, men øh.. det kan godt være, at de har familiemedlemmer der er i embedsverdenen der kan hjælpe dem.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Sagen er, jeg ved ikke, hvordan de løser problemet.

Interviewer: Nej.

Respondent: Og det kan godt være, at de dygtige nok til at snakke med forskellige folk og få tingene til at glide på en bedre måde, end jeg kan gøre.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så i stedet for, at jeg skal bruge min tid og energi og min manglende kompetence til at løse opgaven, så finder jeg en der har bedre kompetencer til at løse opgaven.

Interviewer: Ja. Ja, det er jo klart. Det siger sig selv.

Respondent: Så betaler jeg for hans værdiskabelse, hans service.

Interviewer: Hans arbejde, ja.

Respondent: Og så siger du, "jamen øh.. det er moralsk problematisk". Hm. Hvordan er det det?

Interviewer: Ja, det ved jeg ikke. Det er jo det, som du siger, at man kan vaske sine hænder og sige, "jeg ved ikke noget".

Respondent: Er det fordi, du så antager, at han vil lave noget der er umoralsk?

Interviewer: Måske, ja. Ja, eller det er det.

Respondent: Men det kan jeg ikke vide.

Interviewer: Nej. Men det er en antagelse.

Respondent: Ja, ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: Så det.. jeg tror, det er et spørgsmål, som enhver leder skal stille sig selv.

Interviewer: Ja.

Respondent: "Skal jeg gøre det selv? Eller skal jeg få andre til at gøre opgaven for mig?"

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Ja.

Respondent: Så jeg siger ikke, at man skal ud og bestikke folk. Det er ikke det, jeg siger.

Interviewer: Nej, nej, nej (genkendende).

Respondent: Men jeg siger, at hvis jeg har en opgave der skal løses, og den skal løses hurtigt. Og der er nogen der har kompetencer til at løse det, så lad dem løse det.

Interviewer: Så outsource det. Ja. Og det er det, du mener med outsourcing?

Respondent: Ja.

Interviewer: Ja, okay. Så forstår jeg det. Jeg skal lige høre dig, hvis nu øh.. bare.. nu kommer jeg til sådan nogle punkter, hvor jeg skal.. du bare skal komme med et bud. Hvis man som dansker skal til Ghana, hvad vil være det sværeste i forhold til kulturforskelle og forretningskulturforskelle?

Respondent: Uha, hvad skal jeg sige?

Interviewer: Ja, det kunne være, at du havde et bud. Det er simpelthen bare, at hvis din erfaring fortæller dig, at et eller anden vil komme bag på danskere. At det vil simpelthen være svært at have med at gøre. Og jeg tænker, at det kunne jo være..

Respondent: Jeg tror, min egen forskningsmæssige erfaring viser mig, at danskerne tror, at de kommer til Ghana for at hjælpe.

Interviewer: Okay (griner forbavset). Så at danskere kommer af barmhjertighed?

Respondent: Ja. Sådan som at de mener, at af en eller anden årsag, så er de et behov for at bidrage til de fattiges udvikling.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fattigdoms et eller andet.. skub, et eller andet øh.. indstilling.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Ik'. Men det synes jeg kunne være en hæmsko.

Interviewer: Ja, selvfølgelig.

Respondent: Fordi det betyder så, at de ikke betragter deres samhandelspartner på lige fod.

Interviewer: Ja, og er det så noget med respekt igen?

Respondent: Ja, lige præcis. Hvor du så siger, "jeg skal.. jeg kommer for at hjælpe dig". Men det betyder så, at danskerne ikke har samme grad af commitment..

Interviewer: ..Nej.

Respondent: ..til deres forretning. Hvis de kommer, fordi de skal drive forretning og tjene penge på det, så må de lige så godt gøre tingene seriøst fra starten.

Interviewer: Hm (genkendende). Ja.

Respondent: Og det er.. jeg tror, det er et af de problemer, som Danida har haft med alle de her projekter, de har puttet penge i.

Interviewer: Okay.

Respondent: Det er min påstand. Men jeg tror, det er.. man skal komme ind i Ghana og så sige, "Jeg vil drive forretning, og jeg vil køre det her på forretningsbasis, og tage alle de forholdsregler der skal tages, for at jeg kan tjene penge".

Interviewer: Ja. Du nævnte jo så også selv – nu snakker vi om det her med, at det er en mangel på respekt, og at vi ikke er på samme niveau – så nævnte du tidligere det her med at tabe ansigt. Hvad betyder det, altså, generelt? Jeg ved godt, hvad det betyder at tabe ansigt, men hvad betyder det i en forhandlingssammenhæng?

Respondent: Nej, jeg tror ikke, at det.. hvis man tager Kina igen, så er det noget af de begreber, man bruger i forhold til Kina.

Interviewer: Ja, det er det nemlig.

Respondent: Jeg tror ikke, at det er det samme som i Ghana.

Interviewer: Nej.

Respondent: At man taber ansigt.. man taber ansigt, hvis man betragtes som ikke dygtig nok.

Interviewer: Okay.

Respondent: Og hvis man så siger, måske vil ghaneserne have problemer med at lave fejl, ik'.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Mens i Danmark siger man, man lærer ved at lave.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så hvis man laver fejl i Ghana, og hvis man måske siger det lige ud til et møde for eksempel, så kan en ghaneser tabe ansigt.

Interviewer: Okay, men hvad betyder det så..

Respondent: ..Så når jeg holder et møde, så vil jeg være påpasselig med, hvordan jeg formulere mig.

Interviewer: Ja.

Respondent: Men hvis der er en der har lavet noget der er noget lort, så vil jeg måske privat gøre vedkommende opmærksom på det.

Interviewer: Okay.

Respondent: I stedet for, ligesom man.. nogle danskere vil så sige, jamen der skal være en åbenhed.

Interviewer: Hm (genkendende).

Respondent: Det her.. er du med?

Interviewer: Ja, men..

Respondent: ..Det her – at være åben overfor alt om alt kan være problematisk.

Interviewer: Okay, ja. Det vil sige, der skal være en forskel i forhold.. eller danskeres åbenhed kan generelt også være et problem?

Respondent: Ja, på den måde. Fordi hvis det er en topleder, ens forhandlingspartner man har med at gøre, og man kommer til et møde, hvor der er mellemledere til mødet, hvor man skulle diskutere en eller anden problemstilling, og chefen.. en ghanesisk chef har gjort noget forkert, så ville jeg ikke sige det på mødet.

Interviewer: Så skal man tage det privat?

Respondent: Så ville jeg gerne sige det på ghaneserens kontor.

Interviewer: Ah, okay.

Respondent: Face to face, ik'.

Interviewer: Jo. Ja, selvfølgelig.

Respondent: Og så sige, "kære ven. Det her, det tror jeg ikke er vejen frem, ik'. Der er andre måder at løse problemet på".

Interviewer: Okay.

Respondent: Men når jeg kommer til mødet, så vil jeg i hvert fald lade være med at sige det på samme måde.

Interviewer: Okay. Hvordan ville man så sige det på mødet?

Respondent: Ej, nu går jeg ikke med. Det kan jeg ikke sige på forhånd. Det kommer an på situationen.

Interviewer: Ja, det er klart. Du har ret.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Ja, det har du også ret i. Hvis vi så tager det omvendte: Nu har vi prøvet at snakke lidt om det der var det sværeste, eller det som du umiddelbart ville sige kunne være rigtig svært for danskere. Hvad ville være noget af det, som kunne være mest overraskende eller komme som.. komme bag på danskere?

Respondent: Ja, forleden sendte jeg nogle danskere til min landsby i Ghana.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så kom de hjem og var overraskede over, at dem de havde med at gøre, de snakkede til dem, ligesom om de var socialt set på det samme niveau. Det overraskede danskerne, fordi de troede, at alle i Danmark.. i Ghana var fattige og ville tigge, og gerne ville have noget fra dem, ik'.

Interviewer: (Griner). Okay, ja.

Respondent: Men så oplevede de, at de blev behandlet på jævnt.. på det samme niveau, som folk i Danmark ville behandle dem på.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og de kom hjem og var måske positivt overraskede over, at tingene er sådan. Fordi jeg tror, at danskerne er af den indstilling eller tror, at alle i Ghana er fattige. Og de spurgte mig også, om de skulle.. "hvad med, hvis vi vil tage gaver med til dem? Og hvilken slags gaver skulle de have? Og det kan godt være, hvis vi giver nogle dyre gaver til dem, så vil de betragte os for at være

rige, og så ville de måske sælge de her små ting”, som de tager med. Smykker og sådan nogle ting, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: Jeg tror.. jeg tror, danskernes – undskyld jeg siger det – danskernes opfattelse af Afrika er nok stadigvæk 50 år gammel.

Interviewer: At hvad er den?

Respondent: 50 år gammel.

Interviewer: Nå (griner). Okay. Det kan da godt være, at du har ret.

Respondent: De ser ikke Afrika som lande i det 21. århundrede. De ser noget.. det er en helt anden sag.. men at mange af de ting som overrasker mig, når de fortæller mig om, at det her var en overraskelse for dem.

Interviewer: Ja. Hvordan kan det være.. altså, hvorfor tror du, at danskeres opfattelse er sådan?

Respondent: Det ved jeg ikke (griner). Men det overrasker mig, at i det 21. århundrede, at man så tror, at folk er så fattige. Også på det her niveau, forretningsmæssigt niveau, at de har brug for hjælp og bistand på det her niveau. Jeg tror, det kunne skyldes det der kommer i medierne. Hver gang der kommer noget om Afrika, så er det typisk fattigdomsbilleder man får, ik’.

Interviewer: Ja.

Respondent: Så man er ikke klar over, at der er nogen der tjener penge, som tjener mange penge.

Interviewer: Nej. Jeg er helt enig. Jeg tror, det er præcis det samme, øh at medierne, altså at det er på baggrund af medierne, at der måske er nogle fordomme.

Respondent: Jojo. Men det der overrasker mig, det er, at det er højt uddannede folk, ik’. Det er forretningsfolk.

Interviewer: Ja, selvfølgelig (genkendende).

Respondent: De har den samme indstilling. Jeg ville have forventet, at almindelige danskere skulle have den indstilling. Men sådan er det ikke.

Interviewer: Nej.

Respondent: Så forretningsfolk skulle måske være opmærksomme på, at når de kommer til Ghana, så er det forretning, de skal drive. Og de skal drive det på samme måde som i andre europæiske lande.

Interviewer: Ja.

Respondent: Ik'. Og hvis det er den indstilling, så tror jeg nok, at de vil blive mindre overraskede og vil lave mindre fejl.

Interviewer: Okay. Så.. men det bringer mig nemlig også til at skulle spørge dig; hvis du selv skulle give et slags godt råd, ville det være dét, der skulle være dit gode råd, at man skal ikke se på ghanesere som et U-land, hvor de er fattige, men behandl dem, som var det ethvert andet europæisk land, du skulle handle med?

Respondent: Og hvis man er forretningsmand – ja. Men hvis man er bistandsmand, ik', fra Danida, så er det en helt anden situation igen. Så du skal være opmærksom på den sontring, ik'.

Interviewer: Okay, ja.

Respondent: At kommer du der som en forretningsmand, eller kommer du som en bistandskonsulent.

Interviewer: Ja. Altså nu i det her tilfælde snakker vi jo forretning og ikke bistand.

Respondent: Ja. Hvis du er en forretningsmand, så tror jeg nok, at indstillingen skal ikke være, at jeg kommer for at hjælpe ghaneserne.

Interviewer: Nej. Og det samme i forhandlingssituationen, hvis du skulle give et godt råd der?

Respondent: Så er det at køre forretning.

Interviewer: Okay.

Respondent: Ik'.

Interviewer: Jo.

Respondent: At køre forretning. Og så sige, jamen være opmærksom på, at du kører forretning i en anden kontekst.

Interviewer: Ja.

Respondent: Og hvor der måske er nogle problemer, som folk slås med. For eksempel extended family.

Interviewer: Ja.

Respondent: Som du kan være med til at hjælpe dem med. Ikke for at give dem en sum penge.

Interviewer: Nej.

Respondent: Men at finde fælles løsninger som giver dem mulighed for at slippe for nogle af de forventninger, som samfundet skaber for dem.

Interviewer: Ja.

Respondent: Fordi det der sker, det er, når de begynder at tjene penge, så bliver det lettere for dem også at passe deres familieforpligtel.. eller sørge for familien og løse familiens.. indfri familiens forventninger.

Interviewer: ..forventninger.

Respondent: Og så videre og så videre.

Interviewer: Ja. Ja, det er klart. Og ved du hvad, John, jeg tror faktisk, vi har været rundt omkring det meste nu her. Øhm.. men jeg skal høre dig, om der er noget, du mener, vi mangler at snakke om?

Respondent: Hmm (tænkende). Nej, jeg tror, jeg har..

Interviewer: ..du har sagt det, du ville..

Respondent: ..stort set svaret på de spørgsmål, du har. Måske mere end jeg skulle sige (griner).

Interviewer: (Griner). Ja, ved du hvad, jeg er meget taknemmelig, men jeg skal bare høre dig, for en god ordens skyld så, er der noget, du har tænkt over, som du gerne vil ændre eller sige anderledes?

Respondent: Hm (tænkende). Nej, nej, nej, nej, nej.

Interviewer: Okay. Jamen øh..

Respondent: ..Det tror jeg ikke. Jeg tror ikke, jeg har sagt noget der er ulovligt (griner).

Interviewer: (Griner). Nej, det tror jeg heller ikke, du har. Overhoved ikke. Øhm.. ved du hvad, John, så – hvis det er okay med dig – så tror jeg, at jeg stopper optagelse nu her.

Respondent: Ja, men det, jeg vil bede dig om at gøre, det er, når du så har transskriberet det, vi har snakket om, så sender du det til mig.

Interviewer: Ja, selvfølgelig. Det vil jeg meget gerne.

Respondent: For så kigger jeg på, hvad jeg.. du mener, jeg har sagt, ik'.

Interviewer: (Griner). Jo, det kan du tro.

Respondent: Skal vi sige det?

Interviewer: Det vil jeg meget gerne.

Respondent: Okay.

Interviewer: Det kan du tro. Og John, tusind tak for hjælpen og rigtig god weekend.

Respondent: Kan du have det godt. Ja, i lige måde.

Interviewer: Tak skal du have. Hej igen.