



Forhandlingsatferd i libanesisk arbeidsliv

Hvordan forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering kan reflekteres av libanesisk kultur

Laila Arnesen

Veileder: Jørn Rognes

Masterutredning, Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne utredningen har jeg studert forhandlingsatferd i libanesisk arbeidsliv med vektlegging av libanesiske forhandlers oppfatninger om kultur, forhandlinger og konflikt. Jeg har sett nærmere på hvordan forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering kan reflekteres av libanesisk kultur, ved å belyse følgende delproblemstillinger:

1. Hva kjennetegner libanesisk kultur?
2. Hva kjennetegner forhandlinger for avtaleinngåelse, spesielt med tanke på informasjonsdeling?
3. Hva kjennetegner konflikthåndtering i avtaleperioder, og hvordan avledes håndteringen av konfliktsyn?

Analysen er gjennomført med utgangspunkt i teori om kultur, forhandlinger og konflikt, samt teori om kulturell påvirkning på atferd i forhandlinger og konflikt. I analysen har jeg også lagt vekt på respondentenes selvrefleksjon om kultur og kulturens betydning for atferd.

Basert på dybdeintervju med libanesiske forhandlere fant jeg at forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering i stor grad kan reflekteres av intervjuobjektens kultur. Det er mange kulturer i Libanon, men det er en unik forretningskultur som ikke begrenses av de andre kulturene. Jeg fant at det er et tydelig generasjonsskille med tanke på kultur, forhandlinger og konflikthåndtering. Den yngre generasjon assosierer seg med vestlige kulturer, og deres atferd er i tråd med dette. De foretrekker interessebaserte forhandlinger både for avtaleinngåelse og konflikthåndtering. Den eldre generasjon definerer egen kultur i form av religion, region og politikk. Deres atferd kan karakteriseres som en blanding av østlige og vestlige atferdstendenser. Atferden deres er mest i tråd med vestlig atferd når det kommer til samarbeid, mens den er mer preget av østlig atferd i konkurranse og konflikt. Den eldre generasjon benytter seg i større grad av unngåelse og ettergivenhet i konflikter med parter de føler inngruppe-solidaritet med, og maktbaserte strategier med parter som kun er forretningsforbindelser. Samtlige fremhever at makrokonflikter har negative økonomiske konsekvenser for arbeidslivet i Libanon, men at de gjør sitt ytterste for at disse ikke skal bidra til ytterligere konflikter i arbeidshverdagen.

Forord

Utredningen er skrevet som en avsluttende del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Den er skrevet innenfor temaet forhandlinger med veiledning fra institutt for strategi og ledelse.

Jeg har studert Libanon, samt libanesiske forhandleres oppfatninger om kultur, forhandlingsatferd og konflikthåndtering i dybden. Interessen for kulturell påvirkning på forhandlinger og konflikt er økende både i akademia, og blant multinasjonale selskaper, men fremdeles i startfasen. Til nå har forskningen for det meste bestått av relativt statiske, komparative studier av nasjonale kulturer. Problemstillingen har gitt meg muligheten til å forske på ukjente deler av teori om kulturell atferd ved at jeg har studert den libanesiske kultur på kulturens egne premisser.

Arbeidet med oppgaven har vært veldig interessant og lærerikt, og jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Jørn Rognes, som har bidratt med entusiasme, god veiledning og verdifulle innspill. Videre vil jeg også takke mine intervjuobjekter, som villig delte sine erfaringer på en ærlig og åpen måte.

Bergen, desember 2013:

Laila Arnesen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
FORORD	5
INNHOLDSFORTEGNELSE	7
1. INNLEDNING	11
2. LITTERATURGJENNOMGANG	13
2.1 PLAN FOR LITTERATURGJENNOMGANG	13
2.2 KULTUR	14
2.2.1 <i>Hva er kultur?</i>	14
2.2.2 <i>Deskriptiv tilnærming</i>	15
2.2.3 <i>Dynamisk tilnærming</i>	18
2.3 FORHANDLINGER	19
2.3.1 <i>Hva er forhandlinger?</i>	19
2.3.2 <i>Fordelings – og integrasjonsforhandlinger</i>	19
2.3.3 <i>Betydning av informasjonsdeling</i>	20
2.4 KULTUR OG FORHANDLINGER	21
2.4.1 <i>Hofstede og kulturell forhandlingsatferd</i>	21
2.4.2 <i>Adair & Brett og kulturell informasjonsdeling</i>	22
2.5 KONFLIKT	24
2.5.1 <i>Hva er konflikt?</i>	24
2.5.2 <i>Konflikthåndtering</i>	25
2.5.3 <i>Betydning av konfliktsyn</i>	26
2.6 KULTUR OG KONFLIKT	26
2.6.1 <i>Kultur og konflikthåndtering</i>	27

2.6.2	<i>Libanon og konflikthåndtering</i>	28
2.6.3	<i>Effekten av makrokonflikter på konflikthåndtering</i>	28
2.7	OPPSUMMERENDE BETRAKTNINGER OM LITTERATUREN	29
3.	LIBANON	31
3.1	KORT PRESENTASJON AV LANG HISTORIE	31
3.2	NASJONAL IDENTITET I LIBANON?.....	33
3.3	OFFENTLIGE ELEMENTER AV KULTUR I LIBANON	34
3.4	OPPSUMMERENDE BETRAKTNINGER OM LIBANON	38
4.	METODE	40
4.1	DATAINNSAMLING	40
4.1.1	<i>Forskningsrapporter</i>	40
4.1.2	<i>Dybdeintervju</i>	41
4.1.3	<i>Intervjuobjektene</i>	41
4.2	ANALYSE AV DATA.....	45
4.2.1	<i>Within-case analyse</i>	46
4.2.2	<i>Across-case analyse</i>	46
4.2.3	<i>Presentasjon av funn</i>	46
4.2.4	<i>Validitet og reliabilitet</i>	46
4.3	ETISKE IMPLIKASJONER	48
5.	PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN	49
5.1	KULTUR	49
5.1.1	<i>Libanesisk kultur</i>	49
5.1.2	<i>Intervjuobjektene kultur</i>	55
5.1.3	<i>Oppsummering av funn kultur</i>	61
5.1.4	<i>Drøfting av funn kultur</i>	62

5.2	FORHANDLINGER I LIBANON	64
5.2.1	<i>Hva forhandlinger dreier seg om.....</i>	<i>64</i>
5.2.2	<i>Informasjonsdeling i forhandlinger</i>	<i>67</i>
5.2.3	<i>Oppsummering av funn kultur og forhandlinger.....</i>	<i>75</i>
5.2.4	<i>Drøfting av funn kultur og forhandlinger</i>	<i>77</i>
5.3	KONFLIKTER I LIBANON.....	83
5.3.1	<i>Konfliktsyn - og håndtering.....</i>	<i>84</i>
5.3.2	<i>Forretningskonflikt mellom to familier</i>	<i>94</i>
5.3.3	<i>Makrokonflikters påvirkning på arbeidshverdagen i Libanon.....</i>	<i>98</i>
5.3.4	<i>Oppsummering av funn kultur og konflikt.....</i>	<i>101</i>
5.3.5	<i>Drøfting av funn kultur og konflikt.....</i>	<i>103</i>
6.	KONKLUSJON	110
	LITTERATURLISTE	113
	APPENDIX - INTERVJUGUIDE	121

Figuroversikt

Figur 1 - Oversikt over studiet	12
Figur 2 – Oversikt over delproblemstillinger	12
Figur 3 – Oversikt over litteraturgjennomgang	13
Figur 4 – Hofstede på Libanon, den arabiske verden og Norge.....	16
Figur 5 - Adair og Brett (2004) sin modell på kulturell informasjonsdeling	22
Figur 6 – Oversikt over familiekonflikt	95

Tabelloversikt

Tabell 1 Oversikt over intervjuobjekter	41
Tabell 2 Libanesisk kultur	61
Tabell 3 Intervjuobjektene kultur	62
Tabell 4 Intervjuobjektene oppfatninger om forhandlinger.....	76
Tabell 5 Intervjuobjektene oppfatninger om informasjonsdeling i forhandlinger.....	77
Tabell 6 Konfliktsyn og – håndtering	102

1. Innledning

I denne utredningen ser jeg nærmere på forhandlingsatferd i libanesisk arbeidsliv med vektlegging av libanesiske forhandleres oppfatninger om kultur, forhandlinger og konflikt. Forskningen er rettet mot forhandlinger og konflikter i arbeidshverdagen til libanesiske forhandlere. Forhandlingene og konfliktene jeg studerer, er på mikronivå, men inngår i en større kontekst bestående av kulturelle variasjoner og makropolitisk konflikter. Det teoretiske rammeverket som utgjør utgangspunktet for utredningen er teori om kultur, forhandlinger og konflikt, samt teori om kulturell påvirkning på forhandlings – og konfliktatferd. I datainnsamlingen bruker jeg dybdeintervjuer som alle er gjennomført i Beirut, Libanon høsten 2013. Da jeg i størst mulig grad forsøker å studere den libanesiske kultur på kulturens egne premisser, tar jeg utgangspunkt i en syntese av eksisterende teori, men analyserer i størst mulig grad dataene i lys av dataene i seg selv.

Forskning på kulturell forhandlingsatferd fokuserer typisk på komparative studier av nasjonale kulturer og forteller lite om variasjoner i forhandlingsatferd innad i en nasjonal kultur (Lu, 2012). Kultur defineres ofte som statisk og absolutt. I mine analyser ønsker jeg å gjøre en mer dynamisk studie av kultur, ved å inkludere kontekst og ved å vektlegge libanesiske forhandleres selvrefleksjon og oppfatninger om egen kultur. Oppfatninger utgjør normer og veileder atferd. I tillegg påvirkes oppfatninger av kultur (Brett & Adair, 2004). Dermed kan jeg si noe om den konkrete forhandlingsatferden til forhandlere i en libanesisk kontekst og hvordan den libanesiske kultur påvirker denne.

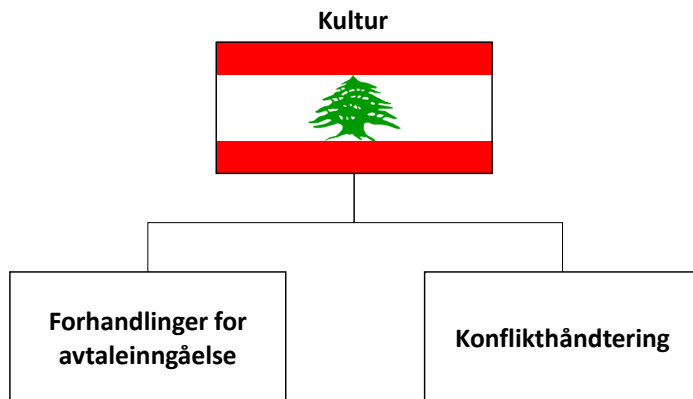
Forhandlingsteori deler forhandlinger inn i forhandlinger for avtaleinngåelse og forhandlinger for konflikthåndtering (Rognes, 2008). Sentralt i forhandlinger er informasjonsdeling. Ulike kulturer kan ha ulike måter å dele informasjon på (Brett & Adair, 2004). Informasjonsdeling er spesielt interessant i den libanesiske kontekst da det er en stor variasjon av identiteter i landet, noe som kan implisere variasjoner i normer for informasjonsdeling også.

Hvilke oppfatninger man har om konflikt reflekterer hvilke konfliktsyn man har, samt hvordan man velger å håndtere konflikter (Avruch, 1998). Ulike kulturer kan ha forskjellige normative oppfatninger av konflikt (Tinsley, 2004). Libanon er spesielt interessant, da landet er preget av makropolitisk konflikter og ustabilitet, som kan tenkes å påvirke libaneseres oppfatninger av konflikt.

I utredningen studerer jeg forhandlingsatferd i libanesisk arbeidsliv med vektlegging av libanesiske forhandlers oppfatninger om kultur, forhandlinger og konflikt.

Jeg ser nærmere på hvordan forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering kan reflekteres av libanesisk kultur (se Figur 1).

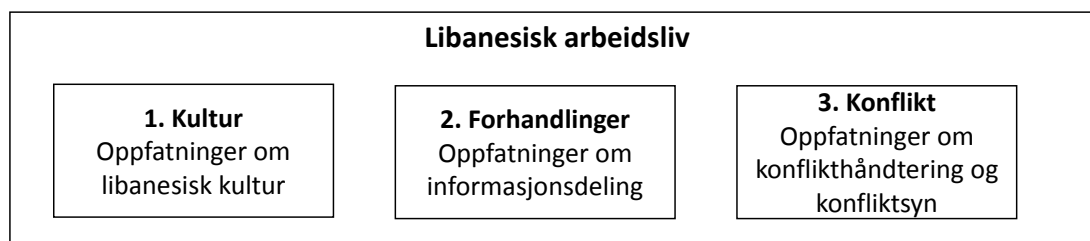
Figur 1 - Oversikt over studiet



Dette har jeg gjort ved å belyse følgende delproblemstillinger (se Figur 2):

1. Hva kjennetegner libanesisk kultur?
2. Hva kjennetegner forhandlinger for avtaleinngåelse, spesielt med tanke på informasjonsdeling?
3. Hva kjennetegner konflikthåndtering i avtaleperioden, og hvordan avledes denne av konfliktsyn?

Figur 2 – Oversikt over delproblemstillinger



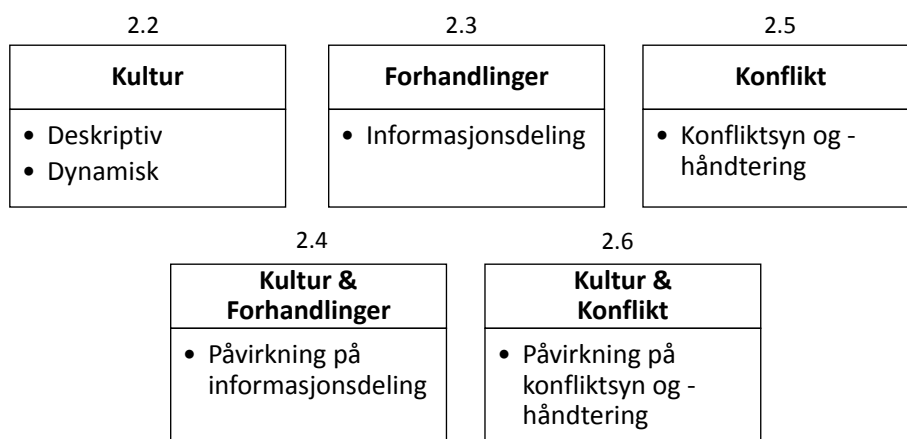
Kapittel 2 inneholder en gjennomgang av eksisterende teori, med fokus på kultur og dens påvirkning på atferd i forhandlinger og konflikt. I kapittel 3 presenterer jeg relevante aspekter ved Libanon. En metodebeskrivelse følger i Kapittel 4, og Kapittel 5 inneholder presentasjon og drøfting av funn. Tilslutt oppsummeres funn og drøftinger i et konkluderende Kapittel 6.

2. Litteraturgjennomgang

2.1 Plan for litteraturgjennomgang

I dette kapittelet presenterer jeg relevant teori som danner utgangspunkt for analysen av funnene i utredningen. Den teoretiske fremstillingen er delt i fem hoveddeler (se Figur 3); teori om kultur, forhandlinger og konflikt, samt teori om kulturell påvirkning på oppfatninger og atferd i forhandlinger og konflikt.

Figur 3 – Oversikt over litteraturgjennomgang



Formålet med litteraturgjennomgangen er å belyse relevant litteratur som kan hjelpe meg til å stille de riktige spørsmålene om libanesisk forhandlingsatferd, samt hjelpe meg til å tenke ut hvilke type svar jeg kan forvente meg.

Jeg starter med å definere og forklare forståelsen av kulturbegrepet som danner utgangspunkt for min utredning (Kapittel 2.2). Deretter tar jeg for meg relevant teori om forhandlinger med fokus på betydningen av informasjonsdeling (Kapittel 2.3) og kulturell påvirkning på oppfatninger og atferd i forhandlinger (Kapittel 2.4). Videre presenterer jeg relevant teori om konflikt med fokus på betydningen av konfliktsyn for konflikthåndtering (Kapittel 2.5), og litteratur om kulturell påvirkning på konfliktsyn og -håndtering. (Kapittel 2.6). Jeg runder av gjennomgangen med noen oppsummerende betraktninger og mulige forventninger til funn (Kapittel 2.7).

2.2 Kultur

I dette delkapittelet beskriver jeg den tilnærmingen til kultur som vil være gjeldende for min utredning. Jeg presenterer to teoretiske tilnærminger til kultur, henholdsvis den deskriptive og den dynamiske. I den grad det er mulig anvender jeg teorien jeg presenterer på Libanon.

2.2.1 Hva er kultur?

Jeg benytter meg av to definisjoner av kultur representert ved Lytle et al. (1995) og Adair og Brett (2004). Kultur består av gruppemedlemmenes delte verdier, oppfatninger, holdninger, normer og atferd, samt gruppens sosiale, politiske, økonomiske og religiøse institusjonelle strukturer (Lytle, Brett, Barsness, Tinsely og Janssens 1995). Sosiale institusjoner er kulturbærere gjennom sine ideologier og forsterker kulturen ved å belønne og sanksjonere sosial interaksjon innen gruppen (Adair og Brett, 2004).

Under følger relevante egenskaper ved kultur slik jeg benytter og forstår kulturbegrepet i denne utredningen. Kultur kan sees på som en felles identitet gruppemedlemmene deler. Imidlertid er det sjeldent at en identitet som kultur dominerer totalt (Rognes, 2008). I heterogene samfunn kan man snakke om flere nasjonale kulturer, i enkelte nasjoner vil det til og med være misvisende å snakke om en enhetlig nasjonal kultur i det hele tatt (Rognes, 2008). Kultur har mange nivå. Kultur kan representeres på individuelt nivå, mellommenneskelig nivå, innen den sosiale kontekst, og på makro – eller institusjonelt nivå (Adair & Brett, 2004). Privat kultur er det nivået av kultur som er "inni hodene" til gruppemedlemmene, det være seg verdier, oppfatninger, holdninger, normer og den utledede atferd. Offentlig kultur er kultur på høyere analysenivå, det være seg ideologien til gruppens sosiale, politiske, økonomiske og religiøse institusjonelle strukturer (Morris & Gelfand, 2004). Kultur er kunnskap og må derfor læres. Kultur gir mennesker en implisitt teori om hvordan de skal oppføre seg og tolke atferden til andre (Neuliep, 2011). Disse teoriene, eller denne kunnskapen læres gjennom sosialisering. Kultur som all annen kunnskap endres, den er ikke statisk, men dynamisk. Mennesker er ikke passive mottakere av kultur, men aktive deltakere som selv kan "negotiate culture" (Hong & Chiu, 2001). Kultur er komplekst. Man kan ikke anta at kultur er likt distribuert innenfor en gruppe (Avruch, 1998). Dette kan føre til kulturelle variasjoner også innenfor en kultur. Teori er et godt utgangspunkt for studier av kultur men det er også viktig å studere kultur på kulturens egne premisser. Ved å starte

studiet av en ikke-vestlig kultur med utlukkende vestlige begreper, kan man risikere å utelate viktige aspekter av den spesifikke kulturen (Lu, 2012).

Relevant kulturforskning per i dag kan deles inn i to tilnærminger til kultur; den deskriptive og den dynamiske (Lu, 2012). Den dynamiske tilnærmingen er relativt ny og i stor grad utviklet som en kritikk og nyansering av førstnevnte (Morris & Gelfand, 2004). Det er fremvoksende enighet blant forskere om at den deskriptive tilnærmingen bør suppleres med en dynamisk forståelse av kultur for å fange opp kompleksiteten av kultur (Avruch, 1998). Jeg benytter meg derfor av disse tilnærmingene som komplementære.

2.2.2 Deskriptiv tilnærming

Den deskriptive tilnærmingen bygger på en forutsetning om at enhver kultur kan beskrives med gitte egenskaper, som er relative stabile og som kan benyttes for sammenligning med andre kulturer for å påpeke kulturforskjeller (Hong & Chiu 2001). Innenfor den deskriptive tilnærmingen presenterer jeg Hofstede's (1980) kulturelle dimensjoner for å skille nasjonalkulturer og Hall's (1976) teori om høy- og lavkontekstkulturer.

Hofstede

Mellom 1967 og 1973 utførte antropologen Gert Hofstede en spørreundersøkelse blant ansatte i det globale teknologiselskapet IBM. Hofstede (1980) benyttet seg av statistisk faktoranalyse for å komme opp med fire dimensjoner som forklarer forskjeller og likheter mellom ulike nasjoners kulturer. Disse fire dimensjonene er maktavstand, individualisme, maskulinitet, og usikkerhetsunngåelse. Dimensjonene forklarer 49 % av variansen (Hofstede, 2001), der variansen er nasjoners kulturelle forskjeller.

Maktavstand beskriver i hvilken grad et medlem av en kultur aksepterer autoritetsforskjeller, og at de som har makt benytter denne til å tilfredsstille egne interesser. I kulturer med mindre aksept for maktavstand fokuseres det mer på rettferdighet og utligning av autoritetsforskjeller.

Individualisme-kollektivism beskriver i hvilken grad individer handler som enkeltindivider eller som grupped medlemmer. Det er snakk om grad av gjensidig avhengighet individene i en kultur føler overfor sine medlemmer. Individualisme fremstilles som en "jeg-kultur", mens kollektivism som en "vi-kultur" (Rognes, 2008).

Maskulinitet – femininitet beskriver grad av preferanse for maskuline verdier som aggressivitet, konkurransen, måloppnåelse, og materiell suksess. Lav grad av maskulinitet betyr høy grad av femininitet og preferanser for mykere verdier som samarbeid, relasjoner og livskvalitet.

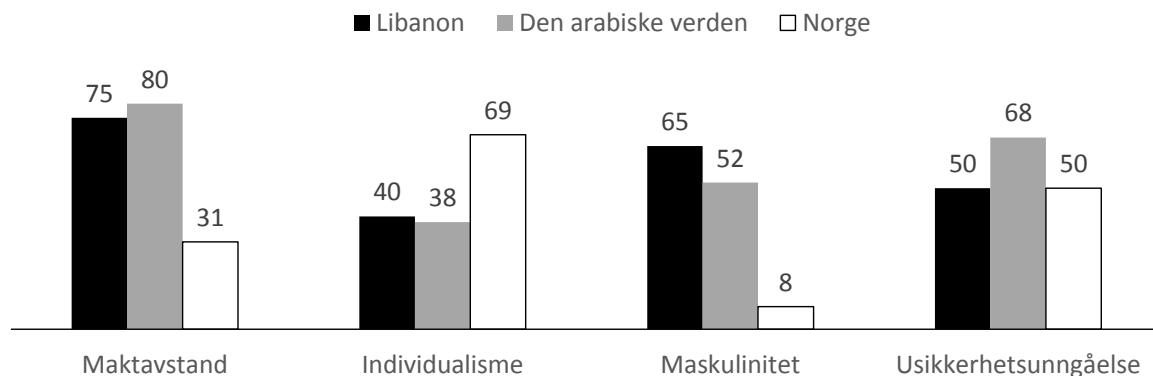
Usikkerhetsunngåelse beskriver kulturens preferanse for sikkerhet, stabilitet og forutsigbarhet. Dimensjonen beskriver hvorvidt og i hvilke grad medlemmene føler seg uvel i møte med usikkerhet.

I tillegg har Hofstede definert en siste dimensjon henholdsvis lang- versus korttidsorientering, men da denne ikke er definert for Libanon, ser jeg vekk fra denne.

Hofstede og Libanon

Figur 4 viser Hofstede's rangering for Libanon, samt for Norge og en aggregert score for den arabiske verden (inkl. Egypt, Irak, Kuwait, Libanon, Libya og Saudi Arabia). Jeg har inkludert en typisk vestlig kultur, Norge, sammen med den aggregerte østlige arabiske verden for å tydeliggjøre forskjeller mellom Libanon og andre kulturer. Dimensjonsverdier går fra 1 for laveste verdi til 120 som høyeste verdi.

Figur 4 – Hofstede på Libanon, den arabiske verden og Norge



Libanon scorer høyt på dimensjonen for *maktavstand*, hvilket indikerer at libanesere aksepterer og er innforstått med at hierarkiske strukturer angir egen maktposisjon. Dette tilsier også aksept for store forskjeller i makt og rikdom mellom medlemmene i landet.

På dimensjonen *individualisme*, scorer Libanon lavt og blir dermed karakterisert som en kollektivistisk "vi-kultur". Basert på dette, ser libanesere seg selv som medlemmer av tett knyttede sosiale nettverk der inngruppe-harmoni verdsettes, lojalitet har høy verdi, og

uhøflighet sees på som skam. Libanesere er opptatt av tette, langsiktige relasjoner der medlemmene tar ansvar for hverandre innad i gruppen. Dette kan være i forhold til familie, den utvidede familie og kollegaer.

Libanon defineres som en *maskulin* kultur med aksept for harde verdier som aggressivitet, sterk resultatorientering og fokus på egen suksess. Libanesere karakteriseres som konkurransemennesker drevet av suksess, der suksess er et verdisystem som er lært gjennom barndommen.

På den siste dimensjonen, *usikkerhetsunngåelse*, scorer Libanon lavt. Libanesere vil derfor være mindre opptatt av rigide koder for tro og oppførsel og være åpen for uortodokse ideer.

Hall's høy- og lavkontekst

Edward Hall (1976) plasserer kulturer langs et kontinuum fra lav- til høykontekst der det skiller mellom hvordan kulturer oppfatter, tolker og kommuniserer informasjon. Ifølge Hall kan man beskrive en kultur utfra hvilke kulturelle normer gruppen har for kommunikasjon.

Det som definerer *høykontekstkulturer* er at kommunikasjonen er indirekte og medlemmene leser hverandre gjennom den sosiale kontekst kommunikasjonen skjer i. I slike kulturer er det som er implisitt og usagt, men likevel forstått, ofte viktigere enn det som faktisk blir sagt, og personlige relasjoner er en sentral del av selve interaksjonen mellom mennesker. Mye av informasjonen kommuniseres gjennom det fysiske, relasjonelle og perseptuelle, og trenger altså ikke kommuniseres verbalt. Selv om det finnes unntak, er mange høykontekstkulturer kollektivistiske (Hall, 1976).

I *lavkontekstkulturer* har kontekst mindre betydning, og normen er direkte kommunikasjon. Mennesker forstår hverandre primært fordi de deler et felles vokabular. Lite blir sagt mellom linjene, kommunikasjonen forventes å være konsistent med personens følelser, og bærer preg av direkte og eksplisitte beskjeder. Kulturer med lavkontekstkommunikasjon er ofte individualistiske (Hall, 1976).

Hall og Libanon

Hall har ikke eksplisitt plassert Libanon som en høykontekstkultur. Imidlertid definerer Hall og Hall (1990) arabiske land som typiske høykontekstkulturer. Arabere og personer fra land rundt Middelhavet, som typisk har omfattende informasjonsnettverk mellom familie, kolleger, venner, og kunder, og som er involvert i tette personlige forhold, befinner seg i en

høykontekstkultur (Hall og Hall, 1990). Det er imidlertid problematisk å sette likhetstegn mellom alle arabiske nasjoner og Libanon. Det å si at land som er arabiske har samme kulturelle holdninger, atferd og diskurs vil være svært misledende (Feghali, 1997). Kristne i Libanon er for eksempel svært forskjellige fra muslimer fra Saudi Arabia. Friedman (1990) skriver at de kristne maronittene i Libanon overlevde i områdene rundt Mount Lebanon ved regelmessig å søke hjelp fra og danne allianser med kristne i vesten. Som et resultat av dette er samfunnet i konstant vakling mellom lojalitet til østlige og vestlige kulturer (Ayoub, 1994). På bakgrunn av dette vil det være naturlig å forvente at Libanon kan ha innslag av både vestlig lavkontekst - og østlig høykontekstkommunikasjon.

2.2.3 Dynamisk tilnærming

Hong og Chiu (2001) påstår at variansen til Hofstede som tradisjonelt har blitt behandlet som "støy", kan og bør studeres systematisk (Matsumoto, 2001). Den dynamiske tilnærmingen til kultur skiller seg fra den deskriptive tilnærmingen ved to hovedforutsetninger. For det første forstås ikke kultur som stabile og gitte egenskaper, men som et løst, organisert kunnskapssystem (Hong & Mallorie, 2004). For det andre forutsettes det at et menneske kan ha mer enn en kultur, selv om kulturene inneholder motsettede teorier og holdninger (Hong & Chiu 2001).

Tilnærmingen er dynamisk på den måten at de kulturelle kunnskapsstrukturene kun har innflytelse dersom de blir "triggered" (Morris & Gelfand, 2004). Argumentet er at de tre faktorene tilstedeværelse, tilgjengelighet og aktivering av kunnskapsstrukturene til medlemmene av kulturen, avgjør hvorvidt kulturelle forskjeller vil være fremtredende. Dess større grad av disse tre faktorene en gitt kunnskapsstruktur har, dess større sannsynlighet er det for at denne blir "triggered" og benyttet kognitivt og atferdsmessig (Morris & Gelfand, 2004). Offentlige elementer av kultur, som institusjoner og sosiale strukturer, må inn i analysen da disse påvirker disse tre faktorene.

Morris og Gelfand (2004) bruker en programvaremetafor for å illustrere påvirkningsfaktorene. Programvaren er her metafor på kulturelle kunnskapsstrukturer. Tilstedeværelse kan sammenlignes med om hvorvidt programmet er installert på datamaskinen eller ikke. Tilgjengelighet handler om hvorvidt programmet er lett tilgjengelig for bruk, om det blir benyttet så mye at det for eksempel er blitt lagret som en snarvei på skrivebordet. Aktivering er relatert til om programmet er dobbeltklikket og klar for bruk.

Dynamisk tilnærming til kultur og Libanon

Til tross for at denne tilnærmingen per i dag angir få retningslinjer for hvordan konkret å operasjonalisere og analysere kultur, er den et nyttig komplement til den deskriptive tilnærmingen. Dette fordi den kan benyttes for å forstå og nyansere dynamikken i kultur; den belyser hvordan kulturelle forskjeller fremtrer og modereres (Morris & Fu, 2001). Tilnærmingen kan brukes til å forklare at kulturelle variasjoner innad i en nasjon er sannsynlig og at det kan tenkes at dette er tilfellet for Libanon. Videre kan det være at libanesere strategisk benytter seg av ulike kulturelle kunnskapsstrukturer i de situasjonene de mener det er passende. Den dynamiske tilnærmingen synliggjør også viktigheten av å inkludere offentlige elementer av kultur når jeg studerer Libanon (Kapittel 3).

2.3 Forhandlinger

I dette delkapittelet tar jeg for meg relevant forhandlingsteori med vekt på betydningen av informasjonsdeling for forhandlinger for avtaleinngåelse. Jeg presenterer først en definisjon av forhandlinger, deretter introduserer jeg de to forhandlingsstrategiene fordelings – og integrasjonsforhandlinger. Til sist tar jeg for meg informasjonsdeling og forklarer viktigheten av denne for forhandlinger.

2.3.1 Hva er forhandlinger?

Rognes (2008) definerer forhandlinger som når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning. Selve forhandlingene kan sees på som en beslutningsprosess hvor analyse og relasjonsforståelse står sentralt (Rognes, 2008). For å komme frem til gode resultater i forhandlinger vil det typisk være to sentrale utfordringer, mellom sak og relasjon, samt mellom konflikt og samarbeid (Rognes 2008). En forhandler må håndtere saken det forhandles om, men må også håndtere relasjonen med motparten. Overordnet kan man benytte forhandlinger for avtaleinngåelse og forhandlinger for konflikthåndtering (Rognes, 2008).

2.3.2 Fordelings – og integrasjonsforhandlinger

Hovedsakelig er det to forhandlingsstrategier, henholdsvis fordelings - og integrasjonsforhandlinger (Rognes, 2008). Weingart og Olekalns (2004) påpeker at strategiene ikke bør betraktes som separate. Er forhandlingen kompleks definert ved at det er

flere dimensjoner å forhandle om, vil man kunne benytte begge strategier i samme forhandlingssituasjon (Rognes, 2008).

Når forhandlinger dreier seg om å kapre verdi er det snakk om fordelingsforhandlinger. En fordelingssituasjon er til stede når det er én konfliktinteresse som dominerer forhandlingene og det dermed er en gitt mengde goder eller ulemper som skal fordeles mellom partene (Mykland, 2011). Slike forhandlinger kan kategoriseres som et nullsum-spill som innebærer at gevinst for den ene parten medfører tilsvarende tap for den andre parten (Rognes, 2008). Partene inntar ulike posisjoner på konfliktdimensjonen og utforsker muligheten for et kompromiss gjennom gjensidige innrømmelser (Rognes, 2008).

Når forhandlinger fokuseres på å skape verdi er det snakk om integrasjonsforhandlinger. Da jobber partene med hvordan de kan øke ressursene som er tilgjengelige for fordeling før de fordeler dem (Brett, 2007). Dersom det er flere dimensjoner å forhandle om og partene prioriterer disse dimensjonene ulikt, kan det være potensial for integrasjon. Integrering innebærer at partene lager skreddersydde avtaler basert på hvordan interessene deres står i forhold til hverandre (Rognes, 2008). Partene øker størrelsen på kaken før de fordeler den og forsøker å oppnå vinn-vinn-resultater.

2.3.3 Betydning av informasjonsdeling

Alle forhandlinger avhenger av tydelig og effektiv informasjonsdeling for å oppnå gode resultater (Weingart & Olekalns, 2004). Det er mange måter å dele informasjon på. Ferraro (1990) deler kommunikasjon inni tre kategorier, henholdsvis verbal, paraverbal (stemmeleie) og ikke-verbal kommunikasjon. Ikke-verbal kommunikasjon medfører å vise følelser, holdninger og affekt med ansiktsuttrykk, gestikulering og kroppsspråk (Hargie & Dickson, 2004). På samme måte kan informasjonsdeling i forhandlinger være verbal, paraverbal og ikke-verbal. Informasjonsdelingen kan også være direkte og indirekte, der skillet går på hvor stor grad av tolkning som kreves for å forstå informasjonen som deles (Adair & Brett, 2004). Informasjonen kan videre være saklig med appell til logikk og analyse, eller affektiv og overbevisende med appell til følelser og makt (Weingart & Olekalns, 2004).

Informasjonsdelingen som er nødvendig for å oppnå gode resultater i fordelings- og integrasjonsforhandlinger er forskjellig. I fordelingsforhandlinger er det essensielt å søke mest mulig informasjon fra motpart, samtidig som man er selektiv med hvilke informasjon man selv deler (Rognes, 2008). Direkte informasjonsdeling kombineres av den grunn ofte

med mer indirekte signaler som taktisk argumentasjon, bud og innrømmelser. Trusler, ultimatum og opptrapping av konflikter er virkemidler som også kan benyttes for å dramatisere forhandlingene og signalisere at egen forhandlingsgrense er nådd (Rognes, 2008).

Integrasjonsforhandlinger krever informasjonsdeling for felles problemløsning. Det handler om å koble interessene sammen slik at kreative løsninger kan skapes. Tillit er viktig for at partene skal våge å gi informasjon (Saorin- Iborra, 2008). Da det er lettere å gå fra samarbeid til konflikt enn omvendt, bør informasjonsdelingen i størst mulig grad styres mot fokus på felles interesser og problemløsning før eventuelle innslag av fordeling på en åpenbar konfliktdimensjon (Rognes, 2008).

2.4 Kultur og forhandlinger

Dette delkapittelet bygger videre på delkapitlene om kultur (2.2) og forhandlinger (2.3). Her presenterer jeg eksisterende teori om kulturell påvirkning på forhandlingsatferd med vekt på informasjonsdeling. Jeg benytter Hofstede (1980) sine resultater om Libanon, samt Adair og Brett (2004) sin modell på kulturell påvirkning for å stille forventninger til kulturell forhandlingsatferd i Libanon.

Da forhandlinger er en sosial interaksjon, og kultur gir måter å takle problemer i sosial interaksjon på, er det naturlig å forvente at kultur vil ha en påvirkning på forhandlinger (Brett & Crotty, 2008). De fleste kulturelle forskjeller er ikke absolutte, men relative. Atferdstendenser som er dominerende i en kultur, kan være mer underordnet i andre kulturer og visa versa (Gelfand & Brett, 2004).

2.4.1 Hofstede og kulturell forhandlingsatferd

Man kan benytte Hofstede's dimensjoner som utgangspunkt for å avlede typiske kulturelle atferdstendenser (Rognes, 2008). Høy maktavstand legger forholdene til rette for forsøk på og aksept for å benytte press i forhandlinger (Rognes, 2008). Det motsatte er tilfellet for lav maktavstand, da er det lavere aksept for ulikheter og bruk av makt. Rognes (2008) beskriver videre at individualisme legger forholdene til rette for fordelingsforhandlinger. Det motsatte er tilfellet for kollektivism, der man kan forvente en sterkere tendens til integrasjon. Denne problemløsningsatferden trenger imidlertid ikke å strekke seg utover den gruppen en identifiserer seg med (Rognes, 2008). I en maskulin kultur vil det være aksept for aggressivitet og sterk resultatorientering, og man vil generelt ha sans for mer dramatiske

forhandlinger (Rognes, 2008). Det motsatte er tilfellet for mer feminine kulturer, der samarbeid og gode relasjoner i forhandlingsprosessen verdsettes høyere. Høy usikkerhetsunngåelse vil kunne føre til at en er mer tilbakeholden med konkrete forslag enn i kulturer med større aksept for usikkerhet. Aksept for usikkerhet kan lede til større kreativitet i forhandlingsprosessen (Rognes, 2008).

Hofstede og libanesisk forhandlingsatferd

Hofstede's dimensjoner avleder enkelte atferdstendenser for Libanon. Den store *maktavstanden* vil kunne legge forholdene til rette for forsøk på og aksept for å bruke press i forhandlinger. Den høye graden av *maskulinitet*, kan tilsi at Libanesere har sterk resultatorientering og større sans for dramatiske forhandlinger. Kollektivismen legger forholdene til rette for integrasjon og problemløsning, i hvert fall med de gruppene libanesiske forhandlere identifiserer seg med, og føler solidaritet ovenfor. Libanon sin score viste lav usikkerhetsunngåelse, og libanesiske forhandlere vil derfor kunne tenkes å bruke mindre tid på innhenting av informasjon og vise større kreativitet i forhandlingsprosessen.

2.4.2 Adair & Brett og kulturell informasjonsdeling

Adair og Brett (2004) sin modell på kulturell informasjonsdeling bygger på Hofstede's dimensjon individualisme-kollektivismen, samt Hall's skille mellom lav -og høykontekst, da de hevder at det er disse som er mest kritisk for å utlede normativ, verbal informasjonsdeling i forhandlinger (se figur 5).

Figur 5 - Adair og Brett (2004) sin modell på kulturell informasjonsdeling

Region	Øst		Vest	
Selvforståelse	Kollektivistisk		Individualistisk	
Kommunikasjonsnormer	Høykontekst		Lavkontekst	
Hva forhandlinger dreier seg om	Relasjoner		Sak/resultat	
Mål	Samarbeid	Konkurranse	Samarbeid	Konkurranse
Fokus	Tillit	Dominans	Fellesresultater	Individuelle resultater
Informasjonsdeling	Indirekte	Affektiv påvirkning	Direkte	Rasjonell påvirkning

Modellen impliserer et øst/vest-skille i forhandlinger med tanke på oppfatninger om hva forhandlinger dreier seg om, betydningen av samarbeids – og konkurransemål og til slutt normativ informasjonsdeling. Dette øst/vest-skiellet baserer seg på at østlige kulturer ofte kategoriseres som kollektivistiske med høykontekstkommunikasjon, mens vestlige kulturer ofte kategoriseres som individualistiske med lavkontekstkommunikasjon.

Ifølge Adair og Brett (2004) påvirker kultur *oppfatninger* om hva forhandlinger primært dreier seg om, det være seg sak eller relasjoner. Relasjonelle mål vektlegger sosial avstand ved å fokusere på tillit og/eller dominans. Saksmessige mål vektlegger forhandlernes resultater på sakene det forhandles om. Kulturelle forskjeller i forhandlernes relative vektlegging på relasjon versus sak, kan i følge Markus og Kitayama (1991) skyldes kulturelle forskjeller i selvforståelse. Ifølge modellen vil en individualistisk selvforståelse innebære at forhandlinger oppfattes som å handle om sak, mens en kollektivistisk selvforståelse vil innebære at forhandlinger oppfattes som å dreie seg om relasjoner.

Videre hevder Adair og Brett (2004) at kultur påvirker *betydningen av samarbeids – og konkurransemål*. Samarbeidsmål fokuserer forhandlinger på integrasjonsprosesser og felles verdiskaping, mens konkurransemål fokuserer forhandlingene mot fordeling. Ifølge modellen vil en kollektivistisk selvforståelse, som altså innebærer vektlegging av relasjonelle mål med forhandlinger, medføre at samarbeidsmål er å bygge tillitt, mens konkurransemål er å etablere dominans i relasjonen. Videre vil en individualistisk selvforståelse, som altså innebærer vektlegging av saksmessige mål med forhandlinger, medføre at samarbeidsmål er å skape fellesvinning, mens konkurransemål er å kapre en størst mulig andel av verdiene.

Til sist hevder Adair og Brett (2004) at kultur påvirker *normativ informasjonsdeling*. Her tar modellen for seg de to kombinasjonene kollektivistiske, høykontekstkulturer (østlige kulturer) samt individualistiske lavkontekstkulturer (vestlige kulturer). Ifølge modellen er informasjonsdelingen i østlige kulturer implisitt og indirekte (Cohen, 1991), og overbevisning appellerer til følelser og affekt (Glenn, Witmeyer, og Stevenson, 1977).

I vestlige kulturer er informasjonsdelingen eksplisitt og direkte (Cohen, 1991) og overbevisning appellerer til logikk og analytiske resonnement (Drake, 1995).

Adair & Brett og libanesisk forhandlingsatferd

Adair og Brett (2004) sin modell gir mer detaljerte forventninger med tanke på normativ informasjonsdeling i libanesiske forhandlinger. Jamfør Hofstede (1980) og Hall (1976) sine resultater, er Libanon en kollektivistisk, høykontekstkultur, og vil dermed kategoriseres som en østlig kultur i Adair og Brett (2004) sin modell. Libanesiske forhandlere vil ifølge modellen derfor tendere til å oppfatte at forhandlinger først og fremst handler om relasjoner, deretter sak. Det primære samarbeidsmålet vil være å etablere tillit og det primære

konkurransemålet å oppnå dominans i relasjonen. Samarbeidsmål vil komme frem ved indirekte informasjonsdeling, og konkurranseorienterte dominansmål ved affektiv overbevisning.

2.5 Konflikt

I dette delkapittelet tar jeg for meg relevant konfliktteori med vekt på betydningen av konfliktsyn på konflikthåndtering i avtaleperioden. Jeg presenterer først definisjon og forståelse av konflikt, videre tar jeg for meg konflikthåndtering med vekt på IRP-rammeverket (Ury, Brett & Goldberg, 1988), og avslutter med å forklare betydningen av konfliktsyn for konflikthåndtering.

2.5.1 Hva er konflikt?

En konflikt er noe som skjer og utvikler seg i en relasjon (Rognes 2008). Deutsch (1994) sier det er konflikt når det er uforenlige aktiviteter, der disse kan være både atferdsmessige og verbale (Rognes, 2008). Konflikt kan blant annet oppstå i forhandlinger ved at konfliktelementet i prosessen har gått på bekostning av relasjonen mellom partene (Mykland, 2011). Konflikt kan også oppstå i etterkant av forhandlingene, som følge av manglende oppfyllelse av kontrakt (Shapiro & Kulik, 2004).

Et skille nevnes av Avruch (1994) mellom konflikter som skyldes knapphet og konflikter som skyldes oppfatninger og tankemåter. Konfliktforskning deler også blant annet inn i saks- og relasjonskonflikter (De Dreu & Weingart, 2003). Sakskonflikter handler typisk om ulike interesser eller uenigheter knyttet til sak. Relasjonskonflikter knytter seg til det relasjonelle og følelsesmessige mellom mennesker og er de som er vanskeligst å håndtere konstruktivt gjennom direkte forhandlinger (De Dreu & Van Vianen, 2001). En konfliktspiral kan utvikle seg dersom konfliktene ikke håndteres. Det som typisk skjer når konflikter trappes opp er at partene får et stadig mer polarisert og forenklet syn på konfliktene som er mellom dem (Vindeløv, 2008). Med en verdinøytral forståelse av konflikt til grunn, er det håndteringen av konflikten som avgjør om utfallet blir konstruktivt eller destruktivt (Ury, Brett & Goldberg, 1988).

2.5.2 Konflikthåndtering

Å håndtere konflikter konstruktivt er en av de største utfordringene i dagens samfunn (Rognes & Schei, 2010). For å håndtere konflikt konstruktivt, må de involverte parter ha en integrasjonsfremgangsmåte (Pruitt & Carnevale, 1993).

I enhver konflikt vil det være en dynamikk mellom interesser (I), rettigheter (R) og makt (P) (Ury, Brett & Goldberg, 1988). IRP-rammeverket har empirisk vist seg å være nyttig for å kategorisere hvilke typer strategier mennesker benytter seg av for å håndtere konflikt (Adair et al., 2004). Rammeverket referer til konfliktpartenes tendens til å kommunisere tre former for utsagn i konflikter. Disse er interesseorienterte-, rettferdighetsorienterte- og maktorienterte utsagn (Shapiro & Kulik, 2004). Teorien understreker viktigheten av å se de ulike håndteringsstrategiene i kombinasjon (Ury, Brett & Goldberg, 1988).

Interessebasert kommunikasjon promoterer integrativ løsning via felles problemløsning (Rognes, 2008). Partene inngår i informasjonsdeling om interessene som er underliggende deres krav og motkrav, og forsøker å integrere disse interessene (De Dreu & Van Vianen, 2001). Partene har insentiver til å akseptere og implementere en interessebasert løsning, fordi slike løsninger møter partenes individuelle behov (Fisher et al., 1991). Rettighetsbasert kommunikasjon håndterer konflikter ved å benytte gjensidig aksepterte rettighetsstandarder for å vurdere legitimiteten til hver part (Ury et al., 1988). Bruk av denne strategien medfører at noen får rett og andre ikke, hvilket betyr at man kan bli mer opptatt av å fordele skyld enn å fokusere på fremtid (Rognes, 2008). Maktbasert kommunikasjon forutsetter at en av partene har mulighet til å oppnå det den ønsker gjennom tvang. I en relasjon ligger partens makt i den oppfattede avhengigheten av den andre parten (Emerson, 1962). Parten som har de beste alternativene, og som dermed er minst interessert i å oppnå en løsning har typisk mest makt (Shapiro & Kulik, 2004). Maktbruk kan innebære at de underliggende årsakene til konflikten ikke blir løst, samt at den som taper ofte vil bli frustrert og ha liten motivasjon til å etterleve beslutningen (Rognes, 2008).

Rognes (2008) nevner to måter å omgå konflikter på, som innebærer at partene ikke kommuniserer direkte om konflikten i det hele tatt, disse er oppløsning og unngåelse. Ved oppløsning av konflikter tas en av bærebjelkene for konflikter bort, henholdsvis avhengighet (Rognes, 2008). Unngåelse vil si å trekke seg tilbake fra konfliktsituasjonen. En utsetter eller unngår konflikten og ivaretar dermed verken sine egne eller andres interesser.

2.5.3 Betydning av konfliktsyn

Med konfliktsyn mener jeg hvordan partene oppfatter konflikt generelt, samt hvordan de oppfatter den gitte konfliktsituasjonen de er i. Konfliktsyn har stor effekt på hvordan man forstår årsakene til konflikten og hvordan man håndterer den (Avruch, 1998).

Om man oppfatter konflikt utelukkende som noe negativt og dermed føler ubehag ved tanken på konflikt, vil dette kunne føre til undertrykkelse og unngåelse av konflikter. Dette vil kunne lede til mer graverende konflikter i fremtiden fordi uenigheter som ikke får utløp har en tendens til å forsterke seg og bli mer ekstreme over tid (Rognes 2008).

Avruch (1998) påpeker at om man oppfatter knapphet som årsak til konflikt, er kamp om verdier og ressurser en naturlig håndtering. Om man derimot mener årsaken til konflikt er oppfattede interesseforskjeller, vektlegges i større grad forskjellige tolkninger slik at forhandlinger er en mer naturlig håndtering.

Videre kan man ha ulike oppfatninger av hva konflikthåndtering egentlig er, hvilket vil påvirke hvordan man håndterer konflikter. En smal forståelse av konflikthåndtering som ekskluderer tilbaketrekking, makt og fordelingsforhandlinger er representert av Johan Galtung (1969). Han ser konflikthåndtering som ensbetydende med å løse roten eller årsaken til konflikten. Denne forståelsen av konflikthåndtering tilsvarer den integrative tilnærmingen til konflikt. Valg av konflikthåndtering kan også avhenge av situasjonsbetingede faktorer, som hvilke forhold partene har til hverandre, historien partene har sammen, opplevde maktforskjeller mellom dem, kommunikasjonsformen og motpartens atferd (Rognes, 2008).

2.6 Kultur og konflikt

Dette delkapittelet bygger videre på delkapitlene om kultur (2.2) og konflikt (2.5). Her presenterer jeg relevant teori om kulturell påvirkning på konflikthåndtering. For å stille forventninger til normativ konflikthåndtering i Libanon benytter jeg meg av Tinsley (2004) sin teori som bygger på IRP-rammeverket til Ury, Brett og Goldberg (1988), samt at jeg benytter meg av Hofstede (1980) og Hall (1976) sine resultater. Da Libanon er preget av makropolitisk konflikter, og det kan tenkes at disse kan påvirke libaneseres konfliktsyn og -håndtering i arbeidslivet, presenterer jeg eksisterende forskning på området.

Da kultur er et sett med løsninger som et samfunn har utviklet for å håndtere de regelmessige konfliktene som inntreffer (Trompenars, 1996) er det naturlig at kultur vil påvirke hvilke konfliktsyn - og håndtering som er mest typisk. Som Tinsley (2004) nevner, vil

håndteringsstrategier som inkorporerer de verdiene en kultur verdsetter, bli oppfattet som mer "fit", og benyttes mer enn håndteringsstrategier som ikke inkorporerer kulturens verdier.

2.6.1 Kultur og konflikthåndtering

Med utgangspunkt i konflikthåndteringsstrategier som kan fanges inn i et IRP-rammeverk av interesser, rettigheter og makt (Ury, Brett og Goldberg 1988), samt Hofstede's individualisme-kollektivism og Hall's høy - og lavkontekst, kan man i følge Tinsley (2004) utlede noen typiske kulturelle håndteringsstrategier.

Interessebaserte strategier benyttes mest i individualistiske lavkontekstkulturer (Brett, Shapiro og Lytle, 1998). Her er direkte kommunikasjon normen for håndtering. Rettighetsbaserte strategier blir benyttet mest i kulturer som verdsetter eksplisitte kontrakter og likhet (Tinsley & Brett, 2001). Her er det større aksept for objektive mål for rettferdighet. Maktstrategier benyttes mest i kollektivistiske, høykontekstkulturer, hvor sosial lagdeling og hierarki er akseptert og vanlig (Tinsley, 2004).

Tinsley (2004) hevder at kollektivistiske kulturer, uavhengig av hvilke strategi som benyttes, tenderer til å inkludere det bredere kollektiv. Kollektivism som fokuserer på sosiale relasjoner, oppmuntrer til sammenkobling av konflikter inn i konteksten til konfliktene (Tinsley, 2004). Konflikter sees dermed sjelden i isolasjon, men som integrert i et nettverk av sosiale relasjoner. Benyttes en interessebasert strategi, vil dermed interessene kunne inkludere mer kollektive interesser, tilsvarende for rettigheter og makt. Det kan også være en vektlegging av sosial harmoni som er pådriver for at konfliktparter benytter seg av en maktstrategi (Leung, 1997).

Kommunikasjon står sentralt innen forskning på konflikthåndtering. Det forutsettes at konfliktunngåelse ikke er å foretrekke siden dette innebærer å la konflikten ligge uløst. Imidlertid kan det å unngå en konflikt fremfor å konfrontere konflikten, enkelte ganger være en strategi som gjør mennesker i stand til å opprettholde eller styrke sin makt (Shapiro & Kulik, 2004). Et annet poeng er at det slett ikke alltid er tilfellet at partene ønsker å oppnå en gjensidig fordelaktig løsning på konflikten. Motivet til partene behøver ikke være løsning, det kan også være mer skadeorienterte mål (Tinsley, 2004).

2.6.2 Libanon og konflikthåndtering

Basert på Tinsley (2004) sin forskning på kultur og IRP- modellen for konflikthåndtering, stiller jeg mulige forventninger til normativ konflikthåndtering i Libanon. Jeg inkluderer også Hofstede (1980) sitt resultat på at det er høy maktavstand i Libanon. Da Libanon ble karakterisert som en kollektivistisk, høykontekstkultur med høy maktavstand, vil maktstrategier kunne være et mer fremtredende og akseptert alternativ. Her kommer ressurser i form av sosial status som tildeler en part et sterkere sett med alternativer og dermed muligheten til å uttale en løsning. Videre vil kollektivismen kunne antyde en tendens til sammenkobling av konflikter inn i konteksten til konfliktene. Benyttet interessebaserte strategier, kan indirekte informasjonsdeling og inkludering av mer kollektive interesser forventes. Unngåelse, samt andre mer indirekte håndteringsstrategier, kan være foretrukne, grunnet høykontekstklassifiseringen, der direkte kommunikasjon og konfrontasjon ikke nødvendigvis ansees som fordelaktig.

2.6.3 Effekten av makrokonflikter på konflikthåndtering

Forskning på individer som lever og arbeider i konfliktsoner fremhever en rekke psykologiske effekter av slike konflikter (Zeidner, 2005). I en gjennomgang av relatert forskning påpeker Staw et al. (1983) at de fleste forskere konkluderer med at den primære psykologiske effekten av slike konflikter er å skape følelsen av stress som igjen påvirker atferd. Det fremheves at det mest sannsynlig vil være "spillover effects" fra makrokonflikter som tas med inn i arbeidet (Byron & Peterson, 2002). Konfliktrelatert stress i arbeidslivet kan oppstå grunnet press til å fortsette å jobbe på tross av konflikter, ressursknapphet, og uro blant kollegaer (Staw et al., 1983).

Vedrørende atferden som utledes av dette stresset, påpeker enkelte forskere at når mennesker trues av konflikt, tenderer de til å reagere med å stå mer samlet (Brown, 2000). Tilsvarende, hevder Dahrendorf (1964) at konflikt genererer holdninger og atferd som skaper indre samling. Dette atferdsmessige fenomenet har blitt referert til som "conflict-cohesion"-hypotesen (Boulding, 1962). En strategi for å håndtere konfliktrelatert stress er ressurssubstituering, hvorpå den truede ressursen substitueres eller erstattes med en annen ressurs som ansees som like verdifull (Hobfoll, 2001). En mulig ressurssubstituering i konfliktperioder er at ansatte erstatter tap av stabilitet i de makropolitiske omgivelsene med å tilstrebe stabilitet i arbeidslivet. For å oppnå denne stabiliteten vil ansatte bli mer fokusert på å fremme og beskytte den sosiale harmonien på arbeidsplassen (Hobfoll, 2001).

Selv om Midtøsten har vært bindeleddet for mye av konfliktene i verden, har det blitt publisert overraskende lite forskning på konflikthåndtering fra dette området (Posthuma, 2011). Elbanna, Ali og Dayan (2011) studerte ansattes opplevelser av å arbeide i usikre omgivelser i Egypt. De ansatte innså og anerkjente problemet med ustabile makropolitiske omgivelser, men tenderte til å nedvurdere faktorer i omgivelsene da disse ble oppfattet som utenfor deres kontroll uansett. Karam (2011) forsket på ansattes erfaringer av konfliktrelatert stress i lys av makrokonfliktene i Libanon. Studiet fremhever at til og med under væpnet konflikt, vil ansatte fortsette å jobbe og være villige til å gjøre en ekstra innsats på jobb for å hjelpe medarbeidere og organisasjonen generelt. Oppsummert, virket det som at ekstraordinære tider behøvde ekstraordinær omsorg av relasjoner, og at ansatte ofte møtte den utfordringen ved å inngå i atferd som bidro positivt til miljøet på arbeidsplassen.

2.7 Oppsummerende betraktninger om litteraturen

Formålet med dette kapittelet var å belyse relevant teori som kan hjelpe meg til å stille de riktige spørsmålene og tenke ut hvilke type svar jeg kan forvente meg om libanesisk forhandlingsatferd.

Overordnet går det frem at kultur er komplekst. Lytle et al. (1995) og Adair og Brett (2004) sine definisjoner av kultur (Delkapittel 2.2) belyser denne kompleksiteten ved å fremheve at kultur har flere nivåer. Den dynamiske tilnærmingen til kultur synliggjør også viktigheten av å inkludere både private og offentlige elementer av kultur. Jamfør Adair og Brett (2004) er offentlige elementer av kultur i form av sosiale institusjoner, kulturbærere gjennom sine ideologier. I Kapittel 3 vil jeg derfor presentere offentlige elementer av kultur i Libanon og stille mulige forventninger til kulturell forhandlingsatferd basert på dette. Videre fremheves denne kompleksiteten ved at det fremgår at det ikke er sikkert at det er hensiktsmessig å snakke om en enhetlig kultur i en nasjon i det hele tatt (Rognes, 2008). Det er dermed mulig at gjennomgangen min av Libanon i Kapittel 3 vil belyse mer dynamiske aspekter ved libanesisk kultur som ikke den deskriptive tilnærmingen til libanesisk kultur tar høyde for.

Den deskriptive tilnærmingen til kultur representert ved Hofstede (1980) og Hall (1976) sine resultater om libanesisk kultur antyder forventninger til libanesisk atferd i forhandlinger og konflikt. De eksisterende modellene om kulturell påvirkning på atferd i forhandlinger og konflikt (Kapittel 2.4 og Kapittel 2.6) baserer seg hovedsakelig på forskningen til Hofstede og Hall. Imidlertid forventer jeg at disse resultatene må modereres. For det første vektlegger

den dynamiske tilnærmingen til kultur at kulturelle variasjoner innad i en kultur er sannsynlig. Kulturer er ikke statiske, men i stadig endring, med den mulige konsekvens at resultatene til Hofstede og Hall kan hende er foreldet. For det andre kan det være problematisk å kategorisere Libanon som en høykontekstkultur. Hall og Hall (1990) definerte arabiske land som typiske høykontekstkulturer, men det kan være en overforenkling å sette likhetstegn mellom Libanon og samtlige arabiske land. Libanon er i større grad preget av vestlige kulturer enn mange andre arabiske land og jeg forventer på bakgrunn av dette at Libanon kan være en blanding av høy – og lavkontekst. Vedrørende makropolitisk konflikters påvirkning, kan det basert på Hobfoll (2001) sin teori om ressursubstitusjon og Karam (2011) sin forskning på Libanon, tenkes at libanesere tilstreber stabilitet i arbeidslivet, som erstatning for tap av stabilitet i omgivelsene.

Hovedforventningen min til funn etter litteraturgjennomgangen er dermed at jeg forventer å avdekke nyanserende variasjoner med tanke på libanesisk kultur, og den avledede atferd i forhandlinger og konflikt.

3. Libanon

I dette kapittelet presenterer jeg relevante aspekter ved Libanon. Formålet er å belyse aspekter ved libanesisk kultur som ikke Hofstede (1980) og Hall (1976) tar høyde for, som kan hjelpe meg til å stille de riktige spørsmålene om atferd i forhandlinger og konflikt.

Jeg starter med å problematisere nasjonal identitet i Libanon ved kort å presentere landets historie. Da den tilnærmingen til kultur som anvendes i utredningen vektlegger viktigheten av å inkludere offentlige elementer av kultur, fortsetter jeg med en presentasjon av et utvalg av disse. Jamfør Adair og Brett (2004) er offentlige elementer av kultur i form av gruppens sosiale, politiske, økonomiske og religiøse institusjonelle strukturer, kulturbærere gjennom sine ideologier. Jeg avslutter med noen oppsummerende betraktninger om mulige forventninger til funn om libanesisk kultur og forhandlingsatferd.

3.1 Kort presentasjon av lang historie

Innenfor dagens libanesiske grenser er det funnet spor langs kysten etter fønikerne fra omlag 3000 før vår tidsregning. Funnene vitner om et rikt kunst -og handelsliv. Landet har senere vært under blant annet assyrisk, gresk, romersk, egyptisk og osmansk styre. Som en direkte konsekvens av den første verdenskrig og det osmanske rikets kollaps, overtok Frankrike etter mandat fra Folkeforbundet i 1920, kontroll over Syria som den gang også innbefattet dagens Libanon. Samme år skilte franskmennene ut et eget administrativt område, "Le Grand Liban", som bestod av de tidligere ottomanske regionene, Tripoli og Sidon, i tillegg til Bekaa-dalen og den autonome Mount Lebanon som hadde vært et kristent, administrativt område i det ottomanske riket siden 1861. På denne måten oppsto "The Greater Lebanon" ved å slå sammen kristne Mount Lebanon med de mer muslimskdominerte delene i Nord-, Øst- og Sør-Libanon. Det er hevdet at franskmennene passet på å ramme inn flest mulig forskjellige religiøse grupperinger, der de kristne kun skulle være "litt" i flertall. Dette for å sikre at de kristne libanesere skulle fortsette å være avhengige av, og lojale til Frankrike. Selvstendighet ble utropt i 1941, men landet ble først selvstendig i 1943. Libanon har de siste 40 årene vært preget av intern uro, drevet blant annet av uro i Midtøsten for øvrig.

Mellom 1975 og 1990 opplevde Libanon en svært ødeleggende borgerkrig (Karam, 2011). Borgerkrigen hadde sammenheng med at landet gradvis ble viklet inn i regionale konflikter

hovedsakelig mellom israelere og palestinere samt mellom israelere og syrere. I tillegg sprang borgerkrigen ut av grunnleggende motsetninger i landet mellom de mange ulike folkeslag, religioner og politiske partier. Ved krigens utbrudd kunne partene grupperes i en kristen høyreallianse og en muslimsk venstreallianse. Etter hvert som krigen pågikk ble det en krig på alle fronter, hvor alle kjempet mot alle. De mange partene inngikk i stadig skiftende allianser med hverandre og med utenlandske støttetropper. De utenlandske partene var hovedsakelig Syria, Israel, Iran, Irak og USA. Krigen spredte seg til de store byene sommeren 1975, men var mest intens i Beirut, som ble delt i to av den såkalte "grønne linje"; et vesentlig kristent Øst-Beirut og et mer muslimsk kontrollert Vest-Beirut. Denne delingen besto til borgerkrigen var over i 1990.

Som en konsekvens av opprettelsen av staten Israel i 1948 ble Libanon et tilfluktssted for millioner av palestinske flyktninger som bosatte seg i flyktningeleirer rundt de store libanesiske kystbyene. Etter hvert som den palestinske flyktningstrømmen økte, flyttet Palestinas frigjøringsorganisasjon, PLO sitt hovedkvarter til Beirut. Det forsterkede palestinske nærværet i Libanon fra tidlig på 1970-tallet bidro til å forsterke allerede dype motsetninger i landet. Konsekvensen var økt polarisering og militarisering både på venstre- og høyresiden.

Den syriske okkupasjonen av Libanon begynte i 1976. Syria fryktet at en seier for venstrealliansen i borgerkrigen ville føre til israelsk intervensjon, med påfølgende krig mellom Israel og Syria. Syria var også redd for at Libanon skulle bli delt slik at syrisk innflytelse ville svekkes. For Israel var den syriske invasjonen og PLO sin tilstedeværelse i Libanon en sterk trussel. I mars 1978 invaderte israelske styrker Sør-Libanon. Med overlegen styrke drev den israelske hæren PLO nordover, og okkuperte Libanon nord til Litani-elven. Etter borgerkrigen var over, holdt Israel fast på en sikkerhetssone i det sørlige Libanon, da de mente dette var nødvendig for å forsvare det nordlige Israel. Den israelske armeen trakk seg omsider tilbake i 2000. Syria, som tidligere hadde kontrollert resten av landet, trakk seg ikke ut før i 2005. De ble tvunget ut etter press fra libanesiske protester og diplomatisk innblanding fra USA og FN i kjølvannet av drapet på den libanesiske presidenten Rafik Hariri.

Siden november 2006 har Libanon vært i politisk krise, der opposisjonen ledet av Hizbollah og den kristne "Fri Patriotiske"-bevegelse har arrangert omfattende demonstrasjoner mot regjeringen og krevd større innflytelse. I dag er den politiske situasjonen i landet fremdeles

svært kaotisk og mer enn 1,4 millioner flyktninger fra Syria har slått seg ned i flyktningeleirer i Libanon som følge av den pågående borgerkrigen i Syria (Yahoo, 2013).

3.2 Nasjonal identitet i Libanon?

Det er ikke sikkert det er hensiktsmessig å karakterisere Libanon som en enhetlig nasjonal kultur. Som den libanesiske poeten Khailil Gibran sa det: "det er synd at nasjonen er delt inn i så mange forskjellige fragmenter, når hver og en fortjener en nasjon for seg selv" (Gibran, 1933). Det å opprette en nasjon er en ting, men det å skape en nasjonalitet er en helt annen (Salibi, 1988). Libanon har en kompleks, heterogen sammensetning og hybrid kultur (Traboulsi, 2007). Traboulsi (2007) betegner videre kulturen som en mosaikk bestående av fønisk, makedonsk, gresk, romersk, bysantisk, syrisk, arabisk, europeisk middelalder, ottomansk-tyrkisk, armensk, assyrisk, kurdisk, moderne europeisk, nord-amerikansk, russisk, og med elementer fra det fjerne Østen. Kulturen er påvirket av den vitale betydningen av religion (hovedsakelig, jødedom, kristendom, islam, drusisk, ateisme, marxisme, buddhisme, og new age) og de aspektene dette fører med seg (etikk, moral, lover, sosiale, institusjoner, etc.) (Traboulsi, 2007).

Landet er fundert på ulike etnisiteter og sosioøkonomiske klasser samt konfesjonalisme. Corstange (2008) nevner tre viktige poeng når det gjelder libanesiske pluralitet. For det første er markante etniske og religiøse variasjoner innebygd i det politiske systemet. For det andre, overlapper disse variasjonene også forskjeller i sosioøkonomisk status. Selv om det er store regionale forskjeller, er kristne libanesere generelt de mest velstående og høyest utdannede, og sjia-muslimer de minst velstående med lavest utdanning. For det tredje er kvotesystemet som definerer hvordan ulike religiøse grupper er representert i formelle institusjoner bestemt ut fra demografisk vektning, med kristne delvis overrepresentert og sjia-muslimer delvis underrepresentert.

Selv om libanesere etnisk er arabere, har mange libanesere, spesielt kristne, nektet å identifisere seg med sine arabiske stamfedre (McGoldrick, 2005). For mange kristne libanesere, har arabisk nasjonalisme historisk vært en trussel både fra muslimer i Libanon, men også fra de arabiske nabolandene (Mackey, 1991).

Det er mulig at tolkningen er at enhver kombinasjon av sosiale grupper kan anses som nasjoner i Libanon, hvilket ikke impliserer én samlet libanesiske nasjonal identitet, men flere

nasjonalismer eller nasjoner i Libanon (Stewart, 2012). De mange forskjellige egenskapene til den libanesiske kultur er et resultat av regionens lange og rike historie.

3.3 Offentlige elementer av kultur i Libanon

Familie

Flere studier har vist at libanesere rangerer familie som den viktigste sosiale institusjonen (Kazarian, 2005). Familien er hjertet i det libanesiske samfunnet (Fahed-Sreih og Pistrui, 2012). Forskning indikerer imidlertid en endring i familiestrukturen. Noen av disse studiene påpeker at den libanesiske familie har gått fra å være en tradisjonell utvidet familiestruktur til en kjernefamiliestruktur (Faour, 1998). Her menes den utvidede familie som bestående av foreldre, barn, barnas familie, og andre familierelasjoner, mens kjernefamilie kun består av foreldre og barn. Den tradisjonelle familien har en mer hierarkisk struktur der medlemmene er avhengig av hverandre. Eldstemann er overhodet i familien, mannen har tradisjonelt mer å si og har ansvar for de viktigste oppgavene. Den mer moderne kjernefamilien har en horisontal struktur der medlemmene ikke er like avhengige av hverandre og anser hverandre som like viktige. Basert på Hofstede (1980) er Libanon kollektivistisk og han peker da spesielt på at familien og den utvidede familien spiller en stor rolle i kulturen. Senere studier har vist at libanesere anser seg som mer individualistiske på det personlige nivå (Dirani, 2008). Dirani (2008) peker på at trenden med at kjernefamiliestrukturen blir mer og mer vanlig kan være en viktig faktor.

Utdanning

I følge UNESCO (2003) sine tall fra år 2000 kan 86 % av befolkningen i Libanon over 15 år lese og skrive. For den arabiske verden totalt ligger tallet på 68,7 % ifølge den samme statistikken. Den libanesiske kultur setter stor verdi i utdanning og læring (Fahed-Sreih og Pistrui, 2012). Ifølge en rapport fra World Economic Forum (2013) er Libanon rangert som nummer ti i verden på generell utdanningskvalitet, nummer syv på grunnskoleutdanning og nummer fire på matematikk og naturfag. Grunnskoleopplæring er fra 1. til 9. klasse, og videregående fra 10. til 12. Etter tredje klasse, må alle elever bestå en omfangsrik test for å i det hele tatt kunne gå videre til neste trinn (TIMMS, 2007). I tillegg publiseres skolerresultater på individnivå offentlig. Dette viser tydelig at det er stort fokus på konkurranse og prestasjon på det individuelle plan. Dirani (2008) sine analyser viser at libanesere går mot å bli mer individualistiske både i arbeids – og studieliv, og at studenter

har den mest individualistiske atferden. Ideologien i utdanningssystemet er tydelig at det er om å gjøre å være best og å skille seg ut.

Næringsliv

Libanon har en fri markedsøkonomi og en sterk tradisjon for "laizzes-faire", med andre ord et marked med liten statlig innblanding (CIA Factbook, 2013). Allerede fra omtrent 3000 f.Kr. var fønikerne i de libanesiske områdene (spesielt kystbyene Tyr, Sidon, Byblos og Beirut) betydningsfulle handelsfolk og sjøfarere i regionen, med handelsposter over hele Middelhavet. Også i nyere historie har Libanon vært et sentrum for handel mellom Østen og Vesten. Ved etableringen av Israel i 1948, ble Beirut et sentrum for de økonomiske forbindelser mellom den arabiske verden og Vesten (Gyldendal, Det Store Danske, 2013). Før 1970 var Libanon's inntekt per kapita på nivå med de mer velstående landene i Europa (Plamondon, 2004). Imidlertid ødela borgerkrigen fra 1975 til 1990 mye av den økonomiske infrastrukturen, med det resultat at Libanon ikke lenger er Midtøstens finansielle senter. Den israelske okkupasjonen fra 1978 til 2000 og den syriske okkupasjonen fra 1976 til våren 2005 har medført store politiske og finansielle problemer i landet, inkludert behov for oppbygging av både fysisk og sosial infrastruktur (Fahed-Sreih og Pistrui, 2012).

Det libanesiske næringsliv er service-dominert, med turisme og bank som de største vekstmarkedene. Olje- og gassfunn de senere år har gitt optimisme i regionen, men mellomstatlige konflikter, uavklarte maritime grenser, ustabilitet, politisk paralysering, korrupsjon og rivalisering mellom konfesjonelle grupper er betydelige risikofaktorer (Ofu, 2013). Studier viser at i land som har opplevd sosioøkonomisk uro, spiller familien en sentral rolle i å utvikle nye bedrifter (Wellman, 2001). I Libanon utgjør familiebedrifter så mye som 85 % av privat sektor, og står for 1,05 millioner av 1,24 millioner jobber (Fahed-Sreih, 2006). I en studie gjort av Fahed-Sreih og Pistrui (2012) på libanesiske gründerbedrifter, viste resultatene at 80 % hadde én eller flere familiemedlemmer som investor i bedriften. De sier videre at forretninger sees som en forlengelse av familien. Det kan virke som at ideologien i næringslivet er delt. Fri markedsøkonomi tyder på individualistiske trekk, mens familiebedrifters rolle antyder kollektivistiske trekk ved næringslivet.

Politikk

Siden 1926, under fransk mandat, har styreformen i landet vært basert på konsensusmodellen, kalt "tafiyya" i Libanon (Ekmekji, 2012). I en slik modell er makten fordelt proporsjonalt med størrelsen på de religiøse gruppene i landet. Det ble bestemt at presidenten skal være maronitt, statsministeren sunni-muslim, parlamentslederen sjia-muslim og visestatsministeren gresk-ortodoks. Etter borgerkrigen i 1990 ble fordelingen mellom kristne og muslimer endret til 50/50 og medførte dermed økt medbestemmelse for muslimer (Ekmekji, 2012). Den lovgivende makt ligger hos nasjonalforsamlingens 128 medlemmer, der 64 er kristne og 64 muslimer.

Politisk handlekraft i Libanon er tematisk betinget. Visse politiske temaer som har samtlige viktige aktørers godkjennelse presses igjennom raskt, mens tema som er mer kontroversielle eller av lavere prioritet blir gjenstand for langdryge prosesser, ofte uten resultat (Ofu, 2013). Korrupsjon er et stort, vedvarende problem, og landet kommer dårlig ut på korrupsjonsindekser, selv sammenlignet med andre land i Midtøsten (Ofu, 2013). I følge Transparency International (2012) er Libanon rangert som nummer 128 av alle land i verden, der Finland kommer best ut som nummer 1. Norad (Ofu, 2013) mener at det er krevende å bekjempe korrupsjon med de vanlige instrumentene fordi disse mulighetene blir blokkert av konfesjonelle grupperinger. Å gi fra seg innflytelse sidestilles med å risikere at andre grupperinger tilraner seg denne når man ikke lenger følger med (Ofu, 2013). Flere analyser peker på at skal man lykkes i libanesisk setting, bør man ha bånd til de sterkeste grupperingene. Dette kan understreke kollektivistiske tendenser der lojalitet til inngrupper er viktig for å oppnå det man ønsker. Maktavstand er innebygget i systemet basert på religiøse tilhørigheters andeler, og korrupsjon virker som regelen heller enn unntaket.

Rettsystem

Under ottomansk styre før første verdenskrig var islamsk lov etter Hanafi-skolen det mest utbredte. Hvert religiøst delsamfunn hadde da rett til å benytte sine egne lover og regler. Fra tiden med fransk mandat i 1920 og utover startet landet gradvis å adoptere fransk lov, likevel fortsatte de 18 offisielle religionene, å ha uavhengige lover og rettssystem for å håndtere sivilrett. Dette er fremdeles utbredt i dagens Libanon. Rettssystemet i landet er delt horisontalt i fire hoveddeler, der hver del har en hierarkisk struktur. De fire delene er justisdomstolen, den administrative domstolen, den militære domstolen og den religiøse domstolen (World Bank, 2003). I følge Verdensbanken er det for mange saker og for få

jurister på grunn av mangeårig borgerkrig og okkupasjoner fra naboland. En rapport fra Landinfo (2008) konkluderer med at det libanesiske domstolsvesenet er langt fra uavhengig. Utnevnelser og forfremmelser av dommere er kontrollert av den utøvende myndighet. I tillegg utøver politikere direkte innflytelse på rettsaker. Domstolsvesenet er også preget av betydelig korrupsjon (Knudsen, 2007). Det er interessant at rettssystemet i Libanon er delt inn etter religiøse samfunn når det kommer til sivilrett. Dette tyder på at ulike religiøse samfunn sine kulturelle normer for privat – og familieliv er institusjonalisert formelt i lover og regler. Videre er det faktum at domstolsvesenet ikke er uavhengig, en faktor som impliserer at ideologien ikke er "likhet for loven" i Libanon. Korrupsjon i rettsvesenet kan medføre at libanesere ikke har særlig tro på løsning av problemer med objektive kriterier.

Religion

Libanons befolkning er fordelt på 18 offisielt anerkjente religiøse grupperinger, der de største er sjia - og sunni-muslimer, maronitter, samt greskortodokse, drusere og armenske kristne (CIA factbook, 2013). I følge forskningsinstitusjonen Statistics of Lebanon (2012) er 27 % sunnimuslimer, 27 % sjiamuslimer, 21 % maronittiske kristne, 8 % greskortodokse, 5,6 % drusere, 5 % gresk-katolske, og resten 6,5 % andre kristne sekter. Da staten Libanon ble opprettet på 1920-tallet var denne fordelingen annerledes. For eksempel var den maronittiske kristne andelen nærmere 50 %. Reduksjonen i andelen av maronittiske kristne kan forklares med høy emigrasjon til USA og den 25 år lange borgerkrigen fra 1975 til 1990. I tillegg er det en utvikling at kristne libanesere får færre barn. Religion er en viktig del av identiteten til Libanesere (Stewart, 2012) og av mangfoldet av religioner går det tydelig frem at denne identiteten ikke er delt.

Konflikt

Libanon er i en uforutsigbar innenrikspolitisk situasjon, i en ustabil region (ofu 2013). Internt er det store rivaliseringer mellom de mange ulike politiske og konfesjonelle grupperingene i Libanon. De formelle og uformelle konfesjonelle maktstrukturene er en integrert del av det libanesiske samfunnet. Disse maktstrukturene påvirker det libanesiske styresettet, og bidrar til mer effektivitet og handlekraftighet på visse prioriterte områder, men betyr også at samfunnet blir mindre representativt, demokratisk og inkluderende på de fleste andre områder (Ofu, 2013). Det er allerede klare indikasjoner på at libanesernes økte frykt for borgerkrig og betydelig ustabilitet, påvirker og styrker både de formelle, og ikke minst de

uformelle maktstrukturene til dominerende konfesjonelle grupperinger. Prisen for stabilitet i Libanon synes å være at disse grupperingene får enda mer makt.

Eksternt er det en betydelig risiko for at regionale spenninger vil øke ustabiliteten i Libanon i tiden fremover. Libanon har de siste årene klart å opprettholde en hårfin, men vellykket balansegang som har skånet landet fra å bli dradd med i konflikten i Syria. Dette vil imidlertid bli mer krevende å opprettholde dersom borgerkrigen i Syria blir langvarig (ofu 2013). Regionale rivaliseringer mellom stater i Midtøsten påvirker også den politiske situasjonen i landet. På den ene siden er det dragkampen mellom Saudi Arabia og de arabiske Gulf-landene, og på den andre siden er det problemene med Iran og Syrias regime. Dette gjenspeiles innad i Libanon i forholdet mellom ulike aktører og den politiske dynamikken. Et annet relevant motsetningsforhold som vil kunne påvirke den politiske uroen ytterligere fremover er økte spenninger mellom Tyrkia og Assad-regimet i Syria.

Selv om religion splitter libanesere, kan religion også sies å være en av faktorene som forener libanesere, og gjør at libanesere verdsetter demokrati (Corstange, 2008). Stewart (2012) påpeker at selv med de mange konflikter som har vært og fremdeles er i landet, har det alltid vært betydelige forpliktelser til Libanon, noe som indikerer enighet om at landet i sine mange former er verdt å bevare.

3.4 Oppsummerende betraktninger om Libanon

Basert på gjennomgangen av Libanon går det frem at landet er en mosaikk av vestlige og østlige kulturer hvilket bekrefter forventningen min om at Libanon trolig vil ha innslag av både høy – og lavkontekst kommunikasjon. Videre bekreftes også at det mest sannsynlig er flere kulturer i Libanon, og at det er nærliggende å forvente at disse kan baseres på religion, region og politikk. Traboulsi (2007) påpeker at libanesisk kultur i stor grad er påvirket av religion. Religiøse forskjeller er innarbeidet politisk i et kvotesystem som definerer hvordan ulike religiøse grupper er representert i formelle institusjoner bestemt ut fra demografisk vektning.

Videre bekreftes også min forventning om at Hofstede (1980) må nyanseres. Særlig går dette frem med tanke på karakteriseringen av Libanon som kollektivistisk. Det er trolig at libanesiske forhandlere er individualistisk i arbeidslivet og mer kollektivistisk med tanke på

familie, religion og politikk. Hofstede (1980) karakteriserer Libanon med høy maktavstand, og dette bekreftes av gjennomgangen min med tanke på politikk og rettsvesen. Maktavstand basert på religiøse gruppers andeler er bygget inn i de politiske og rettslige systemene (Ofu, 2013). I tillegg går det frem at en konsekvens av høy maktavstand i form av korrupsjon, i høy grad er tilstede. Korrupsjon medfører at politiske og rettslige saker med "lavere" prioritet blir gjenstand for langdryge prosesser, ofte uten resultat (Ofu, 2013).

Jeg forventer at de individualistiske trekkene reflekteres i libanesisk forhandlingsatferd på den måten at atferden er mer fokusert på sak og resultater enn Hofstede (1980) sine resultater indikerer. Jeg forventer også at tilstedeværelsen av kollektivistiske maktstrukturer og korrupsjon i de rettslige og politiske systemene kan tenkes å påvirke libanesiske forhandlers beslutningstaking i arbeidslivet. Korrupsjon i rettsvesenet og det faktum at domstolvesenet viser seg ikke å være uavhengig, impliserer at ideologien ikke er likhet for loven i Libanon. Dette kan medføre at libanesere ikke har særlig tro på løsning av problemer med objektive kriterier. Politisk korrupsjon kan føre til at libanesere ikke har tro på at staten ønsker å ivareta deres interesser. Det er mulig at dette betyr at forhandlere i større grad må ordne opp i arbeidsrelaterte konflikter på egenhånd, med de metodene de anser som mest hensiktsmessig. Dette kan tenkes å medføre aksept for maktutøvelse, favorisering og uærlige fremgangsmåter i forhandlinger og konflikthåndtering.

Videre er det interessant at på tross av at libanesere lever i et land som har vært og fremdeles er preget av betydelig makropolitisk ustabilitet internt og eksternt, så klarer å leve såpass fredelig sammen. Dette kan tyde på at libanesere til en viss grad forsøker å holde sammen.

4. Metode

I dette kapitlet presenterer jeg den metodiske fremgangsmåten som benyttes i utredningen. Jeg benytter meg av et kvalitativt forskningsdesign for å utforske problemstillingen min. Dette fordi jeg ønsker å utforske den libanesiske kontekst i dybden. I tillegg er dataene jeg er interessert i, oppfatninger, erfaringer og tankemåter. Disse kan best avdekkes ved et slikt design. Styrken ved fremgangsmåten er at jeg kan belyse spesifikke og detaljerte menneskelige erfaringer i kontekst (Ayres et.al., 2003).

Tilnærmingen min er en kombinasjon av deduktiv og induktiv. Tilnærmingen er deduktiv ved at litteraturgjennomgang utgjør utgangspunkt for oppgaven, veileder deler av analysen og gir implikasjoner for mulige funn. Tilnærmingen er induktiv ved at feltet jeg forsker på, kulturell påvirkning på forhandlings – og konfliktatferd, er et relativt nytt felt innenfor forhandlingslitteraturen, der det ikke foreligger nyanserte, teoretiske modeller. Etter hva jeg vet foreligger det heller eller ikke empirisk forskning på feltet fra den libanesiske kontekst. I tillegg til å benytte meg av teori, vil jeg også bruke en emic tilnærming i analysen, der jeg studerer kultur på kulturens egne premisser. Jeg utforsker dermed sammenhenger som enda ikke er klarlagt.

4.1 Datainnsamling

Jeg har samlet inn både primær – og sekundærdata til utredningen. Som sekundærdata har jeg benyttet forskningsrapporter for å få innsikt i den libanesiske kontekst per i dag. Deretter har primærdata i form av dybdeintervjuer dannet utgangspunkt for analysen.

4.1.1 Forskningsrapporter

Da jeg benytter meg av en utvidet forståelse av kultur, der kontekst i form av blant annet sosiale strukturer - og institusjoner sees som relevante kulturbærere, har det vært sentralt for meg å få tilgang til oppdatert og objektiv informasjon om den libanesiske kontekst. Libanesiske rapporter på dette viste seg å være vanskelig å oppdrive. Nettsidene som angivelig skulle inneholde denne informasjon er ikke-fungerende. Jeg har imidlertid vært så heldig at jeg har fått ta i bruk nye rapporter fra NORAD om Libanon i min utredning.

4.1.2 Dybdeintervju

Jeg har gjennomført til sammen ni individuelle dybdeintervju i Libanon. Syv med libanesere som har erfaring med forhandlinger og konflikter i arbeidshverdagene sine, og to intervju med to konfliktparter som har erfart at forhandlingene mellom dem mislyktes. Samtlige intervjuobjekter er kristne libanesere bosatt i Beirut. Dybdeintervjuene ble gjennomført i Libanon i oktober 2013. Jeg tok alle intervjuene opp på lydbånd og transkriberte dem i etterkant. Da jeg kun hadde mulighet til å utføre et begrenset antall intervju og jeg ønsket å sikre at jeg fikk tilgang på best mulig intervjuobjekter, benyttet jeg meg av såkalt "snowballing", der tilgang til én god respondent, gav meg tilgang til flere. Da jeg er så heldig å ha et stort nettverk i Libanon i form av venner og familie, kunne jeg benytte meg av nettverket for å få tilgang til respondenter.

Da jeg i utgangspunktet er interessert i å kartlegge oppfatninger og tankemåter i den libanesiske kontekst, sto jeg temmelig fritt til å velge ut respondenter. Jeg hadde fokus på å inkludere representanter fra både den yngre og den eldre generasjon, samt fra forskjellige næringer. Jeg ønsket også at begge kjønn skulle være representert. Utover dette var det eneste absolutte kriteriet mitt at respondentene hadde erfaring med forhandlinger og konflikter i arbeidshverdagene sine og at de likte å snakke om disse. Ved at samtlige er kristne libanesere oppnår jeg dybdeinformasjon og rike skildringer fra denne gruppen. Imidlertid impliserer også dette at funnene og konklusjonene mine gjelder denne gruppen.

4.1.3 Intervjuobjektene

Samtlige av intervjuobjektene har eller har hatt et lederansvar innenfor et område i sitt arbeidsliv. Av hensyn til intervjuobjektene har jeg valgt å gi dem pseudonym. Intervjuobjektene jeg intervjuet i forbindelse med forhandlinger og konflikt i arbeidshverdagen er Michel, Lebnan, Jiihad, Tony, Ros, Leon, Jessica (se Tabell 1). I analysen deler jeg disse inn i den eldre og yngre generasjon. Den yngre generasjon er opp til 30 år og den eldre generasjon er over 30 år.

Tabell 1 Oversikt over intervjuobjekter

Eldre generasjon			Yngre generasjon			
Michel	Lebnan	Jiihad	Tony	Ros	Leon	Jessica

Konfliktpartene jeg intervjuet er Rabih og Bassem. Disse snakket utelukkende om den aktuelle konflikten mellom dem.

Det første intervjuobjektet, Michel er 52 år, jobber innenfor eiendom som gründer, eier og daglig leder av eget selskap. Selskapet hans kjøper tomter, tar ansvar for ferdigstilling av bygninger med separate leiligheter på tomtene og selger disse leilighetene videre. Med å ta ansvar for ferdigstilling menes at han forhandler med de ulike entreprenørene som utfører arbeidet for ham etter hans spesifikasjoner. Han startet selskapet i 1992 og har dermed 21 års erfaring med forhandlinger i praksis. Han har levd i Libanon hele sitt liv og er den eneste av mine respondenter som ikke snakket godt engelsk. Intervjuet var derfor på libanesisk og ble i etterkant oversatt til norsk.

Det andre intervjuobjektet, Lebnan, er 42 år, er gründer, eier og daglig leder av et eiendomsmeglingsselskap. Han har tidligere drevet et steinbrudd som han fremdeles eier. Han studerte til byggingeniør i New Orleans og var avhengig av økonomisk støtte av foreldrene som var i Libanon for å kunne betale skolepenger. Da han ikke likte å ta imot penger, og ville tjene penger raskt selv valgte han å avslutte studiet da han hadde ett år igjen, for å starte sitt eget selskap i USA. Dette gjorde han og lyktes med det. Han flyttet siden tilbake til Libanon med sin amerikanske kone og datter. I Libanon overtok og styrte han familiens steinbrudd, som utvinner, bearbeider og selger stein. Nå leder han et eiendomsmeglingsselskap som han og niesen på 29 år opprettet. Han har praktisk erfaring med forhandlinger fra sine forskjellige selskaper.

Det tredje intervjuobjektet, Jiihad er 48 år, jobber innenfor import og salg av ferdigbehandlet treverk, samt at han nylig har startet med import og salg av te. Han er gründer, eier og daglig leder av sine virksomheter. Han studerte økonomi og administrasjon i Russland og har også en del arbeidserfaring derfra. Han snakker russisk, fransk og engelsk i tillegg til arabisk. Han har praktisk erfaring med forhandlinger siden han opprettet sitt første selskap da han var 26.

Det fjerde intervjuobjektet, Tony, er 29 år, har vært daglig leder av en av Libanons mest populære nattklubber og er nå gründer, eier og daglig leder av en "fast food" – restaurantkjede. Han har et felles kjøkken og selger franchisekontrakter til kunder som er interessert i å drive konseptet hans. Han har studert hospitality (tilsvarende norsk hotell og reiseliv), har internasjonal erfaring fra studier i Zürich, Qatar og Frankrike, samt bred arbeidserfaring fra restauranter, puber, nattklubber og hotell. Han har fått mye ansvar i disse

jobbene, da han som han sier det selv "har kunnskap med uteliv både som kunde og selger", dette fordi han alltid har likt å "party hard". Han har fått praktisk erfaring med å forhandle med folk fra disse jobbene.

Det femte intervjuobjektet, Ros, er 28 år, og er ansvarlig for drift av familiebedriften som driver med salg av import og distribuering av byggematerialer. Ansvarsområdet hans innebærer den daglige driften av selskapet. Det innebærer å lede salgsteam, forhandle med kunder ved å selge og forhandle avtaler. Selskapet distribuerer hovedsakelig til det libanesiske markedet, men har også eksport til andre land i Midtøsten. Før dette jobbet han med risikostyring og finans i fire år som konsulent for Deloitte i Dubai. Reising var en viktig del av arbeidshverdagen hans. Han har to års erfaring med forhandlinger i selskapet. Studiebakgrunnen hans er økonomi og administrasjon, der han har tatt deler av utdanningen i utlandet.

Det sjette intervjuobjektet, Leon, er 30 år, er gründer, leder og eier av et post-production-selskap i filmbransjen. Post production omfatter alt som gjøres med et filmopptak etter selve filmingen, det være seg animasjon, spesialeffekter, motion graphics og infographics. Kundene hans er reklameselskap i Libanon, Midtøsten og Nord Afrika som kommer opp med ideer for sine kunder, og ber ham om å utføre ideen. Han har praktisk erfaring med forhandlinger med sine kunder og ansatte på alle stadier av den kreative prosessen. Som han sier det selv; forhandlinger er viktig, for det han driver med er basert på subjektivitet, det er kunst. "It`s like a painting that I will draw one day and that you will find it really cool, and some other guy will find it lame and some other guy will feel nothing when he sees it".

Det sjuende intervjuobjektet, Jessica, er 29 år, gründer og eier av et eiendomsmeglingselskap. For øvrig det samme som intervjuobjektet Lebnan. Hun har jobbet i hovedkvarteret i Handelsdepartementet i Libanon der hun blant annet hadde ansvar for å opprette departementet for internasjonal handel. Hun har bachelor i International Affairs, master i diplomati og forhandlinger, og tar nå doktorgrad i Paris. Hun behersker engelsk, fransk, spansk i tillegg til arabisk. Hennes forhandlingskunnskaper kommer både fra arbeidserfaring og studier.

Det åttende og niende intervjuobjektet, Rabih og Bassem, intervjuet jeg i forbindelse med en konkret konflikt. De er i familie og er representanter for hver sin side av en konflikt som de ikke klarte å håndtere ved direkte forhandlinger. Konflikten er opprinnelig om deling av et

jordstykke, som foreldrene til konfliktpartene i sin tid investerte i sammen. Konflikten har vært mer eller mindre latent i over 60 år, med perioder der partene, representert av foreldrene, har forsøkt å forhandle frem en løsning uten hell. Da partene i konflikten er i familie og to storfamilier er involvert, har unngåelse blitt valgt i det lengste frem til Bassem nå nylig gjorde et forsøk på å få til en løsning ved forhandlinger med Rabih. Etter at forhandlingene låste seg, tok Bassem saken til retten og nå har konflikten eskalert dramatisk mellom partene. Relasjonen mellom dem er ødelagt.

Forberedelse og gjennomføring av dybdeintervjuene

Da jeg ønsket dybdeinformasjon om hvordan intervjuobjektene oppfatter og tenker i forhandlinger og konflikter, samt at jeg ville de skulle reflektere om kultur, uten å lede dem i prosessen, valgte jeg semistrukturerte intervju og en critical incident- metode.

Jeg utarbeidet en intervjuguide i forkant av datainnsamlingen som jeg strukturerte i tre hovedbolker. Jeg benyttet meg av en "critical incident approach" der de to første bolkene besto av å be intervjuobjektene ta utgangspunkt i en gitt forhandlings – og konfliktsituasjon og fortelle meg om deres erfaringer fra, og tanker om disse. Som avslutningsspørsmål for hver av de to første bolkene, inkluderte jeg spørsmål om hvorvidt den gitte forhandlings – og konfliktsituasjonen var typisk, og hvorfor, eventuelt hvorfor ikke. Dette for å få innsikt i deres atferdstendenser og refleksjoner uten å "prime" dem til å vinkle disse mot kultur. Den tredje bolken besto av spørsmål som oppmuntret til selvrefleksjon om egen kultur, samt hvorvidt de mente denne hadde påvirkning på forhandlinger og konflikter i Libanon.

Jeg hadde på forhånd utarbeidet en rekke mulige oppfølgingsspørsmål til hver hovedbolke. For de to første hovedbolkene, henholdsvis en gitt opplevd forhandlings – og konfliktsituasjon, formulerte jeg oppfølgingsspørsmål som fulgte kronologien i de ulike fasene i situasjonene, med hovedvekt på strategier for informasjonsdeling – og konflikthåndtering. For den tredje bolken, formulerte jeg oppfølgingsspørsmål som var mest mulig åpne, da jeg ikke ønsket å påvirke intervjuobjektene av min forståelse av kultur. Videre ble intervjuguiden noe skreddersydd til hvert enkelt intervjuobjekt etter hvert som jeg fikk tilgang til dem og forståelse for hva deres arbeid var.

I intervjuene hadde jeg fokus på at situasjonen skulle være mest mulig uformell og hyggelig for begge parter. Jeg startet med å fortelle litt om meg og bakgrunnen for intervjuet. Jeg la vekt på at jeg var mest interessert i hvordan de tenker i forhandlinger og konflikter, og at

detaljer rundt arbeidet deres ikke var hovedfokus. Deretter åpnet jeg for eventuelle spørsmål fra intervjuobjektets side før vi startet. Intervjuobjektet startet deretter med å fortelle litt om seg selv, sin bakgrunn og sin erfaring med forhandlinger. Slik fikk vi en fin introduksjon til selve dybdeintervjuet.

Underveis hadde jeg fokus på å la intervjuobjektene få snakke mest mulig fritt, med selvvalgte formuleringer og refleksjoner uten føringer fra meg. De fleste av intervjuobjektene tok ordet og snakket raust om sine erfaringer og opplevelser med iver og entusiasme. Da jeg hadde bestemt meg for å legge minst mulig føringer underveis, men la dem selv få vektlegge de aspektene som opplevdes som relevante for dem, innså jeg at min relativt utfyllende intervjuguide i beste fall kun var veiledende. Jeg fulgte dermed for det meste opp med oppfølgingsspørsmål på direkten, med bakgrunn i deres vinklinger. Med mindre det kom frem aspekter som jeg var interessert i å gå i dybden på, avbrøt jeg ikke intervjuobjektene underveis i deres beretninger. På tross av at dataene fra de forskjellige intervjuobjektene dermed ikke er likt strukturert, og ikke kan "matches" opp med min detaljerte intervjuguide, fikk jeg en dybdeinnsikt som jeg ellers ikke ville fått dersom jeg hadde fulgt malen slavisk. Dette var spesielt viktig for meg da jeg ønsket å ha en mest mulig emic-tilnærming i analysen av datainnsamlingen min. Ved kun å ta utgangspunkt i allerede formulert teori som antas universell for alle, kan man miste unike aspekter. For i størst mulig grad studere kultur på kulturens egne premisser, var intervjuobjektene sine uforstyrrede beretninger essensielt for meg.

Intervjuet med Jessica var det som avvek mest fra intervjuguiden. Jessica fortalte for det meste om kultur og konflikterfaringer fra Handelsdepartementet, og mindre om hennes erfaringer med forhandlinger for avtaleinngåelse. Intervjuene hadde varierende varighet, med en gjennomsnittlig varighet på førtifem minutter. Dette førte til 73 sider med råmateriale til min analyse i form av transkriberte sider.

4.2 Analyse av data

Ved kun å benytte seg av across-case analyse av data, som avhenger av koding og sortering av tekst basert på kategorier med likt innhold, kan mye av det kontekstuelle mangfoldet og unike ved hver respondent forsvinne (Ayres et al., 2003). For å forhindre dette vil jeg kombinere across- case med within-case koding og sortering av data.

4.2.1 Within-case analyse

Før tekstene ble analysert, skrev jeg korte oppsummeringer av intervjuene. Deretter tok jeg for meg hvert intervju og kategoriserte ord, uttrykk, setninger og avsnitt innenfor generelle temaer. Jeg kodet ord og deler av teksten i forhold til andre ord og deler som hadde synonym betydning eller effekt. Videre kodet jeg også dataene i forhold til faser og stadier i forhandlings – og konfliktprosesser. Temaene var teoribaserte, ved å ta utgangspunkt i relevante teoretiske elementer. Temaene var også databaserte, ved at jeg tok utgangspunkt i unike elementer som kom frem i intervjuene og som ikke belyses av teori.

4.2.2 Across-case analyse

Etter at jeg hadde analysert hvert intervju som beskrevet over, utførte jeg en across-case analyse, der jeg i den grad det var mulig, sammenlignet funnene på tvers av intervjuobjektene. Formålet var å finne sammenhenger mellom oppfatninger og tankemåter intervjuobjektene hadde om forhandlinger, konflikt og kultur. Formålet var også å identifisere unike aspekter og avdekke variasjon som ikke er inkludert i eksisterende teori.

4.2.3 Presentasjon av funn

Jeg har valgt å presentere funnene mine med sitater og oppsummere dem med tabeller der dette er hensiktsmessig. Jeg har benyttet meg av "Tell and show"- og "show and tell"-metodene som beskrevet i Golden-Biddle og Locke (1997). Metoden innebærer at jeg bruker sitater fra intervjuobjektene når jeg presenterer funnene som belyser problemstillingene mine. Bruk av sitater gjør i tillegg teksten min mer levende og det blir lettere å følge den etterfølgende drøftingen. Jeg har bevisst valgt å presentere sitatene slik de ble uttalt, dette innebærer at jeg ikke har oversatt sitatene fra engelsk til norsk, samt at de inneholder en del muntlig og dårlig grammatisk språk. Grunnen til at jeg har gjort det slik, er at mye av innholdet ville falt vekk dersom jeg hadde oversatt sitatene. I tillegg blir presentasjonen mer autentisk når intervjuobjektene blir sitert direkte. Michel intervjuet jeg på arabisk da han ikke snakker engelsk. I etterkant oversatte jeg dette intervjuet til norsk. Ved å oversette videre fra norsk til engelsk ville jeg risikert å miste en del av det autentiske innholdet, sitatene hans er derfor de eneste som ikke er på engelsk.

4.2.4 Validitet og reliabilitet

Den eksterne validiteten til utredningen min vil være begrenset, da en forutsetning for dette er at funnene kan generaliseres og dermed må være basert på et representativt utvalg. Jeg har

basert meg på et strategisk utvalg med dybdefokus. Videre baseres analysen min på en begrenset mengde data, hovedsakelig ni dybdeintervjuer, fra en kontekst som ikke er forsket på til nå og som kan karakteriseres med store variasjoner. Begrensede mengder data og manglende sammenligningsgrunnlag vil naturligvis også bidra til å legge føringer for i hvilken grad funnene kan generaliseres og gjelde for andre situasjoner. Imidlertid er hovedutfordringen med en masterutredning at man har begrensede ressurser. Kvalitativ metode er svært tidkrevende både med tanke på innsamling og analyse av data. Jeg var nødt til å begrense datainnsamlingen for å kunne gjøre en mest mulig grundig analyse. Målsettingen min var å oppnå dybdeinformasjon fra det utvalget av respondenter jeg fikk tilgang på i Libanon. På tross av manglende mulighet til å generalisere, vil en slik grundig analyse gi dybdeinnsikt og verdifull informasjon for videre forskning.

Vedrørende begrepsvaliditeten, så vil jeg hevde denne er god ved at jeg i stor grad har tatt utgangspunkt i en litteraturgjennomgang for å identifisere relevante begrep. Det har vært viktig for meg å ha en mest mulig emic-tilnærming i analysen, hvilket innebærer at jeg vektlegger mine respondenters unike forståelse av de ulike begrepene vel så høyt som de teoretiske forståelsene av begrepene. Videre har jeg gjort mitt beste for at målingen av begrepene er blitt utført på en akseptabel måte, ved å ha fokus på å unngå fortolkningsfeil i prosessen, altså ved å vektlegge intern validitet.

En utfordring med den kvalitative tilnærmingen er at man som forsker er i posisjon til å påvirke både hvordan de innsamlede dataene ser ut og hvordan dataene fremstilles. Denne utfordringen har konsekvenser for både den interne validiteten og reliabiliteten til utredningen, dersom den ikke håndteres godt. For at den interne validiteten skal være intakt må jeg kunne utelukke alternative forklaringer på mine funn. Underveis i datainnsamlingen var utfordringen å unngå fortolkningsfeil av respondentens tolkning av mine spørsmål, samt min tolkning av deres svar. Dette har jeg håndtert ved å åpne for muligheten for begge parter til å forklare og avklare. Jeg stilte klare og åpne spørsmål, testet forståelsen min underveis og kom med oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart. Vedrørende selve fremstillingen av dataene, så har jeg forsøkt å utforme en grundig beskrivelse av datainnsamling og analyse i metoddelen. I hvilken grad studiet kan etterprøves, sier noe om påliteligheten. Jeg kan ikke hevde at funnene fra studiet mitt vil være stabilt over tid og på tvers av kontekst, da studiet nettopp er gjort med utgangspunkt i én kontekst, som endres raskt. Det er dermed vanskelig å gjenspeile akkurat like forutsetninger. For å styrke reliabiliteten har jeg imidlertid hatt

fokus på at det skal være transparens mellom data og funn, dette har jeg gjort ved å forsikre god forståelse i kommunikasjonen med mine respondenter, samt forsøke å kommunisere mine funn på en klar og konsistent måte i selve utredningen.

4.3 Etiske implikasjoner

Ingen av intervjuobjektene uttrykte at de ønsket å bli anonymisert. Jeg fortalte dem likevel at jeg kom til å gjøre dette. Dette fordi jeg ville forsikre meg om at de skulle føle seg fortrolig med å dele personlig - og verdiladet informasjon med meg.

I forbindelse med håndtering av dataene i etterkant, har jeg lagret lydfilene fra dybdeintervjuene, ingen andre vil få tilgang på disse og de vil slettes når sensur av oppgaven foreligger. Dette er også tilfellet for de transkriberte intervjuene.

5. Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapittelet presenterer, oppsummerer og drøfter jeg funn fra dybdeintervjuene om forhandlingsatferd i libanesisk arbeidsliv med vektlegging av intervjuobjektens oppfatninger om kultur, forhandlinger og konflikt. Kapittelet er strukturert kronologisk i tråd med mine tre delproblemstillinger. I delkapittel 5.1 belyser jeg hva som kjennetegner libanesisk kultur. I delkapittel 5.2 ser jeg på hva som kjennetegner forhandlinger for avtaleinngåelse, spesielt med tanke på informasjonsdeling. I delkapittel 5.3 belyser jeg hva som kjennetegner konflikthåndtering i avtaleperioden, og hvordan denne avledes av konfliktsyn.

Den overordnede problemstillingen for oppgaven, henholdsvis hvordan forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering kan reflekteres av libanesisk kultur, drøfter jeg i Kapittel 6, ved å trekke på sammenhengen mellom kultur, forhandlinger og konflikthåndtering.

5.1 Kultur

Presentasjonen av kultur er delt i to deler, henholdsvis intervjuobjektens refleksjoner om libanesiske kultur (5.1.1), samt deres refleksjoner om egen kultur og mine analyser av deres kultur (5.1.2). I den grad det er mulig presenterer jeg funnene i lys av relevant teori. Etter presentasjonen av funn, oppsummer (5.1.3) og drøfter jeg dem (5.1.4).

5.1.1 Libanesisk kultur

Ikke én libanesisk nasjonalkultur men flere

I tråd med den dynamiske forståelsen av kultur som fremhever at det kan være flere kulturer i en nasjon, er samtlige av intervjuobjektene mine tydelige på at det ikke er én, men flere kulturer i Libanon.

Lebnan: We haven't got to a point where Lebanon is for all of us, we all belong to this land, we are all Lebanese and we should deal with each other like we are Lebanese. We still don't have this mentality in Lebanon.

Jiihad: There are different cultures, a lot of. Lebanon is not one thing, but many. Everything in Lebanon is mixed, like it is in the US.

Ros: The different cultures in Lebanon, they think differently, they act differently and they respond differently.

Når intervjuobjektene definerer disse kulturene har de hovedsakelig to måter å skille kulturer på. Den ene tilnærmingen er at kultur defineres av religion, politikk og region. Den andre tilnærmingen er mer dynamisk ved at kultur defineres av forskjellige grader av kunnskap i form av åpenhet og toleranse i befolkningen.

Av refleksjonene til intervjuobjektene går det frem at den eldre generasjonen i stor grad definerer libanesiske kulturer ut ifra religion, politikk og region.

Michel: (oversatt fra arabisk) De mange forskjellige religionene i Libanon utgjør forskjellige kulturer. Det er sant at vi alle lever sammen i dette landet, men vi er veldig forskjellige.

Lebnan: We have so many religions, and these religions have their way of thinking and living. It is regional, it is known. Over here is Christian, over there is Druze, over there is Muslim.

Jiihad: The differences are based on religion first step, politics second step and region third step.

I kontrast skiller den yngre generasjon hovedsakelig kulturene ved hvorvidt man er "open-minded" eller ikke. Ulik grad av kunnskap, eksponering overfor andre kulturer og andre måter å tenke på avgjør hvor "open-minded" man er. I tråd med den dynamiske forståelsen av kultur som fremhever at ulike former for sosialisering er viktig for utvikling av kulturelle kunnskapsstrukturer, påpeker den yngre generasjon utdanning, reising og sosiale arrangementer som viktige faktorer som bidrar til å gjøre dem mer "open-minded". Den yngre generasjon har ikke opplevd det den eldre generasjon har av konflikter i like stor grad, og er derfor i stand til å frigjøre seg mer fra de tradisjonelle kulturkategoriene i form av politikk, religion og region.

Jessica: It's about being educated and open-minded or not.

Ros: Well I think Lebanese are kind of multicultural. They can think so differently in so different ways.

Tony: The most important thing, at least within our generation is to acquire a lot of culture. The Christians our age travel during school, within and outside of Lebanon and we have gatherings. But the people that just live and stay in their villages, no matter what their religion is, they have the same mentality.

Leon: I can only talk about my generation, because I did not live and experience what the elder generation did. For my generation I mainly divide Lebanon, in two cultures; Cosmopolitan culture and micro-environment culture. It's about being educated, open-minded and socialized or not. The people who grew up in their own micro-environments have their own thoughts from small ages, and they will never change when they grow up.

Enkelte fra den yngre generasjon fremhever i tråd med den dynamiske kulturforståelsen at kultur kun har innflytelse dersom kunnskapen blir aktivert. Det påpekes at det er viktig å ha nok kunnskap om de forskjellige kulturene til å være i stand til å evaluere hvordan man bør oppføre seg i enhver situasjon. Det handler om å forsøke å forstå den andre part.

Ros: It's about having enough knowledge in your head to be able to evaluate every situation and each person before interacting. I think of culture as something you have in your background, in the back of your mind but you don't use for every situation. It's a base, it's a base that you use it for specific situations, when it's needed.

Leon: During the interaction it is always give and take. You can never succeed unless you give and take and you try to understand the other.

Ros: There are different ways of thinking and behaving in Lebanon. And if you want to please everyone, you have to take everyone's way of thinking, you have to try to think like him and behave accordingly.

Kultur for å klare seg selv med de virkemidler man har til rådighet

Det at Libanesere i stor grad definerer egen nasjonal tilhørighet i form av religion og politikk, medfører at lojalitet strekker seg til medlemmer av egen kultur.

Tony: At some level we're all able to get along and we have no problems with each other at all, no matter differences. But if something bad happens, we'll all turn to our own to get support and to be supportive.

Dette reflekteres også i landets sosiale institusjoner og i det politiske system. Det er ikke et helhetlig nasjonalt system som ivaretar alle sine interesser på lik linje.

Lebnan: There are no common political agenda on how to improve and maintain the interests and welfare of every Lebanese.

Institusjoner og politiske systemer fungerer ikke effektivt, hvilket impliserer at libanesere har en felles forståelse for at om de ikke kan trekke på lojalitet til medlemmer i egen kultur, så må de i stor grad klare seg selv. Mentaliteten er at man selv må "manipulere" for å oppnå det man ønsker.

Jessica: We have big problems with the economy and the political situation. There is no stability in anything. Not in the economy, not in religion, not in politics, not even in electricity or water or roads, there is nothing.

Tony: You have to be tough to make it here. You have to depend on yourself. Like we say here; "everybody is his own government." Everybody have to manipulate around everything to be able to survive. Nothing is there from the government. They don't help you with anything. And if they can screw you, they screw you.

Jiihad: We have to be dependent on our self. We brake the rule, we don't break the rule, we do whatever, they don't give a shit. We need to make money.

Lebnan: It's not easy to play with the government because they know how to get their money but you can play with the people because the government is not going to come after them.

Lebnan: If you sue a guy in Lebanon and he gets put in jail, you have to pay for his expenses there, and the processes are very slow. Even if you sue, everybody knows somebody, down there. I sue you, you know somebody that knows a judge and go; "Hey, come on, that's my friend, don't do that."

Jiihad: There is no credit- system in Lebanon. In Lebanon you'll go out of business if you're not willing to loan people your product, with no interest, no nothing.

Egen forretningskultur i Libanon

Mange av intervjuobjektene påpeker at det er en unik kultur for forretninger i Libanon.

Lebnan: Lebanese people are known to be very good businessmen. If you go back in history, the Phoenicians, and after them, Lebanese were all traders and businessmen. It is in our genes, really it is.

Det fremheves at denne ikke er østlig, men vestlig, og delt på tvers av de ulike religionene i Libanon.

Jessica: Lebanon is different from the countries around us. We have the Western view of doing business. This applies to all Lebanese, regardless of their religion.

Det nevnes også at det er aspekt ved den libanesiske forretningskulturen som er markant forskjellig fra vesten. I Libanon er det viktig at kunden viser respekt.

Lebnan: There is something in the West that is different than here. In the USA they say the customer comes first. I am not saying the customer is not important in Lebanon but that my company is more important than my customer. The customer either has to respect me or respect my company. I am not out there to respect him.

Interessant nok medfører visstnok lokale barrierer i form av de ineffektive institusjonene i Libanon at libanesere ikke får realisert sitt fulle potensiale i eget hjemland.

Jessica: If you take a Lebanese businessman or woman and you move him or her outside Lebanon and the institutions here, you will see the miracles they achieve in business. Because they know different languages, cultures and they are open-minded to new ideas. The barriers are local and within the country in Lebanon.

Egenskaper som trekkes frem med denne forretningskulturen tyder på at den kan karakteriseres som individualistisk, maskulin og med lav usikkerhetsunnngåelse.

Et individualistisk trekk er libaneseres preferanse for å være entreprenører.

Lebnan: Lebanese don't like to be employed, they like to be entrepreneurs and be their own bosses. From the day a Lebanese is awake to be aware about his life, the first thing he thinks about is how to make a business.

Maskuline trekk er fokuset på suksess, konkurranse og måloppnåelse.

Jiihad: I will tell you something, the Lebanese businessmen are the "worst" businessmen in the world, they lie all the time and they always, always manage to get the best price.

Lebnan: Almost 99% percent of men work very hard to have their own business. The reason is because money is almost everything. Lebanese know how to make money, because anywhere you'll go in Lebanon, you'll be amazed, when you're sitting down, most of the time they are talking about business and how to make it.

Lav usikkerhetsunnngåelse fremgår av kreativiteten og satsingen libanesere fremviser i oppstart av nye bedrifter uten nødvendigvis å ha gjort mye forarbeid og tradisjonelle risikoanalyser på forhånd.

Tony: The way the Lebanese does business is not like they do it in other countries. So they start saying, well, I want to open up a business and they go for it. No study, no nothing. And they put all their effort making it work.

Ros: It is not very important for Lebanese to do it all by the book.

Jessica: Lebanese are all about: New ideas, new things, new, new, new. Always exploring.

Et aspekt ved den libanesiske forretningskulturen som kan antyde høykontekstkommunikasjon som norm, er vektleggingen av prestisje og "word of mouth" i forretninger. Man kommuniserer ikke bare gjennom ordene man sier, men også gjennom hvordan man ser ut og hvordan man sier ordene.

Lebnan: What`s important in Lebanon for business, which is very, very, very true: is prestige, ok. You have to look good, you have to wear nice clothes, you have to be in fashion all the time, you have to have a nice car and you have to be good conversational. In Lebanon, almost all businesses are word of mouth. More than anything, it is who you are, what you are, how honest you are, how decent you are.

Det påpekes også at forretningsmenn vil ta imot sine potensielle forretningspartnere med stor gjestfrihet og et godt utviklet sett av høflighetsfraser, hvilket kan antyde mer indirekte kommunikasjon.

Lebnan: When a customer comes, the businessmen will welcome the customer like it`s the customers home. "What can we do for you?" They will say all the nice things you know. "Anything you need we will get it for you, don`t worry, if you don`t like it, we will fix it"

Disse høflighetsfrasene gjelder visstnok kun inntil avtalen er i boks, pengene er betalt, og så lenge det ikke foreligger problemer. Så snart problemer inntreffer skifter den behagelige indirekte høflighetskommunikasjonen over til lavkontekst, direkte og konfronterende kommunikasjon.

Lebnan: That`s at the beginning: "Don`t worry about anything" But if anything goes wrong; "Oh fuck you motherfucker, go and sue me" (Lebnan laughing)

Et annet aspekt ved den libanesiske forretningskultur som gjør at det fort kan bli komplisert å drive forretninger er at mange inngår avtaler uten kontrakter, hvilket for øvrig også er en høykontekstindikator.

Lebnan: Most people make deals without contracts, just a handshake. "Don`t worry, consider it done. No problem". I am one of them. Because we all know each other, we feel like that`s a shame you know, to write a contract and have receipts and all this nonsense paper you know. And this is a big, big mistake and this is making us lose money big time.

Lebnan: It gets to a point where he doesn't have money and start inventing lies. If you don't have a contract, you can't sue him. So you leave him, and hope that one day he'll pay. And even if you do have a contract, suing him won't help you getting your money back, processes are too long and it's fully corrupt.

5.1.2 Intervjuobjektene kultur

Selvrefleksjon om egen kultur

I tråd med hvordan intervjuobjektene definerer de ulike kulturene i Libanon, definerer de sin egen kultur tilsvarende. Den eldre generasjon definerer egen kultur hovedsakelig basert på religion og politikk.

Michel: Jeg er kristen.

Lebnan: I am Christian.

Jihad: I am Christian and with the Lebanese forces, but I belong to the modern culture. I drink, I pray, I have a wife and children and I love them too, but I also go to other women. You understand?

Den yngre generasjon definerer egen kultur i form av utdanning og toleranse, med referanse til moderne vestlige kulturer.

Tony: I belong to the open-minded culture like most Lebanese my age.

Ros: I am kind of a multicultural guy, I can think so differently in different situations.

Leon: I belong to the cosmopolitan culture, like in the west. I don't like to talk about religion and stuff it's not me.

Jessica: I don't define my culture as based on politics or religion at all. I am educated and open-minded.

Forretningskulturen begrenses ikke av de andre kulturene

Intervjuobjektene er tydelig på at forretninger ikke påvirkes av kulturelle forskjeller mellom partene. Det går imidlertid frem at det de mener med dette er at forretningsinteresser kommer først og ikke skal begrenses av kulturelle forskjeller.

Michel: Religion og politikk påvirker ikke hvordan jeg gjør forretninger. Det viktigste for forretningsmenn er å sørge for ivaretagelse av egne forretningsinteresser.

Lebnan: When it comes to business I don't involve religion and politics. If you get a customer from another religion, you feel like; wow, I got me a new opportunity now. If this guy likes my product, likes my work, he'll tell his relatives, his neighbors, which are far from me, which are from a different religion. I like it. It's business after all.

Det er i hovedsak to måter de sørger for å få tilfredsstilt sine forretningsinteresser på tross av kulturelle forskjeller. Begge disse strategiene dreier seg om å oppnå tillit, men hva denne tilliten baseres på er forskjellig. Den første strategien innebærer å etablere tillit ved å være ærlig på kulturelle forskjeller, men neddiskontere kultur fullstendig ved å vektlegge at man er en ærlig og god forretningsmann. Den andre strategien er å oppnå tillit ved å strategisk benytte seg av kultur for å oppnå forretningsinteresser.

Michel og Lebnan benytter utelukkende tillit til at de er gode forretningsmenn som strategi for å få tilfredsstilt sine forretningsinteresser.

Michel: Kultur er ikke viktig. Det som er viktig for meg er mitt rykte for å levere høy kvalitet innen tidsfrister.

Lebnan: I don't try to do things their way or anything like that. In business it should be always your way. My way is based on me being an honest and good businessman that's it.

Den dynamiske tilnærmingen til kultur hevder at medlemmer ikke er passive mottakere av kultur, men at de aktivt kan benytte seg av kultur strategisk. Tre av mine intervjuobjekt fremhever eksplisitt at de benytter seg av kultur strategisk i sine arbeidshverdager for å oppnå tillit slik at de kan få ivarett sine forretningsinteresser.

Jiihad: The different cultures in Lebanon directly affect how I deal with my clients. I act. I adapt, so they think; wow he is a friend.

Ros: I evaluate every situation, each person, each customer, before interacting. I adapt. It is important to understand how the other part think and try to think a little like him to succeed.

Leon: You need a lot of culture to do our kind of business. We say our industry is art, but it is not, we are doing what the client wants to see, incorporating our client's culture in the product.

Hofstede & Hall nyansert

Det virker som at alle intervjuobjektene er individualistiske når det kommer til forretninger.

Michel: Det som er viktig for meg er mine forretningsinteresser. Å tjene penger og sørge for at jeg får tilfredsstilt mine interesser og de rettigheter jeg har krav på.

Jiihad: My mission is to make money not friends.

Lebnan: I am an entrepreneur. I like to be my own boss and make my money on my own terms.

Tony: I have only myself, if I want to make it I have to work for it.

Ros: What`s important when doing business is sustainable profits, that`s why we also need to focus on quality and maintaining good relations with our clients. I raise my voice when I disagree with my father and uncles view on how to do business.

Leon: I do business the western way. I focus on my business goals, which are making money, by being preferred by my clients because of what I do.

Jessica: I don`t obey to anyone. I am a very rightful person, I am diplomatic too, but there is also something called personal integrity. I am self-reliant, although it makes it harder on me.

Flere fremhever at forretninger med venner og familie er problematisk, hvilket kan tyde på at de er mer kollektivistiske med tanke på familie og venner.

Michel: Jeg foretrekker å ikke gjøre forretninger med venner og familie, fordi det er vanskeligere å forhandle og å kreve av dem. Det er bedre å gjøre forretninger med fremmede. Dersom jeg er nødt å jobbe med venner og familie, så gjør jeg dette av affektive årsaker, som for eksempel at jeg vil hjelpe en trengende venn.

Lebnan: Actually, I prefer not to do business with family and friends, because it`s very hard to get money out of them and to satisfy them.

Alle intervjuobjektene mine er maskuline med tanke på suksess, konkurranse og penger.

Michel: Jeg jobber hardt fordi jeg vil tjene penger.

Jiihad: It`s important for me to be competitive.

Lebnan: Money is almost everything, and it`s very competitive here in Lebanon. You have to be tough to make it here. Real tough.

Tony: When I was in charge of the place it was very successful. I was doing 8-9000 dollars a month. I could sell 10 000 dollars a night, It is not an easy number to get. When I left the place it closed. You see? I was making the money over there.

Jessica: I was respected by all the business people. They respected me a lot and they were afraid of me. I was talented and I was so serious; please don't mess with me and my work you know.

Den yngre generasjon vektlegger også feminine verdier som arbeidsmiljø og gode relasjoner.

Tony: I had a very good team working for me. I almost did not need to supervise anything at all. They enjoyed working for me and that was one of the main reasons we had such good results.

Ros: Our employees are all working and making the effort, so it is their company as well.

Leon: I run and own my company but I go to great lengths to ensure that everybody work and feel like a team.

Jessica: First of all when you start working at the chamber of commerce, first of all what is important is the environment and at the chamber of commerce it was a fear environment where they only support their own interest.

Mye kan tyde på at det er betydelig maktavstand i det libanesiske næringsliv, men det er interessant at samtlige av intervjuobjektene med unntak av Ros på nåværende tidspunkt er gründere. Dette kan tyde på at intervjuobjektene ikke nødvendigvis har aksept for å innordne seg hierarkisk i sine arbeidshverdager.

Lebnan: Lebanese don't like to be employed. They like to be their own bosses, me included.

Jessica: After working in both private and governmental corporations, because the chamber of commerce is both, I decided to never again work for somebody else then myself.

Flere av den yngre generasjonen uttrykte eksplisitt at de ikke hadde noe til overs for hierarkiske strukturer.

Jessica: The environment for the employees at the chamber of commerce is ranked. At the bottom there are the officers who work with the daily operations of the companies. They were despised, no one respected them. It was very bad. I was the only one of the high ranking officers that cared for their rights. I was their voice at the chamber.

Tony: He wanted me to respect him just because he was the owner. I could not work for him as long as he treated me like that.

Ros: We are a family business, we help each other, and there should not be any hierarchy. I am not worth more than them because I am a manager or whatever.

Det kom frem blant to av den eldre generasjon at de enkelte ganger så de det nødvendig å benytte seg av makt for å få respekt i arbeidshverdagene sine.

Lebnan: You need to get respect. Here in Lebanon, if you are too nice, people will just walk all over you. If you are nice and you show people that you can be the biggest asshole on the face of the earth, they'll fear you and they'll respect you more.

Jiihad: I always try to show my business partners that I am king. It means I am superior a little bit, professionally, this play a very big role in Lebanon.

Det faktum at alle intervjuobjektene med unntak av Ros er gründere kan tyde på at deres usikkerhetsunnngåelse er lav. Videre nevner flere viktigheten av ikke å bekymre seg for fremtiden, samt ta hver dag som den kommer på tross av usikre omgivelser.

Leon: Because there is no concrete future in Lebanon, you never know what's going to happen, so you just have to enjoy every day, not worry, keep on working hard and be positive.

Lebnan: Live what you're doing and never hear the news.

Ros: In the end of the day, Lebanese just want to live and enjoy life. Worrying does not help, because what's going to happen tomorrow will happen tomorrow anyway.

Jessica: If you don't think big, you'll stay small.

Tony: I am proud to say it; I will be happy to live all my life here in Lebanon. I accept that the country is fucked up, but this is where I belong. I love it.

Vedrørende norm for kommunikasjon i forretningslivet, ga samtlige av den yngre generasjon inntrykk av at de er utpreget lavkontekst, mens to av tre representanter fra den eldre generasjon har innslag av høykontekstkommunikasjon. Det er kun ett av intervjuobjektene som ga inntrykk av å ha høykontekst som hovednorm for kommunikasjon, dette er Jiihad. Jiihad, spiller aktivt på relasjoner når han kommuniserer med mennesker, og det er tydelig at han mener den andre part leser ham gjennom den sosiale kontekst kommunikasjonen skjer i.

Jiihad: I always try to show the other part that I am king or I am a very good man. It means I have to be superior a little bit or make him trust me.

Kommunikasjonen hans er ofte indirekte og mye av det han kommuniserer er ikke-verbalt.

Jiihad: I use face-expressions, demonstrations before I leave. I think: this is good, but I don't tell him. No, he gets nothing from me. I know he is looking at me, but I pretend I am not seeing him. I act.

Lebnan poengterer at kommunikasjonen hans er høykontekst i form av høflighetsfraser med den andre part for å bygge opp tillit i starten, og at han for det meste opererer uten skriftlige kontrakter. Han er imidlertid alltid direkte og rett på sak når det er snakk om konkrete forretningssaker.

Lebnan: And you try to be really nice. Really, really gullible. You now it's in Arabic, "Ahlan wa sahlán" (you are welcome)," the company is yours, just consider it yours, whatever you want is yours". All this nice phrases and mostly in Lebanon they use habibi, (my love) it's known all over the world now, "Habibi", "ajouni" (by my eyes). But when it's business it's straight to business. We don't sit and talk about anything. No food, no nothing. And all of this can be done by talking, no contract, no nothing. Trust me. Most of my work is like that.

Den yngre generasjon fremhever at de foretrekker lavkontekstkommunikasjon i form av eksplisitt og direkte kommunikasjon.

Tony: I can't invent any stories. I am straight to the point. I am good in just getting in there and convincing. I don't need many words.

Ros: If you don't make what you're saying very clear, if you don't clarify it, collaborate the way of thinking and the benefits that this will have your ideas will never go through.

Leon: I cannot talk, cannot say I am the best, without having something in front of the client to see. Words are not important, the product is.

Jessica påpeker at hennes direkte kommunikasjonsstil gjorde det vanskelig for henne i handelsdepartementet, som er dominert av den eldre generasjon libanesere. De foretrekker tydeligvis mer indirekte måter å kommunisere på.

Jessica: I am very direct and open-minded, I confront everything and this is why they hated me even more. In Lebanon you can't be like this. No! You have to kiss ass to arrive. I am not a typical Lebanese.

5.1.3 Oppsummering av funn kultur

I Tabell 2 oppsummerer jeg funn om intervjuobjektene oppfatninger om libanesisk kultur. Det er ikke én, men flere libanesiske kulturer, det er et generasjonsskille i hvordan intervjuobjektene mine definerer disse kulturene, det er kultur for at man må klare seg selv med de virkemidlene man har til rådighet, og det er en egen forretningskultur i Libanon som ikke begrenses av de andre kulturene.

Tabell 2 Libanesisk kultur

	Eldre generasjon			Yngre generasjon			
	Mic	Leb	Jiih	Tony	Ros	Jih	Jess
Ikke én libanesisk nasjonalkultur, men flere	X	X	X	X	X	X	X
- Kultur er religion, region, politikk	X	X	X				
- Kultur er grad av «open mindedness»: utdanning, toleranse for og erfaring med andre kulturer			X	X	X	X	X
Kultur for å klare seg selv	-	X	X	X	-	-	X
Egen forretningskultur i Libanon	-	X	X	X	X	-	X

(X = har svart, - = ikke svart, blank = uenig)

I Tabell 3 oppsummerer jeg funn om intervjuobjektene kultur. Samtlige er individualistiske i forretninger, men kollektivistiske med familie og venner. Intervjuobjektene plasserer seg ulikt med tanke på Hofstede's dimensjoner og Hall's høy- og lavkontekst. Et skille kan likevel trekkes mellom den eldre og yngre generasjon. Den yngre generasjon har større preferanse for feminine verdier, lavere aksept for maktavstand, og er utpreget lavkontekst. Blant den eldre generasjon er det mer aksept for maktavstand og maskuline verdier, samt større innslag av høykontekstkommunikasjon. I tillegg nevner tre av intervjuobjektene at de benytter seg av kultur strategisk for å oppnå tillit.

Tabell 3 Intervjuobjektene kultur

		Eldre generasjon			Yngre generasjon			
		Mích	Lebn	Jiihad	Tony	Ros	Leon	Jess
Individualistiske	I forretninger	X	X	X	X	X	X	X
Kollektivistiske	Med familie og venner	X	X	X	X	X	X	X
Maskulinitet	Suksess, konkurranse, penger	X	X	X	X	X	X	X
	Aggressivitet		X	X				
Feminitet	Arbeidsmiljø, gode relasjoner				X	X	X	X
Maktavstand	Ikke aksept for å innordne seg hierarkisk	X	X	X	X	X	X	X
	Ikke aksept for hierarki generelt				X	X	X	X
	Benytter seg av makt for å få respekt		X	X				
Aksepterer usikkerhet	Egne bedrifter, ikke bekymre seg for fremtiden	X	X	X	X	X	X	X
Høy-kontekst			X	X				
Lav-kontekst		X	X		X	X	X	X
Dynamisk	Forretningskulturen begrenses ikke av religion, region og politikk	X	X	X	-	X	X	-
	Benytter seg av kultur strategisk for å oppnå tillit			X		X	X	

(X = har svart, - = ikke svart, blank = uenig)

5.1.4 Drøfting av funn kultur

I det følgende drøfter jeg hva som kjennetegner libanesisk kultur. Dette gjør jeg ved å drøfte funnene om libanesisk kultur og intervjuobjektene kultur.

Overordnet går det frem at libanesisk kultur er kompleks. Det er flere kulturer i Libanon, denne muligheten bekrefter Rognes (2008), som påpeker at det i enkelte nasjoner vil være misvisende å snakke om en enhetlig kultur i det hele tatt. I Libanon er det mer hensiktsmessig å snakke om flere nasjonale kulturer, der medlemmene kan sies å være bi-kulturelle innenfor sine grenser. Avruch (1998) sier at man ikke kan anta at kultur er likt distribuert innenfor en gruppe. Samtlige av intervjuobjektene er kristne libanesere og er bosatt i samme region, men funnene viser tydelig at det er kulturelle variasjoner innenfor denne gruppen. Disse forskjellene virker å være generasjonsbaserte. Dette bekrefter at kulturer ikke er statiske, men dynamiske - de endrer seg (Neuliep, 2011). Den eldre generasjon av intervjuobjektene definerer libanesiske kulturer og egen kultur i form av religion, region og politikk, mens den yngre generasjon definerer libanesiske kulturer og egen kultur i form av grad av utdanning, toleranse og eksponering ovenfor andre kulturer. Interessant nok påpeker den yngre generasjon at de er i stand til å definere egen kultur slik fordi de ikke har opplevd og erfart det den eldre generasjon har. Jamfør Hong & Mallorie (2004), er ikke kultur en integrert homogen enhet, men et løst organisert kunnskapssystem.

Den eldre generasjon har vokst opp med borgerkrig og makropolitisk konflikter basert på religion og politikk, og deres kulturelle identiteter og kunnskapssystemer er derfor mer påvirket av dette.

Ved å anvende Hofstede (1980) og Hall (1976) sine kategoriseringer på intervjuobjektene bekreftes antakelsen om at kultur er dynamisk og at ikke disse teoriene klarer fange opp variasjonene innad i Libanon. I beste fall må resultatene oppdateres. For det første er det interessant at samtlige betrakter seg som individualister og ikke kollektivistiske med tanke på forretninger. Dette går i mot Hofstede (1980) sine resultater, men bekrefter det nyere studiet av Dirani (2008) som sier at Libanesere anser seg som individualistiske. Neuliep (2011) påpeker at det er mer hensiktsmessig å presentere dimensjonene langs et kulturelt kontinuum, at det er snakk om større eller mindre grad. Basert på funnene vil jeg hevde at det er snakk om større grad av individualisme enn kollektivismen i forretninger. Det virker som intervjuobjektene i større grad er kollektivistiske når det kommer til forretninger med familie og venner. Green, Deschamps, and Páez (2005) poengterer i tråd med dette at individer i en kultur kan karakteriseres av spesifikke kombinasjoner av individualistiske og kollektivistiske trekk. Av funnene virket det som at særlig den eldre generasjon er utpreget kollektivistisk med tanke på familie og venner, og at de derfor opplever det som problematisk å gjøre forretninger med dem. Dette oppleves vanskelig da individualisme med fokus på egeninteresser kolliderer med kollektivismen der de i større grad også føler seg forpliktet til å ivareta den andres interesser. Siden de primært er opptatt av å tilfredsstille egne forretningsinteresser, kan dette by på problemer for dem. Neuliep (2011) påpeker at kulturell variasjon langs en dimensjon også kan være tilfellet. Det virker som at det er et generasjonsskille når det kommer til vektlegging av feminine verdier, aksept for å benytte seg av maktavstand, samt foretrukket norm for kommunikasjon. Den eldre generasjon av intervjuobjektene vektlegger ikke feminine verdier, de viste større aksept for å benytte seg av maktavstand og høykontekstkommunikasjon. Den yngre generasjon av intervjuobjektene vektlegger feminine verdier, har ikke aksept for hierarkiske strukturer og foretrekker lavkontekstkommunikasjon. Dette generasjonsskille kan være en konsekvens av at den yngre generasjon i større grad identifiserer seg med vestlige kulturer.

Funnene tyder også på at det er en del kulturelle faktorer som er felles for intervjuobjektene. Samtlige påpeker at det er en egen forretningskultur i Libanon, som ikke begrenses av de andre kulturene. Her fremheves libanesernes lange historie som forretningsfolk og en mentalitet om at forretningsinteresser alltid kommer først. Samtlige fremhever at kulturelle

konflikter tilsidesettes når det er snakk om forretninger. Videre forsterkes denne forretningskulturen av at det er en felles forståelse i Libanon om at man må klare seg selv med de virkemidlene man har til rådighet. Da staten ikke utgjør et støtteapparat man kan stole på, er man nødt å ta individuelt ansvar og gjøre sitt beste for tjene penger for å overleve. Kreativitet og ikke å alltid gjøre ting etter boken er utbredt. Videre er et fellestrekk at alle er maskuline med tanke på konkurranse, suksess og penger, samt at de har lav usikkerhetsunngåelse. Dette bekrefter Hofstede (1980) sine resultater.

Enkelte av intervjuobjektene benytter kultur strategisk for å sikre sine forretningsinteresser. Ros fra den yngre generasjon beskriver denne prosessen merkelig i tråd med Morris og Gelfand (2004) sin programvaremetafor for dynamisk kultur. Han snakker om tilstedeværelse av ulike kulturelle kunnskapsstrukturer, at disse er tilgjengelige i bakhodet hans, men at de kun aktiveres i gitte situasjoner der han mener de er passende. Dette er i tråd med Hong & Chiu (2011), som hevder at mennesker ikke er passive mottakere av kultur, men aktive deltakere som selv kan "negotiate culture".

5.2 Forhandlinger i Libanon

Overordnet er presentasjonen av forhandlinger og kultur etter Brett og Adair (2004) sin modell av kulturell påvirkning på informasjonsdeling. Jeg starter med intervjuobjektens oppfatninger av hva forhandlinger dreier seg om, samt oppfatninger om betydningen av samarbeids – og konkurransemål i forhandlinger (5.2.1) Deretter følger intervjuobjektens oppfatninger av informasjonsdeling i forhandlinger (5.2.2). Etter presentasjon av funn, oppsummerer (5.2.3) og drøfter jeg dem (5.2.4).

5.2.1 Hva forhandlinger dreier seg om

Forhandlinger dreier seg primært om sak og forretningsinteresser

Samtlige av intervjuobjektene fremhever at de mener forhandlinger primært handler om sak og forretningsmessige interesser, relasjoner er altså ikke hovedfokus. Den yngre generasjon vektlegger både egne og den andre parts forretningsinteresser.

Tony: When I negotiate with potential partners, I convince them that it is money in it for them too.

Ros: My way of thinking in negotiations is logic. What I look for is continuity. To achieve this, I have to focus on my client's wants and needs.

Leon: Since my work is art, it's always about subjectivity. When negotiating I need to understand my clients' ideas to get him onboard.

Jessica: At the chamber of commerce in Lebanon, everyone only cared about their own interests. Corruption and inefficiency was the rule. To achieve productivity you need to not only care about your own interests.

Den eldre generasjon vektlegger egne forretningsinteresser mest.

Michel: Når jeg forhandler er det viktigste for meg og få ivaretatt mine egne forretningsinteresser. Jeg tenker rasjonelt og ikke affektivt når jeg gjør forretninger.

Jiihad: I always focus on maximizing my profits in the deal. It's not to have friends, but to have good returns that are the most important for me.

Lebnan: In the end every businessman has to find a way to get the most profit out of the sale, me included.

Relasjoner viktige for å sikre forretningsmessige interesser

På tross av at relasjonelle mål altså ikke oppfattes som primære mål ved forhandlinger, er relasjoner i form av tillit viktige for samtlige av intervjuobjektene. Dette fordi tillit oppfordrer til samarbeid.

Michel: Jeg må kunne stole på at entreprenøren jeg forhandler med er en anstendig mann som vil levere kvalitet til riktig tid.

Jiihad: To make him buy I make him trust me, think that I am his friend.

Lebnan: He needs to feel that I am an honest guy, that I am trying to help him and that I am not going to screw him. And, if I for some reason don't trust him, I don't deal with him.

Tony: I give them the financial reports and show them how everything is run and everything, this way they will feel more secure and be more willing to cooperate.

Ros: Good relationships with the clients, is one of the things that keeps us going. If anything happens and you need something from someone, you will get what you want, they will back you up.

Leon: I must have a good relation with my customer to understand what he wants in the product. Also, if he is happy with me and my work, he will come back.

To av tre intervjuobjekter fra den eldre generasjon benytter også relasjoner i form av å fremheve sosial avstand og dominans i forhandlinger som er preget av konkurranse.

Jiihad: If I discover that they are trying to screw with me, it means they don't respect me. I cannot accept that. I can get very angry, I lose my temper. They need to know that this is not the way to treat me.

Lebnan: I am nice when I have to be nice and I am a motherfucker when I need to be a motherfucker. I'm serious. Don't come and try to fuck me or rob me or tell me what to do, that's the way I am. Respect me.

Den eldre generasjon vektlegger konkurranse i forhandlinger

Forhandlinger inneholder som oftest elementer av både samarbeid og konkurranse. Imidlertid er det kun den eldre generasjon som vektlegger konkurranseelementet i forretningsforhandlinger.

Michel: Vi starter med å forhandle om pris. Entreprenøren begynner alltid med å kreve en høy pris, da lav pris signaliserer lav kvalitet.

Lebnan: I know that when a client comes, he is going to screw my head with "Please, give me discounts" So, I put the price up, so I can get the price I want and if he is still nagging into my head, I'll give him then a little discount.

Jiihad: Almost before even starting negotiations, I will always quickly directly say no! I need to get a very cheap price to buy, and high price to sell.

Et annet interessant funn er at det virker som den eldre generasjon foretrekker å begynne med konkurranse før de eventuelt går over til samarbeid i forhandlinger. De fremstiller den initiale fordelingsseansen som en slags screening av den andre parten. Basert på hvordan denne fordelingen går, beslutter de seg for om de i det hele tatt er interessert i et eventuelt samarbeid med vedkommende. Denne fordelingsseansen benyttes også for å vurdere potensial for å etablere tillit mellom partene.

Michel: Jeg vet nesten fra starten om den andre parten vil fungere for meg eller ikke. Dersom kravene hans er for høye, føles det som at han forsøker å robbe meg. Jeg vil ikke jobbe med ham om priskravene hans ikke er logiske.

Jiihad: I have to be selective with which client I work with. If he shows signs of being too stubborn, or not a good businessman, he can make problems later for me.

Lebnan: You always want to pick out people that you can work with. I don't want headaches. Always when the customer comes to me and starts by telling me; "I shopped around and I know about all the other prices in the market", then he is a headache to me and to anybody else. He is a cheap motherfucker. I won't give him a penny discount and I don't want to work with him.

Den yngre generasjon vektlegger samarbeid i forhandlinger

Det virker som den yngre generasjon i større grad oppfatter forhandlinger som felles problemløsning og samarbeid.

Ros: You always have to give and take in negotiations. You don't have to be rude, you don't have to be this is the price take it or leave it, no, no. There is always a way in a situation no matter what.

Leon: If we are creating something from scratch, it gets too complicated, because we really have to understand what the client wants to incorporate his ideas in the product.

Tony: To make a good deal, it is important to understand both sides of the table, hear them out, so to say.

5.2.2 Informasjonsdeling i forhandlinger

Innhenting av informasjon om den andre part er en viktig del av forberedelsene

Mange av intervjuobjektene fremhever at de forbereder seg ved å hente inn informasjon om de potensielle forhandlingspartene før forhandlingene, "word of mouth" er viktig.

Michel: Vi spør alltid andre om entreprenørene vi vurderer å jobbe med, før vi forhandler med dem. Er vedkommende ærlig? Utfører han arbeid av høy kvalitet? Har han godt utstyr? Respekterer han tid? Vi velger entreprenørene som har et godt profesjonelt rykte.

Lebnan: I don't just work with anybody. In Lebanon, almost all businesses are word of mouth, more than anything.

Jiihad: Before my negotiations, I contact other companies and clients to ask about the other part. I don't want to work with a company that for example sends me bad quality after one month.

Tony: Another big dog, in the night life, a place called Al Qasar opened. I wanted to be the general manager there. I talked to people in the industry, they told me the current general manager did not fit to the place. People were wondering; why is he in charge over there? I knew I could do the job better than him.

Ros: We evaluate the client, we ask about him, we make sure that the nature of his business is what he is saying it is that he is not bluffing us. Let's say he is saying he is a distributor just to get extra discount for his benefits. We also check his creditworthiness, to see how much credit we can give him.

Den eldre generasjon forbereder seg til fordelingsforhandlinger

Foruten å hente inn informasjon om den andre parten, forbereder samtlige av den eldre generasjon seg på fordelingsforhandlinger. Dette gjør de imidlertid på forskjellige måter. Michel gjør forberedelsene som om han var tatt ut av en vestlig forhandlingshåndbok.

Michel: Jeg bestemmer meg på forhånd om makspris jeg er villig til å betale, hvilke spesifikasjoner jeg ønsker på arbeidet og hvordan jeg ønsker at arbeidet skal utføres.

Lebnan fremhever at fordelingsforhandlingene er et forventet spill, men et spill han tar på sparket.

Lebnan: There is no strategy like in the West. Every negotiation is specific. But since I know that if they don't get discounts they won't buy, I raise the price, so I can play their game and give them their bloody discounts.

Jiihad påpeker også at dette er et spill, men at han forbereder seg nøye. Han gjør gjerne deler av forberedelsene foran forhandlingsparten før forhandlingene. Han benytter seg da av en rekke indirekte strategier, som å signalisere med øyne og ansiktsuttrykk at han ikke er interessert, på tross av at han egentlig er interessert.

Jiihad: I prepare myself. Always when I walk around at the factories before negotiations to see some products, I act. The sales manager in front of me he looks at my eyes. I pretend that I don't see him, that I don't recognize him, but I know he is looking at me. I don't give him any information, just what I show with my eyes. If I think something is expensive, I go: (NO expression with my eyes).

Det er forskjeller i foretrukken informasjonsdeling for konkurranse

Den eldre generasjon påpeker som nevnt at de begynner med konkurranse før de eventuelt går over til samarbeid. Måten de deler informasjon i konkurranse er imidlertid forskjellig. Michel omtaler den innledende runden med konkurranse som en tradisjonell vestlig fordelingsforhandling, der han forholder seg til sitt forberedte reservasjonspunkt og deler informasjon på en direkte måte uten å skjule vesentlig informasjon fra den andre parten. Argumentasjonen er basert på logikk, ved at han krever objektiv måling på utført arbeid og ved at han ikke er affektiv.

Michel: Han kommer med et priskrav som jeg sammenligner med prisen jeg hadde tenkt meg på forhånd. Hvis hans pris er lavere enn den prisen jeg hadde tenkt meg på forhånd så aksepterer jeg hans pristilbud. Oftest er det ikke slik og dette gjør at vi forhandler. Er entreprenøren erfaren kan jeg ikke skjule informasjon for ham. Jeg foretrekker å forhandle med erfarne entreprenører. Man kan vinne på å forhandle om pris og måten man måler utført arbeid på. Jeg forholder meg til mitt reservasjonspunkt og krever den materialistiske målingen. Forhandlingene foregår på en saklig måte. Jeg er aldri affektiv i forhandlinger. Alle sier sine meninger direkte.

Lebnan og Jiihad fremstiller den innledende fordelingsforhandlingen som en mer rituell affære. Lebnan er ikke fan av denne, men vet at det er forventet og spiller derfor med så fremt den andre parten ikke blir altfor krevende. Med unntak av at han starter med en høyere pris enn han egentlig krever, er han direkte i sine forhandlinger. Han har ikke mye til overs for prutingen om den varer for lenge, hvorpå han blir mer konfronterende og irritert.

Lebnan: I am direct and honest when I negotiate, if they don't go on my nerves, I'll deal with them. When they start nagging, even if it's a friend of mine, I will tell them; "you know what, this is my price, you like it, you're welcome, if you don't like it; go buy it from wherever. I don't need to sell to you, because I can't sell to you at that price that you are getting". And they stay around, talking and talking and talking: "why not" and blablabla. I tell them to go and leave me the hell alone. After one hour or so of this back and forth, than he will get in his head that ok, this guy is stubborn. Then, you see him coming back after one week. I'll tell him; "All right, you want to work with me, that's fine with me, but on my terms, not your terms. This is my price, but because you went, and you came back to me, I'm going to give you a discount, but it won't be as low as those other guys, no way, because I'll be losing money".

Jiihad derimot er både innforstått med og tilhenger av dette rituelle spillet. Det virker som han har internalisert alle triksene i boken for å mestre det. Han har mange indirekte strategier for informasjonsdeling og er tydelig på at han planlegger hvilke informasjon han skal dele, ikke dele og hvordan han skal dele informasjonen nøye. Han har sans for dramatik, skuespill, samt ikke å gjøre alt etter boken.

Jiihad: I plan, I plan what to say and what not to say, like I am an actor! I plan with demonstration before I go. I am not joking. I am not joking.

Første steg er alltid å uttrykke misnøye med prisen, samt å argumentere for at han har bedre alternativer enn han egentlig har.

Jiihad: First step of negotiation, the first word from my mouth is "Expensive". "In Lebanon I can get the same product for 90 cents". I know he will not check the prices in Lebanon. "How can I buy your product for 1, 15 dollar, when I can buy it from Lebanon for less and get six months credit?" I got it for 90 cents.

Han benytter seg av indirekte strategier for informasjonsdeling med formål å lure den andre part til å tro at han har bedre alternativer enn han egentlig har. Han ikler seg synlige reklamerekvisita fra andre konkurrerende selskaper, samt "glemmer" notatblokker fra andre selskaper med oppdiktede gode pristilbud på forhandlingsbordet rett før forhandlingene er over. På dette tidspunktet har han egentlig presset prisen ned så langt som den andre part var villig til å strekke seg. De oppdiktede pristilbudene er temmelig kryptiske ved at han skriver både på arabisk og engelsk på tross av at han vet at den andre parten ikke kan arabisk.

Jiihad: Look, one time when I went to Turkey to visit different factories. The owners or sales managers of each factory always give away pens and notebooks with their company's name on it before I leave the factory. When I went to negotiate with the owner of the factory that I was interested in buying my product from, I put a pen from another factory in my shirt so it was clearly visible. When we finished negotiating in the evening, I got a good price but I wanted to get it even better. His offer was 80 cents for Monogo. What I did was that I took one of the notebooks from another company. I wrote in Arabic; "Mogono 60 cents is ok" followed by some words in English. It was 90% in Arabic, but I knew he could find someone to translate. It's very easy. I left the paper at his desk before I left, like I forgot it. After 2 hours, he called me; "Jihad, come! Deal" He gave me it for 60 cents.

Andre indirekte strategier for informasjonsdeling han nevner, er planlagt skuespill med medbragte parter, verbal informasjonsdeling både på engelsk og arabisk på tross av at den andre parten ikke kan arabisk, samt ikke-verbal informasjonsdeling i form av ansiktsuttrykk. Han forteller om en av disse episodene der han får sin fetter til å spille en rolle for anledningen.

Jiihad: I was in Turkey in May, to buy a Veneer named Frake. My cousin was with me, he does not know anything about my business, he was in Turkey as a tourist. I took him with me to the factory to negotiate. I told him; " I will several times ask you in Arabic - what do you think about Frake? I will explicitly pronounce only the word Frake in English. Whenever I ask you this, quickly, directly say: (NO with your face expression)" I knew that the owner of the factory would be next to us, to show us the products and that he only speaks English, not Arabic. Three times I asked him, between each other, half an hour or one hour, and every time he made (the NO expression). From one dollar initially, I bought it for 75 cents. 25% discount. This is one story.

For å oppnå gode avtaler er det viktig for ham å fremstå som en mektig aktør. Han lyger om sin egen forhandlingsmakt ved å gi uttrykk for at han har større kjøpekraft og flere alternativer enn han egentlig har.

Jiihad: I always try to show the selling part that I am king. For example one time I went to Turkey, I only had money to buy one container. I told him; "I think I will maximum buy one container from you, because I don't only buy from one person. I have connections with three other companies as well". He now thinks that I am king, a very big buyer and that I am going to buy from other companies. "Please don't go there, Choose 2 containers, pay for one now, pay for the next after one month."

Han har også opprettet en internettside for å fremstå som en profesjonell og mektig aktør. Denne internettsiden referer han gjerne til underveis i forhandlingene for å dele informasjon om sin dominerende posisjon i markedet. Internettsiden virker ikke for annet enn syns skyld, den har den heller aldri gjort. Dette er ifølge ham underordnet da den deler den informasjonen han ønsker den skal.

Jiihad: And I have a website, but it is always under construction, it has already been one year under construction. "Do you have website?" "Yes, my website is very good but I don't buy through it, because they stop me". He enters it and he thinks; "Jiihad is a good man, a big man". It means I am a little bit superior, more professional. This plays a very big role in Lebanon.

Rett før forhandlingene er over og han har oppnådd en pris han egentlig er fornøyd med, dramatiserer han gjerne forhandlingene, ved å dra en løgn for å oppnå ytterligere reduksjon i prisen.

Jiihad: I know the deal is ex-factory, meaning that I have to pay for the transport for the container from the factory in Turkey to Lebanon. Right before we make the deal, which is very good for me, I pushed it more; "No my friend you lie, when your worker sent me an email, he did not tell me it was ex-factory! I will buy from Beirut instead". So I got the deal free on boat. «Ok, shake hands, deal».

Han benytter både logiske og affektive argumenter når han forhandler. Interessant nok er logiske argument for ham gjerne argumenter som referer til logikk, men som er løgn.

Jiihad: I use both logic and affective arguments when I negotiate. I use my logic when I am telling him; "How you can tell me to buy from Turkey for two dollars? Come to Lebanon, I can buy from Lebanon for 2 dollars". I am sure that he will not come, but he will believe me. I use feelings when I say; "My dear friend, I know you are giving me a good price, but please give me a very good price so my competitor will make me go out of business in Lebanon"

Ros er den eneste fra den yngre generasjon som omtaler informasjonsdelingsstrategi for konkurranse. Han fremstiller imidlertid ikke prisforhandlinger som konkurranse slik som den eldre generasjonen gjør. Han presiserer at det er veldig vanskelig å overbevise forhandlingsparten om at vedkommende får den laveste prisen som er mulig å oppnå, men fremhever at det viktigste er å bevare samarbeidet ved å være forberedt på å være litt fleksibel i prosessen. Han benytter seg av direkte, saklig og logisk argumentasjon og er altså forberedt på å gjøre innrømmelser.

Ros: It is very difficult to set the price and to convince the client that you are giving the other clients the same price and that this is the lowest you can get. I look for good relationships with the clients, so I always explain why the price is set as it is, logically. You don't have to be this is the price take it or leave it. You have to always give and take, there is always a way in a situation no matter what.

Direkte, saklig og logisk informasjonsdeling er mest utbredt for samarbeid

Samtlige av intervjuobjektene mine med unntak av Jiihad fremhever at de benytter seg av informasjonsdeling som er direkte, saklig og med logiske argumentering når forhandlingene fokuseres på samarbeid. De benytter seg gjerne av høflighetsfraser for å bevare tilliten, og oppmuntre til fellesproblemløsning, men fremhever at de er rett på sak når det er snakk om forretninger.

Michel: Vi setter oss ned og får en oversikt over arbeidet, vi blir enige om spesifikasjoner, tidsbruk og kvalitet. Dersom vi er uenige i avtaleutformingen tar jeg hensyn til om han er en pålitelig mann med godt utstyr som hindrer forsinkelser i prosjektet. Jeg er alltid saklig og direkte. Til slutt signerer vi kontrakten.

Lebnan: After the initial discount hunt, if I decided I can work with this guy, we'll be sitting down. There is no such a thing as conversation, straight to business. We don't sit and talk about anything else. No food, no nothing. The most important thing is to be real nice to him but at the same time direct. I try to be nice, by using all these nice Arabic phrases; "Ahlan wa sahan" (you are welcome), "Habibi" (my love) "ajouni" (by my eyes) I am direct by listening to what he is saying, what he wants and if I see something wrong with what he is saying, I try to help him by; "if you do this, you're going to have this or that problem. You can do it in another way, it will cost you less, it's less risky, you save money by doing this".

Tony: I am always straight to the point. I cannot invent any stories or hide anything for him. It's all about logically convincing him that my business is profitable and will be profitable for him too. I show him the financial reports, I let him see how everything is operating and I basically disclose every piece of information that is relevant for his decision making.

To av intervjuobjektene fra den yngre generasjon påpeker i tillegg at de forsøker å være mest mulig fleksible og kreative i prosessen. De forsøker å utforme avtaler som inkorporerer begge parters interesser.

Ros: When negotiating I try to be flexible. I try to discover what the client wants and why so I can propose deals that incorporates his interests without harming mine. There are many factors that can be discussed and if I play my cards right, we'll be able to sign a contract that benefits us both.

Leon: What complicates the negotiation process is that my industry is built on subjectivity and creativity; it is art. I need to understand what he likes and what he wants. So we negotiate with the client step by step from idea to final project. We build up the product based on the feedback and approvals on each stage until we have the final product. My job is very concrete, I cannot talk, I have to visualize everything for my clients, and try to do my best to incorporate his ideas in the product.

Innslag av indirekte og affektiv informasjonsdeling for samarbeid blant den eldre generasjon

Lebnan og Jiihad fra den eldre generasjon er de eneste som nevner at de også benytter seg av ulike former for indirekte strategier for samarbeid. For Lebnan dreier dette seg om å sikre seg profitt i avtalen på tross av rabatter, ved å øke prisen på deler av avtalen den andre parten ikke er like observant på. Han sier at for at dette skal fungere uten å gå på bekostning av samarbeidet, er det viktig at den andre parten ikke merker det.

Lebnan: In the end, every company owner would want to make the most money out of the deal. There are things that I can give big discounts on, and there are things I don't need to give discounts on I raise the price instead. The client doesn't know the difference. "Fine! If you want discounts, I'll give you big discounts" But in the meantime, what do I do? I raise the prices on the other side, that to him, to his mentality; "wow, he is giving me a good price". I have been playing this trick with my customers for a long time, and they never realized it, they never knew what hit them. I am known for having the cheapest prices, but in the meantime, I'm hitting them big with the other one.

Jiihad sin indirekte strategi er å benytte seg av affektiv overbevisning i samarbeidet. Han spiller aktivt på relasjoner for å overbevise den andre parten.

Jiihad: I see it in his eyes how he wants me to treat him and I tell him what he needs to hear to like me and be convinced by my personality. For example, some clients like me if I tell him fuck you ten times per minute. I am not joking. Because they think this is a friend, I trust him, he trusts me. Who tells his clients fuck you? I tell! He wants me to do it, I know. Or I tell him; “Ya kheyi (my brother) if you buy from my competitors you will look cheap, because it is known that their quality is low”.

Strategisk bruk av kultur i informasjonsdeling for samarbeid

Tre av intervjuobjektene mine sier at de strategisk benytter seg av kultur i informasjonsdelingen med sine forhandlingspartnere. De tilpasser seg den andre parten for å oppnå tillit og slik få til samarbeid slik at de får tilfredsstilt sine forretningsinteresser.

Jiihad evaluerer hver forhandlingssituasjon. Om han mener han kan vinne tillit ved å benytte kunnskap om de forskjellige kulturene i Libanon strategisk i forhandlingene, så gjør han det. Han benytter seg da av affektiv informasjonsdeling der han gir seg ut for å være av samme kultur som den andre part, eller at han sympatiserer med den andre partens kultur. Dette er for øvrig ofte uærlig informasjonsdeling.

Jiihad: I do specific negotiations with every client. This is my character. I act. For example, he is a client and he is Hezbollah. I tell him; “Ah, Hezbollah, Nasr Allah is so good”. He thinks I am with him. I even have some clients that think my mother is Muslim. “You are from where?” ”Iiih, my mother is from Djerdjoa next to your village. “From which family?” I happen to know one Shia with the family name Rizzit, so I told my client that my mother is from the Rizzit-family. And if I see some Druze; “O I had a friend in Russia that was Druse, he was like my brother, I used to sleep, eat and share everything with him” Some people want me to tell them for example; “Why do you go to Tripoli to buy Veneer, do you want to give the money to the Muslims?” If the client is Christian I can say; “You go to Hezbollah and buy, don`t you see they will make Lebanon Islamic?” With Muslims I do the same to Shia, I tell them; “you go to Sunni in Tripoli?”

Når han ikke kan spille strategisk på kultur fordi kundene vet at han er kristen og hvilket politisk ståsted han har, spiller han direkte på at kultur ikke påvirker hans forretninger. Da får han tillit ved å være direkte, ærlig og gjerne gi dem ekstra fordeler på tross av at de tilhører en annen kultur enn ham.

Jihad: Half of my clients are Muslim, Shia. The ones of them that know that I am 100% Christian and with the Lebanese forces politically, they still buy from me, because I will tell them the truth; "I am with the Lebanese forces, I am Christian, you are Shia, with Hezbollah" I tell them that I don't confuse between religion, politics and business. "You are from? I don't know your father, your mother your region, your city. I don't know and I don't care" I tell them; "take my product and don't pay now, I'll give you credit" They think; "Oh he must joke, wow this is trust" And he buys.

For Ros dreier det seg om å oppnå tillit hos den andre part slik at han kan hjelpe vedkommende til å gjøre bedre beslutninger, som altså innebærer å kjøpe hans produkter. Dersom forhandlingspartene har forskjellig kulturell tilhørighet kan det oppstå kommunikasjonsproblemer fordi de har ulike måter å tenke og oppføre seg på, i tillegg til at det kan være konflikter mellom ulike religiøse sekter og regioner i Libanon. Strategien selskapet hans benytter seg av er at de har ansatt lokale salgsmenn fra de ulike regionene i landet.

Ros: You see, different cultures think and behave in different ways and there are also conflicts between the sects. Especially there are conflicts between the Sunni and Shia, so if you send Sunni salesmen to a Shia customer, he is simply not going to buy from him. I mean, I am not proud of what we do, but this is one of the strategies we have, culture wise: We have hired someone from each area, to deal with the clients in each area, someone that are, experienced with the specific culture and therefore know how to deal with our clients there. Since they know how to deal with them, we can support our clients to do better decision making.

For Leon dreier det seg om å oppnå tillit slik at han kan forstå den andre partens kultur og inkorporere denne i produktet.

Leon: I have to have a good relation to him so I can understand his culture and incorporate his culture in the product. If he is Arabic he won't accept too much colors you know, and too much let's say creativity, because no one will appreciate this creativity. If he is, for example South African, he likes a lot of creativity, he can handle this.

5.2.3 Oppsummering av funn kultur og forhandlinger

I Tabell 4 oppsummer jeg oppfatninger av hva forhandlinger dreier seg om og oppfatninger om betydningen av samarbeids – og konkurransemål i forhandlinger. Samtlige av intervjuobjektene mener forhandlinger dreier seg om sak og forretningsinteresser, og at relasjoner primært er viktige for å sikre forretningsinteresser. Den eldre generasjon

vektlegger i større grad egne forretningsinteresser, mens den yngre generasjon også vektlegger ivaretagelse av den andre parts interesser. I tråd med dette vektlegger den eldre generasjon hovedsakelig konkurranse som mål mens den yngre generasjon vektlegger samarbeid som mål i forhandlinger. Samtlige mener at relasjoner i form av tillit er viktig for å sikre godt samarbeid. Lebnan og Jiihad fra den eldre generasjon mener relasjoner i form av dominans også er viktig i konkurranse.

Tabell 4 Intervjuobjektene oppfatninger om forhandlinger

	Eldre generasjon			Yngre generasjon			
	Mich	Lebn	Jiihad	Tony	Ros	Leon	Jess
Oppfatninger om hva forhandlinger primært dreier seg om							
Forhandlinger dreier seg om sak og forretningsinteresser	X	X	X	X	X	X	X
- Vektlegger egne interesser	X	X	X				
- Vektlegger egne og den andre parts interesser				X	X	X	X
Relasjoner viktige for å sikre forretningsinteresser							
- Tillit viktig for samarbeid	X	X	X	X	X	X	X
- Dominans viktig for konkurranse		X	X				
Vektlegging av konkurranse og samarbeid							
- Vektlegger konkurranse	X	X	X				
- Vektlegger samarbeid				X	X	X	X

(X = har svart, - = ikke svart, blank = uenig)

I Tabell 5 oppsummerer jeg intervjuobjektene oppfatninger om informasjonsdeling i forhandlinger. Samtlige mener at innhenting av informasjon om den andre parten er en viktig del av forberedelsene. I tråd med at den eldre generasjon i større grad vektlegger konkurranse i forhandlinger, forbereder de seg også til fordelingsforhandlinger. Det er imidlertid forskjeller i deres foretrukne informasjonsdeling for konkurranse. Michel forholder seg til sitt reservasjonspunkt, og benytter seg av saklig og direkte informasjonsdeling uten å skjule vesentlig informasjon for den andre parten. Jiihad og Lebnan har et mer rituelt syn på fordelingsforhandlingene, med innslag av indirekte strategier for informasjonsdeling. Lebnan skjuler informasjon om priser for den andre parten. Jiihad benytter i tillegg et stort spekter av andre indirekte strategier. For både den yngre og eldre generasjon er direkte, saklig og logisk informasjonsdeling mest utbredt for samarbeid. Det er imidlertid innslag av indirekte og affektiv informasjonsdeling for samarbeid blant Lebnan og Jiihad av den eldre generasjon. Enkelte av intervjuobjektene benytter kulturell informasjonsdeling strategisk for å oppnå tillit og samarbeid.

Tabell 5 Intervjuobjektene oppfatninger om informasjonsdeling i forhandlinger

		Eldre generasjon			Yngre generasjon			
		Mich	Lebn	Jihad	Tony	Ros	Leon	Jess
Forberedelser								
Innhenting av informasjon om den andre part er viktig		X	X	X	X	X	X	-
Forbereder seg til fordelingsforhandlinger		X						-
Forbereder seg til rituell pruting			X	X				-
Informasjonsdeling for konkurranse								
Direkte	Rett på sak	X	X	X	-	-	-	-
	Forholder seg til reservasjonspunkt	X			-	-	-	-
	Saklig, logisk argumentasjon	X	X		-	-	-	-
Indirekte	Skjuler informasjon		X	X	-	-	-	-
	Affektiv argumentasjon			X	-	-	-	-
	Dramatikk og skuespill			X	-	-	-	-
	Løgn			X	-	-	-	-
	Ikke-verbal kommunikasjon			X	-	-	-	-
Informasjonsdeling for samarbeid								
Direkte	Høflig, men rett på sak	X	X	X	X	X	X	-
	Saklig, logisk argumentasjon	X	X		X	X	X	-
Indirekte	Skjuler informasjon		X					
	Affektiv argumentasjon			X				
	Ikke-verbal kommunikasjon			X				
Fleksibilitet og kreativitet		-	-	-	-	X	X	-
Strategisk bruk av kultur				X		X	X	

(X = har svart, - = ikke svart, blank = uenig)

5.2.4 Drøfting av funn kultur og forhandlinger

I det følgende drøfter jeg hva som kjennetegner forhandlinger for avtaleinngåelse, spesielt med tanke på informasjonsdeling. Dette gjør jeg ved å drøfte intervjuobjektene oppfatninger av hva forhandlinger dreier seg om, og betydningen av samarbeids – og konkurransemål, samt deres oppfatninger av informasjonsdeling i forhandlinger.

Adair og Brett (2004) sin teori om kulturell påvirkning på informasjonsdeling som bygger på Hofstede's individualisme-kollektivism og Hall's høy – og lavkontekst er utgangspunkt for drøftingen. Jeg benytter mine resultater fra forrige kapittel om Hofstede's dimensjoner og Hall's høy- og lavkontekst. Jamfør Adair og Brett (2004) sin modell, vil disse aspektene ved kultur ha betydning for intervjuobjektene oppfatninger om hva forhandlinger dreier seg om, deres mål med og informasjonsdeling i forhandlingene (Se Figur 5). På tross av at Adair og Brett (2004) ikke inkorporerer de andre av Hofstede's dimensjoner i sin teori, benytter jeg meg også av maktavstand og maskulinitet-feminitet for å forklare kulturell

informasjonsdeling. Jeg inkorporerer i tillegg flere funn om kultur, presentert i det foregående kapittel.

Det går frem at det er variasjoner i foretrukken informasjonsdeling blant intervjuobjektene. Dette er ikke overraskende med tanke på at jeg avdekket kulturelle variasjoner. Det er viktig ikke å generalisere og hevde at alle forskjeller i informasjonsdeling skyldes kulturelle forskjeller. Personlige preferanser og individuelle egenskaper spiller også en rolle. Ved å benytte meg av rammeverket til Brett og Adair (2004) og mine funn om intervjuobjektene kulturelle profiler vil jeg imidlertid hevde at jeg har belyst forskjeller som reflekteres av kultur.

Hva forhandlinger dreier seg om - og mål med forhandlingene

Adair og Brett (2004) hevder at kultur i form av individualisme og kollektivismen påvirker *oppfatninger* av hva forhandlinger primært dreier seg om. Jeg fant at samtlige er individualistiske i forretninger. Dersom man har en individualistisk selvforståelse, forstår man seg selv som uavhengig av sosiale grupper og agenter som fritt kan fokusere på personlige mål (Markus & Kitayama, 1991). En individualistisk selvforståelse vil derfor i følge Adair og Brett (2004) påvirke forhandlere til å oppfatte at forhandlinger dreier seg primært om sak og ikke relasjoner. Saksmessige mål vektlegger forhandlernes individuelle interesser og resultater på sakene det forhandles om.

Jeg fant i samsvar med dette at intervjuobjektene oppfatter at forhandlinger dreier seg om sak og forretningsinteresser. Samtlige fremhever at relasjoner også er viktige, men at disse primært er viktige for å oppnå tillit og samarbeid slik at forretningsinteresser kan sikres. En kollektivistisk selvforståelse medfører ifølge Adair og Brett (2004) at forhandlinger oppfattes som å dreie seg om relasjon først, deretter sak. For intervjuobjektene er relasjoner viktige, men sak og resultater er altså klart viktigst og kommer først. Et av funnene som ikke Adair og Brett (2004) nevner i sin modell er den relative vektlegging av egne og den andre parts interesser. Jeg fant at den yngre generasjon i større grad vektlegger både egne og den andre parts forretningsinteresser, mens den eldre generasjon hovedsakelig vektlegger egne interesser mest.

Videre hevder Adair og Brett (2004) at kultur i form av individualisme og kollektivismen påvirker *betydningen av samarbeids – og konkurransemål*. Samarbeidsmål fokuserer forhandlinger på felles verdiskaping, mens konkurransemål dirigerer forhandlingene mot

fordeling. I følge Adair og Brett vil individualisme som altså medfører at forhandlinger dreier seg mer om sak, påvirke samarbeidsmål til å være fellesvinning og konkurransemål til å kapre mest mulig ved fordeling. Kollektivismen vil i følge Adair og Brett medføre at samarbeidsmål er å bygge tillit, mens konkurransemål er å etablere dominans. På tross av at samtlige er individualistiske fant jeg at deres mål ved samarbeid - og konkurranse er varierte.

Vedrørende samarbeidsmål mener alle at tillit er viktig, hvilket i følge Adair og Brett (2004) er et kollektivistisk trekk. Imidlertid fremhever det meste av forhandlingsteori at en viss grad av tillit er viktig for å oppnå felles problemløsning (blant annet Rognes, 2008), så jeg vil ikke si at det å vektlegge tillit i seg selv er en indikator på kollektivismen. Interessant i denne sammenheng er at flere av intervjuobjektene fremhever viktigheten av å være selektiv med hvem man gjør forretninger med i Libanon. På grunn av at det ikke er velfungerende institusjoner som ivaretar og hjelper libanesere ved kontraktsbrudd, er det viktig for dem å velge forretningspartnere de i utgangspunktet tror er tillitsfulle. Som en forlengelse av dette foretrekker den eldre generasjon å begynne med konkurranse før samarbeid. Basert på denne initiale fordelingsseansen vurderer de om den andre part er tillitsfull nok til at de ønsker å forhandle videre og samarbeide med vedkommende. Dette er motsatt av vestlig forhandlingsteori som fremhever at det er mest hensiktsmessig å starte med samarbeid før man går over til fordeling (Rognes, 2008). Det virker som at dette ikke er tilfellet for den eldre generasjon som foretrekker å teste ut hvor vanskelig den andre parten kan være, før de gjør en vurdering av samarbeidspotensialet med vedkommende. Tillit er altså viktig for samarbeid, og fordelingsforhandlinger kan benyttes til å vurdere hvor tillitsfull den andre parten er.

Den eldre generasjon vektlegger egne interesser og resultater både ved konkurranse og samarbeid. Dette er individualistiske trekk. Ifølge Rognes (2008) legger individualisme forholdene til rette for fordelingsforhandlinger. Den eldre generasjons vektlegging av egne interesser kan også forklares av deres preferanse for maskuline verdier i form av sterk resultatorientering. I kontrast vektlegger den yngre generasjon felles interesser og resultater både for konkurranse og samarbeid. Det virker som den yngre generasjon i stor grad oppfatter forhandlinger som problemløsning med potensial for felles vinning. I funnene om kultur ble det klart at samtlige av den yngre generasjon har preferanse for feminine verdier, hvilket kan være med å forklare at de verdsetter samarbeid og gode relasjoner i forhandlinger høyere (Rognes, 2008).

Et annet interessant funn er at to fra den eldre generasjon også benytter seg av relasjoner i form av dominans og sosial avstand ved konkurranse. Dette er i følge Adair og Brett (2004) et kollektivistisk trekk. Her må det påpekes at jeg kun fant at intervjuobjektene er individualistiske med tanke på egne forretninger, det er trolig at libanesere i andre roller i Libanon bærer preg av å være mer kollektivistisk i tråd med Hofstede (1980) sine resultater. Når intervjuobjektene spiller på dominans og sosial avstand kan dette være et resultat av at partene de forhandler med er kollektivistisk. I tillegg kan dette funnet forklares med at disse to intervjuobjektene er de eneste som karakteriseres med høy maktavstand. De gir uttrykk for å ha aksept for å benytte seg av press i forhandlinger. Begge påpeker at det å sette seg i respekt er nødvendig i Libanon for ikke å bli overkjørt. Jamfør diskusjonen min om libanesisk kultur, er et fremtredende trekk at det er en kultur for at man må klare seg selv med de virkemidlene man har til rådighet. Denne mentaliteten kan styre deres preferanse for å benytte seg av dominans i konkurranse. I tillegg vil maskuline verdier kunne føre til at man har mer sans for aggressivitet og dramatiske forhandlinger (Rognes, 2008).

Informasjonsdeling i forhandlinger

Til sist hevder Adair og Brett (2004) at kultur i form av individualisme- kollektivism, samt høy – og lavkontekst påvirker *normativ informasjonsdeling*. Imidlertid bygger modellen til Adair og Brett på at man kan definere østlige kulturer som kollektivistiske med høykontekstkommunikasjon og vestlige kulturer som individualistiske med lavkontekstkommunikasjon. Basert på denne todelingen angir modellen forventninger til *normativ informasjonsdeling*.

Intervjuobjektene bekrefter at Libanon verken er en ren østlig eller en ren vestlig kultur, men heller en miks av østlige og vestlige kulturer. Implikasjonene av dette er at intervjuobjektene oppfatninger om informasjonsdeling ikke like enkelt kan klassifiseres med Adair og Brett sin stiliserte modell. I beste fall er svakheten med modellen er at den ikke tar for seg kombinasjonen individualisme og høykontekst som to av intervjuobjektene fra den eldre generasjon bærer preg av.

I lavkontekstkulturer, ligger meningen i ord og handlinger, kommunikasjon er direkte, og selv om kjennskap med ord og handlinger er påkrevd, kreves ikke kjennskap med kontekst (Hall, 1976). Samtlige av den yngre generasjon er utpreget lavkontekst i kommunikasjonen, noe som er typisk vestlige kulturer (Hall, 1976). Dette funnet kan forklares med at de i stor

grad assosierer seg med vestlige kulturer. I tråd med Cohen (1991), foretrekker de derfor eksplisitt og direkte informasjonsdeling, samt at de benyttet seg av saklig og logisk argumentasjon i forhandlinger (jf. Drake, 1995). De skjuler ikke informasjon for den andre parten. To av intervjuobjektene fra den yngre generasjon fremhever i tillegg at de fokuserer på å være mest mulig fleksible og kreative i prosessen. De forsøker å utforme avtaler som inkorporerer begge parters interesser og det virker som de mener forhandlinger har integrativt potensial. Med unntak av at den yngre generasjon ikke vektlegger konkurranse, men felles problemløsning, er deres informasjonsdeling i tråd med modellen til Adair og Brett (2004) for vestlige individualistiske og lavkontekstkulturer (Se Figur 5).

I høykontekstkulturer, blir mening ikke bare kommunisert gjennom en persons ord eller handlinger, men også gjennom konteksten disse ordene eller handlingene kommuniseres via (Hall, 1976). To intervjuobjekter fra den eldre generasjon, henholdsvis Lebnan og Jiihad bærer preg av høykontekstkommunikasjon, men det er kun en av dem, henholdsvis Jiihad som kan karakteriseres som utpreget høykontekst i kommunikasjonen. Forskjellene mellom den eldre generasjon i normer for kommunikasjon kan imidlertid ikke forklares med eksponering overfor vestlige kulturer. Interessant nok er Michel fra den eldre generasjon den av intervjuobjektene som er mest lavkontekst i kommunikasjonen, på tross av at han er den eneste som med unntak av korte ferieopphold utenlands har vært i Libanon hele sitt liv. Han er også den eneste som ikke snakker et annet språk enn arabisk. I denne sammenheng bekreftes min mistanke om at man må være forsiktig med å klassifisere Libanon som en utpreget høykontekstkultur. Hall har ikke eksplisitt definert Libanon som høykontekst, han har definert arabiske land som høykontekst og det er mye som tilsier at man ikke kan trekke likhet mellom Libanon og alle arabiske land.

Michel fremhever i likhet med den yngre generasjon og i tråd med Cohen (1991) sin definisjon av lavkontekst informasjonsdeling at han benytter seg av eksplisitt og direkte informasjonsdeling. Han foretrekker saklig og logisk argumentasjon i forhandlinger i tråd med Drake (1995). Michel presiserer at han forholder seg til sitt reservasjonspunkt i fordelingsforhandlinger, samt ikke skjuler vesentlig informasjon for den andre parten. Med unntak av at Michel har et større fokus på konkurranse og individuelle resultater enn samarbeid, er informasjonsdelingen hans i tråd med modellen til Adair og Brett (2004) for vestlige-, individualistiske- og lavkontekstkulturer (Se figur 5).

Lebnan og Jiihad sin informasjonsdeling kan ikke forklares med Adair & Brett sin modell. Felles for dem er at det virker som at de er i stand til å benytte seg strategisk av de fleste former for informasjonsdeling. Begge bærer preg av høykontekstkommunikasjon, ved at de ikke bare er opptatt av det som blir sagt i forhandlinger, men også konteksten rundt det som blir sagt. Lebnan fremhever viktigheten av prestisje, å se bra ut, kjøre en fin bil og være god "conversational". Jiihad understreker viktigheten av å fremstå som stor og mektig. Måten han oppnår dette på er gjerne ved flittig bruk av ikke-verbal informasjonsdeling som ansiktsuttrykk og kroppsspråk i forhandlinger. Videre har de til felles at de i stor grad inngår avtaler uformelt uten skriftlige kontrakter kun basert på håndtrykk, hvilket ifølge Hall (1976) er en indikator på høykontekstkulturer. I tillegg betrakter de den initiale fordelingsseansen i forhandlingene som et forventet og rituelt spill der ingen av dem opererer med reservasjonspunkt som referanse.

Lebnan fremhever imidlertid at han alltid er rett på sak og direkte når det er snakk om forretninger. Med unntak av innledende høflighetsfraser og pruting, benytter han seg utelukkende av saklig, direkte og ærlig informasjonsdeling med logisk argumentasjon. Han påpeker at han alltid deler informasjon saklig og direkte i konkurranse, men at han har innslag av indirekte informasjonsdeling ved samarbeid. Dette gjør han ved å prøve å få mest mulig profitt ut av avtalene han inngår ved å øke prisen på deler av avtalen som den andre parten ikke er observant på. Han benytter seg imidlertid ikke av affektiv argumentasjon, eller normative uttalelser basert på relasjoner for å overbevise. Lebnan kan dermed karakteriseres som individualistisk med innslag av både høy – og lavkontekstkommunikasjon, der høykontekstkommunikasjonen er mest fremtredende ved samarbeid.

Jiihad foretrekker gjennomgående å benytte seg av et stort utvalg indirekte strategier for informasjonsdeling både for samarbeid og konkurranse. Han er tilhenger av affektiv argumentasjon og normative uttalelser som baserer seg på relasjoner for å overbevise. For samarbeid benytter han affektiv informasjonsdeling for å oppnå tillitt. I konkurranse benytter han affektiv informasjonsdeling for å oppnå dominans. Han er også tilhenger av skuespill, dramatik og går så langt at han gjerne er uærlig. Hans preferanse for uærlig informasjonsdeling kan muligens forklares med funnene om den libanesiske kultur, som fremhever at libanesere har en mentalitet om at man må klare seg selv med de virkemidlene man har til rådighet. Målet er å tjene penger og for å oppnå dette målet behøver man ikke

alltid å gjøre ting etter boken. Jiihad kan dermed karakteriseres som individualistisk med utpreget høykontekstkommunikasjon.

Samtlige av intervjuobjektene fremhever at innhenting av informasjon om potensielle forhandlingsparter er en viktig del av forberedelsene deres. Det går frem at "word of mouth" er en viktig del av forretninger i Libanon. Alle kjenner alle og benytter seg av nettverkene sine for å sikre seg verdifull informasjon om den andre parten. Dette tyder på viktigheten av tillit. Intervjuobjektene forventer ikke automatisk at den andre part er hederlig. Dette kan reflekteres av funnene mine fra kultur, der det fremheves at libanesere har en mentalitet som tilsier at det er aksept for å manipulere for å oppnå egne interesser.

I forlengelsen av dette, nevner flere av intervjuobjektene eksplisitt at deres rykte som dyktige og ærlige forretningsmenn er viktig for dem. Dette ryktet er utgangspunktet for den tilliten de har med sine forhandlingspartnere. For Michel, Lebnan, Tony og Jessica er det denne formen for tillitt som er viktig. De er ikke villige til å benytte seg av kultur strategisk i informasjonsdeling for å oppnå tillit hos den andre parten. De resterende intervjuobjektene, henholdsvis Jiihad, Ros og Leon, benytter seg også av kultur strategisk i informasjonsdeling som virkemiddel for å oppnå tillitt og samarbeid med den andre parten. For Jiihad innebærer dette å benytte seg av informasjon som appellerer til relasjon eller sympati med den andre partens kultur. Dette er ofte uærlig informasjonsdeling, men Jiihad oppnår det han ønsker med denne informasjonsdelingen, hvilket er samarbeid. Ros benytter seg av spesifikke lokale forhandlere for de ulike kulturelle områdene i Libanon. Slik mener han at selskapet hans kan hjelpe kundene til å ta bedre beslutninger. For Leon dreier det seg om å oppnå tillit ved at han viser at han forstår forhandlingspartens kultur og inkorporerer denne i produktet.

5.3 Konflikter i Libanon

Presentasjonen av konflikt og kultur er strukturert i tre deler. Jeg starter med intervjuobjektene oppfatninger av konfliktsyn og konflikthåndtering (5.3.1) Deretter følger den konkrete forretningskonflikten mellom to familier (5.3.2). Til sist presenteres oppfatninger om makrokonflikters påvirkning på konfliktsyn og -håndtering i arbeidslivet (5.3.3). Etter presentasjon av funn, oppsummerer (5.3.3) og drøfter jeg dem (5.3.4).

5.3.1 Konfliktsyn - og håndtering

Negativt konfliktsyn og unngåelse er typisk libanesisk

Flere av intervjuobjektene mener det er typisk libanesisk å se konflikt som noe ubehagelig som de ønsker å unngå.

Michel: Libanesere syns konflikter er ubehagelige og forsøker å unngå dem.

Jiihad: Most Lebanese hate conflicts.

Leon: They delay, they postpone their headaches. I can say that this is typically for Lebanese. If it's something, that can be postponed it will be postponed. They only deal with things seriously, when they're up to the neck.

Lebnan: Lebanese don't get into conflict unless they are forced to.

Jessica: They never dealt with conflicts directly, they prefer not to.

Ikke overraskende er unngåelse en typisk libanesisk håndteringsstrategi. I tillegg går det frem at konfliktene gjerne tenderer til å eskalere hurtig når libanesere først er i konflikt. Interessebaserte strategier må ofte vike for rettighets – og maktbaserte håndteringsstrategier. Det nevnes også at håndtering avhenger av hvem den andre part er.

Jiihad: How Lebanese deal with conflict depends on who the other part is, if it's someone you care about or you need to relate to, you have to deal with it, have to try to talk it out eventually. If else you avoid it.

Lebnan: So what most often happens is that Lebanese avoid conflicts up to a point where there is no way back.

Tony: If they must, they sit down and talk about their problems for a while, trying to elaborate their own views and opinions and understanding the other part. But at a point, they'll hit a wall, where it feels like the other part is not incorporating the words you're saying. So they turn to anger, or claiming their rights until they no longer care about the other part at all. The relation is dead. If nothing goes through, they cut the relation and just don't deal with it anymore.

Den eldre generasjon har et negativt konfliktsyn og velger håndteringsstrategi basert på hvem den andre parten er

Den eldre generasjon fremhever at de utelukkende oppfatter konflikter som noe negativt som de forsøker å unngå, da de ikke anser konflikter som konstruktive.

Michel: Jeg liker ikke konflikter, de gir meg ingenting. Jeg blir affektiv.

Lebnan: I usually don't deal with conflicts, I try not to get into any conflicts at all, because what good does it do? I am not going to get anything out of it.

Jiihad: Conflicts are no good for me I get very angry, I lose my temper.

Måten de håndterer konflikter på avhenger av hvem den andre part er. Dersom den andre part er familie og venner foretrekkes unngåelse og ettergivenesshet. Dersom den andre part kun er forretningsforbindelser, eller relasjonen mellom dem enda ikke er sterk, foretrekkes forskjellige former for konfrontasjon.

Unngåelse og ettergivenesshet dersom forretningskonflikter med familie og venner

Samtlige fra den eldre generasjon nevner at de ikke ønsker å gjøre forretninger med venner og familie for å unngå potensielle konflikter. Dette er ikke åpne konflikter, men da de anser at forhandlinger med familie og venner med stor sannsynlighet vil føre til fremtidige konflikter, velger de å unngå å forhandle med dem. De håndterer altså disse potensielle konfliktene med å være selektive med hvem de gjør forretninger med.

Lebnan: Most problems when in business, comes from friends and family. I either give them products for free or I don't deal with them at all. So it's not a conflict, but I try to solve it the easiest way possible. Not to have a conflict.

Michel: Jeg ønsker ikke å gjøre forretninger med familie og venner fordi det er vanskelig å forhandle med dem.

Jiihad: No business with family and friends.

I etterkant av forhandlinger kan konflikter oppstå på grunn av manglende oppfyllelse av kontrakt. Den eldre generasjon fremhever at de er mer tilbøyelig til å håndtere slike konflikter med ettergivenesshet når den andre parten er familie og venner. De mener disse konfliktene er vanskelig å håndtere på grunn av relasjonen mellom partene. Relasjonen gjør at det er vanskelig å kreve av den andre part. I tillegg kan den andre part utnytte seg av relasjonen mellom dem.

Michel nevner et eksempel på en konflikt der han på tross av at han ikke ønsker å forhandle med familie og venner, valgte å gjøre dette av affektive årsaker. Det endte i at den andre parten utførte dårlig arbeid.

Michel: En gang gav jeg en entreprenør som er en venn av familien en jobb, på tross av at jeg ikke ønsket å gjøre det. Jeg krevde en viss kvalitet på arbeidet og hans arbeid sto ikke til kravene vi ble enige om.

Michel reagerte med å bli trist. Han håndterte konflikten med ettergivenhet, da dette var en venn av familien, men understreker at han ville håndtert konflikten annerledes om det hadde vært en annen person.

Michel: Jeg ble veldig trist. Jeg endte opp med å betale ham en mye høyere pris enn han fortjente og gav ham ikke nye prosjekter etter dette. Dersom det hadde vært en annen, ville jeg håndtert det på en annen måte.

Lebnan og Jiihad nevner eksempler der den andre part er venner av dem. Den andre part ender opp med å utnytte relasjonen. Begge understreker at et problem de har er at de blir venner med den andre parten etter de har forhandlet.

Jiihad: After negotiating and we have a deal, all my clients are my friends. I visit all my clients in their homes, they come to my house, they eat with me, and I take rgili (water pipe) with them. This is not good.

Lebnan: When you deal with people, even if he is a total stranger you become friends with them, after the deal is negotiated, we`ll go out and eat together and stuff, and that`s where the problems starts.

Etter de har blitt venner begynner den andre parten å utnytte relasjonen ved å la være å betale, samt benytte seg av affektiv argumentering for å få sympati.

Lebnan: He only gives you money at the beginning and then he starts to use the relationship.

Jiihad: If he initially wants a little credit, he will get a lot. If the deal was to pay me after 2 months, he will end up paying me after 6 months.

De vet den andre parten lyger, men synes det er vanskelig å håndtere slike konflikter. De håndterer disse ved å være ettergivende

Lebnan: "I need my money". "Can you please wait for one week?" Ok, I`ll give you a week, don`t worry" and I keep on bringing more stuff. Every time there is a reason not to pay, It`s all lies and bullshit, lies and bullshit; "I had to pay the tuition for my children this month", "My wife got sick, I had to take her to the hospital, and I don`t have insurance". "I had an accident in my car", " the guy owns me 10 000 dollars and did not pay me, how can I pay you?"

Jiihad: This is where we kind of learned it, that if you want to sell shit (sell something) get money up front. But you`ll go out of business in Lebanon if you do that.

Konfrontasjon dersom forretningskonflikter med parter som kun er forretningsforbindelser

Dersom den andre part kun er en forretningsforbindelse eller at relasjonen mellom dem enda ikke er sterk, håndterer den eldre generasjon konfliktene med fokus på ivaretagelse av egne interesser. Michel reforhandler betingelsene i avtalen, krever kompensasjon eller kansellerer kontrakten. Han fremhever altså interessebaserte strategier først, deretter rettighetsbaserte, før eventuelt oppløsning.

Michel: Jeg ville reforhandlet betingelsene, krevd kompensasjon eller kansellert kontrakten.

Jiihad og Lebnan fremhever i større grad affektiv, maktbasert kommunikasjon og aggresjon som håndtering. Jiihad nevner en episode der han etter forhandlingene fikk tilsendt produkter som ikke sto til hans spesifikasjoner. Han reagerte med å bli sint og håndterte konflikten med krav om kompensasjon, samt annullering av både kontrakt og relasjon

Jiihad: When the container came to Lebanon, it was very bad quality. I get very angry. I lose my temper. They were shocked. I told him; "you will compensate me for my loss, and forget me, you did not see me, even if you give me your product for free I will not take it. Jihad in Lebanon does not exist for you". Quickly I did this.

Lebnan nevner en typisk episode der avtalen var at kunden skulle ha med seg pengene og betale når vedkommende hentet produktene. Kunden hadde ikke med seg pengene. Lebnan reagerte med aggresjon og håndterte situasjonen med maktbasert kommunikasjon for å sette seg i respekt.

Lebnan: The deal was that he would bring the money when he comes to pick up the stone. A lot of times they come with no money. "Where`s the money?" "Ah shit man, I couldn`t get it, I`ll bring it for you tomorrow." "Sure you will bring it to me tomorrow. I don`t know you, you don`t know me. This is bullshit. I want my money now. Without my money there`s no product". He tries to convince me for a while. So, I get in my truck, and I lift the thing up you know, the trunk, the back, it goes up, up, up, up and the entire product falls down on the ground broken. I don`t care. Let it be a lesson. A lot of people know me for this. You come to me, you say one thing and you do another; I don`t like it. I don`t give a shit. It`s better to brake my own product than to let it be stolen, because he is coming to me and steeling right in front of me. It`s mine, I`ll break it. "Fuck you and get the hell out of here. You can`t come and rob me. I rob myself. It`s my product, I`ll do whatever the fuck I want to do with it". So, they go. I`ve done it like 4-5 times.

Lebnan og Jiihad fremhever viktigheten av å sette seg i respekt i Libanon.

Lebnan: You need to get respect. Here in Lebanon, if you are too nice, people will just walk all over you. If you are nice and you show people that you can be the biggest asshole on the face of the earth, they'll fear you and they'll respect you more.

Jiihad: There is a red line, you can't cross it. Once you've crossed it, you've woke up a devil. In Lebanon people need to know your limits.

Lebnan påpeker at denne håndteringsmåten er effektiv også for preventive formål. Etter en slik håndtering vil den andre part respektere ham mer, spre ordet om at Lebnan ikke kan utnyttes, og komme tilbake for å gjøre forretninger med ham. Denne gang uten å bryte avtaler.

Lebnan: "You fuck with me, I fuck you, you're nice with me, I'm nice with you. That's the bottom line. Of course you can come down. You can have a cup of coffee too if you want as well". So he comes down, he shakes my hand, he gives me a kiss. He said; "Truly, you're a very honest guy and you're a very good guy to work with and I really want to be your friend".

Den yngre generasjon har et mer verdinøytralt syn på konflikt og foretrekker interessebaserte forhandlinger som håndtering

Den yngre generasjon har et mer verdinøytralt syn på konflikter. De fremhever at det er måten konflikten blir håndtert på som avgjør om konflikter er negative eller positive.

Tony: Well I don't love conflicts, but I don't get scared or anything. The problem is that most people aren't able to talk when in conflicts.

Ros: If you don't make yourself clear, you don't clarify your views, collaborate the way of thinking, and try to understand the other, the conflict will remain and become a problem.

Leon: Pick your battles man. I mean, you don't have to confront everything. The most important thing is keeping your head cool when in conflict.

Jessica: When I have to deal with conflicts, I am trying to be very direct and open-minded. It's important to be diplomatic to find a solution.

De benytter utelukkende interessebaserte strategier for håndtering av konflikter. Samtlige av dem misliker hvordan overordnede forholder seg til interne konflikter i arbeidslivet. Det kan virke som høy maktavstand i libanesiske selskaper er kilde til frustrasjon for den yngre

generasjon. Maktavstanden medfører at overordnede håndterer konflikter med maktbaserte strategier. Dette har ikke intervjuobjektene noe til overs for.

Tony: The ways they tend to deal with conflicts are to shout and demand respect. I don't respect them this way. Hear me out first.

Ros: What I tell my workers when we're disagreeing is that they can reach out to me anytime they want. There is no hierarchy. I'll try to understand your part of the story. This is shocking for them. My dad and uncle don't deal with conflicts this way.

Jessica: I confront everything and they hated me more because of this. The way they dealt with me at the chamber of commerce, was not to tell me anything, they just reduced my powers.

Ønsker interessebaserte forhandlinger, men blir møtt med maktbaserte strategier

Den yngre generasjon forteller alle om interne konflikter i arbeidslivet der de selv ønsket å benytte seg av interessebaserte forhandlinger, men ble møtt med motstand fra den eldre generasjon som foretrakk maktbaserte strategier. Disse maktbaserte strategiene innebærer referanse til hierarkisk posisjon eller kollektive maktstrukturer i selskapet. Maktstrategiene kan både være direkte og indirekte.

Tony og Ros har erfaring med konflikter der den andre parten direkte benyttet seg av makt som håndteringsstrategi for interne konflikter. Tony forteller om sin frustrasjon fra en konflikt han hadde med eieren av en nattklubb som han selv var daglig leder i. Tony var opptatt av å gjøre jobben sin best mulig, men kom i konflikt med eieren på grunn av at han ikke ga kusinen til eieren særbehandling.

Tony: The conflict was the owner's cousin, a 21 year's old spoiled girl, the type that wears Lois Vuitton on a Wednesday. It was the peak period, I could sell 10 000 dollars a night. I was selective with the customers to maximize sales. She knows it is very hard to find a table. She reserved and did not show up five times, during ten days. After she cancelled the fifth time, shouting, I told her, I am sorry the place is full now. The place was full for real.

Tony gjorde jobben sin etter prosedyre og klarsignal fra andre ledere i selskapet. Kusinen møtte opp på tross av at hun ikke hadde fått reservert bord. Hun opptrådte veldig respektløst overfor kundene og bidro til at samtlige forlot utestedet.

Tony: The operation manager told me, don't worry, you are doing your job. She showed up anyway, the place was full. She went inside, shouting at the VIP tables. The guy on the table was a 50 year old guy, a big fucking clubber, a heavy spender, everybody knows him in Lebanon. He asked me; "who is that silly girl that is shouting at someone who has the age of her father?" She answered him; "I am the cousin of the owner and you should leave". She then took the bottle on their table and dropped it on them. Everybody started to leave and the place went from heaven to hell in a few seconds. I took her by her hand, told her, I am sorry, but I think it's best if you go home now.

Etter å ha forsøkt å forhandle med eieren om konflikten uten hell, besluttet Tony å slutte i jobben. Han reagerte på eierens konflikthåndtering. For Tony var det uholdbart at eieren ikke engang ønsket å høre hans side av saken, samt at han krevde at Tony skulle respektere ham kun basert på at han var eier.

Tony: When I talked to the owner he was shouting, telling me to respect that he was the owner, and that she was his cousin. He did not even want to take the story from my side. He took her side, that simple story, how cute she is and that I went inside and chased her out. I was the manager and I was managing very well. I told him that since you are reacting like this, I will quit, I will leave right now.

Ros forteller om sin frustrasjon fra en typisk konfliktepisode i familiebedriften han jobber i. Konflikten var mellom fetteren til Ros og de andre direktørene i selskapet, henholdsvis fedrene deres. Ros sin frustrasjon er over fetteren. I enhver konflikt aksepterer fetteren at fedrene deres referer til sine høyere posisjoner i selskapet for å ende konflikten. Ros mener fetteren ikke skal akseptere dette. Han oppfordrer fetteren sin til å forhandle med fedrene og bli flinkere til å tydeliggjøre sine synspunkt og forsvare sine argument.

Ros: I am a rightful person. I cannot see a mistake and do nothing about it, as opposed to my cousin. When there is a mistake, when we are discussing something with my dad and my uncle, and they don't agree with us for some reason, my cousin says ok, he shuts his mouth and he leaves. I tell him no, you have to defend your argument. He thinks that they are right, because they are the directors, because they are older and they have more experience than us. I tell him, no, that's not true, it should not be hierarchy. If you don't make it clear, if you don't collaborate the way of thinking and the benefits that this will have your ideas will never go through.

Han fremhever at han ikke aksepterer at faren og onkelen alltid har rett, at han selv håndterer konflikter med interessebaserte forhandlinger.

Ros: Sometimes I raise my voice when discussing with my dad and uncle, because I see something valuable, that they don't see, things are changing.

Jessica har erfaring med konflikter der den andre parten mer indirekte benytter seg av makt som håndteringsstrategi for interne konflikter. Hennes bidrag er interessant da hun har førstehåndserfaring fra å jobbe med forretninger på politisk nivå i Libanon. Hun gir innsyn i hvordan maktpolitiske strukturer påvirker arbeidslivet på statlig nivå i landet.

Jessica: The chamber of commerce is the center for the business environment in Lebanon. It represents all the businesses and industries in Lebanon. All the major national and international business events in Lebanon take part at the chamber.

Jessica sin frustrasjon er over maktstrukturene i Handelsdepartementet i Libanon og den effekten disse hadde på arbeidsmiljøet. På tross av at hun var dyktig i jobben sin ble hun ansett som en konflikt som måtte elimineres. Hun erfarte at all aktivitet i Handelsdepartementet ble styrt av religiøse og politiske grupperingers knivende interesser.

Jessica: I did not know that it's all about politics and religion. I was a lamb being thrown in a wolf's company. The first day at the chamber of commerce I remember a woman who resigned, after she had worked there for 15 years, told me; "Jessica, you have to understand that the chamber of commerce represents Lebanon on a smaller scale. What happens in the chamber and what you see in the chamber is a small scale of the situation in Lebanon"

Hun beskriver arbeidsmiljøet som et "fear environment" gjennomsyret av hierarkiske og kollektivistiske maktstrukturer. Alle brydde seg kun om egne interesser og var villige til å eliminere enhver som opplevdes som en trussel for sine egne posisjoner.

Jessica: The environment was a fear environment where they only support their own interest. When you are chosen to be a high ranking officer, you are very afraid for the stability of your position. So what they usually do is that they try to destroy any challenge they see or any potential future employee that has potential because they can challenge them.

Hun forteller om politisk korrupsjon der man blir oppfattet som en trussel og fratatt sine posisjoner og sin stillingsmakt om man ikke støtter dem politisk. Det motsatte er tilfellet dersom man støtter dem politisk, hvorpå man får mer makt enn man fortjener.

Jessica: And in Lebanon if you are not loyal to their political parties, or of their religion, they try to take everything away from you. And if you are supporting them, they give you more than you deserve. So you have many people who are not educated, who shouldn't be in the positions, they are working in, but they are and they have much higher salaries than the others.

Jessica fremhever at hun var der for å gjøre en god jobb, ikke for å være en del av spillet deres. Dette gjorde at de forsøkte å kvitte seg med henne.

Jessica: My job was to create the department of international affairs. I worked at the headquarters, next to the presidents. I was there to do business not to be part of their game, and because of this they were trying everything to get me out of the way.

Hun påpeker at hun visste hvordan de ønsket hun skulle oppføre seg, men at det var utelukket for henne å følge disse reglene.

Jessica: I was a rebel. I did not play by their rules, I had my own rules. For me your religious beliefs, political party and personal bank account is private. They wanted you to obey, and if you see corruption you should not talk about this, not to be direct and open-minded, and you should be part of or at least show them that you are supporting them politically.

Måten de håndterer oppfattede trusler mot egen makt i Handelsdepartementet er indirekte, uten direkte kommunikasjon. Dette gjøres ved å benytte seg av de eksisterende maktstrukturene til å redusere makten til vedkommende som oppleves som en trussel.

Jessica: They take your power, they reduce your responsibilities, and they take your title. This is what was happening in the chamber. They don't talk, they don't tell you anything, betrayal is the norm, lobbying behind each other backs, kissing ass to arrive.

De benyttet slike indirekte håndteringsstrategier på Jessica også. De forsøkte å redusere hennes makt ved å frata henne alt hun jobbet på og gi arbeidet videre til andre som var lojale mot dem politisk. De gjorde dette bak ryggen hennes uten å kommunisere direkte. Slik fortsatte det til de overbeviste presidenten om at hun var kristen, ikke støttet dem politisk og derfor ikke passet i jobben.

Jessica: They worked hard to reduce my powers. They just said that they did not want my projects but then they took all my ideas, files and work, and they gave it to someone else on their side that supported them politically. Everything I would do I would really excel and I would present amazing projects. For two years I was their biggest headache, how to get rid of me, not how to use my potential and my ideas. They did not tell me anything. They just did it. Not in the open, but behind my back. This was how it was all the time until they betrayed me and convinced the president that I was not from the movement and that I was Christian and he started hating me afterwards.

Jessica fremhever at hun konfronterte dem direkte hele tiden, og hun forsøkte å ivareta interessene til flere enn seg selv, men dette førte ikke frem. De ønsket ikke å forhandle med henne, og de satte ikke pris på hennes direkte måte å kommunisere på.

Jessica: I confront everything and this is why they hated me even more. It was all the time like this. My attitude was a very open attitude and in Lebanon you can't be like this. No! You have to kiss ass to arrive. I am not a typical Lebanese. And the worst thing for them was that I was helping the employees. This for them was like: what the fuck, she is not just in opposition, she is helping the people who are you know, being put down and oppressed you know. I was their voice. And for them: What is she doing? Don't talk, please don't talk. Even my friends, they will tell me; "Jessica, you have to accept how things are run here you know. Try to be nice to them." Ok I am very polite; I am very respectful at work, extremely diplomatic. But there is integrity and kind of self-respect you know.

Til slutt fant Jessica ut at hun ikke kunne fortsette å jobbe der, så hun sa opp.

Jessica: In the end for me it was a waste of my time, my energy and my potential. This was why I decided to resign. And they were so happy. The final day I came to the chamber, everyone was smiling you know.

Den yngre generasjon nevner også konflikter som skyldes kontraktsbrudd. Ros omtaler en konflikt der en av hans underordnede ikke ville gjøre jobben sin. Leon nevner typiske konflikter han har med sine kunder, der kunden ombestemmer seg og ikke vil ha produktet på tross av at vedkommende har godkjent på et tidligere stadium. Begge fremhever interessebaserte forhandlinger som håndtering.

Ros: We have one very old salesman, who has been with the company for 20 years. Sometimes I ask him to visit a client that is not on his route. One time I asked him to take care of a client because we were very busy he refused and I was very upset about it.

Ros belyser typisk håndtering av slike konflikter i bedriften. Dette er at de overordnede kjefter på de underordnede. Selv foretrekker han å kommunisere med vedkommende uten å referere til hierarki. For ham er det viktig å forstå årsaken til konflikten.

Ros: My uncle's reaction was very typical, he is very strict. At first my uncle did not even look at him, and then he started confronting him and shouting at him. My reaction was to talk to him. I told him; "sometimes we take the load off you when there is a lot on your plate, we help you, and for this single time this is how you respond? It is not logical". He apologized, told me that he had some problems, stuff like that. I said; "I understand. If you have problems, you come and talk to me. There is no hierarchy. You can reach out to me anytime you want". He understood the situation.

Leon nevner at det ofte er konflikter i arbeidshverdagen hans siden bransjen hans er bygget på subjektivitet. Når kunden ombestemmer seg, konfronterer han kunden og forsøker å forstå årsaken.

Leon: Conflicts happen because of subjectivity, the job involves a lot of creativity not only techniques. Sometimes we get approval on jobs, and we take it one step, two steps, three steps further and then the client tell us: we don't like this. And we tell them: but you approved, why are you going back? We are losing time and money now.

Måten han håndterer konfliktene på er alltid å gjøre det kunden ønsker. Han reforhandler underveis i prosessen helt til kunden er fornøyd med produktet. Han sier han kan bli sint og frustrert, men han viser aldri kunden dette.

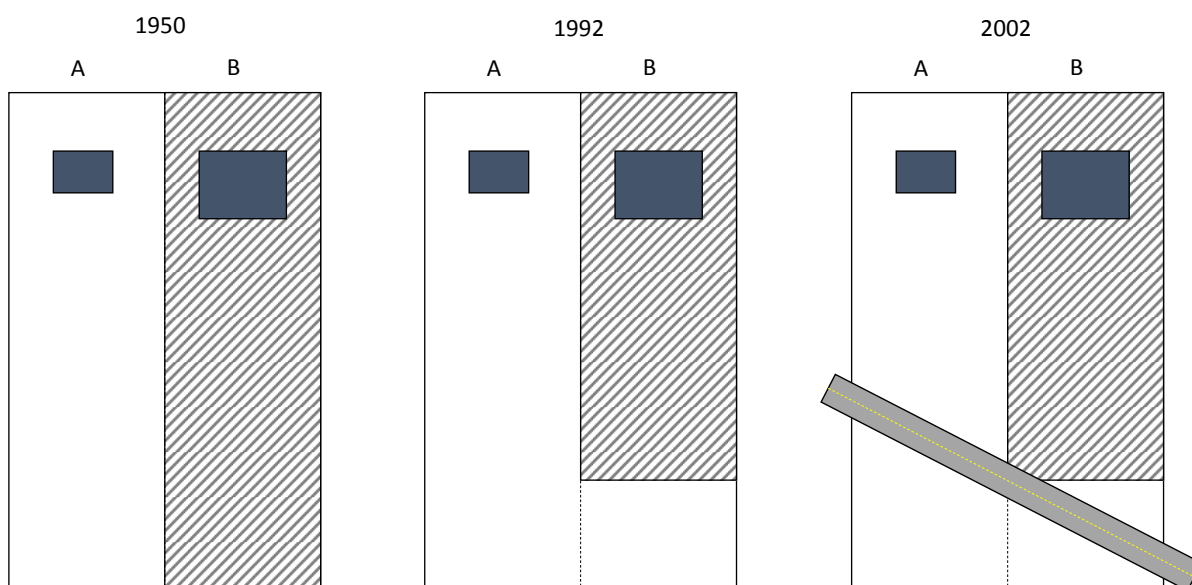
Leon: 99% of the time our way to deal with it is to make what the clients want, even if we lose money and time. We go back in the project, change everything, lose time and take stress pills. We do it again and again and again until the client is happy. I never lose my temper in front of the client. I lose it alone, in my own way, without showing the client.

5.3.2 Forretningskonflikt mellom to familier

I dette delkapittelet presenterer jeg en forretningskonflikt mellom to storfamilier. Etter lang tids unngåelse, endte det i at forhandlingene låste seg og at konflikten eskalerte dramatisk.

Konflikten er opprinnelig over deling av en tomt som foreldrene til de to intervjuobjektene investerte i sammen for 60 år siden. Det ble ikke skrevet offisielle kontrakter på hvordan tomten skulle deles. Investorene bygget hver sin bygning på tomten med leiligheter til alle familiemedlemmene. I følge libanesisk lov kan man benytte en viss prosentandel av en tomt til bygging. Denne andelen ble brukt opp av den andre bygningen, som er dobbelt så stor i utnyttet landareal som den første. For noen år siden bygget myndighetene en vei som krysser tomten. I følge libanesisk lov er da tomten på undersiden av veien en adskilt tomt som kan bygges på. Grunnet uenigheter om hvordan tomten skal deles, har ingen av de mange tiltenkte eierne av leilighetene i bygningene offisielle papirer på at de eier disse leilighetene. Før det blir enighet om deling av tomten kan de ikke få offisielle papirer på eierskap av leilighetene. Konflikten har mer eller mindre ligget latent i 60 år, med unntak av gjentatte episoder med forhandlinger om deling som ikke har ført frem. Nylig gjorde de to intervjuobjektene Rabih og Bassem, som er representanter fra hver side av de to storfamiliene, heretter A og B, et nytt forsøk på å komme til enighet. Dette resulterte i at forhandlingene låste seg og B saksøkte A. Relasjonen mellom familiene er nå ødelagt.

Figur 6 – Oversikt over familiekonflikt



I 1950 sto bygningene ferdigstilt. Til venstre i Figur 6 vises hvordan part B ønsker at tomten skal deles, henholdsvis 50/50 på tross av at B sin bygning er dobbelt så stor som A sin. I 1992 inngikk visstnok A en avtale med den nå avdøde investoren på B sin side om at A skulle få kompensasjon i form av en større andel av tomten. A har papirer på denne avtalen, men de er ikke offentlige. I midten av Figur 6 vises hvordan A mener tomten skal deles. B anerkjenner ikke denne avtalen. I 2002 bygget myndighetene en vei som krysset tomten, slik at tomten på nedsiden av veien nå offisielt er en adskilt tomt som kan bygges på. Da denne adskilte tomten er på størrelse med kompensasjonen A avtalte i 1992, krever A denne tomten, B mener derimot at tomten på undersiden av veien også skal deles 50/50.

Det er påfallende at konflikten har pågått så lenge uten at partene har kommet til enighet. At konflikten er mellom familier har tydeligvis gjort konflikten vanskelig å håndtere. Begge fremhever at det har vært gjentatte forsøk på å splitte landet opp gjennom tidene og at begge parter kunne saksøkt hverandre for lengst.

Rabih: This fight went on for 40 years, and we could have sued them before, but we did not because my mum and dad didn't want to do sue family.

Bassem: We could have sued years ago. There were many trials to try to split the land. If you hear it from the other side; "Oh those fuckers would not agree to split it". And if you hear it from my side; "Oh those fuckers would not agree to split it".

Begge fremstiller det som at de forsøkte sitt beste med forhandlinger, men at dette ikke førte frem da den andre part var vanskelig og ikke ville forstå. Dette kan tyde på at partene vektla egne interesser mest i forhandlingene.

Rabih: So, he came to me and said; "we want to fix this problem, we want to finish it." I told him, "fine I agree". So I talked to him for many hours, and I told him we need to have a big meeting with all of us. He said; "ok" he went and he never came back. He did not listen. Instead they sued us.

Bassem: I went to Rabih and we sat for many hours. He said; No we will never split the land with the buildings before we solve the issue of the land under the road". I reached to a stuck corner; he did not see my side. There was no other solution then court.

Begge benytter rettighetsorientert kommunikasjon ved å henvise til egen parts kollektive rettigheter. De er tydelige på at de krever det de er berettiget på.

Rabih: We just want what is rightfully ours. Our rights are to have full ownership of the land under the road, as a compensation for them building their building twice the size as ours.

Bassem: My demand is to have my rightful rights, which are the two apartments. To be able to get my apartments and register them before the deadline, we have to split the land. So my main demand is to split the big land where the buildings are, I don't care about the rest. The rest of my side also wants to split the land and they want to split it equally.

De har et veldig polarisert syn på hverandre. Saken har eskalert fra en saks – til en relasjonskonflikt. Begge benytter temmelig lik retorikk og måte å beskrive hverandre på. De fremhever at den andre part er fornærmet uten grunn og setter konflikten inn i konteksten av flere konflikter.

Rabih: They feel that we insulted them, because they say hi and we don't say hi. We have only four, they have fifteen parking spaces, but they park everywhere and they feel insulted if we ask them to not park here. We're not supposed to get mad or sad or upset or anything. They were the ones that sued us for Christ sake.

Bassem: What you will hear from them: "Fuck them. This is family, I have been feeding them all life and now they come and open a court against me". I used to chop their woods for 15 years and now they have forgotten who I am. I used to come to their house every day to help. They are angry because I did a court against them. But man, it is not that I am losing a book or a chair, I am losing two apartments.

De omtaler hverandre som grådige, og mener at den andre part spiller skitne spill og lyger.

Rabih: So it`s greed, greed and greed. And it`s always been greed from the beginning. They want this and they want that. They want our parking spaces, they built twice the size as our building and they want the land under the road, although they have no right.

Bassem: It`s greed. Humans are like this, they want to have the money of the land.

Bassem: They say I am in this conspiracy against them, which is bullshit. They are playing games. Are they doing it for evil? This is what makes me angry. Show the proof of your rights and don`t take these turns and make me the motherfucker.

Rabih: They`re giving us bullshit, baloney. They`re saying that they`re suing because they want their rights in this building, that they don`t care about the land under the road, but this is bullshit. So what I told them yesterday, "You want your rights, and you want me to bend over, excuse me, and fuck me"

Begge parter opplever at den andre part opererer kollektivt som et team mot den andre.

Rabih: They are a team. They are a family and they want to team up against us, and they don`t give a shit about the outcome. All of them are suing us as a family.

Bassem: The problem is that they are putting everyone and everything together in a single basket. They forgot about the past. They were the only friends in the family that I used to go to. And all these years would disappear in a single day because of this.

Ingen av dem har tro på løsning av relasjonen. I tillegg har konflikten eskalert såpass at part A sitt mål ikke lengre er løsning på deling av tomten, men å skade den andre parten ved å dra ut konflikten i det lengste.

Rabih: They are dead to me. I told them; "Hey, you sued" Now, let`s wait and see what happens, we`re not in a hurry. "You sued because you`re in a hurry. You want your part, to get your part you will have to wait, 10-20 years. I don`t give a shit". Because it takes a long time, it`s a long process. Now they know they made a big mistake by suing.

Bassem: So after all this if they see me as the motherfucker, I can`t do much about it and I am not willing to do much about it either. Seeing all these past years how perceptions to a person can change, a person that you knew for years, ok, shall it be. My relation with them no is zero. There is no way back now. You can be good to a certain point where your pride gets hit and you don`t care anymore.

Konfliktatferden virker å være i tråd med det intervjuobjektene påpeker som typisk libanesisk. Partene har valgt unngåelse i det lengste av den grunn at de er i familie, konflikten har eskalert raskt og begge har et polarisert syn på hverandre. Løsning av konflikten i integrativ forstand er ikke i fokus.

5.3.3 Makrokonflikters påvirkning på arbeidshverdagen i Libanon

Da Libanon er i en spesielt utsatt situasjon med tanke på stadig tilbakevendende makrokonflikter, presenterer jeg intervjuobjektene oppfatninger om hvordan disse konfliktene påvirker arbeidslivet i Libanon. Det er overraskende lite forskning på makrokonflikters påvirkning på konfliktsyn og - håndtering i Midtøsten (Posthuma, 2011). Libanon er i en uforutsigbar innenrikspolitisk situasjon, i en ustabil region (Ofu, 2013). Internt er det store rivaliseringer mellom de mange ulike politiske og konfesjonelle grupperingene i landet, eksternt er det en betydelig risiko for at regionale spenninger vil øke ustabiliteten i tiden fremover.

Samtlige er tydelige på at makrokonflikter påvirker forretningslivet i Libanon negativt ved å gjøre det økonomisk vanskelig, samt ved å medføre bekymring og stress for at det skal bli så økonomisk vanskelig at man ikke kan fortsette å arbeide.

Jessica: It has direct negative effects on the business environment in Lebanon. It affects competition, investments, business development and innovation. Investors are afraid to invest in projects when the political situation is not stable and when there is uncertainty, internal turmoil in the country and bombing.

Michel: Det er en ond sirkel; folk kjøper ikke land, kjøper ikke bygninger, kjøper ikke leiligheter og etterspør generelt ingenting av det jeg tilbyr.

Jiihad: The political situation worsens the credit - security in Lebanon and stops business.

Lebnan: You see what happens when there is a conflict in the political situation, it is normal for any business to really get scared and stressed out, that he won't have any more work.

De er imidlertid klare på at libanesere generelt er veldig observante på at ikke de makropolitisk konfliktene skal medføre ytterligere konflikter for dem i arbeidshverdagen.

Dette gjør de ved å forsøke å unngå å ta med seg de makropolitiske konfliktene inn i arbeidshverdagen.

Jessica: Most Lebanese try to avoid conflicts and bringing political conflicts into their business arena. You have to take in consideration that Lebanon is different from the countries around us. We have the Western view of doing business.

Ros: I think Lebanese businesspeople in general are very aware of not bringing political or situational conflict into the business place. I can assure you that the political conflicts do not effect on conflicts in our business, on our clients or in our industries. The clients we deal with, whatever the situation is, whatever the sect, or religion or political party they refer to, it has nothing to do with business.

Michel: Dersom den politiske situasjonen er dårlig i landet, medfører det problemer for forretningene mine, men situasjonen påvirker ikke hvordan jeg håndterer konflikter i arbeidshverdagen.

Lebnan: At least the company is still running and you have your employees. Your employees are still working, they won't leave you

Tony: Cancellations is a problem but It's funny because in Lebanon, the only case where politics and religion is not a problem is nightlife. People actually get along very well in the nightlife business.

Leon: At the end of the day, people need to work, feed their family and you know; enjoy life. So this is what happens, so on this level there is no conflict, between the situation and the business. In our business, I never saw someone bringing a political conflict or anything to the business.

Håndtering av makropolitiske konflikters påvirkning i arbeidshverdagen

I tråd med intervjuobjektene syn på makrokonflikters betydning for konflikter i arbeidslivet, virker det som at disse bidrar til at libanesere i større grad forsøker å unngå konflikter i arbeidshverdagen, og at de strekker seg lengre for å løse de konfliktene som oppstår.

Lebnan påpeker at den politiske situasjonen og korrupsjon gjør at libanesiske forretningsfolk er nødt til å strekke seg lengre for å klare å fortsette sine forretninger. Dette kan også for enkelte innebære å benytte seg av mer uetiske metoder.

Lebnan: Although most Lebanese businessmen really, like to be honest, the way that the situation is, the way the government is, because of the corruption, they have to be a crock sometimes. Because out of 100 customers, 50% of your customers you don't get all of your money out of them. How are you going to get them back? -You're going to have to weal and deal and try to be a little crock like them. So you'll be able to continue, otherwise you won't be able to continue.

Videre forteller Lebnan og Jiihad hvordan den makropolitiske situasjonen direkte påvirker hvordan de håndterer konflikter i sine arbeidshverdager. Begge fremhever at de er villige til å strekke seg lengre i forhandlinger og konflikter med kundene.

Lebnan: When the situation is bad, of course you're going to need to, what do you say? The dog licks his owner, you're going to have to lick the customer to buy from you. You try to deal more, you try to give more discounts so you can keep on going, even though you're not making as much profit, but at least the company is still running.

Jiihad: The conflicts have direct influence on my negotiations. Everything influence business and on my behavior also. If the situation is bad, for example an explosion yesterday, I start with a lower price, I say; "Ok you can buy for 1.20", but if the situation is good I start with a higher selling price in my negotiations, I say; "1.35". And if something is wrong with the country, my face is wrong also. I cannot eat, I cannot sleep. I cannot negotiate. How can I convince the clients to buy if it was an explosion in Beirut yesterday? He simply won't buy. If my agenda is to go to Beirut and collect my postponed money from clients and the situation is bad: I am shy to ask them for money, so I postpone it.

Jessicas erfaringer fra å jobbe med forretninger på politisk nivå i det libanesiske handelsdepartementet belyste at makropolitiske konflikter direkte førte til økt konfliktnivå i arbeidshverdagen. Den makropolitiske situasjonen påvirket hvordan konflikter ble håndtert i Handelsdepartementet.

Jessica: There is hate between the Sunni and the Shias in Lebanon. The Christians are split between supporting each of the two Muslim sides. This is shown in politics and from the division in Lebanon, ach supporting different sides. What I saw was that these extremist views were very present in the chamber of commerce and as the political tension in Lebanon increased between the two groups, it became more and more important for both of them that the superior officers working at the chamber of commerce to be either of their religion or to have loyalty to their political party. This increased the tensions at the chamber and made it even harder to achieve productivity.

5.3.4 Oppsummering av funn kultur og konflikt

I Tabell 6 oppsummerer jeg resultatene om intervjuobjektene oppfatninger av konfliktsyn og konflikthåndtering. Intervjuobjektene mener at libanesere generelt har et negativt konfliktsyn, med unngåelse som typisk håndtering. Gitt at libanesere må ta stilling til konflikt, eskalerer ofte konflikten raskt til den blir uhåndterlig for partene. Basert på deres refleksjoner om egne konfliktsyn og preferanser for konflikthåndtering i arbeidslivet, kom et generasjonsskille frem blant intervjuobjektene.

Den eldre generasjon har et negativt konfliktsyn. De mener at konflikter ikke fører noe konstruktivt med seg. Håndteringsstrategi velges basert på hvem den andre parten er. De unngår å gjøre forretninger med familie og venner for å avverge potensielle fremtidige konflikter. Gitt at de likevel har gjort forretninger med familie og venner og dette ender i konflikt, velger de ettergivenhet. I kontrast benytter de utelukkende konfronterende håndteringsstrategier dersom konfliktparten kun er en forretningsforbindelse. Her er det imidlertid forskjeller mellom dem i preferanser for håndtering. Michel foretrekker interessebaserte forhandlinger i form av reforhandling av kontrakt, etterfulgt av rettighetsbasert kompensasjon og eventuell annullering av kontrakt. Han understreker at han ikke er affektiv i forretninger. Lebnan og Jiihad fremhever at de blir sinte, og at de ser kontraktsbrudd som tegn på manglende respekt. De har i tråd med dette, preferanse for å starte med maktbasert kommunikasjon med mål å sette seg i respekt, videre nevner de annullering av både kontrakt og relasjon.

Den yngre generasjon har et mer verdinøytralt syn på konflikter. De mener det er måten konflikter håndteres på som er avgjørende. Samtlige foretrekker interessebaserte forhandlinger som håndtering. De fremhever i større grad en annen form for konflikter enn den eldre generasjon nevner, henholdsvis interne konflikter i selskapene de enten jobber eller har jobbet i. I disse konfliktene opplever de det som frustrerende at deres preferanse for interessebaserte forhandlinger blir møtt med motstand fra overordnede i selskapene som foretrekker maktbaserte strategier. Ros og Tony nevner konfliktepisoder der overordnede har håndtert konflikt med direkte, maktbasert kommunikasjon. Jessica omtaler konfliktepisoder der indirekte maktbaserte strategier ble benyttet. I tillegg nevner den yngre på samme måte som den eldre generasjon, konfliktepisoder som skyldes kontraktsbrudd. Disse håndterer den yngre generasjon med interessebaserte forhandlinger, der de vektlegger begge parters interesser for å komme frem til en løsning.

Tabell 6 Konfliktsyn og – håndtering

		Eldre generasjon			Yngre generasjon			
		Mich	Lebn	Jiihad	Tony	Ros	Leon	Jess
Oppfatninger om typisk libanesisk konfliktsyn og – håndtering								
- Libanesere generelt har et negativt konfliktsyn		X	X	X	-	-	X	X
- Unngåelse og etterfølgende eskalering er typisk		-	X	X	X	-	-	-
Intervjuobjektene konfliktsyn og foretrukken håndtering								
Konfliktsyn	Negativt, konflikter er ikke konstruktive	X	X	X				
	Verdinøytralt, håndteringen er avgjørende				X	X	X	X
Konflikthåndtering	Velger strategi basert på hvem den andre parten er	X	X	X				
	Unngåelse og ettergivenhet hvis den andre part er familie/venn	X	X	X				
	Konfrontasjon hvis den andre part er forretningsforbindelser	X	X	X				
	Fremhever interesse- og rettighetsbasert kommunikasjon	X						
	Fremhever affektiv, maktbasert kommunikasjon		X	X				
	Fremhever utelukkende interessebaserte forhandlinger				X	X	X	X
Typiske konflikter i arbeidslivet	Manglende oppfyllelse av kontrakter	X	X	X		X	X	
	Interne konflikter, andre part benytter seg av maktbaserte strategier				X	X		X

(X = har svart, - = ikke svart, blank = uenig)

Forretningskonflikten mellom de to storfamiliene er et eksempel på en konflikt som har blitt unngått i det lengste for så å ende opp med eskalering fra en sakskonflikt til en relasjonskonflikt. Partene har et veldig polarisert syn på hverandre og ser ikke at konflikten kan løses, da relasjonen mellom dem uansett er ødelagt. Konflikten sees ikke i isolasjon, men i kontekst. For A er ikke løsning målet, skadeorienterte mål er i fokus.

Vedrørende makrokonflikters påvirkning, mener samtlige at libanesere generelt er veldig observante på at ikke makrokonflikter skal tas med inn i arbeidshverdagen, dette gjelder for øvrig for dem også. De innrømmer at makrokonflikter har negative konsekvenser for forretningene i Libanon, men fremhever primært negative økonomiske konsekvenser. I tråd med dette synet gjør de sitt ytterste for at ikke makrokonflikter skal bidra til ytterlige konflikter i arbeidshverdagen. To av intervjuobjektene henholdsvis Jiihad og Lebnan forteller om konkrete strategier de har for å oppnå dette, hvilket er å være mer fleksible, samt å strekke seg lengre i forhandlinger for å unngå at økonomiske konsekvenser skal medføre at de ikke lengre kan jobbe. Jessica belyser makropolitisk konflikters påvirkning på forretninger fra et høyere nivå, henholdsvis fra et statlig, politisk nivå i Handelsdepartementet i Libanon. Her kom det frem at makrokonflikter direkte påvirker

hvordan forretninger gjøres, ved at de ulike grupperingene ble enda mer opptatt av å ivareta sine egne interesser.

5.3.5 Drøfting av funn kultur og konflikt

I det følgende drøfter jeg hva som kjennetegner konflikthåndtering i avtaleperioden, og hvordan denne avledes av konfliktsyn. Dette gjør jeg ved å drøfte intervjuobjektene oppfatninger av konfliktsyn og -håndtering, forretningskonflikten mellom de to storfamiliene, samt makrokonflikters påvirkning på konfliktsyn og -håndtering i arbeidslivet.

Konfliktsyn har i følge Avruch (1998) stor effekt på hvordan man håndterer konflikter. Et av funnene er at libanesere generelt, har et negativt konfliktsyn. Det er da ikke overraskende at typisk libanesiske håndteringsstrategier som fremheves er undertrykkelse og unngåelse. Ifølge Rognes (2008) vil dette kunne føre til mer graverende konflikter i fremtiden, da uenigheter som ikke får utløp har en tendens til å forsterke seg og bli mer ekstreme over tid. I tråd med dette nevner flere at libanesere tenderer til ikke å håndtere konflikter før de nærmest er tvunget til det, og at konfliktene da har en tendens til å eskalere. Jamfør Rognes (2008), kan en konfliktspiral utvikle seg dersom konfliktene ikke håndteres. Når konflikter eskaleres går konflikten typisk fra saks- til relasjonskonflikt, som er vanskeligst å håndtere konstruktivt gjennom direkte forhandlinger (De Dreu & Van Vianen, 2001). Vindeløv (2008) påpeker at det som typisk skjer når konfliktene eskaleres er at partene får et stadig mer polarisert og forenklet syn på hverandre og konflikten.

Gitt at libaneseres negative konfliktsyn ofte medfører at konflikter eskaleres og blir uhåndterlige, er det ikke overraskende at de har negative erfaringer med konflikter og dermed fortsetter å velge unngåelse som strategi. Dette kan også tenkes å ha en sammenheng med at libanesere generelt har mye negative erfaringer med konflikter fra å ha vokst opp med makrokonflikter i form av borgerkrig og ustabilitet. Religions- og politikkbaserte konflikter påvirker hverdagen til libanesere flest, om ikke på personlig nivå, så i hvert fall på høyere nivå av samfunnet. Disse konfliktene har ikke libanesere klart å finne løsninger på. Det kan virke som at de heller ikke forventer at disse konfliktene kan løses, men at disse heller er iboende i den libanesiske kultur. Det handler kan hende ikke om å løse konfliktene i integrativ forstand, men om å finne en måte å leve med disse konfliktene på.

Basert på intervjuobjektene refleksjoner om egne konfliktsyn og preferanser for konflikthåndtering i arbeidslivet, kom et generasjonsskille frem der den eldre generasjon

gjennomgående har et negativt syn på konflikter, mens den yngre generasjon har et mer verdinøytralt syn på konflikter. Den eldre generasjon virker altså å være i tråd med intervjuobjektene sine refleksjoner om libanesere generelt. Det kan tenkes at den yngre generasjon evner å ha et mer verdinøytralt syn på konflikter fordi de ikke har levd like lenge og erfart like mye av de makropolitiske konfliktene i Libanon.

Den yngre generasjon intervjuobjekter skiller seg altså ut og har også en mer konstruktiv tilnærming til konflikthåndtering. For å håndtere konflikt konstruktivt må de involverte parter ha en integrasjonsfremgangsmåte (Pruitt & Carnevale, 1993). Interessebasert kommunikasjon promoterer integrativ løsning via felles problemløsning (Rognes, 2008). Den yngre generasjon fremhever i tråd med dette, utelukkende interessebaserte forhandlinger som foretrukken konflikthåndtering.

For å ta for meg andre kulturelle forklaringer på dette generasjonsskillet i konfliktsyn og -håndtering blant intervjuobjektene diskuterer jeg mine resultater på Hofstede's og Hall's kategorier i sammenheng med håndteringsstrategiene fra konfliktepisodene som intervjuobjektene nevner.

Det virker som kollektivismen kompliserer konstruktiv håndtering for den eldre generasjon. Det faktum at de velger foretrukken håndteringsstrategi basert på hvem den andre parten er, og benytter seg av unngåelse og ettergivenhet i konflikter med familie og venner, forsterker at den eldre generasjon er kollektivistisk med tanke på familie og venner. Inngruppeharmoni og vektlegging av den andre parts interesser er da viktig for dem, enn om dette kolliderer med egne individualistiske forretningsinteresser. I slike forretningskonflikter som altså oppleves ubehagelige for dem, foretrekker de å forsake egne interesser til fordel for ivaretagelse av den andre parts interesser for å bevare relasjon og harmoni.

I forlengelsen av dette er forretningskonflikten mellom familiene som endte i eskalering og ødelagt relasjon interessant. Her førte samme tankegang, i form av preferanse for kollektivistisk inngruppeharmoni, til at konflikten ble unngått i det lengste. Som Rabih fremhever, ønsket ikke foreldrene hans å saksøke, på tross av at de kunne gjort dette for mange år siden, dette av den enkle grunn at den andre part er familie. Imidlertid er det tydelig at det ikke er mulig for noen av partene å være ettergivende i denne konflikten nå. Dette mener jeg blant annet kan forklares ved at konflikten i motsetning til de andre forretningskonfliktene intervjuobjektene nevner, er mellom to storfamilier. I de andre

forretningskonfliktene mellom den eldre generasjon og familie og venner, var det enklere å være ettergivende av hensyn til inngruppe-harmoni. Dette av den grunn at intervjuobjektene da kun behøvde å forsake egne interesser ved å være ettergivende. I forretningskonflikten mellom de to storfamiliene, går ikke dette da begge parter føler seg forpliktet til å ivareta de kollektive interessene til familiene sine. Tinsley (2004) hevder i tråd med dette at man i kollektivistiske kulturer, uavhengig av hvilke strategi man benytter seg av, tenderer til å inkludere det bredere kollektiv. Benyttes en interessebasert strategi vil dermed interessene kunne inkludere mer kollektive interesser, tilsvarende for rettigheter og makt. I forretningskonflikten mellom familiene, ble interessebaserte strategier først forsøkt, men førte ikke frem da ingen av partene var villige til å gjøre innrømmelser. Begge parter føler seg forpliktet til å ivareta familienes kollektive interesser, og verdsetter disse høyere enn ivaretagelse av den andre parts kollektive interesser. Etter at forhandlingene låste seg og part B saksøkte part A, skiftet kommunikasjonen over til rettighetsbasert kommunikasjon. I tråd med teori er det de kollektive rettighetene til hver part som fremheves. Tinsley (2004) påpeker at kollektivismen som fokuserer på sosiale relasjoner, oppmuntrer til en sammenkobling av konflikter inn i konteksten til konfliktene. Dette er tilfellet i familiekonflikten, der ingen av partene ser konflikten i isolasjon, men som integrert i andre konflikter og i nettverket av familierelasjoner.

Det fremgår at høykontekstkommunikasjon kompliserer konstruktiv håndtering for den eldre generasjon. I forbindelse med forretningskonflikter Jiihad og Lebnan har erfaringer fra, understreker de hvordan høykontekstkommunikasjon er problematisk for dem. De inngår avtaler uten formelle kontrakter, da det gjerne oppleves som "shame" å måtte gjøre det hele formelt. Det blir da vanskelig for dem å håndtere konflikter som skyldes manglende oppfyllelse av kontrakt. Jamfør funn om libanesisk kultur, er det forståelse for at rettslige institusjoner ikke fungerer effektivt i landet, i beste fall tar prosessene lang tid, i verste fall nytter det ikke, da systemene uansett er korrumpert. Dette innebærer at de ikke kan stole på at slike konflikter blir håndtert av systemet.

I forbindelse med forretningskonflikten mellom de to familiene er dette også fremtredende. Investorene skrev ingen formelle kontrakter som spesifiserte deling av landområdet eller vilkår for investeringen. Partene anså dette som "unødvendig" siden de tross alt er familie. Dette har medført at konflikten nå er særdeles vanskelig å løse, selv med objektive kriterier. Det foreligger ikke formelle kriterier begge partene anerkjenner og kan benytte seg av. Samtlige av partenes krav baserer seg på akkumulerte, uformelle, muntlige avtaler og

papirer, hvilket har medført at situasjonen virkelig kan karakteriseres som rotete og komplisert å håndtere.

Jihad og Lebanon nevner et annet høykontekst-trekk som kompliserer konflikthåndtering for dem. Dette er konfliktpartens tilbøyelighet til å benytte seg av affektiv argumentasjon for at vedkommende ikke kan innfri avtalen det gjelder. Både Jihad og Lebanon poengterer at den andre konfliktparten utnytter relasjonen mellom dem til å appellere til sympati. Dette gjør det vanskelig for dem å håndtere konfliktene.

Den eldre generasjons aksept for høy maktavstand gjør det vanskeligere å håndtere konflikter konstruktivt. Tinsley & Brett (2001) hevder at maktstrategier blir mest benyttet i kollektivistiske, høykontekstkulturer, hvor sosial lagdeling og hierarki er akseptert og vanlig. Hofstede (1980) påpeker at det er høy maktavstand i Libanon. Dette bekreftes også av mine resultater på den eldre generasjon, samt av konflikterfaringene til den yngre generasjon.

Samtlige av den yngre generasjon fremhever interne konflikter i selskapene de enten jobber eller har jobbet i. De opplever det som frustrerende at deres preferanse for interessebaserte forhandlinger blir møtt med motstand fra overordnede i selskapene som foretrekker maktbaserte strategier i konflikter. Ros og Tony fremhever frustrasjon over konfliktepisoder der overordnede håndterte konflikter med direkte, maktbasert kommunikasjon, mens Jessica fremhever frustrasjon over konfliktepisoder der indirekte maktbaserte strategier ble benyttet.

I Ros og Tony sitt tilfelle forventet de overordnede i selskapene at de skulle få respekt og ha rett kun basert på det faktum at de hadde en høyere hierarkisk posisjon enn intervjuobjektene. Ros og Tony har lite aksept for maktbasert kommunikasjon og kunne ikke akseptere at konfliktene ble håndtert på denne måten. Jessica ble ansett som en konflikt som måtte elimineres av den grunn at hun ikke respekterte de kollektivistiske maktstrukturene som var i spill i Handelsdepartementet. Hun ble ikke håndtert direkte med maktbasert kommunikasjon, men indirekte ved at de kollektivt gikk bak ryggen hennes og benyttet maktstrukturene til å redusere hennes stillingsmakt. Jessica belyser hvordan konsekvenser av høy maktavstand og kollektivismen i form av korrupsjon og favorisering av interessene til de gruppene man føler tilhørighet til, i høy grad er tilstede og påvirker forretninger i Libanon på statlig nivå. I tråd med dette påpeker Rognes (2008) at maktbruk kan innebære at de underliggende årsakene til konflikten ikke blir løst, samt at den som taper ofte vil bli frustrert

og ha liten motivasjon til å etterleve beslutningen. Dette bekreftes ved at både Tony og Jessica valgte å slutte i jobbene sine som resultat av disse konfliktene.

Interessebaserte strategier er blitt påvist benyttet mest i individualistiske lavkontekstkulturer (Brett, Shapiro og Lytle, 1998). Her er direkte kommunikasjon normen for håndtering. Den yngre generasjon viser seg å være utpreget individualistiske med lavkontekstkommunikasjon som norm. Deres håndtering av konflikter er til forskjell fra den eldre generasjon ikke avhengig av hvem den andre part er. De foretrekker uansett interessebaserte forhandlinger. Interessant er det også at de vektlegger både egne og den andre parts interesser i håndteringen, hvilket antyder at de har en integrasjonsfremgangsmåte i konflikthåndtering. Denne vektleggingen av begges interesser kan muligens forklares ved den yngre generasjons preferanse for feminine verdier som samarbeid og godt arbeidsmiljø.

Den eldre generasjon vektlegger kommunikasjon og konfrontasjon i konflikter der den andre part kun er forretningsforbindelser. Dette understreker funnet om at den eldre generasjon er individualistisk i forretninger. Michele fremhever at han forholder seg saklig i forretningskonflikter. Strategiene han foretrekker er interessebaserte reforhandlinger, eventuelt etterfulgt av rettighetsbasert kompensasjon og annullering av kontrakter. Hans håndtering er dermed i tråd med vestlig konflikthåndtering.

Lebnan og Jiihad fremhever derimot at de blir affektive i konflikter og foretrekker maktbasert kommunikasjon. For dem er det nødvendig å få respekt. Dette kan forklares av deres aksept for maktavstand, samt at de også påpeker at kulturen i Libanon tilsier at man ikke bare kan være snill men også må være tøff for å overleve i landet. De nevner også annullering av både kontrakt og relasjon som håndtering.

Et annet interessant funn er fra forretningskonflikten mellom storfamiliene. Kommunikasjon står sentralt i konfliktforskning og det forutsettes generelt at begge parter ønsker å oppnå en gjensidig fordelaktig løsning. Dette er ikke tilfellet for Rabih (Part A). Tinsley (2004) påpeker at motivet til partene ikke behøver være løsning, det kan også være mer skadeorienterte mål. For Rabih har konflikten gått så langt at han er villig til å forsake egne interesser for å skade den andre parts interesser. Dette viser tydelig hvor mye konflikten mellom de to familiene som er nærmeste naboer har eskalert. Bassem fremhever at han kan være snill opp til et visst punkt der stoltheten hans blir krenket.

Samtlige av intervjuobjektene mener at libanesere generelt er veldig observante på at ikke makrokonflikter skal tas med inn i arbeidshverdagen, og understreker at dette gjelder for øvrig for dem også. De innrømmer at makrokonflikter har negative konsekvenser for forretninger i Libanon, men fremhever primært negative økonomiske konsekvenser, samt stress og bekymring for at konsekvensene skal bli så store at de ikke kan fortsette å arbeide. I tråd med dette gjør de sitt ytterste for at ikke makrokonflikter skal bidra til ytterligere konflikter i arbeidshverdagen. En strategi for å håndtere konfliktrelatert stress er ressurssubstituering, hvorpå den truede ressursen substitueres, eller erstattes med en annen ressurs som ansees som like verdifull (Hobfoll, 2001). Det kan virke som at libanesere substituerer tap av stabilitet i makropolitikken med å tilstrebe stabilitet i arbeidslivet. Dette ble også påvist av Karam (2011) sin studie av konfliktrelatert stress i arbeidslivet i Libanon. For å bevare stabilitet vil ifølge (Hobfoll, 2001) de ansatte bli mer fokusert på å fremme og beskytte funksjonaliteten og den sosiale harmonien innen organisasjonen vedkommende jobber i. I tråd med dette påpeker Ros, "at the end of the day" ønsker libanesere å leve og å jobbe. To av intervjuobjektene, henholdsvis Jiihad og Lebnan, forteller om konkrete håndteringsstrategier de benytter seg av. Disse er å være mer fleksible, samt å strekke seg lengre i forhandlinger og konflikter med kunder for å unngå at økonomiske konsekvenser skal medføre at de ikke lengre kan jobbe.

Jessica belyser makropolitiske konflikters påvirkning på forretninger fra et høyere nivå, henholdsvis fra et statlig, politisk nivå. Hennes erfaringer fra å jobbe i Handelsdepartementet i Libanon, tydeliggjorde at makrokonflikter direkte påvirker hvordan forretninger gjøres der. Desto mer ustabil og tilspisset situasjonen var, desto viktigere ble det for de ulike politiske og religiøse grupperingene å tilfredsstille egne interesser på bekostning av andres. Måten dette ble oppnådd på var gjennom de mange indirekte maktstrukturene som er i spill der. Dette bekrefter at kollektivistiske maktstrukturer i stor grad er tilstedeværende i libanesisk arbeidsliv på høyere institusjonelt nivå og at disse kompliserer konstruktiv konflikthåndtering. I tillegg er det interessant at disse strukturene medfører at sakskonflikter blir omgjort til relasjons – og verdikonflikter som er de vanskeligste å håndtere konstruktivt med interessebaserte forhandlinger (De Dreu & Van Vianen, 2001). I stedet for å fokusere på sak som gjør det enklere å benytte interessebaserte forhandlinger, blir konfliktene oversatt til relasjoner i form av hvem man føler solidaritet overfor, samt verdier i form av religiøs tilhørighet og politisk ståsted. Jessica nevner i tråd med dette at det er hat mellom sjia- og sunnimuslimer i Libanon, samt at de kristne er splittet basert på hvorvidt de støtter sjia- eller

sunnimuslimene politisk. Det faktum at libanesisk politikk ikke baseres på en politisk saklig agenda om hvordan forbedre forholdene og ivareta interessene til alle libanesere uavhengig av religion, understreker at uenigheter ikke forstås som saks-, men som relasjons – og verdikonflikter.

6. Konklusjon

I det følgende trekker jeg på sammenhengen mellom funn i det foregående kapittel for å belyse hvordan forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering kan reflekteres av libanesisk kultur.

Forhandlinger for avtaleinngåelse og konflikthåndtering kan i stor grad reflekteres av intervjuobjektens kulturelle tilhørighet. Det går frem at Libanon er en blanding av østlige og vestlige kulturer, og at både libanesisk samfunn og kulturer er i stadig endring. Det er mange kulturer i landet, men det er en unik forretningskultur som ikke begrenses av de andre kulturene. Forretningskulturen forsterkes av den libanesiske mentaliteten om at man i stor grad må klare seg selv, da man ikke kan regne med hjelp fra staten. Det er derfor viktig å tjene penger og være tøff. Forretningskulturen bærer preg av å være maskulin og individualistisk, med sterkt fokus på suksess og egne resultater. I tråd med dette er intervjuobjektene individualistiske i forretninger og foretrekker ulike former for interessebaserte forhandlinger for avtaleinngåelse.

Det går imidlertid frem at det ikke er like naturlig for libanesere å benytte interessebaserte forhandlinger for konflikthåndtering. Libaneseres negative konfliktsyn kan henge sammen med de mange og dårlig erfaringene de har med makropolitisk konflikter. Ikke overraskende foretrekkes typisk unngåelse som håndtering i det lengste til konflikten eskalerer og blir uhåndterlig for partene. I tråd med deres kulturelle preferanser for å unngå konflikter, samt deres mer eller mindre vestlige forretningskultur, tilstrebes stabilitet i arbeidslivet som erstatning for tap av stabilitet i omgivelsene. De forsøker i størst mulig grad å forhindre at de makropolitisk konflikten skal bidra til ytterligere konflikt for dem.

Der er et tydelig generasjonsskille mellom den yngre og eldre generasjon, som går på tvers av funnene, og som belyser sammenhengen mellom kultur, forhandlinger og konflikthåndtering. Dette skillet antyder muligens en utvikling i det libanesiske samfunn for øvrig, der den yngre generasjons kultur og atferd er mer utpreget vestlig, mens den eldre generasjon i større grad henger igjen i den tradisjonelle kulturen.

Den yngre generasjon assosierer seg med vestlige kulturer og deres atferd kan forklares deretter. De definerer kulturer i Libanon etter grad av kunnskap i form av utdanning og toleranse i befolkningen. De er individualistiske, har preferanse for feminine verdier, lav aksept for maktavstand og benytter seg av lavkontekstkommunikasjon.

I tråd med denne kulturelle kategoriseringen vektlegger de interessebaserte forhandlinger med felles problemløsning, samt direkte, saklig informasjonsdeling både for avtaleinngåelse og konflikthåndtering. Deres konstruktive tilnærming til konflikthåndtering kan delvis forklares av at de har et verdinøytralt syn på konflikter, som igjen kan skyldes at de ikke har like mye negative erfaringer med makrokonflikter og ustabilitet som den eldre generasjon. Videre fører deres lave aksept for maktavstand til at de heller ikke aksepterer maktbaserte strategier for konflikthåndtering. Basert på den yngre generasjons erfaringer fra interne konflikter i arbeidslivet, forsterkes mine antydninger om et mulig generasjonsskille i konflikthåndtering i Libanon. Den yngre generasjon fremhever at de foretrekker interessebaserte forhandlinger, men opplever det frustrerende at den eldre generasjon i arbeidslivet foretrekker mer maktbaserte strategier.

Den eldre generasjon definerer i større grad kulturene i Libanon basert på tradisjonelle kategorier som religion, region og politikk. Deres atferd kan karakteriseres som en blanding av østlige og vestlige atferdstendenser og er dermed for kompleks til å kunne beskrives med eksisterende modeller. Atferden deres er mest i tråd med vestlig atferd når det kommer til samarbeid, mens den er mer preget av østlig atferd i konkurranse og konflikt.

Den vestlige atferden ved samarbeid kan forklares ved den særegne forretningskulturen i Libanon, som er individualistisk med fokus på forretningsinteresser. Den vestlige atferden i samarbeid fremgår ved individualistisk fokus på sak og resultater, samt ved at direkte informasjonsdeling er mest utbredt. Det er imidlertid også innslag av østlig atferd i samarbeid, i form av affektiv informasjonsdeling for å oppnå tillit, og indirekte informasjonsdeling for å oppnå mer gevinst.

Den østlige atferden i konkurranse og konflikt kan forklares ved at på tross av at den eldre generasjon er individualistisk i forretninger, så er de i stor grad kollektivistiske ellers. De har også aksept for maktavstand, er utpreget maskuline og har innslag av høykontekstkommunikasjon. Kollektivistiske tendenser kommer frem i konflikt ved at de benytter seg av unngåelse og ettergivenhet i konflikter med parter de føler inngruppe-

solidaritet med. Maktavstand og maskulinitet kommer frem i konkurranse og konflikt ved at de i stor grad benytter seg av maktbaserte strategier med parter som kun er forretningsforbindelser, og ved at de har en sterk resultatorientering som innebærer fokus på egen vinning. Høykontekstkommunikasjon fremgår blant annet i form av rituell pruting og affektiv informasjonsdeling for å oppnå dominans i konkurranse.

Det er også innslag av dramatisering og uærlig informasjonsdeling. De som benytter seg av dette mener det er nødvendig i Libanon. Denne preferansen kan muligens forklares med at den eldre generasjon har mer erfaring med at libanesiske systemer ikke fungerer effektivt. De mener derfor at de i større grad må ta saker i egne hender og selv må være ansvarlig for hva de klarer å oppnå.

At konstruktiv konflikthåndtering er vanskelig for den eldre generasjon, kan også tenkes å skyldes at de har mye negative erfaringer med konflikter da de har opplevd borgerkrig og andre makropolitiske konflikter i voksen alder.

Generaliserbarheten til studiet mitt begrenset. Jeg har en begrenset mengde data, i form av ni dybdeintervju, der syv av dem er i forbindelse med atferd i forhandlinger og konflikt, og to av dem i forbindelse med en konkret konflikt. Studiet mitt er dessuten kvalitativt og ikke basert på et representativt utvalg av hele Libanon. De resultater jeg har kommet frem til er basert på et utvalg av gründere som kommer fra én religiøs gruppe, dette vil kunne legge føringer for hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre grupper i Libanon. Videre har jeg delt intervjuobjektene opp i to subsett, henholdsvis den yngre og eldre generasjon. I disse subsettene har jeg henholdsvis kun fire og tre representanter. Man må derfor være forsiktig med å trekke konklusjoner om den eldre og yngre generasjon libanesere basert på disse representantene. Imidlertid var målsettingen min å oppnå dybdeinformasjon om utvalget mitt, hvilket jeg har oppnådd. På tross av manglende mulighet til å generalisere, mener jeg min analyse vil kunne være et godt utgangspunkt for videre forskning på libanesisk forhandlingsatferd.

Litteraturliste

- Adair, W. L., & Brett, J. M. 2004. Culture and negotiation processes. *The handbook of negotiation and culture*, 158-176.
- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. 2004. Culture and negotiation strategy. *Negotiation Journal*, 20(1), 87-111.
- Avruch, K. 1998. *Culture and conflict resolution* (Vol. 31). US Institute of Peace Press.
- Avruch, K., & Black, P. W. 1994. Conflict resolution in intercultural settings: Problems and prospects. *Conflict resolution theory and practice: Integration and application*, 131-145.
- Ayoub, M. 1994. Lebanon between religious faith and political ideology. In D. Collings (Ed.), *Peace for Lebanon?: From war to reconstruction* (pp. 231-240). Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafl, K. A. 2003. Within-case and across-case approaches to qualitative data analysis. *Qualitative Health Research*, 13(6), 871-883.
- Boulding, K. 1962. *Conflict and Defense*, Harper and Row, New York, NY.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. L. 1998. Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410-424.
- Brett, J. M. 2007. *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. Wiley.com.
- Brett, J. & Crotty, S. 2008. "Culture and Negotiation." In *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, edited by P.B. Smith, M.F. Peterson, & D.C. Thomas, Thousand Oaks, CA: Sage
- Brown, R. 2000, *Group Processes: Dynamics within and between Groups*, 2nd ed., Blackwell Publishing, Cornwall.
- Byron, K. and Peterson, S. 2002, "The impact of a large-scale traumatic event on individual and organizational outcomes: exploring employee and company reactions to September 11, 2001", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 8, pp. 895-910.
- CIA Factbook, Lebanon. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/le.html> [sist besøkt 17 november 2013]
- Cohen, R. 1991. *Negotiating across cultures: Communication obstacles in international diplomacy* (p. 60). United States Institute of Peace.

- Corstange, D. M. 2008. *Institutions and Ethnic Politics in Lebanon and Yemen*. ProQuest.
- Dahrendorf, R. 1964, "Recent changes in the class structure of European societies", *Daedalus*, Vol. 93 No. 1, pp. 225-70.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. 2001. Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. 2003. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- Deutsch, M. 1994. Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of Social Issues*, 50(1), 13-32.
- Dirani, K. M. 2008. Individualism and collectivism in Lebanon: Correlations with socioeconomic factors and effects on management and human resources practices. *Advances in International Management*, 21, 211-233.
- Drake, L. E. 1995. Negotiation styles in intercultural communication. *International Journal of Conflict Management*, 6(1), 72-90.
- Ekmekji, A. A. 2012. Confessionalism and electoral reform in Lebanon. Ph.D. The Aspen University
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. 2011. Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter?. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Fahed-Sreih, J. 2006. Lebanon, Handbook of family business and family business consultation: a global perspective.(pp. 203–222).
- Fahed-Sreih, J., & Pistrui, D. 2012. Motives for Entrepreneurship: The Case of Lebanese Family Businesses, Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context, Prof. Thierry Burger-Helmchen (Ed.), ISBN: 978-953-51-0206-9, InTech, DOI: 10.5772/35295. Available from: <http://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-gender-geographies-and-social-context/motives-for-entrepreneurship-the-case-of-lebanese-family-businesses> [sist besøkt 17 november 2013]
- Faour, M. 1998. *The silent revolution in Lebanon: Changing values of the youth*. Amer Univ of Beirut.
- Feghali, E. 1997. Arab cultural communication patterns. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(3), 345-378.

-
- Ferraro, G.P. 1990. *The Cultural Dimension of International Business*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Friedman, T. L. 1990. *From Beirut to Jerusalem*. New York: Anchor Books.
- Galtung, J. 1969. Violence, peace, and peace research. *Journal of peace research*, 6(3), 167-191.
- Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (Eds.). 2004. *The handbook of negotiation and culture*. Stanford Business Books.
- Gelfand, M. J., & Cai, D. A. 2004. Cultural structuring of the social context of negotiation. *The handbook of negotiation and culture*, 238-257.
- Gibran, K. (2009). *The garden of the prophet*. Sterling Publishers.
- Glenn, E. S., Witmeyer, D., & Stevenson, K. A. 1977. Cultural styles of persuasion. *International Journal of Intercultural Relations*, 1(3), 52-66.
- Green, E. G., Deschamps, J. C., & Páez, D. 2005. Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries a typological analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 321-339.
- Gyldendal, Det store danske. 2013.
[http://www.denstoredanske.dk/Rejser%2c_geografi_og_historie/Mellem%C3%B8sten/Irak%2c_Syrien_og_Libanon/Libanon_\(Historie\)](http://www.denstoredanske.dk/Rejser%2c_geografi_og_historie/Mellem%C3%B8sten/Irak%2c_Syrien_og_Libanon/Libanon_(Historie)) [sist besøkt 17 november 2013]
- Hall, E. T. 1976. *Hall, Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 222, 13.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. 1990. *Understanding cultural differences*. Intercultural press.
- Hargie, O. & Dickson, D. 2004. *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice (4th Edition)*. London: Routledge
- Hobfoll, S.E. 2001, "The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 50 No. 3, pp. 337-96.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. London: Sage.
- Hong, Y. Y., & Chiu, C. Y. 2001. Toward a paradigm shift: From cross-cultural differences in social cognition to social-cognitive mediation of cultural differences. *Social Cognition*, 19(3: Special issue), 181-196.

- Hong, Y. Y., & Mallorie, L. M. 2004. A dynamic constructivist approach to culture: Lessons learned from personality psychology. *Journal of Research in Personality*, 38(1), 59-67.
- Karam, C. M. 2011. Good organizational soldiers: conflict-related stress predicts citizenship behavior. *International journal of conflict management*, 22(3), 300-319.
- Kazarian, S. S. 2005. Family functioning, cultural orientation, and psychological well-being among university students in Lebanon. *The Journal of social psychology*, 145(2), 141-154.
- Kitayama, S. 2002. Culture and basic psychological processes--toward a system view of culture: comment on Oyserman et al.(2002).
- Knudsen A. 2007. The law, the loss and the lives of Palestinian refugees in Lebanon. Bergen: Chr. Michelsen Institute (CMI). Tilgjengelig fra: <http://www.cmi.no/publications/publication/?2607=the-law-the-loss-and-the-lives-of-palestinian> [lastet ned 17. november 2013]
- Landinfo. 2008. De palestinske flyktningene i Libanon – Levekår og forfølgelsesrisiko.
- Leung, K. 1997. Negotiation and reward allocations across cultures. IN P. C. Earley and M. Erez (Eds.), *New perspectives on I/O psychology* (pp. 640-675). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lu, L. T. 2012. Etic or Emic? Measuring Culture in International Business Research. *International Business Research*, 5(5), p109.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., Barsness, Z. I., Tinsely, C. H., & Janssens, M. 1995. A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17: 167-214
- Mackey, S. 1991. *Lebanon: Death of a nation*. New York: Doubleday.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. 1991. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
- Matsumoto, D. E. 2001. *The handbook of culture and psychology*. Oxford University Press.
- McGoldrick, M., Giordano, J., & Garcia-Preto, N. (Eds.). 2005. *Ethnicity and family therapy*. Guilford Press.
- Morris, M. W., & Fu, H. Y. 2001. How does culture influence conflict resolution? A dynamic constructivist analysis. *Social Cognition*, 19(3: Special issue), 324-349.

-
- Morris, M. W., & Gelfand, M. J. 2004. Cultural differences and cognitive dynamics: Expanding the cognitive perspective on negotiation. *The handbook of negotiation and culture*, 45-70.
- Mykland, S. 2011. En studie av mekleratferd i norske rettsmeklinger. Ph.D. thesis No. 2011/02, Institutt for Strategi og Ledelse NHH. ISBN: 978-82-405-0231-7
- Neuliep, J. W. 2011. *Intercultural communication: A contextual approach*. SAGE Publications, Incorporated.
- OfU. 2013. Risikoanalyse, Olje for Utvikling i LIBANON. International Law and Policy Institute (ILPI), ISSN 1234-5678-9012-3456-7890 N
- Posthuma, R. A. 2011. Conflict management in the Middle East. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 216-218.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. 1993. *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Rognes, J. K. 2008. *Forhandlinger*. Universitetsforlaget.
- Rognes, J. K., & Schei, V. 2010. Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 82-97.
- Salibi, K. A. 2003. House of Many Mansions: The History of Lebanon Reconsidered (London: IB Tauris, 1988); also Meir Zamir. *The Formation of Modern Lebanon*.
- Saorín-Iborra, M. C. 2008. Time pressure in acquisition negotiations: Its determinants and effects on parties' negotiation behaviour choice. *International Business Review*, 17(3), 285-309.
- Shapiro, D. L., & Kulik, C. T. 2004. Resolving disputes between faceless disputants: New challenges for conflict management theory. *Negotiation and Culture: Research Perspectives*, 177-192.
- Statistics of Lebanon. 2012. <http://www.state.gov/j/drl/rls/irf/2012/nea/208400.htm> [sist besøkt 17 november 2013]
- Staw, B.M., Sandelands, D.E. and Dutton, J.E. 1983, "Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multi-level analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 501-52.
- Stewart, H. 2012. Lebanon's national identity: Walking between raindrops?. *The Levantine Review*, 1(2), 153-180. Ting-Toomey, S. (1985). Toward a theory of conflict and culture. In W. B. Gudykunst, L. P. Stewart, and S. Ting-Toomey (Eds.), *Communication, culture, and organizational processes* (Vol. 9, pp. 71-86). Sage: Newbury Park, CA.

-
- TIMMS. 2007. TIMSS 2007 Encyclopedia: A Guide to Mathematics and Science Education Around the World Volume 1 A–L. TIMSS & PIRLS International Study Center, Lynch School of Education, Boston College. ISBN: 1-889938-47-5
- Tinsley, C. H., & Brett, J. M. 2001. Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 360-381.
- Tinsley, C. H. 2004. Culture and conflict: Enlarging our dispute resolution framework. *The handbook of negotiation and culture*, 193-210.
- Traboulsi, B. J. 2007. Citizenship in Multicultural Lebanon: a Critical approach / Berge J. Traboulsi. — In: *Annales de philosophie et des sciences humaines*. — N° 23, t. 2 (2007), pp. 97-113
- Transparency International. 2012. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2012. <http://www.transparency.org/cpi2012/results> [sist besøkt 17 november 2013]
- Trompenaars, F. 1996. Resolving international conflict: culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68.
- UNESCO. 2003. Literacy and Adult Education in the Arab World. Regional Report for the CONFINTEA V Mid-Term Review Conference, Bangkok, September 2003
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. 1988. *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. Jossey-Bass.
- Vindeløv, V. 2008. *Konfliktmægling: en refleksiv model*. Djøf/Jurist-og Økonomforbundet.
- Weingart, L. R., & Olekalns, M. 2004. Communication processes in negotiation: Frequencies, sequences, and phases. *The handbook of negotiation and culture*, 143-157.
- Wellman, B., Chen, W., & Dong, W. 2001. Networking guanxi. *Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*, 221-241.
- World Bank. 2003. Lebanon - Legal and Judicial Sector Assessment. <http://siteresources.worldbank.org/INTMNAREGTOPGOVERNANCE/Resources/WorkingPaperLebanonlegalandjudicialsectorassessment.pdf> [sist besøkt 17 november 2013]
- World Economic Forum. 2013. The Global Competitiveness Report 2012-2013. World Economic Forum, Geneva, ISBN-13: 978-92-95044-35-7
- Yahoo News. 2013. Syrian refugees in Lebanon face bitter winter. <http://news.yahoo.com/syrian-refugees-lebanon-face-bitter-winter-205407034.html> [sist besøkt 17 november 2013]

Zeidner, M. 2005. Contextual and personal predictors of adaptive outcomes under terror attack: the case of Israeli adolescents, *Journal of Youth and Adolescence*, Vol. 34 No. 5, pp. 459-70.

Appendix - Intervjuguide

1. Bakgrunn forhandler:

1. Kan du fortelle litt om deg selv, ditt arbeid og din erfaring med forhandlinger?

2. Ta utgangspunkt i en erfart forhandlingssituasjon

1. Hvordan forberedte du deg til forhandlingene?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

- Satt du deg inn i hvem motpart var og forberedte deg på hvordan du skulle kommunisere med vedkommende deretter? I så fall hvordan?
- Utførte du en analyse av egne og motparts interesser og posisjoner på saker? I så fall hvordan?
- Forberedte du deg på hvordan du skulle få motpart til å avdekke sine interesser gjennom informasjonsutveksling i forhandlingene? I så fall hvordan?
- Forberedte du deg på hvordan din egen informasjonsdeling med motpart skulle være? I så fall hvordan?

2. Hvordan foregikk forhandlingene?

Mulige oppfølgingsspørsmål:

- Problemdefinisjon, hvordan? (Rett på sak? I felleskap? Enighet?)
- Hvordan foregikk informasjonsdelingen?
 - o Ga du mye informasjon? Spurte du etter mye informasjon?
 - o Var det mye gjensidighet?
 - o Direkte/indirekte? Saklig/affektivt?
 - o Forhandlet dere om en og en sak? flere saker knyttet sammen?
 - o Hvordan var argumenteringen?
- Hvordan var klimaet i forhandlingen?

3. Var denne forhandlingssituasjonen typisk? Hvorfor/hvorfor ikke?)

3. Oppfatninger forhandlinger og informasjonsdeling

1. Hva er det viktigste målet ditt i forhandlinger? (Resultater/relasjoner)
2. Etter din mening bør informasjon deles i forhandlinger? Hvorfor slik?
3. Etter din mening bør man dele informasjon på ulike måter dersom forhandlingen er preget av samarbeid versus dersom den er preget av konkurranse? I så fall hvordan?
4. Etter din mening bør man tilpasse informasjonsdelingsstrategi til hvem man forhandler med? Hvordan? (Annen kultur, type relasjon)

4. Ta utgangspunkt i en erfart konfliktsituasjon i arbeidslivet

1. Hvorfor ble det konflikt?
2. Hvordan håndterte du konflikten? Og hvorfor?
3. Hvordan var atferden din i konfliktsituasjonen og hvorfor?
4. Hvordan var motpartens atferd i konfliktsituasjonen og hvorfor tror du den var slik?
5. Hvordan foregikk kommunikasjonen?
6. Hvordan opplevde du konflikten?
7. Opplever du ofte slike konfliktsituasjoner?
8. Var denne konflikten typisk? Hvorfor/hvorfor ikke?

5. Oppfatninger konflikt og håndtering

1. Hvordan opplever du konflikt?
2. Hvordan håndterer du konflikt?
3. Påvirker den høye graden av makropolitisk konfliktnivå i Libanon måten du tenker om og håndterer konflikt på i arbeidshverdagen din? I så fall hvordan?

6. Selvrefleksjon kultur

1. Mener du det er relevant å snakke om én libanesisk felleskultur eller flere? Hva definerer denne/disse i tilfelle?
2. Hvilken kultur mener du at du tilhører? Hva definerer din kultur?
3. Føler du at kulturen din påvirker hvordan du forhandler, i så fall hvordan?
4. Føler du at din kultur påvirker hvordan du tenker om konflikt? I så fall hvordan?
5. Oppfatter du at det er høy grad av konflikt i den libanesiske forhandlingskultur? (Begrunn)
6. Påvirker makropolitiske konflikter din arbeidshverdag? I så fall hvordan?