

Misbrukes kultur i forhandlinger?

Et blikk på kulturens rolle i forhandlinger i Midtøsten

Ali Darisiro

Veileder: Vidar Schei

Utredning i fordypningsområdet: Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Oppgaven tar mål for seg å sette mer fokus på kulturens rolle i internasjonale forhandlinger hvor partene kommer fra kulturer som betraktes å være ulike. I oppgaven settes det et kritisk blikk på hvorvidt kultur blir misbrukt i forbindelse med forhandlinger. Oppgaven tar imidlertid ikke mål for seg å gi noe svar på spørsmålet, da dette er hinsides den type oppgaves rekkevidde.

Oppgaven starter med presentasjon av problemstillingen før relevant teori presenteres i det andre kapitlet. I det tredje kapitlet presenteres så metodikken som er brukt i utarbeidelsen av oppgaven. I kapitel fire presenteres data fra intervjuene før ulike dimensjoner ved forhandlinger analyseres. Endelig drøftelse med tanke på hovedproblemstillingen presenteres i kapitel 5. Kapittel 6 er et appendiks som inneholder vedlegg og kort oppsummering om Iran. Til slutt presenteres en referanseliste.

Forord

Oppgaven formål er, som skrevet i sammendraget, å rette et kritisk blikk til kulturens rolle i forhandlingene og hvorvidt kultur blir misbrukt i den forbindelse. Man har veldig lett for å skyelde på kulturelle forskjeller så snart det dukker opp misforståelser, enten i forbindelse med kontraktsdokumentet eller i forbindelse med atferd, og ofte er det med rette, men iblant bør en stille seg spørsmålet ”Er det virkelig på grunn av kultur?”. Denne oppgaven har ikke som mål å gi noe konkret svar på spørsmålet, men heller en bevisstgjøring rundt temaet. Noe mer vil være hinsides en slik oppgaves rekkevidde og kreve et helt annet nivå av ressurser og kompetanse.

Oppgaven har en undersøkende(eksplorativ) karakter og innholdet har hele veien vært i forandring etter hvert som jeg oppdaget nye spørsmål og sammenhenger underveis i utarbeidelsen av oppgaven. Det positive med det er at et slik åpent sinn har medført at oppgavens innhold har større grad av validitet. Dette fordi innholdet baseres på funn gjort gjennom intervjuer og fra anvendelse av eksisterende litteratur. Svakheten av en slik tilnærming er derimot at oppgavens fokus kan være noe tilfeldig og virke lite planlagt. Hvis jeg på forhånd hadde hatt en konkret plan kunne jeg gått mer i dybden på de temaene som er presentert i oppgaven og kanskje kunne presentert enda mer relevante temaer. Jeg hadde imidlertid dessverre ikke tilstrekkelig kjennskap til denne type forhandlinger til å vite hva jeg burde spørre om under intervjuene blant annet.

Jeg føler imidlertid at oppgavens innhold og problemstilling er i høyeste grad relevant og at oppgaven i så måte setter fingeren på noe viktig.

I forbindelse med oppgaven ønsker jeg å rette en stor takk til mine veiledere Vidar Schei og Jørn Rognes for deres hjelp og den inspirerende veiledninger jeg har fått. Deres innstilling har vært motiverende.

Jeg retter selvsagt også en stor takk til respondentene, som tok seg tid til å fortelle om sine erfaringer fra Iran og Midtøsten, og ikke minst vil jeg takke de som la forholdene til rette for gjennomføring av intervjuene. Av konfidensialitetsårsaker nevner jeg ikke navn, men dere vet hvem dere er. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven vært mulig å skrive.

”the real negotiations start upon signing of the contract”

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL	10
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 ORGANISERING AV OPPGAVEN	13
2. EKSISTERENDE LITTERATUR	14
2.1 KULTUR	14
2.2 HOFSTEDE'S KULTURELLE DIMENSJONER.....	15
2.2.1 <i>Maktavstand</i>	15
2.2.2 <i>Individualisme</i>	15
2.2.3 <i>Maskulinitet</i>	16
2.2.4 <i>Usikkerhetsunngåelse</i>	16
2.2.5 <i>Dimensjonsverdiene</i>	17
2.3 TROMPENAARS HAMPDEN-TURNER'S 7 DIMENSJONER	18
2.3.1 <i>Universalism vs Particularism</i>	19
2.3.2 <i>Individualisme vs Kollektivism</i>	19
2.3.3 <i>Spesifikk vs Diffuse kulturer</i>	19
2.3.4 <i>Affektiv vs Nøytral</i>	21
2.3.5 <i>Prestasjon vs Tilskrevet</i>	22
2.3.6 <i>Tid; Sekvensiell vs Synkronisert</i>	22
2.3.7 <i>Intern vs ekstern kontroll</i>	23
2.4 HALLS HØY KONTEKST OG LAV KONTEKST TEORI.....	23
2.4.1 <i>Høy kontekst kulturer</i>	23
2.4.2 <i>Lav kontekst kulturer</i>	24

2.4.3	<i>To ulikheter</i>	24
2.4.4	<i>Kultur vs gruppe/situasjon</i>	25
2.5	RAMMERVERK FOR FORHANDLINGER'	26
2.5.1	<i>Hva er forhandlinger?</i>	26
2.5.2	<i>Forhandlingsfaser</i>	27
2.6	TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI	29
2.7	BESLUTNINGSTEORI.....	30
3.	METODE	33
3.1	VALG AV FORSKNINGSDESIGN	33
3.2	DATAINNSAMLINGSMETODE.....	33
3.2.1	<i>Primær- og sekundærdata</i>	34
3.2.2	<i>Kvalitativ og kvantitativ metode</i>	34
3.2.3	<i>Dybdeintervju</i>	34
3.2.4	<i>Intervjuet</i>	34
3.2.5	<i>Respondentene</i>	35
3.3	PRESENTASJONSMETODE FOR DATA.....	36
3.4	VURDERING AV METODE	36
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	36
3.4.2	<i>Validitet</i>	37
4.	PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE	39
4.1	RELASJONSBYGGING	39
4.2	OPPORTUNISTISK ATFERD	44
4.3	MANDAT OG ANSVAR	49
4.4	KOMMUNIKASJON.....	54
4.5	BESLUTNINGSTAKING.....	59

5.	DRØFTELSE AV HOVEDPROBLEMSTILLING.....	61
5.1	MISBRUKES KULTUR?.....	61
5.1.1	<i>Relasjonsbygging og tidsperspektiv</i>	<i>61</i>
5.1.2	<i>Opportunistisk atferd.....</i>	<i>63</i>
5.1.3	<i>Mandat og ansvar</i>	<i>64</i>
5.1.4	<i>Kommunikasjon.....</i>	<i>64</i>
5.1.5	<i>Beslutningstaking</i>	<i>65</i>
5.2	OPPSUMMERENDE KONKLUSJON.....	66
5.3	OPPGAVENS BEGRENSNINGER	67
5.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	68
6.	APPENDIKS	69
6.1	INTERVJU SKJEMA	69
6.2	MAIL TIL RESPONDENTENE I FORKANT AV INTERVJU	71
6.3	IRAN.....	72
6.3.1	<i>Orientering.....</i>	<i>72</i>
6.3.2	<i>Historie og etniske relasjoner</i>	<i>73</i>
6.3.3	<i>Økonomi.....</i>	<i>74</i>
6.3.4	<i>Sosiale skiller</i>	<i>75</i>
6.3.5	<i>Kjønnsroller og status.....</i>	<i>76</i>
6.3.6	<i>Etikkete.....</i>	<i>76</i>
7.	REFERANSER	78

FIGUROVERSIKT

Figur 2.1: Dimensjonsverdier for Iran(grått) og Norge(rødt)	17
Figur 2.2: Dimensjonsverdier for Den Arabiske Verden	18
Figur 2.3: Illustrasjon av forholdssfæren i spesifikke kulturer	20
Figur 2.4: Illustrasjon av forholdssfæren i diffuse kulturer	20
Figur 2.5: Faresonen når personer fra forskjellige kulturer interagerer	21
Figur 2.6: Relasjonsnettverk i høykontekst kulturer	25
Figur 2.7: Relasjonsnettverk i lavkontekst kulturer	25
Figur 2.8: Halls kontekstdimensjon	26

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn og formål

Vi lever i en verden hvor globalisering er in og hvor vi derfor ikke kommer utenom å måtte forholde oss til mennesker fra over alle verdens hjørner. I dagens moderne verden hvor avstandene er mindre enn noensinne, blir vi stadig oftere nødt til å vite hvordan vi skal forholde oss til mennesker med helt andre kulturer enn en selv. Det er ikke noe nytt at man gjør forretninger på tvers av lande og verdensdelsgrenser, det er bare at nå er grensene snart hvasket ut på grunn av denne globaliseringen. Ingen land er selvforsynt med alt det trenger og mange må importere mange av de nødvendige ressursene for at hjulene skal gå rundt.

Forhandlinger har aldri vært mer i fokus enn i vår tid og det blir stadig flere som innser at når man forhandler med andre kulturer, behøver man kunnskap om disse kulturene. Forhandlinger kan gjerne anees som plattformen hvor man blir enig om hva som er riktig fordeling av ressurser mellom to parter med delvis motstridende og delvis samme interesser. Skal man kunne sikre seg om at man får den andelen man fortjener av kaken må man kunne forhandlingsgamet godt fra alle sider. Tidligere har man altså undervurdert at mennesker er forskjellige og har ulik oppfatning av rett og galt i ulike situasjoner basert på deres kultur. Over årene har forhandlere utvilsomt undervurdert de kulturelle aspektene ved internasjonale forhandlinger og opplevd mye frustrasjon over misforståelser og nedbrutte forhandlinger som tilsynelatende virket å gå bra.

Midtøsten har alltid vært en viktig region i verden og siden oppdagelsen av olje i regionen har det vært uunnværlig som en forhandlingspartner for resten av verden. Det er dessverre ingen andre regioner som har opplevd så mange konflikter som Midtøsten og det har ført til flere kriser i verdensøkonomien gjennom tidene. Ustabiliteten i regionen må ta sin andel av årsaken til dagens høye oljepriser blant annet. Norge og norske selskap har lenge drevet forretninger med regionen og Norge har alltid forsøkt å ha en god forbindelse med landene i regionen og regionen ser ikke ut til å miste sin viktige rolle i internasjonal økonomi i nærmeste fremtid, ei heller for Norge og norske selskap. Det er særlig tilfelle for norske oljeselskaper som har gjennom sine over førti års oljeutvinning fra Nordsjøen tilegnet seg teknologi og knowhow som få, om noen i hele tatt, besitter. De norske oljeselskapene er også fremragende når det gjelder miljøhensyn og har gode kort på hånda når de forhandler med aktører fra Midtøsten.

Jeg har valgt å fokusere på Iran i denne oppgaven, men kulturene i Midtøsten er på generelt grunnlag nokså like slik at jeg derfor antar at oppgavens innhold og konklusjoner vil være gjeldende for hele regionen.

Formålet med oppgaven er som nevnt i forordet å rette oppmerksomhet mot kulturens rolle i mellomkulturelle forhandlinger, som i denne oppgaven vil fokusere på iransk og norsk kultur. Det er viktig å forstå utfordringene som oppstår med forhandlinger mellom disse to kulturene. I dag er norske forhandlere som forhandler internasjonalt helt klart mye mer bevisst på kulturelle forskjeller og aspekter ved forhandlingene og inntrykket mitt er at man forsøker aktivt å tilegne seg kunnskap om motpartens kultur på forhånd i tillegg til å være obs på å ikke tråkke på noen tær under selve forhandlingene. Det er et godt utgangspunkt å ha kjennskap til motpartens kultur for det kan være forskjellen på enighet om en avtale kontra brudd i forhandlingene. Brudd i forhandlinger kan i mellomkulturelle forhandlinger historisk sett skyldes trolig vel så mye uforenlige interesser hos partene som misforståelser og feiltråkk i kultursalaten. Om man ikke klarer å komme til enighet fordi man rett og slett har uforenlige interesser er fair nok og ikke noe å gjøre med. Derimot er brudd i forhandlinger basert på mellomkulturelle misforståelser og feil svært unødvendig og ikke minst svært enkelt å unngå om en har gjort sin hjemmelektse.

1.2 Problemstilling

Forhandlinger på tvers av landegrenser og ikke minst kulturelle grenser kommer med visse utfordringer som en bør være bevisst på. Utfordringene varierer og kommer an på kulturforskjellene mellom de aktuelle kulturene. Jeg visste i utgangspunktet for lite om hvilke kulturelle utfordringer man kunne møte og de dimensjonene som jeg har valgt å se nærmere på har dermed kommet som et resultat av innblikket jeg har fått gjennom intervjuene som jeg gjennomførte i forbindelse med oppgaven. I denne utredningen har jeg så valgt å fokusere på følgende dimensjoner:

Det første vi skal se på er relasjoner i forbindelse med forhandlinger. I noen kulturer legger man stor vekt på å kjenne sine motparter godt før man begir seg på noe forretningsmessig med dem. I Norge har vi ikke noe slik tilnærming og vi har lover og regler som er til for at alle aktører i markedet skal ha lik muligheter til å for eksempel få en kontrakt. Relasjon nedprioriteres. I Iran er dette radikalt annerledes og iranerne liker visstnok å være godt kjent med eventuelle

forretningspartnere. En populær myte er at man i kulturer som den iranske stoler mer på en manns ord enn et kontraktsdokument. Hvordan skal nordmenn da forholde seg til den iranske måten å gå frem på? Når man i tillegg bruker lang tid på å bli kjent og komme i gang med direkte forhandlinger øker utfordringer enda mer for nordmenn som ofte har tidsfrister å forholde seg til.

Det andre vi skal se nærmere på er opportunistisk atferd i forbindelse med kulturelle forskjeller. Min personlige oppfatning er at kulturelle forskjeller blir misbrukt som unnskyldning når den ene parten eksempelvis oppdager at motparten handler på en måte som virker imot deres oppfatning av kontraktsdokumentet. Da er det veldig lett å påstå at det var slik *vi* forstod det og det fordi det er *slik* vi gjør det hos oss, og dermed benekte at dette på noen som helst måte var planlagt. Med mindre man har tidligere kjennskap til sin motpart og deres kultur, er det vanskelig å avgjøre om det er en uskyldig misforståelse eller planlagt opportunistisk atferd.

Det tredje som vil bli sett nærmere på er utfordringene som kan oppstå i forbindelse med mandat og kulturelle forskjeller når det gjelder villigheten til å påta seg ansvar. Her er det også utgangspunkt for at det kan oppstå frustrasjon hos nordmenn som kan føle at de ikke snakker med rett folk når det gjelder beslutningstaking. Iranere på sin side kan føle frustrasjon over at nordmenn ikke aksepterer å holde seg innenfor mandatet iranerne har opplyst de har.

Det fjerde vi skal se nærmere på er kommunikasjon, både i form av hvordan man ordlegger seg muntlig og skriftlig, samt signalene man sender i måten man oppfører seg på. Igjen er de kulturelle plattformene forskjellige, fordi man gjerne har noe ulike definisjoner på hva som er vanlig folkeskikk i oppførsel rundt andre mennesker. I tillegg finnes det i følge kultur litteratur ulikeheter når det gjelder hvordan man ordlegger seg. Her tror jeg man er i dag mye flinkere enn tidligere til å oppfatte de skjulte kulturelle hintene som sendes over forhandlingsbordet og man er mer bevisst på hva man kan og ikke kan gjøre. Kommunikasjon er noe som internasjonale forhandlere bør kun håndtere for det er kanskje det dimensjonen det er enklest å gardere seg mot, i alle fall teoretisk sett. Det finnes en del teori på dette samtidig som det er mulig å ta med seg en kollega fra samme kulturelle bakgrunn som ens forhandlingsmotpart.

Den siste dimensjonen som skal sees nærmere på er beslutningstakingsprosessen. Denne dimensjonen drøftes og analyseres på grunn av forståelsen den kan gi oss i forhold til hvordan iranere foretar beslutninger. Vi får da en bedre forståelse for den prosessen som foregår i bakgrunnen og som dermed kan være med å redusere frustrasjonsnivået når man føler at noe er ulogisk i forhold til hvordan man selv gjør det i Norge.

Disse dimensjonene vil til slutt bli drøftet opp mot den initiale oppfatning som slo meg rett i etterkant av intervjuene. Det som slo meg sterkest av alt var følelsen av at kultur ble på mange måter misbrukt som unnskyldning. Og mitt hovedspørsmål er derfor:

Blir kultur misbrukt i interkulturelle forhandlinger?

Jeg er klar over at det er et stort spørsmål og at denne oppgaven ikke vil kunne gi noe svare på det i den forstand at det kan generaliseres, men jeg forventer at det vil i noen av eksemplene som kommer frem i analysen være mulig å si noe om det.

Til syvende og sist vil konklusjonene være basert på min tolkning av situasjon og litteratur, og bør ikke behandles som noe annet. Uansett hvilke konklusjoner som kommer frem i oppgaven så vil ikke det bety at disse vil være gyldig i enhver sammenheng, men de kan være et viktig grunnlag for videre studier i fremtiden.

1.3 Organisering av oppgaven

Oppgaven er delt i 6 kapitler i tillegg til et appendiks og til slutt en referanseliste. Det første kapitlet er en introduksjon til oppgavens problemstilling og tema, og valget de to begrunnes. Kapittel to inneholder sammendrag og gjengivelser av relevant litteratur og teorier som kan være hjelpelige i analysen og drøftelsen av problemstillingen. Valg av metode for gjennomføring av oppgaven presenteres og begrunnes i kapittel tre sammen med relevant litteratur om det. I det etterfølgende kapitlet presenteres så funnene som ble gjort gjennom intervjuene ved hjelp av direkte sitater fra respondentene. Hver av de nevnte dimensjonene nevnt under problemstillingen behandles enkeltvis og det blir gjort en analyse med bakgrunn i relevant teori fra kapittel to. Kapittel 5 tar så for seg den endelige drøftelsen med tanke på hovedproblemstillingen i oppgaven og presenterer resultatet samt hvilke begrensninger oppgaven har før forslag til videre forskning blir presentert. I appendiks finner man mal for intervjuene samt info e-post som ble tilsendt respondentene i forkant av intervjuene. I tillegg finner man en kort oppsummering om Iran som peker på en del forhold som man bør kjenne til i forbindelse med landets historie, folkeskikk og samfunn. Oppgaven avsluttes med oversikt over litteratur som er blitt benyttet i forbindelse med oppgaven.

2. Eksisterende litteratur

Dette kapitlet vil presentere eksisterende teori om de ulike temaene som denne oppgaven tar for seg å utforske nærmere. Det presenteres her teori om kultur og forhandlinger, med hovedvekt på kulturelle dimensjoner som er relevante med tanke på å kunne si oss noe om de dimensjonene som er nevnt i forrige kapittel. Litteratur som presenteres her kan virke noe kortfattet og skjematisk, men dette skyldes oppgavens form som har vært under konstant endring under hele perioden. Med bedre tid og ikke minst kanskje bedre disponering av tid så kunne dette kapitlet vært bedre organisert og teori presentert mer hensiktsmessig.

Jeg tar for meg først å presentere relevant litteratur om kultur og har funnet frem til Gert Hofstede, Trompenaar Turner-Hampden og Edward Halls arbeid som gir oss en god og adekvat bakgrunn for analyser av kulturelle aspekter. Deretter presenteres det noe teori om forhandlinger, før vi ser litt på transaksjonskostnadsteori og avslutter presentasjonen av teori med beslutningsteori.

2.1 Kultur

Kultur er et begrep som er svært vidt og som det finnes mange ulike definisjoner for. Begrepet kultur gir ulike meninger i ulike sammenhenger. Begrepet nasjonal kultur eller etnisk kultur brukes om den kulturen som man blir født inn i som barn. Eksempelvis norsk kultur, amerikansk kultur osv.. Det er ofte dette folk forstår med begrepet kultur uten å være direkte klar over det. Det finnes også noe som heter sekundær eller subgruppe kultur hvor man referer til grupper som man er blitt sosialisert inn i; organisasjonskultur, lederkultur, muslimsk kultur, kristenkultur, fengselskultur, bygdekultur, forhandlingskultur osv..

I antropologisk betydning blir kultur definert som atferd og oppfatninger som grupper utvikler og deler over tid. En idealistisk samfunnsvitenskapelig fagtradisjon vil i følge Wikipedia¹ bruke følgende definisjonen: *Kultur er det fellesskap av ideer, verdier og normer som et samfunn, dvs. en gruppe mennesker, har og som de forsøker å føre videre til den kommende generasjon.* Mens en materialistisk kulturhistorisk fagtradisjon vil, igjen ifølge Wikipedia, bruke definisjonen: *Med kultur forstår vi dels de materielle omgivelsene, som menneskene har bygd opp omkring seg, dels den åndelige arven i form av verbale tradisjoner, trosforestillinger, ideer, kunnskaper, normer mm som de erverver seg gjennom læring og tilpassing.*

Når jeg videre i oppgaven bruker begrepet kultur så gjør jeg det med henvisning til nasjonal/etnisk kultur hvis ikke annet er spesifisert.

2.2 Hofstede's kulturelle dimensjoner

“Kultur er gjerne heller en årsak til konflikt enn til synergieffekter. Kulturelle forskjeller er et irritasjonsmoment på sitt beste, og som oftest katastrofe bringende.” mener Geert Hofstede og understreker på denne måten betydningen av kultur i mellomkulturelle interaksjoner og hvor var en bør være i forhold til det.

Hofstede analyserte i sin research om kultur IBMs store database om ansattes verdier fra over 70 land, samlet mellom 1967 til 1973. Han utviklet så en modell som identifiserte 4 primære dimensjoner til å skille kulturene; maktavstand, individualisme, maskulinitet, og usikkerhetsunnngåelse. Gjengivelsen av dimensjonene er noe skjematisk i dette kapitlet, men brettes ut mer hensiktsmessig under analysen.

2.2.1 Maktavstand

Viser til i hvilken grad et medlem av en institusjon eller organisasjon aksepterer og forventer at makten er ujevnt fordelt. I samfunn med høy grad av maktavstand defineres et medlems maktområde av medlemmets hierarkiske posisjon. Jo høyere en befinner seg på hierarki stigen, jo mer makt besitter en. I slike samfunn fungerer det gjerne slik at et medlem kun kan gå til nærmeste overordnede, som så avhengig av sak enten tar en avgjørelse eller tar det videre til sin nærmeste overordnede. En overordnet medlem kan derimot gå til hvilken som helst underordnet uten mellommenn. Maktavstand er en fundamental del av enhver kultur, men i noen kulturer er graden mye større enn andre.

2.2.2 Individualisme

Beskriver i hvilken grad en individ er integrert i en gruppe. Individualisme står her i kontrast til kollektivism. Høy grad av individualisme innebærer at man i den aktuelle kulturen har svake bånd mellom medlemmene; enhver er forventet å ta vare på og å tenke på kun seg selv og sin nærmeste familie. Høy grad av kollektivism (lav grad av individualisme) innebærer det motsatte; fra små av blir medlemmene godt integrert i grupper og en føler ansvar og lojalitet for mer enn

sin nærmeste familie, gruppen inkluderer gjerne onkler og tanter og besteforeldre. Begrepet kollektivism har ingen politisk betydning i denne sammenhengen og referer kun til gruppen, ikke staten.

2.2.3 Maskulinitet

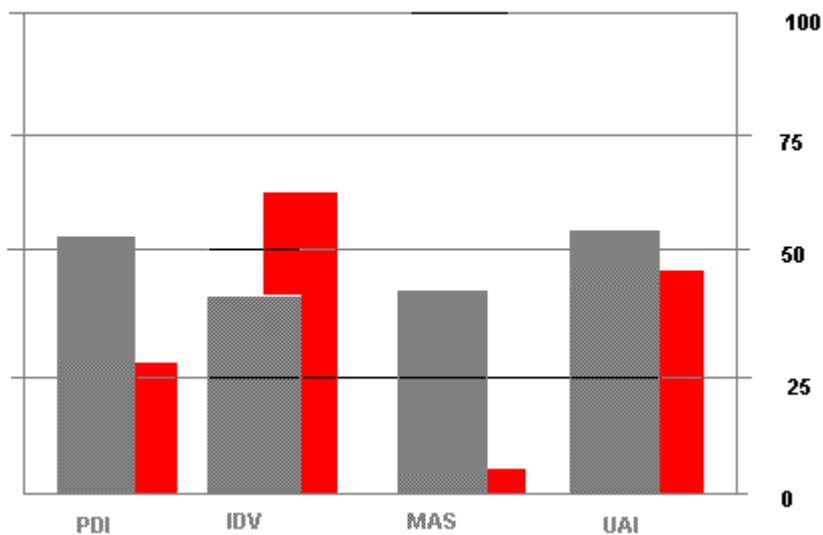
Referer til rollefordelingen mellom kjønnene og er motpolen til feminitet. IBM studiene påviste at; kvinners verdier differerte seg mindre fra hverandre fra kultur til kultur enn menn sine verdier; og menns verdier fra et land til et annet inneholder en dimensjon fra veldig ettertrykkelig og konkurranselystne og maksimalt forskjellig fra kvinners verdier, på den ene siden, til beskjeden og omsorgsfull og lik kvinnes verdier på den annen side. Høy grad av maskulinitet betyr at kulturen er sterkt preget av maskuline verdier som konkurranselyst, mens lav grad av maskulinitet tyder på at kulturen har større grad av feminine verdier. Kvinner i maskuline kulturer har mer maskuline verdier, men ikke like mye som mennene, mens de i feminine kulturer har like verdier som mennene.

2.2.4 Usikkerhetsunngåelse

Tar for seg et samfunns forhold til usikkerhet og tvetydighet. I kulturer hvor man har høy grad av usikkerhetsunngåelse ønsker ikke individene å havne i ukjente og ustrukturerte situasjoner hvor de må stå til ansvar for det, om ting ikke skulle gå etter planen. Man prøver å gardere seg mot slike situasjoner ved å ha strenge regelverk, sikkerhetsnett og kreve garantier. Individene i slike samfunn viser seg også å være mer emosjonelle. I samfunn med lav usikkerhetsunngåelse, altså samfunn som er åpne for usikkerhet, er man mindre regelstyrt og åpen for at ulike meninger om ting og kreative løsninger. Individene i slike kulturer er også mer tilbaketrukkne og forventes ikke å vise følelser.

2.2.5 Dimensjonsverdiene

På Hofstedes hjemmeside finner vi følgende verdier for Iran, Norge og den arabiske verden for de ulike dimensjonene. Verdiene er presentert i histogrammer med verdier på mellom 0 og 100 som illustrerer graden av hver dimensjon.



Figur 2.1: Dimensjonsverdier for Iran(grått) og Norge(rødt)

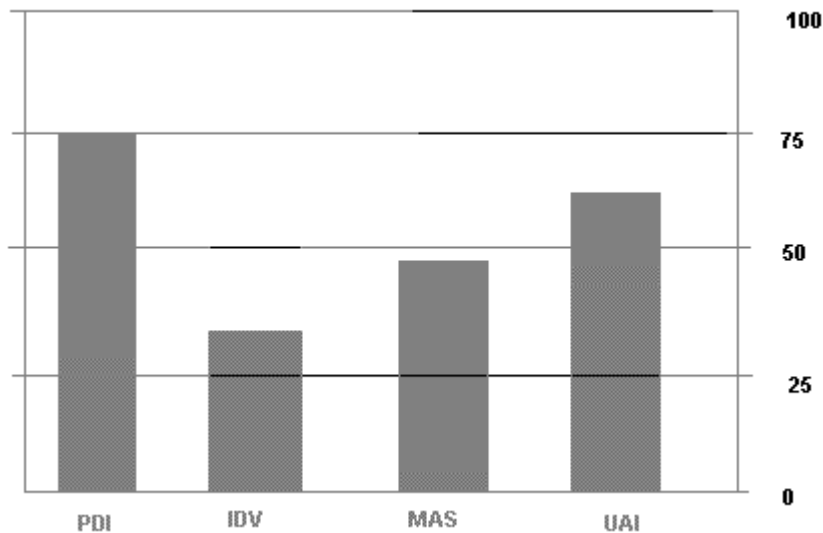
Iran har, som andre muslimske land, maktavstand(PDI) og usikkerhetsunnngåelse(UAI) som sine høyeste verdier. Disse verdiene er fra 1972 og var lavere enn mange andre muslimske land, men siden den gang og etter revolusjonen i 1979, er det sannsynlig å tro at verdiene for dimensjonene i dag er nærmere andre muslimske land som har høye verdier for PDI og UAI.

Den høye verdier på usikkerhetsunnngåelse indikerer iranernes holdning til usikkerhet, og for å redusere usikkerhetsgraden er strenge lover og regler blitt innført og implementert. Man skyr usikkerhet og er derfor også negativ til forandring og nye tanker. Verdien for maktavstand er trolig enda høyere i dag og indikerer at makten er skjevt fordelt i samfunnet og at det i samfunnet er akseptert at det er slik. Folk flest aksepterer sin plass i samfunnet og lever med det.

Den relativt lave verdien for individualisme indikerer at iranere er relativt kollektivistiske. Dette betyr at lojaliteten er sterkere mot ens kjernegruppe(familie, slekt osv.) enn til overordnede lover og regler og at man tar vare på hverandre.

Norge har mye lavere maktavstand enn Iran og det betyr at makten er bedre balansert og at man ikke uten videre aksepterer at andre skal bestemme over en. Det er også en kjent fakta at man har

en langt mer individualistisk kultur i Norge enn i Iran, mens usikkerhetsunngåelsen er nokså lik mellom landene. Norge har dessuten langt lavere verdi på maskulinitet enn Iran, noe som indikerer både likestilling mellom kjønnene, og at Norge er en velferdsstat hvor landets innbyggere blir tatt hånd om av staten.



Figur 2.2: Dimensjonsverdier for Den Arabiske Verden

Den Arabiske Verden har, slik som Iran, maktavstand og usikkerhetsunngåelse som sine to høyeste verdier, men i enda høyere grad enn Iran, mens individualisme er svakere.

2.3 Trompenaars Hampden-Turner's 7 dimensjoner

Trompenaars Hampden-Turner, et konsulentfirma som har spesialisert seg på kultur, har identifisert syv dimensjoner for å beskrive ulikheter mellom kulturer. "Hver kultur skiller seg fra andre kulturer basert på spesifikke løsninger som det velger for visse problemer som viser seg å være dilemmaer." Disse problemene kan ha sammenheng med tre ting; problemer som oppstår på grunn av forhold til andre mennesker; problemer som oppstår med tiden; og de som skyldes miljøet.

2.3.1 Universalism vs Particularism

Hva er viktigst – regler eller relasjoner? I en **universalistisk** kultur setter man regler og lovverk foran forventningene og kravene til venner og familie. Alle behandles dermed på lik linje og relasjoner og følelser holdes utenfor.

Eksempelvis, hvis man skal vitne i rettsal i en sak hvor en venn eller familiemedlem står for retten, skal man fortelle sannheten slik den er og ikke forsøke å vri den til vennens eller familiemedlemmets fordel. De har ingen rett til å forvente at du skal gjøre det heller og aksepterer at du forteller det slik som det er.

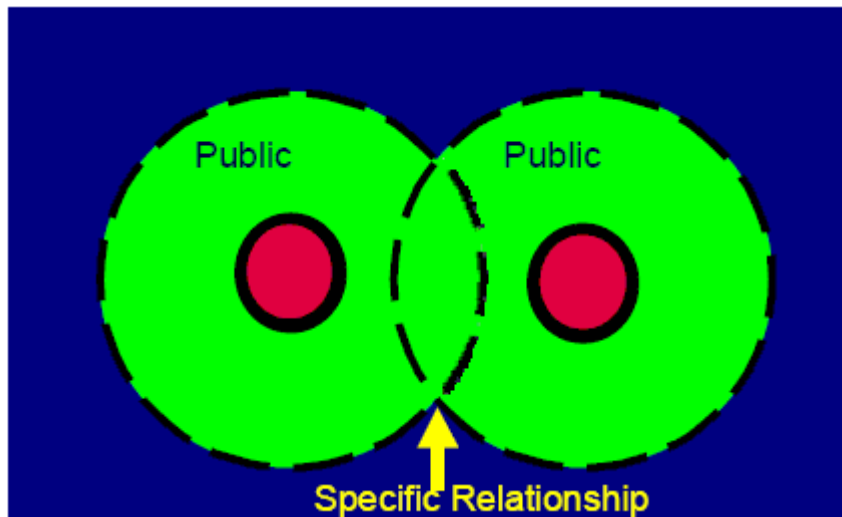
Partikularistiske kulturer på sin side definerer den ideale kulturen uti fra relasjonelle bånd, ekstraordinære dåd og situasjoner. Lovverkets ordlyd er viktigere enn selve ordene. Lovverk og regler eksisterer selvsagt, men en forventes å ta større hensyn til familie og venner enn hva som er rett og galt i følge lovverk og regler. Med andre ord defineres rett og galt annerledes enn i universalistiske kulturer.

2.3.2 Individualisme vs Kollektivism

Fungerer vi som en del av en gruppe eller som en enkel individ? Denne dimensjonen er ganske lik Hofstedes individualisme dimensjon. I individualistiske samfunn settes individenes frihet og like mulighet til å velge og å gjøre som den vil høyest. Mens i kollektivistiske samfunn legges det vekt på at man blir født i en familie, nabolag, samfunn osv., og at en bør sette det foran sin egen personlige behov og ønske. Ved at man setter kollektivet først, vil ens individuelle behov dekkes automatisk.

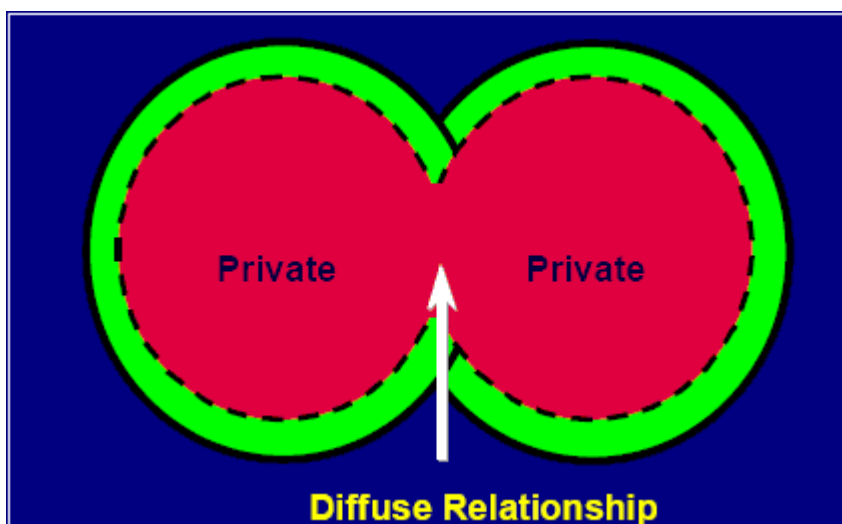
2.3.3 Spesifikk vs Diffuse kulturer

Hvor dypt involverer vi oss? Ifølge Trompenaars har mennesker fra ulike kulturer ulike oppfattelse av hva som er privatliv og hva som er "public". Dermed sier det også noe om hva man forventer av hverandre.



Figur 2.3: Illustrasjon av forholdssfæren i spesifikke kulturer

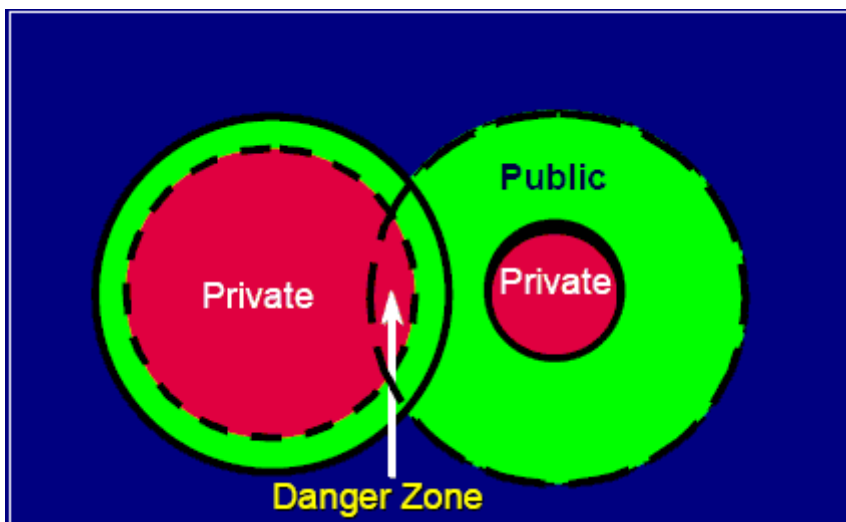
I en spesifikk kultur har individene en mye større "public" sfære, og en relativt liten privat sfære. Se figur over. Dermed kan en omgå andre til en langt større gard uten å se på forholdet som noe forpliktende, fordi begge parter holder sitt private liv for seg selv. Individene er mer omgjengelige, når det gjelder deres "public" sfære, men det er få som slipper inn i den private sfæren. Samspillet mellom individene er meningsfylte og veldefinerte. Spesifikke kulturer fokuserer på harde fakta, standarder og kontrakter.



Figur 2.4: Illustrasjon av forholdssfæren i diffuse kulturer

I diffuse kulturer betrakter individene deres personlige sfære for å ha en mye større privat sfære enn "public" sfære. Se figur over. I motsetning til spesifikke kulturer lar man ikke andre komme innpå ens sfære så lett, men de som får lov til å komme innpå får tilgang til alle aspekter ved ens liv. En venn betraktes å være en venn i alle aspekter av ens liv, og man deler alt og involverer seg i hverandres liv. Fokus i diffuse kulturer er på stil, atferd, tillit, forståelse, osv.

Trompenaars peker på faren som oppstår når to individer, en fra den spesifikke og en fra den diffuse kulturen, interagerer. Misforståelsen som kan oppstå på grunn av ulik syn på hva en forventer av hverandre når et forhold etableres kan medføre forvirring, skuffelse og tillitsvik som kan være tøft å reparere. Figur 3 illustrerer problematikken.



Figur 2.5: Faresonen når personer fra forskjellige kulturer interagerer

2.3.4 Affektiv vs Nøytral

Viser vi følelser åpenlyst? I affektive kulturer er folk åpen for at man viser følelser og føler det ikke som ubehagelig, kanskje snarere tvert imot; det kan tolkes som at en bryr seg om en engasjerer seg følelsesmessig. I nøytrale kulturer blir man derimot lært at det er unødvendig å vise følelser åpenlyst. Det er viktigere å kontrollere sine følelser og holde dem for seg selv, enn å la seg styre av dem. Mens man i affektive kulturer kan og overse svake uttrykk av følelser fra nøytrale kulturer eller anta at dem ikke bryr seg mer enn som så, kan folk fra nøytrale kulturer oppfatte følelsesmessige uttrykk fra affektive kulturer som å være overdramatiserende og overdrevne og dermed miste respekt for vedkommende.

2.3.5 Prestasjon vs Tilskrevet

Må vi jobbe for å få respekt og status eller får vi den basert på hvem vi er? I prestasjonsorienterte kulturer blir man dømt etter hva man har utrettet og oppnådd og får respekt deretter. Man må hele tiden prestere for å opprettholde statusen. I posisjonsorienterte kulturer blir man derimot dømt etter hva man er og hvordan andre relaterer seg til ens posisjon i samfunnet. Personen trenger ikke prestere for å opprettholde sin status, den er tilskrevet ham/henne basert på alder, kjønn, rikdom og fødsel.

2.3.6 Tid; Sekvensiell vs Synkronisert

Hvordan anvender vi vår tid; utfører vi en ting av gangen eller forsøker vi å gjøre flere ting samtidig? Hver kultur har utviklet sin egen holdning til tid, ofte basert på to dimensjoner; relativ vekt på fortid, nåtid og fremtid, og hvordan man strukturerer tid.

Ifølge Trompenaars kan tid bli strukturert på to måter; **sekvensiell** - den sees på som en rett linje og går fremover sekund for sekund, minutt for minutt, osv., og **synkronisert** hvor den sees på som i en syklus av minutter, timer, dager osv..

I kulturer som strukturerer tiden som **sekvensiell** utfører man en oppgave av gangen og man trives med å planlegge sin tid og holde seg til tidsskjemaet. Avtaler holdes som avtalt og er et must. Punktlighet er viktig.

I synkroniseringsorienterte kulturer utfører man derimot gjerne flere oppgaver samtidig, og selv om man foretrekker å planlegge sin tid, er det ikke noe absolutt og man tar ting som det kommer. I slike kulturer betyr det mer å ha gjennomført tilfredsstillende interaksjoner. Punktlighet avhenger av relasjonens art.

I fortidsorienterte samfunn ser man på fremtiden som en repetisjon av tidligere erfaringer og man viser sine forfedre respekt og tar tidligere historiske erfaring med i sin vurdering av nye utfordringer.

Nåtidsorienterte samfunn tenker ikke særlig over tidligere erfaring eller fremtidige utfordringer, man er kun opptatt av dagen der og då, og tar ting som det kommer.

Samfunn som er fremtidsorienterte er veldig opptatt av fremtiden, uten å være opptatt av tidligere erfaringer. Man er opptatt av å planlegge.

2.3.7 Intern vs ekstern kontroll

Kontrollerer vi omgivelsene våre eller må vi ta de for gitt? Som med tid, har hver kultur sin egen oppfatning av sine omgivelser og hvordan man forholder seg til det; enten tar man ting for gitt og gjør det beste ut av det, eller så utfordrer man tingenes tilstand. Dette er også avhengig av hvordan man ser på livet og sin skjebne for øvrig.

Internalistiske mennesker har et mekanisk syn på omgivelsene. Omgivelsene er som et kompleks maskineri og med riktig ekspertise kan man styre det. Påstander om hell og forutbestemt skjebne forkastes; man kan ha akkurat det livet man ønsker om man tar vare på mulighetene sine.

Eksternalistiske mennesker på sin side anser omgivelsene som organiske og at menneske bare en del av det og derfor må jobbe i harmoni med sine omgivelser. Man tror på forutbestemt skjebne og at man derfor må akseptere ting som de er og gjøre det beste ut av det.

2.4 Halls høy kontekst og lav kontekst teori

Edward Hall presenterte i 1975 sin teori om høy kontekst og lav kontekst kulturer hvor han påpekte at det ble kommunisert på ulike måter innenfor ulike kulturer. Innen enhver kultur uttrykker man seg i henhold til individenes felles bakgrunn og forventninger, altså deres kultur.

2.4.1 Høy kontekst kulturer

I høy kontekst kulturer forblir mye usagt, det vil si man snakker mindre eksplisitt verbalt, men det forventes likevel at budskapet oppfattes til det fulle på grunn av felles kulturell bakgrunn. Det sies med andre ord mye mellom linjene og det forventes at kultur forklarer det som forblir usagt.

Høykontekst kulturer er mer vanlig i østlige kulturer enn vestlige og i land hvor det er få etniske grupperinger. Det spesielle er at det er mindre verbalt eksplisitt kommunikasjon og også mindre skriftlig eller formell informasjon. Det forventes mer intern forståelse og oppfattelse av hva som kommuniseres fordi det er flere bånd og knytestrukturer mellom medlemmene av gruppen som gjerne har blitt formet gjennom langsiktige relasjoner. Man skiller mellom hvem som er akseptert som fullverdig og hvem som er ansett som outsider i gruppen. Kunnskap er situasjons- og

relasjonsbestemt fordi hver situasjon og hver relasjon er unik. Avgjørelser og aktiviteter gjøres gjennom personlige ansikt-til-ansikt relasjoner, gjerne rundt en person med autoritet, noe som understreker at relasjoner er viktigere enn oppgaver.

2.4.2 Lav kontekst kulturer

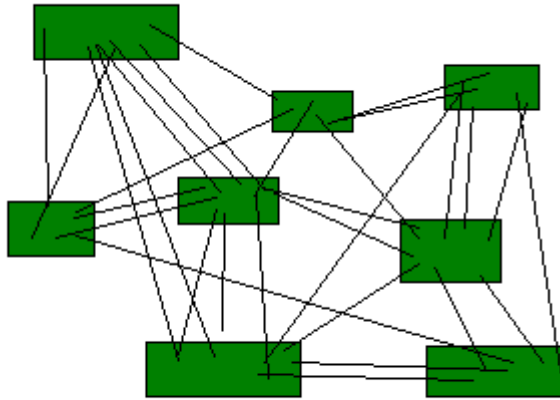
Lav kontekst kulturer er motpolen til høykontekst kulturer. I den mest ekstreme formen for lavkontekst så uttrykker man seg så eksplisitt og enkelt at enhver som er til stede vil forstå sammenheng og meningen med det som blir sagt, uten at vedkommende trenger å ha noe tidligere kjennskap til personene og deres bakgrunn.

I lav kontekst kulturer er medlemmene mer regelorienterte og forholder seg til gitte regler. Informasjon er systematisert og offentlig tilgjengelig for medlemmene. I slike kulturer har man gjerne en sekvensiell oppfatning av tid, rom, aktiviteter og også forhold. Man skiller mellom dem og har klare grenser for de. Mellom menneskelige relasjoner holdes mer kortsiktige. Kunnskap er overførbart i motsetning til høykontekst kulturer hvor den var relasjons og situasjonsbestemt og hvor man måtte tilegne seg ny kunnskap for nye situasjoner og relasjoner. Siden relasjoner og situasjoner er åpne og systematiserte trenger man i mindre grad spesifikk kunnskap. I tillegg er man i slike kulturer oppgaveorientert og fokuserer på hva som må gjøres.

2.4.3 To ulikheter

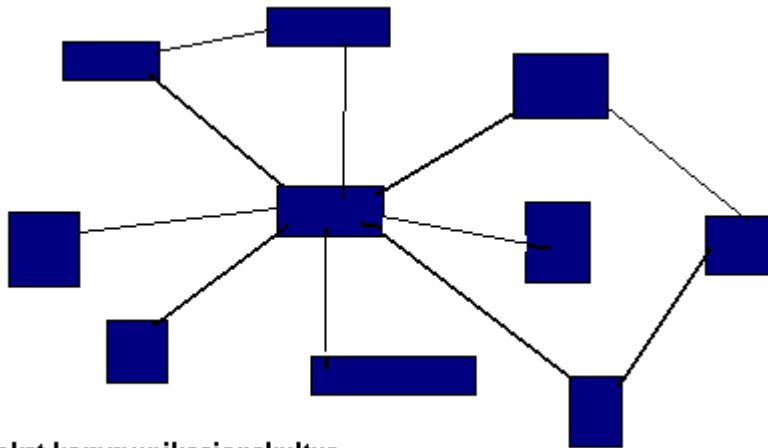
Det er særlig to overordnede trekk som påpeker forskjellen mellom høykontekst og lavkontekst kulturer:

Relasjonsstrukturen. *I høykontekst kulturer;* tette og overlappende nettverk av langsiktige relasjoner, sterke grenser og inngangsbarrierer, relasjoner er viktigere enn oppgaver. *I lavkontekst kulturer;* løse og spredte nettverk med kortsiktige relasjoner som gjerne er av strategisk karakter og hvor formålets betydning overgår selve relasjonen.



Høy kontekst kommunikasjonskultur

Figur 2.6: Relasjonsnettverk i høykontekst kulturer



Lav kontekst kommunikasjonskultur

Figur 2.7: Relasjonsnettverk i lavkontekst kulturer

Hovedtypen kulturrelatert kunnskap. I *høykontekst kulturer*; Det meste av kunnskapen er usynlig, eller under vann hvis vi tenker oss et isberg. Mye ligger i underbevisstheten og er implisitt og er vanskelig eller umulig å forklare selv for medlemmer. I *lavkontekst kulturer*; Det meste av kunnskapen er synlig, eksplisitt og organisert i bevisstheten.

2.4.4 Kultur vs gruppe/situasjon

Når det snakkes om høykontekst og lavkontekst kulturer bør en huske på at ingen land har tvers igjennom enten en høykontekst eller en lavkontekst kultur. Dette er, blant annet, fordi i hvert land så finnes det ulike grupperinger, organisasjoner, geografiske avgrensninger osv, og fordi

befolkningen i seg selv har ulike interesser, utdanning, jobber og familierelasjoner. Det går derimot an å klassifisere ulike lands overordnede kultur i forhold til en kontekstskala fra lav til høy basert på summen av overnevnte aspekters kultur.



Figur 2.8: Halls kontekstdimensjon

2.5 Rammeverk for forhandlinger

I denne delen ønsker jeg å gi en oppsummering om rammeverket for forhandlinger. Jeg har valgt å gi en oppsummering tilsvarende det Klæbo og Sandstå (2005) presenterte i sin utredning om kreativitet i forhandlinger, fordi det gir et relevant grunnlag for det jeg tar opp i denne oppgaven. I sin utredning har de valgt et perspektiv på forhandlinger som en type beslutnings- eller problemløsningssprosess, og innen beslutningsteori har de pekt ut den rasjonell-analytiske modellen som idealet man higer etter fordi å opptre rasjonelt i forhandlinger ofte kan være svært krevende blant annet fordi man, for eksempel, kan miste fokus på hva man forhandler om. Det er nødvendig å se på mulige årsaker til dette fra et beslutningsperspektiv.

Det vil videre bli gitt en oppsummering av de ulike fasene i forhandlinger i forhold til hvordan Rognes (2004) definerer dem, og hvordan min oppdeling av fasene, i forbindelse med intervjuene, passer inn. De to hovedorienteringstypene av forhandlinger; fordeling vs integrasjon, vil også bli presentert.

2.5.1 Hva er forhandlinger?

Vi forhandler alle daglig, omtrent fra vi står opp til vi legger oss. Våre forhandlings"motparter" kan være familie, venner, lagkamerater, treneren, og til og med en selv. Man veier ofte ulike alternativer en har i løpet av dagen og det i seg selv er også en form for forhandlinger.

Rognes (2004) definerer forhandlinger på følgende måte:

”Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en beslutning, forhandler de.”

”Delvis motstridende” betyr at det både kan være en eller flere felles interesser og en eller flere særinteresser som skaper rom for forhandlinger. Herfra vil hovedutfordringen være å kunne holde konstruktive forhandlinger hvor man klarer å forholde seg til konflikt versus samarbeid og sak versus relasjon i samme prosess. Særinteresser og konflikter trenger imidlertid ikke være grunnen til alle forhandlinger, ofte kan årsaken være så enkelt som ønske og forventning om større gevinst ved et samarbeid. To eller flere parter med felles interesser på noen områder, for eksempel større gevinst, kan da forhandle om et samarbeid som kan gi begge parter en fordel i konkurranse med andre aktører og resultere i for eksempel større gevinst eller større markedsandeler. For at seriøse forhandlinger skal kunne føres må de imidlertid være avhengig av et samarbeid (Rognes 2004).

Til tross for at man i slike forhandlinger forsøker å skape en best mulig løsning, er man også opptatt av å gjøre den best mulig for seg selv og dette skaper fort problemer, fordi man fort kan bli grådig. Det er viktig å kunne finne balansen mellom disse to kreftene; er man for selvopptatt kan man ende opp med ingenting(ingen avtale) eller at man får en større del av en liten kake, enn en broderlig part av en stor kake; mens hvis man er for opptatt av å få til en avtale bare så kan man sitte misfornøyd igjen med for liten del av kaken. Å nå fremtil en avtale innebærer at begge parter føler de har fått tilstrekkelig andel av kaken. For at kaken skal kunne gjøres størst mulig er det imidlertid nødvendig for partene å utveksle informasjon om sine preferanser og posisjoner på saker, men å utveksle informasjon krever tillit på grunn av frykt for at motparten kan utnytte det til sin fordel. Det er dessuten viktig å skille sak og person og å ikke la personlige følelser være bestemmende for utfallet av forhandlingene.

2.5.2 Forhandlingsfaser

I forhandlingsteori finnes det flere ulike forslag til hvordan man definerer de ulike forhandlingsfasene og ikke minst hvor mange faser man skal dele det i. Akkurat hvordan man gjør det er ikke så viktig i seg selv, så lenge begge parter er enige om hvordan man strukturerer det. Det kan nemlig være veldig hensiktsmessig for partene å være klar over hvor i forhandlingsprosessen man befinner seg til enhver tid, slik at man er på bølgelengde.

For å få et innsyn i hva som skjer i løpet av en forhandlingsprosess fra start til ende presenteres det her Rognes (2004) sine tre hovedstadier av forhandlingsforløpet. Han skiller mellom forstadiet, forhandlingsprosessen og etterstadiet.

Forstadiet kan oppsummeres som de forarbeidene og forberedelsene man gjør før man går over til reelle forhandlinger. Informasjonssøk er nøkkelordet og man prøver å få mest mulig oversikt over forhandlingsproblemet, motparten, hva man ønsker, hva motparten ønsker, hvilke prosedyrer som vil gjelde og ikke minst hvilke kulturelle betingelser en må ta hensyn til. Basert på hvilken informasjon som kommer en i hende, kan man så utarbeide en strategi for hvordan man skal oppnå sine mål med forhandlingene. En utarbeider også alternative løsninger til både problemstillingen og ikke minst til en forhandlet avtale. Det kalles BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) på forhandlingspråket og er betegnelsen for det beste alternativet en har hvis en ikke oppnår en avtale. Man bør da aldri inngå en avtale som er dårligere enn sin BATNA. Det er viktig å være kreativ i arbeidet med både BATNA og ikke minst hvordan man formulerer problemstillingen. En dårlig formulert problemstilling kan medføre feil fokus og dårlige løsninger. Videre må man avklare mandatform og hvis flere skal være tilstede under forhandlingene bør man også vurdere hvem som skal være tilstede og avklare hvilken rolle de skal spille rundt forhandlingsbordet.

Forhandlingsprosessen som påbegynnes når partene møtes til direkte forhandlinger er fase nummer to og den sentrale fasen hva en eventuell avtaleinngåelse angår. Det er i denne fasen partene møtes og bør først bli enige om hvilke prosedyrer som skal gjelde for forhandlingene og hvordan det skal gåes frem. Man utveksler informasjon og må nå definere problemstillingen i fellesskap. Dette er en delikat del av prosessen fordi hvordan problemstillingen defineres setter rammene for hvordan en eventuell avtale kan se ut. Derfra må partene nå argumentere for sin posisjon og preferanser og det blir nærmest en dra kamp for å komme i land med en avtale. Et brudd i forhandlingene er selvsagt også en mulighet om partene føler de står for langt fra hverandre. På mange måter kan forhandlingsprosessen sees på som en repetisjon av forstadiet, men denne gang med motparten tilstede; nesten alt som ble gjort i forberedelsene diskuteres og drøftes med motparten.

Den tredje og siste av stadiene kaller Rognes for **etterstadiet**. Når en eventuell avtale er nådd, må forhandlerne "selge" avtalen inntil sine oppdragsgivere. Avtaleoppfølging er selvsagt en viktig prosess og man må sørge for at man både iverksetter avtalen og ikke minst å følge opp og sjekke at man får de resultatene man forventet. Det er viktig å være bevisst på at en avtale

sjeldent avsluttes når papiret er signert. Ofte er en avtale begynnelsen på et samarbeid og det som har med oppfølging av en avtale bør prioriteres og gjennomføres profesjonelt, slik at sjansene for videre samarbeid og videreforhandlinger bevares.

2.6 Transaksjonskostnadsteori

Det vil i forhold til vår diskusjon om opportunistisk atferd være nødvendig å ha en teoretisk ramme for hva opportunistisk atferd er og hva det skyldes at det kan oppstå. Lars Sørgård fra Institutt for Samfunnsøkonomi ved Norges Handelshøyskole gir oss en rask innføring i transaksjonskostnadsteori i sin SNF rapport fra oktober 1998 ”Vertikale relasjoner: Finnes det enkel konkurransepolitiske regler?”. Kort oppsummering om transaksjonskostnader fra rapporten følger.

Transaksjonskostnader er kostnader som oppstår ved at man handler i markedet. Høye transaksjonskostnader vil typisk oppstå når det er mulighet for såkalt opportunistisk atferd. Det vil være situasjoner der en av partene er i en maktsituasjon overfor den andre parten. Dette kan for eksempel være fordi en bedrift kontrollerer all tilgang på en ressurs den andre bedriften er avhengig av og dermed kan sette en høy pris på denne ressursen, eller fordi en detaljist har mer informasjon om hvor høy innsats den selv yter hva angår service til kundene enn det produsenten har.

I litteraturen er det trukket fram fire årsaker til at transaksjonskostnadene kan være høye.

For det første - og det som av flere er trukket fram som det mest sentrale aspektet - kan høye transaksjonskostnader ha sin årsak i relasjonsspesifikke investeringer. Eksempelvis kan den ene parten ha gjort store investeringer som vil ikke ha noe verdi utenfor dette samarbeidet. Da kan den andre parten utnytte sin posisjon til for eksempel å ta en høy pris for den varen den selger. Hvis nedstrøms bedrift integrerer oppstrøms, for eksempel kjøper opp en oppstrøms bedrift, vil den eliminere faren for denne typen opportunistisk adferd. Hvis den derimot ikke integrerer, kan resultatet være at den ikke foretar en investering som industrien sett som helhet hadde vært best tjent med.

For det andre kan usikkerhet lede til høye transaksjonskostnader. En nedstrøms bedrift er usikker på hvor lenge en maskin den kjøper vil vare. Bedriften som produserer maskinen vet derimot mer om hvor lenge den vil vare, og dermed er maskinens varighet en form for skjult informasjon for nedstrøms bedrift. En måte å finne ut mer om det på er å integrere med den oppstrøms bedriften og dermed få mer direkte kunnskap om selve produksjons-prosessen.

For det tredje kan høye transaksjonskostnader ha sin årsak i at en oppstrøms bedrift ikke kan med sikkerhet vite hvor stor grad av service som nedstrøms bedrift tilbyr i forbindelse med at produktet selges til forbrukerne. Dette er et eksempel på at nedstrøms bedrift kan foreta skjulte handlinger. For i større grad å kunne kontrollere at nedstrøms bedrift yter den service som oppstrøms bedrift finner riktig, kan oppstrøms bedrift foreta nedstrøms integrasjon.

For det fjerde kan høye transaksjonskostnader skyldes omfattende koordineringsproblemer. I enkelte industrier vil det være slik at det er mange innsatsfaktorer i produksjonen. For å sikre en tilfredsstillende koordinering mellom produksjonen av de ulike innsatsfaktorene, kan en løsning være at produksjonen av de ulike delene foregår internt i bedriften.

I vår drøftelse skal ikke jeg spekulere i om hvorvidt man bør foreta oppstrøms eller nedstrøms integrasjon, det er ikke formålet med denne utredningen. Rammeverket er hensiktsmessig på grunn av innsikten den gir oss i forbindelse med opportunistisk atferd og det er alt den vil bli brukt til.

2.7 Beslutningsteori¹

Å treffe beslutninger skjer etter ulik tankevirksomhetsinnsats, avhengig av blant annet vår personlighet, erfaring, tid og kultur. Beslutningsteorier kan defineres i tre ulike former. Den mest krevende formen kalles rasjonell-analytisk beslutningsprosess, som opptar en stor og eksklusiv del av vår tilgjengelige kapasitet av informasjonsbehandling. Baserer vi våre beslutninger mer på skjønn og intuisjon basert på automatiserte prosesser, kalles formen heuristisk-intuitiv beslutningsprosess. Den gjør det mulig å håndtere komplekse problemer med lavere forbruk av kognitive ressurser. Den tredje formen omtales som kreativ-innovativ beslutningsprosess, og bidrar til å fremme nye ideer som ikke sjelden går på tvers av det allment aksepterte og tradisjonelt vedtatte. (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Vi blir ofte presset på tid og ressurser og velger da den heuristiske metode i beslutningstaking og problemløsning, dvs. enkle og ofte praktiske "tommelfingerregler". Her inngår mye intuitivt

¹ Sammendraget er hentet fra "Valgets kval", se referanseliste for detaljer.

skjønn, som under omstendighetene kan være nyttig, men som ikke garanterer rasjonelle eller "korrekte" løsninger. Vi snakker i denne sammenheng om begrenset rasjonalitet, dvs. de innskrenkningene som gjør seg gjeldende når mennesket treffer en beslutning. Vi foretar en forenkling av fortolkningen av problemet. Vi finner frem til et alternativ som er tilfredsstillende og tilstrekkelig, men ikke nødvendigvis ideell eller optimal. Løsningen anses å være satisfiserende, dvs. tilfredsstillende og tilstrekkelig (av engelsk satisficing = satisfy og sufficient). Man finner frem til vedkommendes aspirasjonsnivå, det vil si det som subjektivt sett er tilfredsstillende resultat i forhold til den målsetting man har. (Simon 1991).

Kahnemann og Tversky deler beslutningsprosessen inn i to systemer. System 1 er det umiddelbare intuitive som gir oss et svar i mange situasjoner. Visse strategier vil fremstå rimelig klare ganske umiddelbart, og de fleste av oss vil i de fleste situasjoner treffe beslutninger basert på det intuitive. System 2 innebærer at vi søker etter informasjon, finner innvendinger mot det intuitive og finner alternativer til det umiddelbare. Engasjerer vi system 2, som er den slitsomme og arbeidskrevende arbeidsprosessen, vil vi i større utstrekning finne frem til alternativer. System 2 utfordrer våre egne intuitive opplevelser. Gjennom et aktivt forhold til dette, kan vi videreutvikle vår personlighet til å se flere alternativer og utvikle våre intuitive opplevelser (Kahnemann & Tversky 1986).

Betingelser som hemmer denne form for kreativ problemløsning, er knyttet til fastlåsing i tilvente tankebaner og konvensjonelle metoder/måter å bruke ting på. Vi opererer gjerne med en underforstått antagelse om hvordan problemet må løses, hvilket gir alt for trange rammer for kreativ problemløsning. Når vi har funnet frem til en etter vår oppfatning tilfredsstillende og tilstrekkelig løsning på problemet, har vi en tendens til å søke bekreftende observasjoner og unnvike avkrefting (Kaufmann & Kaufmann 2003).

Vår kapasitet til informasjonsbehandling er svært begrenset, hvilket innebærer at vi hyppig anvender heuristisk-intuitiv fremfor rasjonell-analytisk eller kreativ-innovativ beslutningsprosess. Vi angriper situasjonen gjennom en skjemastruktur som er meget hensiktsmessig for å behandle informasjon raskt og økonomisk. Skjemastrukturen bidrar til at vi skal kunne oppfatte vår omverden på en stabil og forutsigbar måte. Men det kan medvirke til at vi overforenkler og fordreier vår persepsjon. Vi har en tendens til å oppfatte personer som er lik oss selv på en positiv måte - likhetseffekter. Det innebærer at vi har en tendens til

homososial reproduksjon, dvs. en tendens til å rekruttere folk som er lik oss selv (Kaufmann & Kaufmann 2003).

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere hvilken metode jeg har valgt for å gjennomføre denne. Metode er den praktiske siden av en forskning og Hellevik (1995) definerer forskningsmetode som en valgt fremgangsmåte som har som formål å gi ny kunnskap og som således ikke er noe mål i seg selv.

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres (Selnes, 1999). Selnes (1999) skiller mellom tre hovedtyper av forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende og kausalt design. Malhorta og Birks (2000) har gitt de to siste typene samlebetegnelsen konkluderende design. Eksplorerende design er den mest hensiktsmessige hvis man har et uklart og udefinert problemstilling, men ønsker å få en bedre forståelse for og innsikt i emnet. Beskrivende design er mest hensiktsmessig hvis man ønsker å beskrive en eller flere variabler og se på sammenhengen mellom disse. Kausalt design passer best når man ønsker å se på et årsak-/virkningforhold mellom ulike variabler.

Eksplorerende design er den som passer best for min oppgave fordi mitt mål med oppgaven har snarere vært å få et innblikk i forholdene rundt forhandlinger med aktører fra Iran, enn å kunne generalisere og feie over alle med samme kamm. Jeg hadde på forhånd ikke utviklet noen hypoteser, fordi jeg ikke hadde noe grunnlag til å basere noen hypoteser på og derfor var det mer hensiktsmessig å være åpen og fleksibel og ta det som det kommer.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Det er nødvendig å si kort noe om ulike typer data og innsamlingsmetoder. Av datatyper er primær- og sekundærdata relevante, mens kvantitativ og kvalitativ metode er det som vil bli belyst av innsamlingsmetoder.

3.2.1 Primær- og sekundærdata

Hellevik (1995) skiller mellom to hovedtyper data som kan ligge til grunn for analyse: primær- og sekundærdata. Primærdata er det man selv samler inn ved hjelp av en eller flere datainnsamlingsmetoder. Primærdata kan derfor også kalles egne data. Sekundær data er det man henter inn fra andre kilder som eksisterende litteratur i vårt tilfelle. Jeg har hentet inn litteratur om forhandlingsteori, kultur og beslutningsteori.

3.2.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Også her skilles det mellom to hovedtyper for innsamlingsmetoder: kvalitativ og kvantitativ. Ved kvantitative metoder samler man inn data som er målbar og som kan uttrykkes i tall og mengdeenheter og som regel gir gode grunnlag for å generalisere eventuelle funn. Jeg er som sagt ikke ute etter det og har derfor basert oppgaven på mer kvalitativ metode, men det finnes kvantitative sekundærdata som Hofstede's dimensjonelle score. Kvalitative undersøkelser forutsetter at man går i dybden og undersøker få enheter. Dette kan gjennomføres ved bruk av metoder som dybdeintervju, fokusgrupper, case-studier og projektive teknikker (Selnes, 1999). Jeg har gjennomført 3 dybdeintervjuer for å få en nærmere innsikt i forholdene rundt forhandlinger i Iran.

3.2.3 Dybdeintervju

Et dybdeintervju er en direkte fremgangsmåte hvor respondenten på forhånd er kjent med formålet med undersøkelsen (Malhorta og Birks, 2000). Dybdeintervju er av eksplorerende karakter og gjennomføres med en person av gangen hvor respondenten får snakke fritt og uttrykke sine tanker om emnet. Målet er å gå i dybden på det som blir sagt og øke forståelsen for emnet på grunnlag av det som kommer frem. Selv om respondenten får snakke, har intervjueren gjerne et spørreskjema for å passe på at han får dekket visse aspekter som han ønsker å se nærmere på.

3.2.4 Intervjuet

Jeg hadde på forhånd laget et oppsett eller skjema hvor jeg hadde notert meg noen stikkord og struktur for å passe på at jeg fikk med meg noen aspekter slik jeg hadde tenkt. Skjemaet kan sees i appendiks og viser hvordan jeg hadde delt forhandlingsprosessen i fem faser.

Hvert intervju startet med at jeg kort sa at jeg ønsket å høre om deres opplevelser og erfaring fra forhandlinger i Midtøsten, uten å nevne at jeg var ute etter kulturelle aspekter. Respondentene fikk så snakke fritt og fortalte om hvordan de hadde opplevd ting der nede. Jeg brøt ikke inn, med mindre de selv indikerte at de hadde sagt sitt om et tema og var klare for å fokusere på noe annet hvis jeg ønsket det, eller at det kom frem ting som jeg ville gå dypere innpå. Samtidig ville jeg også nevnte noen stikkord som jeg hadde funnet i teorier jeg hadde sett på og ville høre respondentenes tanker om det.

Hensikten med intervjuene var å få et så godt innblikk som mulig i hvordan interaksjonen mellom partene foregikk og avdekke flest mulige aspekter hvor det så ut som kultur kunne spille en rolle. Jeg hadde på forhånd håpet at respondentene skulle fortelle om enkelt episoder eller hendelser som var spesielle, men det viste seg at jeg hadde vært for optimistisk. I stedet fikk jeg mer en blanding av noen få episoder og eksempler og generelt hva de hadde opplevd av deres virke i Midtøsten.

Intervjuene fant plass på respondentenes arbeidssted og hver av de tre intervjuene varte i omtrent en time. Intervjuene ble tatt opp på diktafon for å sikre meg om at jeg fikk med meg alt som ble fortalt. Jeg har så skrevet ut alle intervjuene i sin fullhet for å ha bedre oversikt over det som kom frem. Intervjuene er gjengitt i Appendiks.

3.2.5 Respondentene

I forbindelse med denne utredningen og som en viktig del av det, tok jeg kontakt med et par norske selskap som driver forretninger i Iran for å høre om interessen for en slik oppgave. Tilbake meldingen var positiv og jeg var så heldig å få mulighet til å gjøre intervju med tre forhandlere som har hatt erfaring med forhandlinger i Midtøsten, hovedsakelig i Iran, men også andre land i regionen.

Min aspirasjon var at jeg gjennom intervjuene kunne få dem til å beskrive enkeltepisoder som de hadde opplevd i forbindelse med deres arbeid i Iran som jeg så kunne analysere ved hjelp av eksisterende teori om forhandlinger, kultur og enkel psykologi. For å kunne oppnå det resultatet man ønsker fra et intervju krever det imidlertid at man er erfaren som intervjuer, noe som jeg ikke kan pårope meg selv. Resultatet var ikke som jeg hadde tenkt meg, men til tross for at det ble noe annet enn jeg hadde sett for meg, så ser jeg ikke på det som negativt. Tvert imot tror jeg at oppgaven er blitt beriket av de endringene som jeg har måttet foreta meg, både med tanke på innfallsvinkel og fokus.

Jeg hadde i forkant av intervjuene sendt e-post hvor jeg kort hadde beskrevet hva jeg ønsket å snakke om og forklarte at det ville være fint om respondentene på forhånd hadde tenkt over episoder og situasjoner som kunne være relevante og notere seg de. Innholdet i e-posten er gjengitt i Appendiks. Jeg hadde også understreket at de ville være anonyme i forhold til oppgaven og at jeg heller ikke var interessert i annet enn forhandlingsrelaterte aspekter.

3.3 Presentasjonsmetode for data

Ved analyse og diskusjon av dataene som er samlet inn fra intervjuene vil metoden “show and tell” som er beskrevet av Golden-Biddle og Locke (1997). Metoden innebærer at man bruker sitater fra respondentene aktivt gjennom drøftelsen av funnene man har gjort og for å underbygge det som formidles. Bruk av sitater gjør teksten også mer levende for leseren og det blir lettere å følge diskusjonen.

Når jeg presenterer sitater fra intervjuene vil jeg kun ta med de delene av et sitat som er relevant for å belyse poenget og fjerne det overflødige. Dette vil være merket med følgende: ... () ... og sitatene vil bli etterfulgt med nummer for intervjuet de er hentet fra. Av konfidensialitetsårsaker vil ikke selv intervjuene bli publisert og sitatene vil, hvor nødvendig, bli redigert slik at det ikke fremkommer bransje- eller selskapsspesifikke detaljer.

3.4 Vurdering av Metode

Det er to forhold vi må se nærmere på for å kunne gjøre en vurdering av datainnsamlingsmetoden: reliabilitet og validitet.

3.4.1 Reliabilitet

Med det menes hvor pålitelige de innhentede data er på bakgrunn av hvordan de er hentet inn. At undersøkelsen (dybdeintervjuene) er gyldige, er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet (Selnes, 1999). Høy reliabilitet gjør at undersøkelsen er tilnærmet fri for unøyaktigheter (Selnes, 1999), og at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identiske resultater (Malhorta og Birks, 2000).

Primærdataene mine er samlet inn gjennom dybdeintervjuer hvor en av fordelene med det er at man kan sørge for at respondentene får riktig og tilsvarende forståelse av ting underveis. Det vil si at dataene er pålitelig i den form at man kan forvente at respondentene vill avgitt samme svar om de fikk spørsmålene på nytt. Respondentene fortalte sågar kun om sine opplevelser og erfaringer og det er derfor ikke annet å forvente at de ville fortalt det samme om igjen hvis intervjuene måtte gjøres på ny.

Videre ble det brukt diktafon under intervjuene slik at respondentene kunne snakke i det tempo de ønsket og slik sett så var det ingen forstyrrende elementer som hvis de måtte ventet på at jeg skulle ta notater osv.. Bruk av diktafon sikret også at dataene er blitt gjengitt korrekt og ikke blitt endret på underveis.

Tiltross for at det i forkant av intervjuene ble understreket at kun forhandlingsrelaterte aspekter var interessante og at eventuelle politiske og personlige aspekter ikke ville bli gjengitt i oppgaven, så er det mulig at respondentene har følt behov for å gardere seg. Dermed kan visse episoder eller tanker og meninger ha blitt utelatt fra deres side. Dette er det allikevel ikke mulig å gjøre noe med og trolig heller ikke ført til å gjøre dataene mindre pålitelige.

3.4.2 Validitet

Høy grad av validitet innebærer at innsamlede data faktisk sier noe om den problemstillingen man ønsker å undersøke (Hellevik, 1995). Validitet sier noe om gyldigheten av innsamlede data med tanke på problemstillingen. Validitet deles i to typer: intern og ekstern, og begge må vurderes.

Intern validitet har å gjøre med i hvilken grad det eksisterer er kausalitetsforhold (Selnes, 1999). Med andre ord er det et spørsmål om hvorvidt vi kan konkludere med at noe skyldes den årsaken man tror, eller om det er andre faktorer som kan være like sannsynlige årsaker. Jeg har liten mulighet til å sjekke om forhold som respondentene fortalte om, virkelig skyldtes faktorer som de tror, eller om mine konklusjoner på analyser av situasjonene stemmer noe bedre. Respondentene er erfarne forhandlere med mange års erfaring fra Midtøsten, og enda flere år som forhandlere ellers, og jeg går derfor ut i fra at de har en god forståelse for deres profesjon. Det kan selvsagt hende at respondentene i sine forklaringer om årsaker eller faktiske forhold kan ha unnlatt å fortelle hele sannheten eller vridd det med den hensikt å ikke miste ansikt. Jeg baserer mine konklusjoner hovedsakelig på velkjent og akseptert litteratur, men også mine personlige erfaring og forståelse av disse to kulturene. Jeg er født og oppvokst i både iransk og norsk kultur og har gjerne en annen forståelse av forholdene enn hva generelle teorier og litteratur kan indikere. Jeg har likevel forsøkt

å minimere feilkildene mest mulig og prøver å begrunne enhver konklusjon som kan virke spekulerende. Jeg kan likevel ikke utelukke at både respondentene og meg selv kan ha uttrykt og feil eller gjort gale vurderinger av situasjonene. Det kan forklares så enkelt som at vi mennesker er begrenset rasjonelle og at vi sjeldent klarer å oppfatte hele situasjonen korrekt, selv om vi skulle hatt all informasjon tilgjengelig for oss.

Ekstern validitet har å gjøre med i hvilken grad vi kan generalisere resultatene fra våre undersøkelser (Selnes, 1999). Det er vanskelig å si noe konkret om den eksterne validiteten på grunn av oppgavens karakter. Jeg har ikke lyktes med å finne tilsvarende oppgaver som tar for seg samme tema og har derfor ikke anledning til å sammenligne resultatene, og derfor si noe generelt på bakgrunn av det. Men så er ikke formålet med oppgaven å generalisere heller. Formålet med denne oppgaven har heller vært å rette et kritisk blikk mot visse aspekter av mellomkulturelle forhandlinger.

4. Presentasjon av funn og analyse

I dette kapitlet vil funnene fra intervjuene bli presentert og drøftet med bakgrunn i teori som er presentert i kapitel to. Jeg vil benytte meg av ”show and tell” metoden og bruke sitater for å belyse hver av de delproblemstillingene som jeg presenterte i kapitel. Sitatene vil bli fortløpende kommentert på en nøytral måte for å belyse hvordan jeg tolker de, og deretter vil jeg dra inn eksisterende litteratur og drøfte hver av problemstillingene for seg. Før jeg går i gang med det skal jeg først si noe om hvorfor jeg har valgt en slik deling og hvorfor jeg har valgt disse problemstillingene.

Som jeg opplyste under presentasjon av problemstillingene i kapitel en så visste jeg ikke særlig mye om internasjonale forhandlinger og eneste bakgrunn jeg hadde om forhandlinger var det jeg lærte gjennom Forhandlings kurset ved NHH. Det var derfor med ydmykhet jeg la meg ut for å se på kulturelle aspekter ved forhandlinger relatert til Midtøsten. Jeg gikk inn i intervjuene med et åpent sinn og brukte lang tid i etterkant til å vurdere hvordan jeg kunne bruke den informasjonen jeg hadde fått fra de erfarne respondentene. Det var tydelig at gjennom intervjuene hadde jeg fått et godt bilde av noen av dimensjonene med forhandlingene, mens andre dimensjoner i beste fall kun delvis var belyste. Jeg satte meg som hovedmål å se om jeg kan gjennom oppgaven si noe om hvorvidt kultur blir misbrukt i forbindelse med forhandlinger hvor partene kommer fra ulike kulturelle bakgrunn. Løsningen var derfor å konsentrere meg om dimensjonene som var godt belyste og bruke de til å si noe om en større problemstilling. Samtidig som dimensjonene som jeg har valgt som basis for min konklusjon er valgt fordi intervjuene avslørte at det kunne være aspekter ved dimensjonene som kunne si noe om min hovedproblemstilling. Samtidig føler jeg at en slik oppdeling gir oppgaven en mer oversiktlig struktur.

Med det sagt, så kan vi nå se på funnene og analysen av hver delproblemstilling. Drøftelsen rundt hovedproblemstillingen vil bli behandlet i kapitel 5.

4.1 Relasjonsbygging

”I Midtøsten går alt via bilaterale forhandlinger, og da er det på en måte forhandlinger, og ting tar tid og du skal drikke din te og alt det der.” (1). Utsagnet beskriver på mange måter hvilken

holdning man har til forhandlinger i Midtøsten og dermed også hvilke forventninger man har til det.

Det virker å være en utbredt oppfatning om at i noen verdensdeler tar ting lenger tid å gjennomføre. Midtøsten er en region hvor vestlige har en slik oppfatning om. ”Fra flere hold ble det sagt at ting tar tid i Midtøsten, så om du sier før jul, så mener du julen 2002, ikke 2001.”(1). I Vesten er ”tid er penger” et beskrivende uttrykk for hvordan man forholder seg til tid i forretningsverden og hverdagen ellers. Man strever etter effektivitet i sine gjøremål, uansett hva det måtte være, og man lever gjerne under et tidspress, enten det er oss pålagt eksternt eller internt.

”For meg så virker det som at man kulturelt har god tid på beslutninger, man tenker seg frem, man drikker te. Litt sånn historiemessig så ser man eksempelvis at de første forhandlere som forhandla olje i Midtøsten, de forhandlet gjerne i 3 år, satt i beduintelt og drakk te og drakk te.” (1).

Det er en like utbredt oppfatning at det i Midtøsten legges større vekt på relasjoner enn det gjøres i Vesten generelt. Mens man i Vesten tenderer til å forholde seg til sak og avtale, er oppfatningen annerledes i Midtøsten hvor relasjonen også legges vekt på i avtaleinngåelsen. ”Man bruker veldig lang tid på å bli kjent med hverandre...” (1).

”Jeg lærte fort at det var veldig greit å bli kjent med folk, for i langt større grad enn kanskje europeere og amerikanere så er det en fordel å bli personlig kjent med de aktørene som er nedi der... og jeg fant ut av det var lettere å få gehør når man var blitt dus med dem.”... ”Det jeg ikke var klar over var at det var så veldig mange nye jeg måtte bli kjent med.” (2). Respondenten bekrefter med andre ord oppfattelsen av at iranere setter pris på å kjenne personer de omgås med profesjonelt på en mindre formell plan.

”Det tok tid, og lengre tid enn hva vi i utgangspunktet trodde kanskje. Men etter hvert så åpnet de seg opp. Det betydde nok veldig mye at vi var villig til å sende, ikke bare folk dit, men vi tok ofte det første skrittet til å åpne opp...”(3). Igjen kommer det frem at det tok lang tid fra man kom i kontakt til man når frem til de reelle forhandlingene.

I alle tre intervjuene blir viktigheten av relasjon understreket nokså tydelig. Like sterkt ble det gitt uttrykk for at det for det første tok lang tid å komme inn på reelle forhandlinger, altså at man brukte lang tid på å bygge relasjoner, og for det andre tok det også lang tid når det gjaldt å få

aksept på kontraktmessige rettigheter som for eksempel utbetalinger for utførte tjenester. Sitater som beskriver dette kan sees i forbindelse med de neste problemstillingene og vil ikke bli gjengitt her for å unngå redundans.

I følge Trompenaars så skiller man mellom universale og partikulære kulturer som sier noe om hva som oppfattes viktigst av regler kontra relasjoner. Universale kulturer forholder seg til regler, og blander ikke inn følelser i sin vurdering, mens partikulære kulturer er veldig opptatt av gode relasjoner og sterke bånd og kan se mellom fingrene for regler hvis det gjelder en relasjon de verdsetter høyt. Vestlige kulturer er på generelt grunnlag typisk universale fordi man forholder seg til et forhåndsbestemt lovverk for hvordan man skal eksempelvis utstede en konsesjon. I Norge forholder man seg til budrunder, konsesjoner, skatteregler og annet lovverk for avtaler, uten at man involverer personlige relasjoner i en slik grad at det får ha noe direkte å si for en avgjørelse. Midtøsten generelt, og Iran spesielt, virker å være partikulære på sin side, noe som bekreftes både av forhandlernes erfaringer fra området når det gjelder relasjonsbygging og innholdet av det korte sammendraget om Iran i appendiks.

Trompenaars skiller også kulturer på hvilken holdning man har til å involvere seg personlig i noe. Han skiller mellom spesifikke kulturer hvor man kan sies å være åpen og lett å bli kjent med, og diffuse kulturer hvor man er tilbakeholden og bruker tid til å la andre få komme innpå seg. Han påpeker så faren som oppstår når to personer fra ulike kulturer interagerer på grunn av forskjellen i forventningene man har. Selv om en person fra en spesifikk kultur virker mer åpen så er det gjerne på et ikke-personlig nivå slik at man forventes ikke å involvere seg i hverandres personlige liv. En person fra en diffus kultur kan derimot ha en slik forventning når han først har åpnet seg for en annen. Her også kan vi relativt trygt anta at den norske kulturen er spesifikk, men den iranske nok er diffus. Nordmenn har rykte på seg for å være løse og ledige og lett å bli kjent med, men uten at det blir noe personlig ut av det. Mens iranere har sine ta'arof som er høflighetsfraser som i grunn er intetsigende replikker som ikke avslører noe personlig informasjon i hele tatt for utenforstående, mens de er langt mer intime med mennesker de anser som venner.

Erfarne forhandlere vil gjerne ha erfart hvordan den andre part er i forhold til dette og ha en realistisk forventning og forståelse til den andre parten, men for en uerfaren forhandler kan det bli fortvilende og frustrerende. Ved en relasjon med to uerfarne forhandlere hvor begge parter føler at det ikke har gått inn på et personlig nivå kan en iraner oppfatte nordmannen som løsmunnet og ubehagelig fordi han selv ikke er klar til å gi uttrykk for så personlige meninger for

en person han ikke er komfortabel med. Mens en nordmann vil kunne føle frustrasjon og anse iraneren som uinteressert og over uhøflig. Iraneren kan så tro at nordmannen har åpnet seg opp og følge etter, men bli svært skuffet hvis han oppdager at deres definisjon for et personlig forhold, ikke stemmer overens. Det kan gjerne være et punkt i selve forhandlingene som betyr mye for den iranske parten, men som ikke har like stor verdi for den norske parten. Det kan jo være logisk at den norske parten lar sin iranske motpart få det som de vil på dette punktet, men det må ikke gjøres i form av en ”dere kan få det, vi bryr oss ikke om det”-holdning. Hvis noe er viktig for en part bør den andre parten vise nok interesse at motparten føler tilfredsstillelse for at de fikk det som de ville ha, og ikke minst trygghet om at motparten forstod viktigheten av saken.

Den siste relevante dimensjonen som Trompenaars bruker er kulturenes holdning til tid. Igjen er det to motpoler; sekvensiell, hvor tiden sees på som en rett linje og hvor man da planlegger sin tid og holder seg til planen, og synkronisert, hvor man ser på tiden som en syklus og hvor man gjerne kan planlegge sin tid, men uten å følge planen slavisk. I Norge har vi en kultur som nok er ganske sekvensiell og hvor vi liker å planlegge vår tid og holder oss gjerne til timeplanen og derfor jobber vi ofte mot tidsfrister som vi må rekke. Iransk kultur har et annet syn på tid i hverdagslivet, men man planlegger gjerne dagen sin og ønsker selvsagt å følge den, men den er mer tentativ og man har en løsere holdning til tidsfrister.

For å forstå dette må vi se på en annen dimensjon som Trompenaars nevner, nemlig intern kontra ekstern kontroll. I Norge har vi en internalistisk syn på livet og omverden og vi tror på at vi styrer våre egne skjebner. Vi har et åpent syn på høyere makter og tror at vi kan ta alt i våre egne hender hvis vi bare har riktig kunnskap. I Iran derimot hvor religion er mye mer sentralt i menneskenes liv er man langt mer eksternalistisk og tror at man bare er en brikke i puslespillet og at ting på mange måter er forhåndsbestemt. Derfor kan man gjøre så godt man kan, men det er ingen krise om man ikke klarer alt, for det er en mening med alt som skjer. Insha'Allah – ”hvis Gud vil”, er derfor veldig vanlig å høre hos iranere, og muslimer ellers, som dermed skiver man ansvaret fra seg og over på skjebnen og Gud for om man vil klare det eller ikke.

Holdningen til tid har også en annen aspekt ved seg som kan være interessant å ta med, nemlig hvilken type orientering man har. Det skilles mellom tre typer der fortidsorientering vil si at man ser på fremtiden som en repetisjon av tidligere erfaringer og tar dermed det med i sin beslutningsprosess. I nåtidsorienterte samfunn legger man vekt på verken fortid eller fremtid i sin beslutningsprosess og lever i nuet. Mens det i fremtidsorienterte samfunn er veldig stor fokus på fremtid og man planlegger alt med tanke på det, uten å gi tidligere erfaringer noe ettertanke. De

fleste, om ikke alle, kulturer har en miks av alle tre typer, men den iranske har nok størst innslag av den første typen som vi skal se med bakgrunn i sitater for de neste problemstillingene.

I vår diskusjon om relasjoner bør vi også ta med oss Halls høy- og lavkontekst teoris betraktninger angående relasjonsstrukturen i de to kulturtypene. Høykontekst kulturer karakteriseres med tette og overlappende nettverk av lange relasjoner med høye inngangsbarrierer og hvor selve relasjonen blir høyere verdsatt enn oppgaver og andre formål. Lavkontekst kulturer karakteriseres på sin side med løse og spredte med kortsiktige relasjoner som gjerne har blitt formet av strategiske hensyn hvor formålet er viktigere enn selve relasjonen. Den iranske kulturen er høykontekstaktig mens den norske er lavkontekstaktig (se under problemstillingen kommunikasjon for drøftelse). Vi har en nokså tydelig kulturkollisjon mellom den norske og den iranske på dette området.

Basert på sitatene som er nevnt fra intervjuene samt den analysen som er gjort med bakgrunn i teori så langt, og senere i oppgaven, vil jeg under den oppsummerende konklusjonen drøfte dette videre, for det er flere spørsmål som så langt har dukket opp og som bør drøftes. At teori og virkelighet ikke alltid stemmer helt overens er ikke noe nytt, men det fortjener likevel en drøftelse rundt årsakene til det.

4.2 Opportunistisk atferd

“... Det er en fordel å være den som får utarbeide et avtaleutkast fordi da legger *du* føringer.” (1). Respondenten mente videre at det var da når man begynte å skrive at alle tvilstilfellene kom og at ”du får lagt det din vei”, før han modererte sitt første utsagn med ”ikke nødvendigvis din vei, men at du får dekket de elementene som du har behov for å få dekket.”

”Det var veldig sjeldent de kom med innspill til om hva vi skulle og ikke skulle gjøre, dette mente de tydeligvis at *vi* måtte stå ansvarlig for.” (2). Dette kan tolkes som at iranerne ikke ville blande seg inn i hvordan jobben ble gjort, så lenge den ble gjort til avtalt tid og pris. Det kan også sees på som et tegn på at iranerne er stolte på at nordmennene vet best hvordan det kan gjøres.

”Om dette var en bevisst politikk fra deres side for å ikke gi oss cost-recovery på 100% basis, men bare 90% basis, det vet jeg ikke. Men vi hørte fra andre aktører, andre internasjonale selskaper i Iran, at de slet med akkurat det samme.” (2). Her henviser respondenten til at de flere ganger hadde fått godkjenning fra det iranske selskapet når de måtte endre på arbeidsplanene sine, men at iranerne i etterkant ikke uten videre fulgte opp sine økonomiske forpliktelser.

”Selve kontrakten vi hadde var relativt generell... ()... Men det er hvordan den ble praktisert fra deres side som alltid kom som en overraskelse på oss.” ”I kontrakten er det veldig generelle setninger... Det står at man skal gjøre det i henhold til best-practice og internasjonale standarder.”(2).

”På generelt grunnlag vil jeg si at enten det er internasjonale standarder eller andre forhold som er normalt i ”vestlig” forstand vil være tro mot i kontraktsmessig forstand, så har en her med en kultur å gjøre som erfaringen tilsier at ”the real negotiations start upon signing of the contract”... m.a.o., alle paragrafer der de ser det formålstjenelig vil bli utfordret og tøyd langt utover det vi normalt forventer av en avtalepart.” (3). Disse to sitatene setter på det rene at man bør unngå å skrive generelle kontrakter med aktører fra andre kulturer enn sin egen av frykt for tolkningsforskjeller.

Tar vi en titt på eksisterende teori så får vi en anelse om disse to involverte kulturenes holdning til opportunistisk atferd. Vi vet at begge land scorete relativt høyt på usikkerhetsunngåelse i Hofstedes kulturelle dimensjoner. Iran hadde en score på 59, som vil si at man unngår å sette seg i situasjoner hvor man er risikoutsatt, ergo vil man ha rutiner og regler for å for eksempel skrive tydelige og presise avtaler som ikke lar noe være opp til tilfeldighetene. Noe som stemmer godt

med virkeligheten basert på det første intervjuet: ” Det er ofte nasjonalstaten som har bestemt hvilke type avtaler de vil ha og som sådan legger premissene for hvor detaljert det skal være.”. Og respondenten mener også at noe av grunnen til at iranerne skriver så detaljrike avtaler er at de har måttet forholde seg til vestlige aktører i så mange år og at vestlige selskaper har opp gjennom årene tappet landet for store verdier. Selv om målet kan være å skrive detaljerte kontrakter som inkluderer alle tvilstilfeller så vet vi fra beslutningsteori at begrenset rasjonalitet hos mennesker er et hinder som medfører at dette målet sjeldent oppnås, selv om man har all nødvendig informasjon tilgjengelig.

Norge scorer noe lavere på usikkerhetsunngåelse, rundt 45-46, og man er dermed noe mer åpen for risiko i Norge enn i Iran. I Norge har man et rettsystem som fungerer langt bedre enn hva den iranske gjør, og man føler seg nok langt tryggere med en mindre detaljert kontrakt i Norge enn hva en vil gjøre i Iran. Dette går litt tilbake på Trompenaars universalisme vs partikularisme og individualisme vs kollektivism. I Norge har man en kultur som er både universalistisk og individualistisk, noe som medfører større grad av sikkerhet og likebehandling for alle. I Iran derimot er kulturen mye mer både partikularistisk og kollektivistisk, noe som kan medføre mindre tillitt til rettsystemet fordi en dommer kan være partisk i sin dom. Det er ganske sannsynlig å anta at det iranske samfunnet er langt mer fragmentert enn det norske på grunn av ulike etniske grupper blant annet. Disse kulturelle aspektene forklarer dog mer om hvordan man i disse kulturene forholder seg til hverandre, og ikke så mye om hvordan disse kulturene kan eller bør forholde seg til hverandre. Dette er en nyanse som man må huske på.

Hvis vi baserer oss på antakelsene om rettsystemenes pålitelighet er det mer logisk å forvente at ved en avtaleinngåelse mellom disse to kulturene så burde den norske parten forsøke å sikre seg en mest mulig detaljert avtale fordi det iranske rettsystemet er mindre pålitelig og mer kompleks. Selv om det skulle gå inn under internasjonale domstoler så må vi huske på at det er usannsynlig at noen av partene skulle ønske å dra saken dit hen. For en norsk aktør som har seriøse ambisjoner om å etablere seg i Iran vil det være en effektiv sluttstrek å ikke komme til enighet over en uoverensstemmelse internt.

Hvis vi derimot ser på det med et historisk blikk så kan vi skjønne at også iranerne vil sikre seg mot utenlandske selskaper. ”Med all den verdiskapningen som vestlige selskaper har tatt ut av Iran fra 1900 til 1979 revolusjonen. Og med den innvolvingen som utenlandske selskaper og regjeringer har hatt i statskupp og diverse i Iran, så er det klart at skepsisen er enorm.”(1).

Forrige problemstilling som jeg drøftet var betydningen av relasjoner for iranere i forbindelse med forretninger. Hvis det stemmer at relasjoner betyr mye og at det bygger tillitt mellom partene burde det vel kanskje også vise seg når man skrev avtaler. Avtalene burde være mer generelle og være mer basert på godtro og tillitt mellom partene, og tro om at eventuelle tvister vil løses på en konstruktiv og tilfredsstillende måte for begge parter, nettopp på grunn av relasjonen. Ut i fra intervjuene viser det seg at dette på sitt beste kun delvis stemmer. Mens første respondent har opplevd at det var stor detaljrikdom i kontrakten mellom partene, opplevde respondent nummer to at partene hadde en relativ generell skriftlig avtale seg i mellom, men at iranerne opptrådte opportunistisk og tolket det basert på tommelfingerregler som de ikke hadde hørt om og at de støtt kom oppi hissig diskusjoner om hvordan man skulle tolke kontrakten og hva som var rett og galt.

Med all erfaring, historie og kunnskap som partene utvilsomt må ha til sin disposisjon kan det derfor være litt uforståelig at partene ikke klarer å skrive avtaler som er vanntette og som behandler de fleste og største tvilstilfellene som kan dukke opp i forbindelse med implementering av en avtale. I følge beslutningsteori finnes det likevel ulike grunner til at de ikke klarer det. En grunn kan være at mennesker er begrenset rasjonelle og derfor ikke har kapasitet til å prosessere informasjon korrekt, selv om det er tilgjengelig for dem. Når noe er komplekst foretar man gjerne en forenkling av problemet og finner et løsningsalternativ som er tilstrekkelig og tilfredsstillende, men ikke nødvendigvis optimal. I slike situasjoner velger man gjerne å stole på tidligere erfaringer og velger gjerne samme eller tilsvarende metode som er blitt brukt tidligere fordi man heller anvender en heuristisk-intuitiv beslutningsprosess fremfor en rasjonell-analytisk eller kreativ-innovativ beslutningsprosess. Det er for så vidt også logisk i vårt tilfelle med tanke på at begge parter er rimelig risikoavers. Når det er sagt så kan en bli ledet til å tro at den rasjonell-analytiske prosessen ville vært den naturlige prosessen å fatte beslutninger med, men dette er likevel ikke noe selvfølge (se drøftelsen i punkt 4.5).

En annen grunn kan være så enkel som at all nødvendig informasjon ikke er tilgjengelig for beslutningstakerne og at man dermed ikke har hatt grunnlag til å skrive bedre avtaler. Da blir spørsmålet hvorfor manglet informasjonen? Det finnes tre mulige svaralternativer: (1) ingen av partene hadde noe kunnskap om noe mer enn det som kom frem i forhandlingene, (2) den ene parten hadde kunnskap om noe mer, men valgte å holde det for seg selv fordi det ikke ville gagne dem å opplyse om det. Ofte er det likevel noe annet som er tilfellet, nemlig (3) overdrivelse av et

forhold eller feilinformasjon fra den ene eller begge parter. I intervjuene blir forhandlingene beskrevet som fordelingsorienterte og det er da naturlig å forvente at hver part ønsker å ta størst mulig bit av kaken. Det er derfor sannsynlig å anta at man ikke vil legge alt på bordet sånn uten videre. Å tro annet vil være naivt. Hvis begge parter la all informasjon åpent på bordet, så ville det ikke være forhandlinger lenger, da kunne man kanskje heller kalt det problemløsning. Hver part vil kun opplyse det som de føler er ”nødvendig” for å kunne komme i havn med forhandlingene med et tilfredsstillende resultat og helst unngå å avsløre noe som vil minske en eventuell andel av kaken.

En del av sjarmen med forhandlinger er nettopp kjøpslåingen som foregår underveis og noe som alltid har vært en naturlig del av forhandlinger så lenge mennesker har handlet med hverandre. Vi har derfor lært oss at man bør legge inn en buffer på visse dimensjoner under forhandlinger, som for eksempel pris og tid, og i tillegg å overdrive ens egne sterke sider og bagatellisere eventuelle svake sider hvis motparten skulle ha oppdaget dem og bruke det under forhandlingene. Å overdrive i forhandlinger har selvsagt en moralsk side ved seg også, men dette er som sagt blitt en del av forhandlingskulturen verden over og derfor ikke sett på som umoralsk i den forstand, men det er nok en grense som er ganske tynn allikevel. Selv om de norske forhandlerne beskriver sine iranske motparter som personer med høy integritet så kan vi ikke annet enn å anta og skjønne at de også bruker samme strategi, noe som i grunn bekreftes av alle tre respondentene.

Opportunistisk atferd kan derfor forekomme allerede underveis i selve forhandlingene noe som i grunn ikke er så uvanlig, for det er jo naturlig at man ønsker et best mulig resultat. Alt avhenger selvsagt av integriteten til de involverte parter og deres arbeidsetikk og moral. Det som er mer interessant er om det blir lagt opp til muligheten for opportunistisk atferd i forbindelse med implementering og etterlevelsen av en avtale. Hvis man har opptrådt opportunistisk under selve forhandlingene og fått en avtale slik man ønsket så vil man trolig nøye seg med det og etterleve avtalen på en tilfredsstillende måte overfor motparten. Det er derimot ikke sikkert motparten vil sette særlig pris på det hvis de i etterkant oppdager at du har opptrådt opportunistisk. Føler man seg lurt, så vil man ha svakere insentiver for å etterleve en avtale.

Hvis man så legger opptil å kunne handle opportunistisk i etterkant, kan det skape store problemer når det gjelder etterlevelse av avtalen, men enda verre; ødelegge relasjonen og muligheten for senere samarbeid og kanskje verst av alt; ødelegge ens rykte. En god illustrasjon er episoden som respondent nummer to hadde opplevd.

Respondenten hadde inngått en avtale med et iransk selskap for leie av arbeidsmaskiner og hadde blitt enig om en fast ”dailyrate”. I følge respondenten fungerte maskinene kun delvis og det tok

tre dager å gjennomføre det som var et ett dagsarbeid. Respondentens selskap hadde brukt maskinene døgnet rundt for å fullføre arbeidet raskest mulig. Tvisten oppstod først da iranerne ville ha dobbel betaling for maskinene sine. De mente nemlig at "dailyrate" kun gjaldt bruk av maskinene på dagtid, men siden de hadde brukt maskinene døgnet rundt så ville de ha en "nightlyrate" også. Respondentens selskap på sin side mente for det første at "dailyrate" gjaldt for et døgn og dessuten at maskinene hadde kun fungert delvis og arbeidet hadde tatt langt lenger tid av den grunn, men var likevel åpen for å betale "dailyrate" for den perioden de hadde hatt maskinene. Etter tre-fire måneders brevveksling og krancling frem og tilbake hadde de blitt enige om at respondentens selskap måtte kun betale "dailyrate" for de tre dagene de hadde hatt maskinene, med et brev hvor det stod "greit, hvis det er slik dere vil ha det, så skal vi godta det, men neste gang skulle vi være mer presise med at "dailyrate" var om dagen og "nightlyrate" om natten."

Hvem er det som opptrer opportunistisk her? Først må vi se på begrepet "dailyrate" og hva det betyr. Hvis man for eksempel leier en bil fra et internasjonalt bilutleie firma (eksempelvis Hertz eller Avis), vil en dags leie av en bil gjelde fra det klokkeslettet man henter bilen til samme klokkeslett dagen etterpå. Ergo er det vanlig oppfatning i Vesten om at "dailyrate" gjelder et helt døgn. I følge respondenten samsvarer dette også med "normal kontraktsterminologi" i denne bransjen også, og deres oppfatning av episoden var derfor at det iranske selskapet prøvde seg på en bløff. At "dailyrate" kun gjelder dagtid i Iran er vanskelig å tro fordi iranere bruker begrepet "daglig" på samme måte som i Norge. I Iran sier man "roozane" som betyr daglig eller "daily". Jeg vil derfor her påstå at det i dette enkelttilfellet, basert på tilgjengelig informasjon, er iranerne som forsøker å opptre opportunistisk og som forsøker å skjule det ved hjelp av kulturforskjeller. Jeg tror videre at de faktisk lykkes, da de får fullt betalt for en ufullstendig leveranse, hvis det var slik at maskinene ikke fungerte kun delvis.

4.3 Mandat og ansvar

”I mandatet må du ta hensyn til kultur og kulturforskjeller og hva både du og andre har opplevd i den type kulturer og se at ting tar mye mer tid.”. “Vi må kjenne vår mandat. For hvis vi stadig sier at ”dette må vi snakke med vår hjemmekontor om”, så vil vi fort bli uinteressante som forhandlingspartner.”. ”Noe som er nettopp det samme som vi krever; vi ønsker å snakke med folk med riktig mandat.” (1). Dette er vel ikke annet enn rimelig og man bør i det minste ikke kreve noe mindre enn hva en selv stiller opp med. ”I Iran så er vi obs på at noen tar en sjekk på at de vi møter er de rette menneskene. Vi føler oss ikke alltid helt sikre og det sies at det er en forhandlingskultur hvor du må passe på at du forhandler med de leddene som skal involveres. Sånn at du ikke havner i en sekvens forhandling men at du får tatt de parallelt sånn at de kompromissene som tas gjelder hele hierarkiet.” (1).

”... dette brukte jeg selv veldig mange måneder, hver eneste dag, på å dra fra kontoret vårt i Teheran og ned til de og ha møter med uendelig mange mennesker for å få enighet om (tolkning av avtaleteksten) og dette var første gang jeg selv satt i direkte forhandlinger. Og det gikk opp for meg at iranere og folk fra området ikke er spesielt autoritære. Det virket som om hver man og hvert kontor hadde lov å mene hva de ville om dette. Det var vanskelig å finne en person som hadde en så robust sjefsrolle at han kunne overkjøre sine fagmedarbeidere. Hvis en eller annen fagperson mente at vi hadde feil, så fikk han si det høyt så alle fikk høre det. Og jeg følte etter hvert at vi måtte overbevise 100 mennesker om at vi hadde en god sak.” (2). At respondenten oppfatter det som at iranere ikke er spesielt autoritære uttrykker nok i dette tilfellet heller hans frustrasjon over at han ikke så noen klar sjefsperson blant dem han møtte. Han hadde forventet å møte sterke sjefers slik han hadde opplevd under forhandlinger i bland annet Saudi Arabia.

”Det jeg lærte av dette var at i det iranske systemet og kanskje det gjelder for hele Midtøsten også, så er det i ganske stor grad lov for den enkelte å mene det den helt sikkert ærlig mener. De tar ikke så lett styring fra sin overordnede. Jeg trodde først at dette kanskje var et diktatorisk system, men jeg fant etter hvert ut at det ikke var slik. Alle får mene hva de vil og de får stå på sin mening veldig lenge uten at det har noen negative konsekvenser for dem.” (2). ”Det er forskjellig fra hvordan det vil være her i Vesten. Her vil en fagperson veldig fort, det spør jo om hans integritet da naturligvis, men han kan oppleve å bli fortalt av sin overordnede at ”slik skal det være”. Men der var det et større element av personlig integritet som vi ikke var forberedt på.” (2).

”Vi lurte litt på det om dette var et spill. Fordi ved flere anledninger så... ()... ble det fort slik at når jeg sa at ”vi har rett”, så svarte de ”nei, i utgangspunktet så har dere ikke det”. Men så kom dette ”men, hvis dere fraskriver dere disse overskridelsene så har dere det.” Så jeg oppfattet det som at det var veldig mange forsøk på å trading her.” (2). Respondenten har god grunn til å være skeptisk på om dette er strategisk fra iransk side at alle får uttrykke sin mening. Det kan godt hende at iranerne ønsket å frustrere dem så pass at de skulle gi opp og akseptere iranernes oppfatning, slik respondenten mistenker.

”... når vi skulle inn i en forhandlingssituasjon og bevise at vi hadde oppfylt et kontraktmessig krav, så var det en uendelighet av personligheter, flere titalls, som vi måtte ha møter med og gå gjennom dette med, med forskjellige innfalsvinkler. Altså både det faglige, det kostnadsmessige, det kontraktmessige og det juridiske. Så det var mange disipliner som var involvert der og alle hadde sine egne syn på dette.” (2). ”Det var vel ingen der som jeg kunne oppfatte som maktmennesker i hele tatt, kanskje heller det motsatte. Litt anonyme og litt redde for å ta mer posisjoner enn det de har gjort. Vet ikke om det har med Irans nyere historie å gjøre at det er best å ikke være for synlig. Det kan jeg nesten si er et problem med den kulturen i Iran, for det har jeg sett i Saudi og andre steder at de har flere maktfignurer, selvbeviste personer som står frem på en mye mer selvbevist måte.” (2).

”Problemet eller utfordringa med Iran er at det er nokså komplisert mandatstruktur og før de var gitt et mandat fra oven så kunne de ikke gå inn i et møte og si at ”ja, dette ser fornuftig ut, og dette kan vi være enig om som en modell”. De sa ”dette er en modellkontrakt og per definisjon forbeholder vi oss retten til at nærmest alt kan endres, men dette virker fornuftig, men vi kan ikke si at dette står vi bak”.” (3). ”... det var slik at sjefsforhandleren var en opptatt mann (var ikke tilstede underforhandlingene), men så satt resten av gruppa der, og det var gjerne slik at de kunne gå med på at dette var fornuftig og dette kunne de være med på, men så fort det kom noe kommersielt sensitive parametere og ikke modellparametere, så... ()... kunne han(sjefen) bestemme hva som var greit og hva som ikke var greit i en modellkontrakts forstand (på oppsummerings møte i etterkant). Og man kunne ha en diskusjon med han om det, men det pleide å forbli som han ville. Av og til var han rimelig.” (3). I dette tilfellet ser vi klart noe som kan frustrere en forhandler, nemlig at man forhandler med motpartens representanter og kommer frem til løsninger som begge parter synes er tilfredsstillende, men uten å kunne vedta det. Respondenten og hans kolleger var fullt klare over at iranerne kun hadde en begrenset mandat og at et hvert punkt de kom til enighet om måtte bli godkjent fra høyere hold på iransk side.

”Men det som var en læring for meg, og det var jeg ganske tidlig klar over, var at i den forhandlingskulturen som var der er det nærmest en påtagelig aversjon mot å ta på seg ansvar.” (3). ”Samtidig som på et visst nivå der, hvis de tok seg noen friheter i den type setting som de hadde med oss så ville det kanskje ha slått tilbake på dem, og det var det ingen sjanse for at de ville risikere.” (3). Som respondenten her impliserer kan det være ulike årsaker til hvorfor iranerne ikke våget å stå til ansvar for forhold som ble drøftet under møtene. Denne respondenten opplevde altså helt andre typer iranere enn hva respondent to gjorde og vi skal prøve å se på hva som kan ha vært årsaken under drøftelsen, men noe klar konklusjon vil vi ikke klare å trekke fordi vi ikke kjenner til hele bildet.

”Jeg tror man heller ikke skal undervurdere den faktoren at han som var sjefsforhandler på det tidspunktet, hadde vært der lenge. Han hadde en utrolig erfaring, kunnskap og sikkert kontakter, og var nok ikke så autoritetstro, som jeg ville antatt kanskje en litt mindre erfaren, yngre sjef som ikke så pensjonsalderen ligge et år frem i tid, ville vært.” (3). Nok et eksempel på at respondentene to og tre erfarte helt ulike forhold. Respondent to møtte en flat hierarkisk forhandlingsgruppe hvor alle mente sitt, mens respondent tre måtte forholde seg til en gruppe som var åpne og mottakelige for innspill, men som ikke hadde noe autoritet i forhold til beslutninger.

Med disse sitatene i minnet skal vi se på noen av de kulturelle dimensjonene som er relevante for forholdene som nevnes.

Vi ser først på hvordan man ville forventet at iranere forholdt seg til sin overordnede rundt et forhandlingsbord. Maktavstandsdimensjonen til Hofstede karakteriserer den iranske kulturen for å ha et relativ høy grad av maktavstand. Denne verdien(59) er imidlertid målet i 1972 og siden den gang har ting utviklet seg i en annen retning enn åpen demokrati, og det er derfor trygt å anta at denne verdien er enda høyere i dag. Det denne dimensjonen forteller er hvilket forhold man har til fordelingen av makt i en gruppe eller et samfunn. I det iranske samfunnet skulle man da følgelig være ydmyk og tilbøyelig for viljen til en person fra et høye hierarkisk rang enn en selv, og adlyde en overordnet. For Norge er verdien for den samme dimensjonen rundt 26, noe som betyr at hver enkelt individ har mer å si i forhold til en avgjørelse.

Respondentene 1 og 3 forteller ikke om noe som sier imot denne teorien i nevneverdig grad. Deres inntrykk bekrefter snarere de teoretiske antakelsene. Respondent 2 opplevde på sin side noe som på sitt beste kan kalles unntaket som bekrefter regelen. Hans beskrivelser av det som

foregikk rundt forhandlingsbordet er ganske så overraskende og forundrende. At underordnede ikke bøyer av for sin overordnede blir oppfattet som direkte respektløs og fornærmende i iransk kultur. Dette er noe man blir oppdratt til å akseptere blant iranere og i Midtøsten generelt. Man kan være uenig, men man må akseptere en overordnetes avgjørelse. Personlig, med mine kjennskap til den iranske kulturen så synes jeg det høres veldig spesielt ut. Og dette var dessuten ikke noe de opplevde kun i forbindelse med et enkelt forhandlingsteam, så at man skulle kunne si at det kanskje i dette forhandlingsteamet var en godt sammensveiset gjeng som alle hadde stor respekt for hverandres meninger og at alle dermed hadde mye å si. Dette gjaldt langt flere personer og på ulike hierarkiske nivåer og over ulike disipliner.

En annen dimensjon som Hofstede påpeker og som kan gi oss noe forståelse for hvordan iranere forholder seg til mandat og hverandre er usikkerhetsunngåelsesdimensjonen. Denne dimensjonen forteller oss hvordan vi foretrekker å forholde oss til usikkerhet. Den iranske kulturen er relativt usikkerhetsunngående. Den scorete en verdi på 59 i 1972 og igjen er det sannsynlig at den er enda høyere i dag på grunn av landets utvikling de siste 30 årene. Dette betyr at iranere vil søke å sikre seg mot risiko ved å følge regler og lovverk og å forholde seg til heuristikker for hvordan man har tradisjonelt gjort ting. Dette inntrykket bekreftes av respondentenes oppfatning av hvordan man gikk frem rundt forhandlingsbordet. Iranerne holdt seg til det mandatet de hadde og foretrakk dessuten å stole på egne måter å tolke begreper og kontraktsterminologi på, fremfor de internasjonale standarder for tolkning av kontraktsterminologi. Forhandlingsteamene virket i hele tatt veldig forsiktig med å tre over det mandatet de hadde, noe som respondentene uttrykte tidvis frustrasjon over, tross for at de var klar over iranernes mandat.

Ifølge både Hofstede og Trompenaars individualisme dimensjoner, som begge sier oss noe om hvilken grad man setter individuelle behov foran gruppen, man er del av, sine behov, vil man i individualistiske kulturer stå på egne meninger og gjøre det man mener er rett, mens man i kollektivistiske kulturer vil gi opp søken etter det rette om det er i konflikt med gruppens interesser. Hofstede gir Iran en score på 41 som betyr at den iranske kulturen er snarere kollektivistisk enn individualistisk. Dette skulle da bety at når sjefen rundt forhandlingsbordet sier at "ok, de har rett", så kan man forvente at teammedlemmene vil akseptere hans avgjørelse og ta det til etterretning. At kulturen man er født og oppvokst i er kollektivistisk betyr selvsagt ikke at alle individer også dermed er kollektivistiske i sin væremåte, men det er likevel spesielt å heve stemmen mot sin sjef rundt noe så formelt som et forhandlingsbord. En person som gjør det bør selv ha en høy status blant gruppemedlemmene og være høyt respektert. Jeg har ikke noe

informasjon som sier noe om det, men det er ofte slik at den som har høyest rang er selve sjefsforhandleren.

4.4 Kommunikasjon

”Man bruker veldig lang tid på å bli kjent med hverandre og det betyr også at man har er relativ direkte omgangsform derifra. Altså, en høflig og saklig form som kunne ha gjeldt omtrent hvor som helst.” (1). ”... du ser veldig ofte at det er misforståelser som oppstår, og noen ganger, det å kunne bare si at ”hør, det er faktisk dette vi mener å si”, for så å brette ut språkbruken slik at alle forstår det samme, det er fryktlig hjelpsomt” (1). Respondenten oppfatter det med andre ord som åpen og direkte kommunikasjon mellom partene, til tross for at Halls høykontekst og lavkontekst tilsier at det finnes kulturforskjeller mellom norsk og iransk språkbruk.

”Hvis man omskriver for eksempel aggressivitet til at man viser engasjement og blir opphisset på en positiv måte, at ting er viktige og man skur opp stemmen, ja det skjer jo akkurat slik som det skjer i relasjoner andre steder også. Men man skal vokte seg for det noen ganger, for i noen kulturer er det å vise den type engasjement ikke bra i følge mange lærebøker.” (1). ”I Iran så møter jeg folk som er veldig lik oss på dette, men man har jo dette med de skjulte kulturelle ”hintene” og tegnene som en må ha en trent øye på for å kunne oppfatte, det må en være ydmyk på om man har oppfattet(eller ei).” (1). Respondenten oppfatter iranere som engasjerte forhandlere og lik sine norske kolleger i atferden rundt forhandlingsbordet.

”Alle får mene hva de vil og de får stå på sin mening veldig lenge uten at det har noen negative konsekvenser for dem.” (2). Respondent to hadde altså en helt annen oppfatning av sine iranske kolleger og mente det manglet en leder rundt forhandlingsbordet, men heller ikke han mener å ha møtt noe form for aggresjon eller uhøflighet rundt forhandlingsbordet. Selv om de ofte kunne være uenige så oppfattet han dem som saklige og dyktige. ”Vi møtte dem ofte og snakket om forskjellige ting før vi begynte på faglige diskusjoner og jeg fant ut av det var lettere å få gehør når man var blir dus med dem. At man kunne føre en vanlig samtale med dem før alvorret satte i gang og vi ble jo dus med dem og shake-hands og alt det.” (2). ”På de 4 årene jeg har vært i Iran vil jeg si at jeg har aldri møtt en aggressiv og uhøflig person. Jeg vet ikke om dette er generelt for hele Midtøsten eller om det bare er i Iran, men de er veldig høflige. De blir aldri sinte, jeg har i all fall aldri opplevd at noen har blitt rasende.” (2). ”Jeg har ikke opplevd noe som minner om arroganse eller maktmisbruk. Jeg syns til og med at toppsjefen der nede hadde en veldig ydmyk positur, var veldig høflig og smilende og prøvde aldri å være arrogant.” (2).

”Vi har blitt uenige veldig ofte, men på en høflig måte blitt enige om at ”greit da kommer vi ikke særlig lenger i dag. Vi tar en pause og møtes igjen neste uke.”. Det lærte jeg veldig fort fordi vi i Norge liker å være enig hele tiden, og veldig mange her prøvde også å si til meg at ”vi kanskje bare skulle bli enig, det betyr ikke så mye”, men da prøvde jeg heller å bare kjøre på og si at ”hør her, dette kan bety veldig mye, så vi behøver ikke bli enige nå”(2). Dette er nokså interessant og som vi skal se når vi trekker inn teori så er det ganske viktig å være opptatt av signaleffekter man sender under forhandlinger.

”For å komme videre i det tekniske framdriftsløpet og kostnadmessige ting så gikk det en del brev frem og tilbake. Av og til var det vanskelig å forstå hva de svarene egentlig betydde...()... Det var veldig ofte feilaktig ordbruk som vi hele tiden prøvde å forstå i beste mening og ikke gjøre noe nummer ut av, som jeg føler var normal høflighet. Så jeg tror ikke det var forsøk på å ikke være ærlig med oss, men alt i alt så var formuleringene, ikke uhøflige, men det var feilbruk av ord så vi måtte frem og tilbake via sekretæren for å finne ut hva man egentlig mente.” (2). Språkkunnskapene er ikke like gode hos alle og man bør slik respondenten påpeker se ting i beste mening i første omgang før man mistenker noen for noe. Å sjekke med sekretæren er en god tanke, men en bør huske på at sekretæren tross alt kun er en sekretær og heller gå til den som har skrevet brevet eller en person med tilsvarende autoritet.

”Vi hadde noen selvbevisste fagfolk som nok mente at mange iranere ikke var spesielt teknisk flinke og prøvde å overkjøre dem og maktet vel det ved et par anledninger, men jeg tror ikke iranerne var opptatt av å ta en kamp på det området. De var bare opptatt av at vi skulle gjennomføre jobben, så ville det heller ta oss på kostnadssiden.” (2).

”Jeg må vel si at de var profesjonell og kunnskapsrike kjekke folk. Vi ble jo godt kjent med dem etter hvert gjennom lunsjer sammen, prate litt skit i pausene slik man gjør seg i mellom her(Norge), og på en mellommenneskelig plan så vil jeg si at dette fungerte på en normal måte slik jeg opplevde stort sett overalt.” (3). Respondenten opplevde altså at hans motparter på det menneskelige plan ikke var så annerledes fra hva man forventer. Utsagnet kan virke noe vag, men indikerer likevel at iranerne var omgjengelige og sosiale i mindre formelle situasjoner. I formelle tilstelninger som under forhandlingene opplevde respondenten at de var bestemte og profesjonelle uten å være arrogante. ”Det som jeg føler er vanskelig med forhandlinger er når du av og til blir møtt med ”Dette er slik det MÅ være og slik ER det bare!”. Og det er klart at på en del av de temaene som vi diskuterte fikk vi den responsen.” (3). ”Han(sjefsforhandleren) var veldig fin på den måten at han kom ikke da bort og sa ”hør nå her, dette burde dere ha forstått..”,

men heller ”Sånn er det her i landet pga...”, og han gikk da langt i å forklare settingen for hvorfor det var slik.” (3).

”Du må ikke gå ut ifra et møte og TRO at de forstod hva du har sagt, for det er ikke sikkert de forstod det allikevel. Så det er veldig viktig å ha den detaljerte dialogen og den må de være villig til å ta slik at begge parter er enige om at de nå har en felles forståelse for det og at slik er det.” (3). ”De var direkte, klare og konsise(kortfattet) der de kunne være det. Så hadde de mellomledet hvor de måtte vente på sjefen, hvor de som da var der var åpne på det og sa fra om at de hadde notert seg dette og skulle ta det opp med sjefen. Over det hele så var det jo en modellkontrakt, men vi visste jo begge hva vi egentlig snakket om.” (3). Her påpeker respondenten viktigheten av å være ydmyk i forhold til ens egen oppfatningsevne når det kommer til mellomkulturelle forhandlinger. Å *tro* at begge parter forstår det samme er både naivt og arrogant og kan medføre store konsekvenser for forholdet mellom partene. Det er langt bedre å være ydmyk og gå gjennom saker og ting en gang til og samtidig forklare motparten hvorfor man går gjennom denne prosessen, og forklare at det er i begge parters interesse at det ikke oppstår misforståelser i etterkant.

I denne delen fokuserer jeg på kommunikasjonen mellom partene og hvilke utfordringer man møter og hva man bør være obs på i møte med den iranske forhandlingskulturen. Sitatene som er hentet fra intervjuene har gitt oss et veldig godt bilde og beskrivelse av både verbal kommunikasjon og ikke-verbal kommunikasjon fra iransk side. Jeg skal drøfte det mot hva man kunne forventet med bakgrunn i teori fra Hofstede, Trompenaars og Hall.

Ifølge Hofstede er den iranske kulturen langt mer maskulin enn den norske. Maskulinitetsdimensjonen forteller oss noe om hvilken grad medlemmene av en kultur har visse karakteristikk som enten kan karakteriseres som maskuline eller feminine, som for eksempel konkurranseinstinkt, omtanke, følsomhet osv.. Hvis vi bruker den innsikten dette gir oss om kulturene, betyr det at iranere vil være meget konkurranseinnstilte rundt forhandlingsbordet og ikke vil bøye av, selv i mindre viktige saker. Konkurranseinstinktet vil gjøre at de vil være pågående og stå i sin overbevisning, altså at de vil være vanskelig å overbevise om noe annet. Dette blir bekreftet av alle tre respondentene som opplevde at de måtte strekke seg langt for å overbevise iranerne og å vinne frem med saker som de hadde rett om. Iranerne var veldig stæ på å bruke metoder og regler som de alltid hadde brukt og forsvarte sine metoder hardt i

forhandlingene. Nordmenn kan være mer tilbøyelige for å akseptere noe som de anser for å være mindre viktig i en større sammenheng, slik respondent to opplevde det også fra sine egne kolleger: ”veldig mange her prøvde også å si til meg at ”vi kanskje bare skulle bli enig, det betyr ikke så mye”, men da prøvde jeg heller å bare kjøre på og si at ”hør her, dette kan bety veldig mye, så vi behøver ikke bli enige nå” ”.

Med det sitatet i bakhodet kan vi se på en annen aspekt ved maskulinitetsdimensjonen, nemlig at graden av maskulinitet også sier noe om en kulturs holdning til at medlemmer ytrer følelser åpenlyst. Jo mer maskulin en kultur kan karakteriseres som, jo mer vanlig er det å se at medlemmer av kulturen vil være åpen for å uttrykke følelser, uansett om det er glede eller fortvilelse. Dette aspektet ved denne dimensjonen samsvarer med Trompenaars affektiv-nøytral dimensjon som skiller mellom affektive og nøytrale kulturer. I affektive kulturer kan følelsesmessig engasjement gjerne tolkes som at man bryr seg om noe og sees positiv på. Mens man i nøytrale kulturer blir lært at man skal skille mellom personlige følelser og sak; man skal være saklig. I den aktuelle situasjonen har vi en typisk kultur kollisjon. Trolig kan vi tenke oss følgende situasjon: Saken det forhandles om kan være betydelig eller ubetydelig, men iranerne, med sitt konkurranseinstinkt, er engasjerte og viser tydelig at de ikke akter å gi seg på saken, nordmennene oppfatter engasjementet som ubehagelig og anser saken for mindre viktig og orker ikke all overdramatiseringen fra iransk side og foreslår for hverandre å gi slipp på saken. En ubetydelig sak for en part kan være viktig for motparten og man bør huske på signaleffekten hvis man ikke viser tilstrekkelig interesse for noe som er viktig for motparten. Man bør derfor ikke undervurdere signaleffektene man sender under mellomkulturelle forhandlinger og som respondent 1 sier: ”... de skjulte kulturelle ”hintene” og tegnene som en må ha en trent øye på for å kunne oppfatte, det må en være ydmyk på om man har oppfattet.”.

En annen teori som kan belyse kommunikasjon mellom medlemmer av ulike kulturer er Edward Halls høykontekst og lavkontekst teori om kommunikasjon. I følge Hall uttrykker man seg på ulike måter innenfor ulike kulturer basert på kulturens kontekst. Man kan forstå det som at en høykontekst kultur er en kultur som gjerne er lukket for påvirkning fra omverden og medlemmene utvikler begreper og uttrykksformer som utenforstående ikke kan uten videre forstå. Det motsatte gjelder for lavkontekst kulturer hvor kulturen er åpen og man holder seg til en eksplisitt uttrykksform for at alle skal forstå hverandre. Vi kan på bakgrunn av det anta at den iranske kulturen er relativt sett en høykontekst kultur, mens den norske kan bli betegnet som

relativt sett en lavkontekst kultur. Merk at verken den iranske eller den norske kan betegnes som rene høykontekst eller lavkontekst kulturer, til det er disse to landenes samfunn altfor store. Innenfor enhver kultur finnes det dessuten subkulturer som skiller seg ut fra sin hovedgruppe på en eller annen måte. Et eksempel på at man norsk kultur ikke er ren lavkontekst kultur kan illustreres med det norske uttrykket ”det er ikke bare bare”. Da rallykjører og yngste bror Solberg, Henning i et intervju på engelsk sa ”it’s not just just” så forstod vi nordmenn hva han mente, men forstod resten av verden det? Trolig ikke.

Basert på denne teorien skulle man da tro at det kunne oppstå kommunikasjonsproblemer mellom parter fra Norge og Iran som har ulike kommunikasjonskulturer. Teorien tilsier at det kan oppstå misforståelser basert på uttrykksform og at man kan snakke litt forbi og over hodet på hverandre. Dette bekreftes kun delvis av respondentene, noe som i grunn er logisk fordi selv om partene kommer fra ulike kulturelle bakgrunn har de også et felles bakgrunn, nemlig at begge parter er forhandlere. Dessuten er det rimelig å anta at begge parter har erfaring fra internasjonale forhandlinger og forstår at man må kommunisere på en felles plattform. De misforståelsene som oppstår kan derfor like gjerne attribueres menneskelige egenskaper ved partene. Respondentene ga uttrykk for at man rundt forhandlingsbordet er ganske så synkronisert når det gjelder språkbruk og at språket er ganske direkte (rett på sak), konsis og de var ikke tilbakeholden med å si det rett ut om de var misfornøyde, sinte eller rett og slett bare fornøyde.

4.5 Beslutningstaking

”... i tillegg til selve kontraktsordlyden ble vi møtt med veldig mange rule-of-thumbs om hvordan man gjorde ting i Iran som vi aldri hadde hørt om.” (2). ”Men vi måtte bruke masse tid og ressurser på å dokumentere at slik skulle det være(i forhold til kontraktordlyden).” (2). Respondenten opplevde at man tolket kontrakten på en helt egen måte som de ikke hadde opplevd andre steder. Iranerne var ikke tilbøyelige til å akseptere retningslinjene som man var blitt enig om i kontraktsdokumentet og stod hardt på å følge sine metoder og tommerfingerregler. ”...()... At vår metodikk, som vi mente, var i henhold til best international practice godtok ikke deres fagfolk fordi ”man aldri har gjort det slik i Iran” sa de.” (2). ”Rule-of-thumbs fra 40 år tilbake om at man skal bruke visse kriterier og visse måter å gjøre det på. Vi hadde aldri blitt fortalt dette på forhånd og kontrakten var heller ikke så detaljert.” (2). Som tidligere diskutert er man i Norge veldig tro mot avtaler og lover og regler og når man har en kontrakt er man bundet til å følge den, med mindre begge parter ønsker noe annet som de er enige om. Iranerne på sin side virker også for så vidt å være opptatt av å følge regler, men ikke nødvendigvis de samme som de har blitt enige om med sin motpart.

”... Jeg må si at på det første møtet så var jeg veldig skuffet fordi jeg følte de prøvde å lure oss...()..., men jeg fant ut etter hvert at de fagfolkene der hadde høy integritet og de gjorde det slik de alltid var vant med å gjøre det, på en veldig gammeldags konservativ måte...()... Kanskje var de redde for å bomme...()... Jeg vil ikke si at fagfolkene spilte et spill, kanskje gjorde de det til en viss grad, men de fulgte sitt eget litt konservative reglement.” (2).

”På generelt grunnlag vil jeg si at enten det er internasjonale standarder eller andre forhold som en normalt i ”vestlig” forstand vil være tro mot i kontraktmessig forstand, så har en her med en kultur å gjøre som erfaringen tilsier at ”the real negotiations start upon signing of the contract”... med andre ord, alle paragrafer der de ser det formålstjenelig vil bli utfordret og tøyd langt utover det vi normalt forventer av en avtale part.” (3). Her er vi tilbake til dette med å være tro mot en avtale og en bør i følge respondenten ikke tro at forhandlingene er over bare fordi man har signert en avtale og får støtte fra respondent nummer en: ”Men det er jo et kjent fenomen at den første kontrakten i mange land bare er den første av en kontinuerlig strøm av nye forhandlinger om gamle og nye saker...” (1).

Iranere ser ut til å være veldig opptatt av å bruke skjønn og intuisjon og ikke minst tradisjonelle metoder når det gjelder beslutningstaking og velger derfor å benytte seg av den heuristisk-

intuitive beslutningsprosessen. I følge beslutningsteori velger man denne prosessen fordi vi blir presset på tid og ressurser, og da tar avgjørelser basert på enkle og praktiske tommelfingerregler som ikke nødvendigvis gir de beste løsningene. Den beslutningsprosessen som gir beste resultater er ifølge beslutningsteori den rasjonell-analytiske prosessen, men den er meget krevende og mennesker har ofte ikke evne til å rasjonelle eller å kunne prosessere all nødvendig informasjon riktig. Det kan imidlertid også være andre grunner til at iranere velger den heuristisk-intuitive beslutningsprosessen. Som tidligere nevnt er den iranske kulturen usikkerhetsunngående og iranere ønsker ikke å stå til ansvar for beslutninger som kan være gale. Særlig ikke hvis beslutningene er basert på andre kriterier enn hva man er vant med i landet. Hvis en beslutning basert på tradisjonelle metoder viser seg å være feil, er det likevel lettere akseptert da man kan hevde sin uskyld ved å vise til at man har fulgt tradisjonelle prosedyrer, men om man derimot fatter en feil beslutning basert på andre metoder vil man lettere bli stilt til ansvar for det personlig.

Maktavstand kan kanskje også gi oss en pekepinne på hvorfor iranere er noe motvillige til å ta til seg moderne og vitenskaplige metoder. Den iranske kulturen har en relativ høy grad av maktavstand og det å ikke benytte seg av tradisjonelle metoder kan muligens tolkes som å utfordre maktbalansen. Tommelfingerreglene har gjerne blitt utviklet av sterke personligheter innen bransjen og det kan virke fornærmende å utfordre deres ettermæle. Det iranske samfunnet virker dessuten å være en fortidsorientert samfunn hvor man ser på fremtiden som er repetisjon av tidligere erfaringer og viser samtidig sine forfedre respekt ved å ta deres erfaringer med i vurdering av nye problemstillinger.

5. Drøftelse av hovedproblemstilling

I forrige kapitel så vi på noen av forhandlingsdimensjonene som kunne gi meg et grunnlag for å kunne si noe om hovedproblemstillingen som jeg ønsket å se nærmere på i denne oppgaven. Analysen viser at teori og virkeligheten, basert på sitatene, ikke alltid samstemmer. Det er i og for seg logisk at teori ikke alltid kan forklare alt fra virkeligheten, fordi teori på mange måter er en forenklet modell av virkeligheten, men det gjør det ikke mindre interessant å drøfte årsakene. I dette kapitlet skal jeg forsøke å ta en drøftelse på det og se hva konklusjonen blir. Jeg vil også drøfte hvilke begrensninger oppgaven har og forsøke å komme med forslag til videre forskning.

5.1 Misbrukes kultur?

Valget av hovedproblemstillingen var ikke noe jeg hadde klart for meg før jeg satte i gang arbeidet med oppgaven. Imidlertid så slo det meg mer og mer mens jeg holdt på med intervjuene at dette var noe som trengte å bli satt mer fokus på. Jeg spør:

Misbrukes kultur i forbindelse med forhandlinger hvor partenes kulturer er ulik hverandre?

Diskusjonen om hvorvidt det er mulig eller ikke mulig å kunne gi et svar på dette tar jeg kort i forbindelse med avsnittet om oppgavens begrensninger. Her og nå skal jeg imidlertid forsøke å ta en drøftelse på hvilke indikasjoner analysen av dimensjonene i forrige kapitel gir oss.

5.1.1 Relasjonsbygging og tidsperspektiv

Respondentene forteller alle at man i motpartens kultur bruker lang tid på å bli kjent med hverandre og at startfasen av forhandlingene bærer preg av at man ønsker å bli kjent med motparten før man går over i forhandlinger. Litteraturen forklarer dette med at iranerne har en kultur hvor medlemmene ikke lar utenforstående komme inn på dem umiddelbart og at de liker å føle seg trygge før de åpner seg opp for seriøse forhold fordi deres kultur er diffus i henhold til Trompenaars. Samtidig beskrives iranere også for å være et partikularistisk samfunn hvor man setter relasjon foran sak, eller sagt med andre ord; man ser gjennom fingrene når det gjelder regler og lover hvis det gjelder en viktig relasjon. Dette virker ikke å være tilfellet i situasjoner hvor våre respondenter har vært involvert. De har snarere opplevd at iranerne har stått på sitt og tydelig og klart indikert ”my way or the high way”. Her må en da spørre seg hvorfor de har en slik holdning hvis man har brukt så lang tid på å bygge relasjoner? Ser vi det

fra deres side så kan det jo godt være at de føler nordmennene er de som ikke ser ut til å legge noe vekt på relasjon i sin tolkning av kontrakten, og at de brukte tid på relasjonen i forventning om at man i slike tilfeller kunne finne fornuftige løsninger basert på tillitt mellom partene. Å trekke en endelig konklusjon er vanskelig. Kanskje kan det være at de rett og slett ikke anså relasjonen for så viktig at de var villig til å oppgi noe for det. Med andre ord er kanskje naivt å forvente at relasjon skal ha noe å si når det gjelder kroner og øre. Begge parter ønsker i utgangspunktet å maksimere sin vinning og hvis man ikke kan forvente noe større i fremtiden ved å gi opp noe nå, så hvorfor skal man bry seg om relasjonen? I den forbindelse må vi også si noe om maktfordelingen blant aktørene slik det kommer frem i transaksjonskostnadsteori. Hvis en av partene sitter på en knapp ressurs vil den være mindre villig til å gi fra seg noe og i så måte opptre opportunistisk, men den andre part vil heller akseptere en mindre gevinst enn ingen gevinst i hele tatt.

Vi må også se på tidsperspektivet fordi det er interessant at man tilsynelatende har to så forskjellige tidsperspektiv. Fra analysen har vi at mens vi i Norge liker å planlegge vår tid og deretter holde oss til planer og tidsfrister så er iranere noe løsere når det gjelder gjennomføring av planer. De prøver, men det viktigste for dem er heller at det ting gjøres på en tilfredsstillende måte enn at det for enhver pris må være punktlig. Vi har med andre ord en kultur hvor man har en løs holdning til tid og en kultur som har en stram holdning til det. Man skulle da, med bakgrunn i at partene har lang erfaring i forhandlinger med hverandre, tro at man prøvde å la noen kompromisser. Det er tydelig at nordmenn har lave forventninger til progresjonshastigheten i forbindelse med forretninger i Midtøsten kulturene. Holdningen er at "ting tar tid". Men det må da være en grense. Iranerne har jo forhandlet om olje med vestlige i over hundre år og har vel gjennom dette fått en indikasjon om at man i Vesten forholder seg til tidsplaner. Er det for mye å be om at ting kan skje raskere? I følge respondentene er de iranske forhandlere ikke noe mindre dyktige enn dem selv og de fleste har enten studert i Vesten eller forhandlet så lenge med aktører fra Vesten at de kjenner til kulturen her. Spiller de bevisst opp mot tidsfrister for å presse representanter for vestlige aktører til å inngå kompromisser som faller i iranernes fordel? Misbruker de vestliges ønske om å vise respekt overfor deres kultur?

5.1.2 Opportunistisk atferd

Noen av de tøffeste og vanskeligste tvistene oppstår når partene er uenige om hva de egentlig har blitt enig om. Som nevnt utallige ganger er den norske og den iranske kulturen nokså forskjellig på flere punkter, og forholdene ligger dermed til rette for misforståelser og krangler hvis partene ikke holder tungen bent i munnen og gjør en grundig jobb. Både i forhold til kontraktsdokumentet og underveis i selve forhandlingene.

Den ene av respondentene hadde opplevd at man skrev detaljrike avtaler, mens en annen opplevde at kontraktsdokumentet var nokså generelle i sin ordlyd. I analysen vår kom vi frem til at man i den iranske kulturen liker å gardere seg mot risiko. Dette kan man gjøre på flere måter, men to måter som vil være mest logiske med tanke på den iransk kulturen vil være (1) å bygge solide relasjonsnettverk basert på tillit hvor partene ivaretar hverandres interesser, og (2) ved å skrive detaljerte kontrakter basert på tidligere erfaringer. I norsk kultur legger vi ikke like stor vekt på relasjon så vi vil heller sikre oss ved å skrive detaljerte kontrakter. Begge respondenter fortalte at det oppstod uenigheter i tolkning av avtaleteksten og at de måtte bruke store ressurser på å komme til enighet med iranerne om tolkningen. I forrige avsnitt sa vi at relasjoner kanskje ikke betyr så mye når det kommer til stykket, og mens den ene respondenter ikke har satt sin lit til det, virker det som at den andre har det. Selv en detaljert kontrakt var altså ikke godt nok til at man unngikk tvister og uenigheter i etterlevelsen av avtalen. Begge parter hadde opplevd at man måtte bruke lang tid på å bli kjent med iranerne, så vi kan dermed konkludere med at man ikke kan regne relasjon som en trygghet mot opportunistisk atferd.

Det virker i hele tatt å stemme det som respondent tre sa, nemlig at "...()... alle paragrafer der de ser det som formålstjenlig vil bli utfordret og tøyd langt utover det vi normalt forventer av en avtalepart.". Fordi at så lang i drøftelsen vår har vi kommet frem til at verken relasjon eller detaljerte kontrakter har setter en stopper for opportunistisk atferd. Opportunistisk atferd er ikke noe særegent for Iran i den forstand, vi finner det over hele verden og det oppstår selvsagt også mellom norske selskaper i Norge. Det spesielle og grunnen til at jeg drøfter det i oppgaven er at man bruker kulturelle forskjeller som unnskyldning for det. Det er min oppfattelse av i alle fall. Iranerne nekter i følge respondentene å forholde seg til begreper som "best international practice" og internasjonale standarder, som alle i en bransje forventes å være kjent med, med at det ikke er slik de gjør det eller har gjort det. Med andre ord er det ikke slik i deres kultur og tradisjoner. Det, til tross for at de har signert en avtale som befester at de har akseptert det. Iranerne blir, på

grunn av dette, beskrevet som svært sta i sin overbevisning og opportunistisk i sin tolkning av kontraktsteksten.

5.1.3 Mandat og ansvar

Om iranernes holdning til mandat villighet til å ta ansvar ble det sagt mye gjennom intervjuene. Respondentene opplevde den iranske mandatstrukturen som kompleks og opplevde til tider frustrasjon over at de ikke alltid følte de pratet med de rette menneskene i forhold til beslutningstaking. Dem de møtte var i følge respondentene tro mot sitt mandat, men veldig avers mot å på ta seg ansvar. Iranernes risiko aversjon har vi allerede drøftet i tidligere avsnitt så det skal vi ikke ta på nytt. Iranere liker ifølge teoretiske analyser ikke å påta seg ansvar for noe som kan sette dem i en ubehagelig situasjon. Vi vet også at den iranske kulturen er en kultur med relativ stor maktavstand som betyr at det aksepteres at makten ikke er likt fordelt blant medlemmene. Det er i så fall svært forunderlig at fagpersoner ifølge respondent to nektet å bøye av for sin overordnede rundt forhandlingsbordet. Spesielt siden, som jeg sa under analysen, slik oppførsel kan i Iran oppfattes som svært krenkende for en overordnet å oppleve fra sin underordnede. Dette kom også som et sjokk på respondenten å se at sjefen ikke var så ”diktatorisk” som han hadde forventet. Kan dette ha vært en taktisk vri fra iransk side at man hadde en flat hierarki rundt forhandlingsbordet, med mål for å sjokkere og frustrere et norsk forhandlingsteam? Det kan slett ikke være umulig. Iranerne vet godt hvilke inntrykk utenforstående har om dem og deres måter å gjøre ting på, så hvorfor ikke snu det på hodet og bruke det! Igjen snakker vi om mulig kultur misbruk.

5.1.4 Kommunikasjon

Iranerne var i følge respondentene direkte, klare og konsise i sin tale måte, og engasjerte men balanserte i sin atferd under forhandlingene. Dette tror jeg på sin side passer norske forhandlere som man gjerne kan beskrive på samme måte. Slik at her er inntrykket at man møter en likemann på mange områder, bortsett kanskje fra når man kommer til graden av engasjement. I den iranske kulturen er det altså til tross for graden av maktavstand og usikkerhetsunngåelse nokså åpent for at man uttrykker sitt engasjement tydeligere enn vi er vant til her i Norge. Dette kan selvsagt ikke bli karakterisert som noe misbrukt av kultur fra iransk side da, det er nokså

naturlig for dem. Nordmenn bør på sin side venne seg til å takle slik engasjement fra en motpart og selv bli flinkere til å vise det, for det kan i mange sammenhenger bli tolket som positivt fra motparter at man viser engasjement.

Iranerne ble i forrige avsnitt beskrevet som stae i sin overbevisning og under analysen for kommunikasjon i forrige kapitel kom vi frem til at de har en legning som er mer konkurranseorientert enn nordmenn er. Skal man være kritisk og spekulerende så vil jeg jo sette spørsmålsteget ved om oppførselen er like genuint hele tiden. Det kommer selvsagt an på teammedlemmenes integritet som forhandlere og mennesker, om deres oppførsel er av taktiske årsaker eller ikke. Dette kan være fra begge sider av forhandlingsbordet. Det er en kjent fenomen at man bruker ulike måter å kommunisere, både verbalt og ikke verbalt(atferdsmessig) kommunikasjon, til å oppnå ulike effekter rundt forhandlingsbordet.

5.1.5 Beslutningstaking

Når det gjelder beslutningstaking så konkluderte vi med at man i Iran anvender den heuristisk-intuitive beslutningsprosessen til å fatte beslutninger. I så fall kan man si at det er svært så merkelig at iranerne tilsynelatende utelater å ta dette med i kontraktsdokumentet, eller at de heller ikke protesterer på å bruke internasjonale standarder og andre bransjemessige praksiser i beslutningstaking, når de skriver under på kontraktsdokumentet. Samtidig kan man spørre seg det samme når det gjelder de norske aktørene; hvorfor signerer de en avtale om de vet eller har mistanker om at iranerne ikke vil følge metodikken som kontraktsdokumentet impliserer? Jeg antar at de vet de ikke kan forvente at den iranske parten uten videre vil følge kontraktsdokumentets retningslinjer, siden de aktørene respondentene har jobbet for har lengre erfaring fra forhandlinger med Iran. Kanskje fordi de føler seg trygge på at en avtale vil være lønnsom uansett hvilke metoder man til slutt bruker. Eller at konkurranse i det internasjonale markedet er så tøft at en avtale er god uansett vilkår. Hvis iranerne på sin side ser det slik og føler at de er parten som sitter med makt i forholdet så er det jo forståelig at de ikke bryr seg om hva et kontraktsdokument sier.

5.2 Oppsummerende konklusjon

Etter å ha sett på hver enkel dimensjon for seg selv i forrige avsnitt skal jeg nå prøve å oppsummere funnene i forhold til oppgavens store spørsmål.

Misbrukes kultur i forbindelse med internasjonale forhandlinger hvor partene kommer fra kulturer som anses å være forskjellige? Som sagt gjennom hele oppgaven så har ikke målet for oppgaven vært å gi noe ja- eller nei-svar på spørsmålet. For det første så er en slik konklusjon som tidligere nevnt hinsides en slik oppgaves rekkevidde og for det andre så var hovedformålet med oppgaven heller å sette fokus på problemstillingen. En problemstilling som jeg mener har fått for lite oppmerksomhet i forskning og som jeg mener neglisjeres når man drar ut i verden for å forhandle.

Når det er sagt så har jeg gjennom mine analyser og drøftelser oppdaget flere forhold som viser at man bevisst eller ubevisst bruker kulturelle forskjeller som unnskyldning for det man velger å kalle misforståelser. Det kan gjerne være misforståelser, det kan man ikke utelukke, men en del forhold virker å være gjengangere og det blir naivt å si at det skyldes tilfeldigheter. Det er alt for lett å si at sånn er det og det må vi bare leve med. Jeg skjønner at business er business og vil man være med så må man godt ta en del ting fordi motparten har noe som man er villig til å strekke seg langt etter for å få i konkurranse med andre. Og når man først har akseptert visse forhold en gang så kan det være vanskelig å kreve så mye mer en annen gang, men mitt inntrykk på grunnlag av datamaterialet som jeg har basert oppgaven på er at en sitter med en mye sterkere posisjon enn man våger å tro. Jeg tror at de norske aktørene kan være enda tøffere i sine krav, i alle fall til å bli behandlet med respekt når man først har blitt enig om et kontraktsdokument. Altså at man ikke bør uten videre la seg pille ved nesen når avtalen skal etterleves.

5.3 Oppgavens begrensninger

Av begrensninger som gjør at denne oppgaven ikke er mer enn hva den er blitt kan jeg nevne min flere forhold. Først og fremst manglende erfaring med gjennomføring av oppgaver av slik størrelse.

Data innsamlingen ble noe tilfeldig med tanke på intervjuene fordi jeg ikke hadde noe spesiell kjennskap til internasjonale forhandlinger og bakom liggende problemstillinger. Jeg hadde heller ikke noe erfaring med å gjennomføre dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer medfører store mengder ustrukturert data som krever at en har god erfaring for å kunne dra ut all informasjon som ligger i det. Det kan godt tenkes at jeg kunne hentet ut mye mer data fra intervjuene enn hva jeg har presentert i oppgaven.

Siden jeg ikke på forhånd hadde et klart problemstilling å fokusere datainnsamlingen etter, ble også datainnsamlingen noe tilfeldig når det gjaldt intervjuene, mens data fra eksisterende litteratur er mer generell enn det burde være.

Knapphet på tid kan være en annen årsak til at oppgaven ikke blir så god som potensialet tilsier. Det går mye tankevirksomhet til å skrive en slik oppgave og tidspress kan ha medført at ting ikke er satt i et bedre perspektiv enn hva som er tilfellet.

5.4 Forslag til videre forskning

Som tidligere nevnt føler jeg at kulturens rolle i denne type forhandlinger ikke har fått den oppmerksomheten som det burde fått. Det kan være ulike årsaker til det, for eksempel vil man ikke kunne forvente at noen vil stikke hodet frem og innrømme å ha brukt kulturforskjeller som unnskyldning for misforståelser bevisst. Med andre ord at man bevisst har lagt forholdene til rette ved en tidligere fase av forhandlingene for å kunne opptre opportunistisk, og for deretter å skylde på misforståelse basert på kulturelle forskjeller.

Jeg mener likevel at en strukturert forskning på temaet der man går i dybden på ulike dimensjoner ved forhandlinger av denne typen kan gi en god indikasjon på hvor vidt kultur misbrukes.

6. Appendiks

6.1 Intervju skjema

Jeg ønsker å sette fokus på situasjoner og episoder som har oppstått i forbindelse med forhandlinger tilknyttet virksomheten i Midtøsten og analysere disse med tanke på kultur.

Jeg er opptatt av de forhandlingsrelaterte aspektene ved situasjonene og vil ikke bry meg om de politiske aspektene. Jeg har ikke behov for informasjon om hvem man forhandlet med, hvilket land i Midtøsten de tilhørte eller hva man spesifikt forhandlet om. Men jeg håper å kunne få en generell beskrivelse av hva resultatet ble.

Struktur og stikkord

Fase 1: Kontaktfasen

*** relasjonsbygging**

Hva er de opptatt av gjennom den initiale kontakten; hvordan bygges tillitten; er det gjennom personlige relasjoner eller handler det om selskapenes prestasjoner og rykte?

*** Bakgrunnssjekk og førsteinntrykk**

Fase 2: Innledende forhandlinger

*** Makt kamper**

*** problemdefinisjon**

Hvordan går man frem for å sette ord på problemene? Og hvordan går man frem for å sette ord på mulighetene? (rett på sak eller rundt grøten?)

*** initiale innrømmelser**

Fase 3: Forhandlinger

*** integrativ- eller fordelingsorientert**

Hvis samarbeidet mellom partene i forbindelse med disse forhandlingene er isolert til kun det aktuelle prosjektet og det er usannsynlig at partene vil komme til å samarbeide igjen, er det naturlig å forvente at det vil være snakk om en fordelingsorientert forhandling hvor partene vil være interessert i å kapre størst mulig andel av kaken.

Hvis det derimot er å forvente at partene vil samarbeide i fremtiden også, eller at det ene eller begge selskap er opptatt av sitt rykte, vil et integrasjonsorientert forhandlingsstrategi være å anbefale slik at begge parter er tilstrekkelig fornøyde med en eventuell samarbeid til at de vil oppfylle sin del av avtalen på en tilfredsstillende måte.

*** Forhandlingsinnstilling og atferd**

Forhandlere fra ulike kulturer har ulike innstillinger og atferd; noen er aggressive og uhøflige, mens andre kan være sympatiske og sjenerøse. Episoder?

*** Forslags fremstillinger**

Er måten forhandlere fra Midtøsten fremmer forslag og tilbud på annerledes og distinkt for kulturen?

Fase 4: Kontraktsinngåelse

*** grad av detalj**

Når en enighet er oppnådd og skal kontraktfestes, hva slags kontraktsform er de mest opptatt av? Detaljert eller mer åpen?

Fase 5: Oppfølging av avtalen

6.2 Mail til respondentene i forkant av intervju

”I min oppgave ønsker jeg å sette fokus på situasjoner og episoder som har oppstått i forbindelse med forhandlinger tilknyttet virksomheten i Midtøsten og analysere disse med tanke på kultur.

Jeg vil i intervjuene be om at man beskriver ulike situasjoner eller episoder som man har opplevd. Dette kan f.eks. være situasjoner som oppleves som spesielt viktige i forhandlingene, spesielt utfordrende/vanskelige, tvetydige/uforståelige, eller morsomme/tankevekkende

Jeg har valgt å dele forhandlingsforløpet i faser og håper at de jeg får mulighet til å intervju, på forhånd har tenkt over og gjerne notert seg eksempler på episoder og situasjoner som er nevnt ovenfor.

Fase 1: Kontaktfasen, Fase 2: Innledende forhandlinger, Fase 3: Forhandlinger, Fase 4: Kontraktsinngåelse, og Fase 5: Oppfølging av avtalen.

Jeg vil tilslutt gjøre oppmerksom på, og understreke, at jeg under intervjuene kun vil konsentrere meg om det forhandlingsrelaterte aspektene ved situasjonene og vil ikke bry meg om de politiske aspektene.

Jeg har ikke behov for informasjon om hvem man forhandlet med, hvilket land i Midtøsten de tilhørte eller hva man spesifikt forhandlet om. Men jeg håper å kunne få en generell beskrivelse av hva resultatet ble. ”

6.3 Iran

Iran har en historie og kultur som er så rik og hvis folk er så stolt over, at å ikke ha noe kjennskap til det når man kommer til landet, kan bli oppfattet som en fornærmelse. En oppsummering av ulike aspekter ved Irans historie og kultur er derfor på sin plass, men jeg nøyer meg med å gi en oppsummering av relevante aspekter fra presentasjonen som Everyculture.com har om Iran og dets kultur. Der det er behov blir det supplert tilleggsinformasjon fra andre kilder.

6.3.1 Orientering

Identifikasjon; Begrepene “Iran” og “iraner” blir brukt som beskrivelse på sivilisasjonen og beboerne som okkuperer området mellom Det Kaspiske havet og Persia Gulfen. Begrepene er relatert til begrepet ”arisk” som brukes om opprinnelsene til Indoeuropeiske folket som skal ha holdt til på dette platået i prehistorisk tid. Til tross for mange invasjoner og utallige imperier som har styrt området, har dette begrepet overlevd som en unik identifikasjon for populasjonen i regionen og dets naboer som har vært under dets påvirkning gjennom erobringer.

Iranere som oppholder seg i utlandet liker å identifisere seg heller som ”persere” fordi de ikke ønsker å bli assosiert med den Islamske Republikken, som gjerne er grunnen til at de har flyktet og emigrert fra det som engang var dere hus og hjem.

Demografi: Irans populasjon har ikke blitt målt siden revolusjonen i 1979, men nylige estimater tyder på en populasjon mellom 61 til 65 millioner. Populasjonen er velbalansert med tanke på kjønn, veldig ung og urban. Tre av fire er under 30 år og samme andel av befolkningen bor i urbane områder.

Iran er et multietnisk og multikulturell samfunn etter flere tusen år med migrasjon og erobringer. Det er enklest å skille mellom de ulike etniske gruppene ved deres språk; i følge wikipedia.org² snakker omtrent halvparten persisk, en kvart azeri, 8 prosent mazenderani, mens 7 prosent snakker kurdisk og 3 prosent er arabere. Resterende er ulike grupper som består av 2 prosent eller mindre av den totale populasjonen. Persisk er et indoeuropeisk språk som er veldig rik og fleksibel og samtidig veldig sjarmerende. Språket har tatt til seg ord fra både arabisk, tyrkisk/azeri og kurdisk og har en grunnbase på 100 000 alminnelig brukte ord. Siden persisk er det offisielle språket som brukes offentlig, er alle med hovedmål annet enn persisk tospråklige, mens persere selv gjerne kun snakker persisk.

Det er verdt å merke seg, med visse unntak, at alle folkegruppene, uansett bakgrunn og hovedspråk, kjenner seg igjen i hovedtrekkene ved iransk kultur. Dette gjelder også mange nabofolkegrupper blant annet i Irak og Persia Gulfen.

Symbolisme: Den iranske kulturen er rik på symboler, hvor meste parten stammer fra prehistorisk tid. Iran er for eksempel eneste land i verden som feirer nyttår på vår jevndøgnet 21.mars, og også eneste land som bruker solkalenderet. Islam er naturligvis også en kilde for mange av symbolene og den aller helligste er i forbindelse med Imam Hussain, som var nevø av profeten Muhammed, men som ble drept under bønn. Hans død er blitt til et referansekilde i iranernes hverdag.

6.3.2 Historie og etniske relasjoner

Den iranske nasjonen er en av de eldste gjenstående sivilisasjonene i verden. Ankomst av mederne(kurderne)³ og perserne et millennium f. K. markerer starten på den iranske sivilisasjonen som kulminerte i Akamenide imperiet 550 f. K hvor imperiet etter hvert strekte seg fra India til Egypt.

En ting ser ut til å gjenta seg i historien; uansett hvem så er det tilslutt erobrerne av iranske territorier selv som er blitt erobret av iransk kultur. Den første var Aleksander den store, så kom araberne med Islam og siden mongolene og enda flere etter det, men alle som kom ble selv ”iraniserte”, istedenfor å påvirke iranerne til å akseptere deres kultur.

Iran kom først for alvor i kontakt med Vesten i begynnelsen av den 20.århundre under Qajar dynastiet. Den industrielle revolusjonen i Vesten hadde alvorlige følger for Iran, som mistet store territorier til Storbritannia og Russland fordi landet ikke hadde noe moderen militære med det nyeste av våpen og militærtransport slik russerne og britene hadde.

De iranske lederne svarte med å selge konsesjoner for landbruk og økonomiske institusjoner til europeiske rivaler for å samle inn nødvendig kapital til modernisering. Det meste av pengene gikk i lommene på lederne, noe som førte til en negativ holdning blant folket om samarbeid mellom tronen og utenlandske investorer. En serie med protester ble holdt gjennom hele århundret, noe som tilslutt resulterte i den store revolusjonen i 1979 da Shahan ble drevet ut av landet og Khomeini og presteskabet tok makten i landet.

Nasjonal identitet. Khomeini’s symboler var tiltalende og fornuftige for det iranske folket som ble kalt til å bli martyrer for Islam, men etter Khomeini’s død og til i dag er Iran nok en gang i

forandring. Den unge majoriteten krever liberalisering av det strenge religiøse lovverket og en retur til den historiske balansen mellom religion og sekularisme som har vært karakteriserende for nasjonen for det meste av dens historie.

Etniske relasjoner. Til tross for det store antall ulike etniske grupper i Iran så har landet unngått store etniske konflikter, og det kan sies at landet verken forfølger noen spesifikk folkegruppe eller diskriminerer åpent mot noen.

Noen av folkegruppen har derimot krevd autonomi og kurderne er de som har vært mest pågående. Kurderne okkuperer den vestlige delen av Iran og har lenge presset styresmaktene til å gi dem autonomi og økonomiske konsesjoner til å styre seg selv, men har gang på gang blitt slått hardt ned på hver gang de har prøvd å gjøre opprør.

De nomadiske folkegruppene i sørlige og vestlige iranske platået har også vært problematiske for de iranske styresmaktene fordi de har vært vanskelig å styre pga deres livsstil. Forsøk på å få dem til å endre livsstil og ta fastbeboelse har ført til voldelige protester.

Den arabiske befolkningen i Khuzestan regionen har også hatt aspirasjon om selvstyre og blitt oppmuntret av den arabiske verden til å bryte ut av Iran.

Religiøse minoriteter har på sin side vært de som har vært gjenstand til diskriminering gjennom tidene, selv om det har vært tider hvor de har fått være i fred. Jøder, kristne og zoroastere har til tross for at de er betraktet som ”folk av Boken” blitt anklaget for å ha spionert for vestlige land eller Israel. Iranske myndigheter er heller ikke særlig begeistret for deres holdning til alkohol og kvinnenens status og frihet i deres levesett.

6.3.3 Økonomi

Iran har tradisjonelt vært et jordbruksland med rike ressurser for både dyrking og dyreoppdrett. I det 20. århundret endret økonomien seg drastisk da olje ble oppdaget og ved den revolusjonen i 1979 kom 80 % av landets inntekter fra olje og oljerelatert industri. Mens 3 av 4 bodde på landet i 1955 og jobbet innen jordbruk, er dette i dag reversert og 3 av 4 bor i urbane områder og jobber innen enten sekundærnæringen eller servicenæringen. Servicenæringen er i dag den største sektoren i landet.

Den Islamske Republikken har som målsetning å være selvforsynt når det gjelder mat og industri(manufacture), men er i dag nettimportør av begge deler og det ser ikke ut til å endre seg i

nærmeste fremtid. Inflasjon er et kontinuerlig problem og hadde det ikke vært for oljeinntektene ville landet vært i økonomisk uføre.

Viktige industrier. Iran har i dag en metallforedlingsfabrikk, bil og buss monteringsfabrikk, en bra infrastruktur av veien, en brukbar telekommunikasjonssystem, og gode kringkastingsfasiliteter for radio og tv. Disse har alle blitt utbedret under den Islamske Republikken, som også har sørget for strøm til landsbyer i periferien. Gruvedrift og utnyttelse av Irans omfattende mineral rikdom annet enn olje er stort sett døende. Forsøk på privatisering av industrien har gått tregt og staten styrer 80 prosent av all økonomisk aktivitet.

Handel. Foruten oljeprodukter eksporterer landet tepper, kaviar, bomull, frukt, tekstiler, mineraler, motorkjøretøy og nøtter. En liten mengde av kjøtt og ferske varer blir eksportert til land rundt Persia Gulfen.

6.3.4 Sosiale skiller

Klasser og kaster. Iran er et puslespill for de fleste når det gjelder sosiale skiller. På den ene siden kan det virke som om det er klare synlige forskjeller som bevitner klasseforskjeller, men når man ser nærmere på det så brytes førsteintrykket rask ned.

Man kan aldri dømme ved utseendet, fordi en tradisjonell kledd, ubarbert mann uten noen form for luksus tilbehør kan vise seg å faktisk være veldig rik, og like mektig som den mektigste statsrepresentanten; eller han kan være en diskret spirituell leder. Mens en velkledd mann i italiensk dress og dyr sportsbil kan være til halsen i gjeld og bli spottet offentlig.

Sosial mobilitet er veldig mulig i Iran. Smarte og oppegående ungdommer kan utdanne seg og knytte seg opp mot en person med makt og rikdom og selv rask stige til rikdom og makt. Familiebånd er også viktige her og hypergami (å gifte seg inntil en høyere sosialklasse) er viktig for både kvinner og menn.

Høy status er ustabil og prekær i Iran. Det innebærer en symbiotisk forhold mellom den herre og undersått. Undersåtten skal adlyde, mens herren må passe på ikke å kreve mer enn rett er, av sine undersåtter, slik den siste Shahan fikk erfare i 1979.

6.3.5 Kjønnroller og status

Kjønnroller og status i Iran er ganske kompleks og vanskelig å forstå for utenforstående. Kvinner har alltid hatt en sentral rolle i iransk levesett, men sjeldent fremtredende offentlig. Kvinner er ikke redde for å ta til gatene for en god offentlig sak og de er ofte fremtredende i politiske bevegelser. Selv om den vestlige holdningen til kvinners rolle i Iran (og den muslimske verden generelt) gir inntrykk av at kvinner blir undertrykt og holdt tilbake (gjærne basert på kleskoder), har kvinner tvert i mot tatt store skritt mot det som blir definert som likestilling i Vesten. Styresmaktene har flere ganger ytret sitt åpne sinn for at kvinner skal delta i samfunnet i en større grad enn det har vært, og kvinner har da også siden 1950 figurert i både storting (majlis) og minister poster. Giftealderen for kvinner har gått opp til 21 år og fødselsraten har gått ned. Skolegang er obligatorisk for begge kjønn.

Under den sittende regimen har raten for kvinner i arbeid derimot sunket, pga regimens dilemma med tanke på religion, som i følge dem krever at kvinner skal være tilbaketrunkne når det gjelder offentlige sammenheng. Ifølge islam skal både kvinner og menn være beskjedent kledd på en måte som ikke tiltrekker seg seksuell oppmerksomhet. For kvinner vil dette si at de går med et svart heldekkende plagg; chador (ordet brukes også om telt på persisk). Kvinner som kler seg "uanstendig" kan bli straffet og det har skjedd at kvinner er blitt straffet og skjelt ut på grunn av så lite som å ha brukt leppestift, av "moralpolitiet" (Revolusjons Garden) som patruljerer i gatene.

De emosjonelle kjønnsrollene i Iran er forskjellig fra de i for eksempel USA og Vesten. Kanskje det mest oppsiktsvekkende er at det blir ansett for mandig at menn er emosjonelt sensitive, kunstnerisk engasjerte og estetisk pene. Kvinner derimot kan virke emosjonelt fjerne og upåvirket uten å bli ansett som maskuline. Både kvinner og menn kan være kjærlige og "flørtende" med samme kjønn uten seksuelle intensjoner, mens når det gjelddet av motsatt kjønn så bør man ikke så mye som være alene i et lukket rom, med mindre man er i slekt. Vestlige menn som tilbyr håndhilsing til iranske kvinner vil kanskje merke et dilemma hos kvinnen mellom det å være høflig og det å ikke gjøre noe som anses uanstendig i hennes kultur. Løsningen kan dermed bli at kvinnen hilser med hånden tildekt med sin chador.

6.3.6 Etikette

I iransk hverdagsliv er ta'arof en viktig del av interaksjonen mellom folk. Ta'arof, direkte oversatt, betyr "møte hverandre", men korrekt oversettelse vil være "høflighetstilbud". For det er nettopp det man gjør. Det er en rituell muntlig og atferds mønster som legger til rette for at folk

interagerer i harmoni med deres status i samfunnet. På generell grunnlag er høystatus personer folk som er eldre, som har viktige jobber, eller som har oppnådd noe i sitt liv i form av lærdom, artistisk prestasjon eller liknende.

Muntlig innebærer ta'arof at personer av lavere status forhøyer personer med høyere status ved å bruke finere ord samtidig som de referer til seg i ydmyke ordlag. Det er viktig å være klar over at slike ta'arof er for å vise respekt, og det er ikke uvanlig at begge parter gjør der samme, altså; forhøye sin motpart og være ydmyk om sin egen person.

"Ghorban-e shoma" som direkte oversatt betyr "ofrer meg for deg" er et vanlig uttrykk når man takker for seg og understreker hvor viktig ta'rof ritualet står i iransk kultur.

Slike ta'arof er ofte noe man sier både fordi det forventes av en og for å være høflig enn at man alltid mener det. Dette gjelder spesielt hvis noe for eksempel tilbyr sin måltid til andre som er til stede, eller om man blir bedt på besøk ved tilfeldig treff på gaten. Det er viktig å svare høflig og takke for tilbudet, uten å gi inntrykk av at man anser det som noe mer enn en ta'arof for ikke å sette tilbydereren i en ubehagelig situasjon. Det er samtidig også viktig å vise, så godt som mulig, at man er smigret over tilbudet.

En bør være veldig forsiktig med å skryte av andres eiendeler. Eieren vil fort kunne tilby eiendelen som en gave. Det er enda verre å skryte av andre barn, hvis man unnlater å si "ma sha'Allah" som betyr "hva Gud måtte ønske". Iranere er som andre folk i Midtøsten veldig var på det "onde øye" som betyr uhell og sjalusi og det er derfor man sier "ma sha' Allah" når man gir et kompliment for å understreke at man ikke har onde hensikter med det.

Iranere kan være ganske fysisk intime til venner av samme kjønn uten at det tolkes som noe seksuelt, men samme intimitet mellom to av ulike kjønn er tabu.

Et lavt blikk er et tegn på respekt i Iran, mens utlendinger gjerne kan oppfatte det som mangel på interesse eller uhøflighet å ikke se en tilbake i øyene.

7. Referanser

Culture-at-work.com. What is "Culture"? <http://www.culture-at-work.com/concept1.html> (19.05.2008).

Wikipedia.org. Kultur. <http://no.wikipedia.org/wiki/Kultur> (2.5.2008).

Hofstede, Geert. <http://www.geert-hofstede.com> (2.5.2008).

Trompenaars Hampden-Turner. <http://www.7d-culture.com/Content/cont042.htm> (7.5.2008).

Hall, Edward T. (1977), Beyond culture. - Garden City, New York : Anchor Press

Wikipedia.org. <http://en.wikipedia.org/wiki/Iran> (9.5.2008).

Zarathustra, <http://heim.ifi.uio.no/peyman/zar.html>

Rognes, Jørn (2004). Forhandlinger. Universitetsforlaget.

Selnes, Fred (1999). Markedsundersøkelser. Tano Aschehoug.

Malhorta, N. K. & Bries, D. F. (2000). Marketing Research. An applied approach (European Edition). Pearson Education Limited.

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget.

Klæbo, Tanja og Sandstå, Marry (2005). Kreativitet i forhandlinger. Utredning ved NHH.

Golden-Biddle, K. & Locke, K. D. (1997). Composing Qualitative Research. SAGE Publications.

Hellevik, Ottar (1995). Sosiologisk Metode. Universitetsforlaget.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. Journal of Business.

Veiteberg, Elin. Eger Mollestad, Anne Stine. Vardeberg, Anne. "Valgets kval. Kloke grep når styret er på valg".

<http://www.iscogroup.no/Kunder/Isco/Isco.nsf/f5679cacc1419e81c1256a00002cec36/590f0b54d54adcdcc1256ebb004b8408!OpenDocument>

Sørgård, Lars (1998). SNF-rapport 10/98 ”Vertikale relasjoner: Finnes det konkurransepolitiske regler?”. <http://www.fagbokforlaget.no/filarkiv/vertikal-notat.pdf>

Simon, Herbert A. (1991). *Models of My Life*. Basic Books, Sloan Foundation Series.
