



Forhandlinger med iranske motparter

En kvalitativ eksplorerende studie om forhandlinger mellom norske og iranske aktører

Stian Andre Kinnunen og Per Emil Svare

Veileder: Professor Jørn Kjell Rognes

Masterutredning innen hovedprofilen 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

Denne masterutredningen studerer forhandlinger mellom norske og iranske aktører. Formålet er å identifisere potensielle utfordringer og hvordan norske aktører bør forholde seg til disse. Utredningen er derfor også ment som støtte til norske aktører, slik at de kan være bedre forberedt til forhandlinger med iranere.

Utredningen baserer seg på teori om forhandlinger og kultur. Fakta om de politiske, økonomiske og institusjonelle forholdene i Iran blir også presentert. Teorigrunnlaget er sammen med det innsamlede datamaterialet benyttet til å foreta en analyse. Det empiriske grunnlaget er dybdeintervju med syv norske aktører som har forhandlet eller vært i sonderingsmøter med iranske motparter. Utredningen er en kvalitativ, eksplorerende studie, og har elementer fra både komparative design og casestudier.

Studien viser at forhandlinger med iranske motparter er tidkrevende og at relasjonsbygging er viktig. Forskjellen i kommunikasjonen mellom norske og iranske aktører kan føre til misforståelser. Det er videre gjort funn på at det kan være vanskelig å oppnå integrative løsninger, da den iranske kulturen er konkurransepreget, med et sterkt fokus på å oppnå innrømmelser på prisdimensjonen. Mistillit mellom partene gjør forhandlinger mer fordelingsorienterte, og synliggjør behovet for relasjoner for å kunne oppnå integrative løsninger. Vi finner at risikoen ved å operere i Iran er høy. De økonomiske, politiske og institusjonelle forholdene forhøyer risikoen. Norske forhandlere risikerer også at sanksjonene mot Iran kan bli gjeninnført.

Forord

Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen tilsvarer 30 studiepoeng og er et fordypningsarbeid innen hovedprofilen Strategi og ledelse.

Utredningen omhandler forhandlinger mellom norske og iranske aktører, og hvilke utfordringer som kan oppstå når parter fra disse kulturene forhandler med hverandre. Valg av tema og problemstilling ble tatt på bakgrunn av at begge hadde tatt masterkurset Forhandlinger tidligere, et spennende og lærerikt fagfelt som vi har hatt stor glede av å fordype oss i. Det siste året har media rettet søkelyset mot sanksjonslettelsene mot Iran også kjent som Iran-avtalen. Det var slik vi kom opp med idéen om å skrive om det valgte temaet.

Det er flere vi ønsker å rette vår takknemlighet til etter en tidkrevende og lærerik prosess. En stor takk går til vår veileder, professor Jørn Kjell Rognes, ved Norges Handelshøyskole. I tillegg til å være en fremdragende foreleser og formidler i kurset Forhandlinger, har han under prosessen gitt oss gode råd og innspill, som vi har tatt til oss og som har forbedret kvaliteten på utredningen. Utredningen baserer seg på syv intervjuer av personer som har forhandlet med iranske motparter. I den forbindelse retter vi en stor takk til alle som har latt seg intervju, inkludert seniorforsker Sverre Lodgaard ved NUPI, som er ekspert på Iran. De viste stor samarbeidsvilje etter at vi tok kontakt, og vi er svært takknemlige for deres bidrag. Videre ønsker vi å takke Tommy Kinnunen, Øystein Sundnes og Anders Svare for korrekturlesing av utredningen.

Til slutt takker vi hverandre for et lærerikt og ikke minst hyggelig samarbeid. Vi har gått fra å være bekjente til å bli gode venner.

Bergen, 14. desember 2016

Stian Andre Kinnunen

Per Emil Svare

«Å holde på med Iran er ikke noe for amatører.»

Intervjuobjekt 2

«Det er rett og slett kultur for å forhandle.»

Intervjuobjekt 4

«Det er som jeg sier at i Iran, så er et sekund et minutt, og et minutt er en time, og en time er en dag, og en dag er en måned, og en måned er et år.»

Intervjuobjekt 6

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
FORKORTELSER	8
FIGURLISTE	9
1. INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	10
1.2 PROBLEMSTILLING	10
1.3 AVGRENSNINGER	11
1.4 STUDIENS OPPBYGNING.....	11
2. TEORI	12
2.1 IRAN.....	12
2.1.1 <i>Politiske forhold</i>	12
2.1.2 <i>Institusjonelle og økonomiske forhold</i>	16
2.1.3 <i>Forskjeller mellom Norge og Iran</i>	19
2.1.4 <i>Utenrikspolitikk og sanksjoner</i>	20
2.2 FORHANDLINGER	25
2.2.1 <i>Fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger</i>	25
2.2.2 <i>Interkulturelle forhandlinger</i>	28
2.3 KULTUR	34
2.3.1 <i>Iransk forhandlingskultur</i>	34
2.3.2 <i>Likheter og ulikheter mellom norsk og iransk forhandlingskultur</i>	39
2.4 IMPLIKASJONER: FORVENTEDE UTFORDRINGER I FORHANDLINGER MELLOM NORSKE OG IRANSKE AKTØRER	43

3. METODE	47
3.1 FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSMETODE.....	47
3.1.1 <i>Forskningsdesign</i>	47
3.1.2 <i>Forskningstilnærming</i>	47
3.1.3 <i>Forskningsmetode</i>	48
3.1.4 <i>Datainnsamling</i>	48
3.1.5 <i>Valg av studie</i>	49
3.2 VALG AV INTERVJUOBJEKTER OG KJENNETEGN.....	50
3.2.1 <i>Valg av intervjuobjekter</i>	50
3.2.2 <i>Kjennetegn ved intervjuobjektene</i>	50
3.3 INTERVJUENE	53
3.3.1 <i>Intervjuguide</i>	53
3.3.2 <i>Intervjuprosessen</i>	54
3.4 ANALYSE.....	55
3.4.1 <i>Klassifisering av data</i>	56
3.4.2 <i>Presentasjon av funn</i>	56
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	57
3.5.1 <i>Validitet</i>	57
3.5.2 <i>Reliabilitet</i>	57
3.6 ETISKE IMPLIKASJONER.....	59
4. ANALYSE	60
4.1 ER DEN POLITISKE SITUASJONEN I IRAN EN UTFORDRING FOR NORSKE AKTØRER?	60
4.2 HVOR VIKTIG ER RELASJONSBYGGING I FORHANDLINGENE?	63
4.3 HVORDAN PÅVIRKER DE INSTITUSJONELLE FORHOLDENE FORHANDLINGENE?.....	70

4.4	HVILKE IMPLIKASJONER HAR SANKSJONENE HATT, OG UTGJØR DE FORTSATT EN UTFORDRING?	80
4.5	HVORDAN PÅVIRKER DE ØKONOMISKE FORHOLDENE OG KORRUPSJONSPROBLEMET FORHANDLINGENE?	83
4.6	HVORDAN PÅVIRKER FORSKJELLER I KOMMUNIKASJON FORHANDLINGENE?	86
4.7	OPPFATTES FORHANDLINGENE TIDKREVENDE?	90
4.8	FORELIGGER DET MULIGHETER FOR INTEGRATIVE LØSNINGER I FORHANDLINGENE?	95
5.	KONKLUSJON	105
6.	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	108
	APPENDIKS 1: INTERVJUGUIDE.....	109
	APPENDIKS 2: E-POST TIL INTERVJUOBJEKTENE	113
	APPENDIKS 3: INFORMASJON OM FORSKNINGSPROSJEKTET	114
	LITTERATURLISTE	116

Forkortelser

BATNA – The Best Alternative to Negotiated Agreement

BNP – Bruttonasjonalprodukt

E3/EU+3 – Samlebetegnelse for forhandlingspartnerne i Iran-avtalen; Frankrike, Kina, Russland, Storbritannia, Tyskland og USA

EU – Den europeiske union

EØS – Det europeiske økonomiske samarbeidsområde

GIEK – Garantiinstituttet for eksportkreditt

IRGC – Den iranske revolusjonsgarden

JCPOA – The Joint Comprehensive Plan Of Action, også kjent som Iran-avtalen, hvor Iran i bytte mot sanksjonslettelse har lovt å avstå fra å utvikle atomvåpen.

NUPI – Norsk utenrikspolitisk institutt

SDI – Stegvis-deduktiv induktiv metode

SWIFT – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

Figurliste

Figur 1: Faktisk og stipulert utvikling i Irans BNP 2008-2020	21
Figur 2: Valutakurs for iransk rial mot amerikanske dollar	22
Figur 3: Forhandlerens dilemma	27
Figur 4: Norge og Iran under dimensjonen individualisme – kollektivism	40
Figur 5: Norge og Iran under dimensjonen maktavstand	40
Figur 6: Norge og Iran under dimensjonen usikkerhetsunngåelse	41
Figur 7: Norge og Iran under dimensjonen maskulinitet – femininitet	42
Figur 8: Norge og Iran under dimensjonen langtids – korttidsorientering	42

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Den iranske kulturen har lange tradisjoner med å drive handel, og dermed også å gjøre forhandlinger. Handel mellom Iran og vestlige land har de senere årene vært begrenset som følge av politiske forhold. Det ble i 2006 innført sanksjoner mot Irans atomprogram. I 2012 ble disse sanksjonene skjerpet av USA og EU, og Norge valgte å følge USA og EU i sanksjonsskjerpelsene. Sanksjonene påvirket den iranske økonomien negativt og vanskeliggjorde transaksjoner mellom vestlige og iranske bedrifter. Den iranske presidenten Hassan Rouhani, som ble valgt i 2013, gikk inn for å bedre forholdet til Vesten, og hadde som mål å komme til en avtale omkring Irans atomprogram. Dette førte til «the Joint Comprehensive Plan of Action», en avtale hvor Iran i bytte mot sanksjonslettelse lovte å aldri søke, anskaffe eller produsere atomvåpen. I 2016 trådte avtalen i kraft. Den iranske økonomien er spådd vekst som følge av sanksjonslettelsene, og er av enkelte blitt omtalt som et Klondike, altså et potensielt «gullrush» for vestlige bedrifter. Aktører som ønsker å investere i landet vil måtte forhandle med iranere. I så henseende vil kunnskap om Iran og den iranske forhandlingskulturen være viktig for å oppnå gode forhandlinger. Denne utredningen gir innsikt i temaet for norske aktører som gjør eller ønsker å gjøre forretninger med iranere.

1.2 Problemstilling

Formålet med denne studien er å avdekke eventuelle utfordringer som oppstår i forhandlings situasjonen mellom norske forhandlere og deres iranske motparter. Herunder ønsker vi å se på flere faktorer som kan påvirke forhandlingene, og hvordan de faktisk påvirker forhandlingene. Vårt hovedmål med masterutredningen er å belyse følgende spørsmål:

«Hvilke utfordringer er til stede i forhandlinger mellom norske og iranske aktører, og hvordan kan den norske parten forholde seg til utfordringene for å kunne gjennomføre gode forhandlinger?»

Grunnlaget for denne oppgaven er både teori omkring interkulturelle forhandlinger samt et datagrunnlag bestående av syv intervjuobjekter som har forhandlet i Iran. Formålet med denne oppgaven er å kunne gi innsikt i gjeldende teori og praksis hos forhandlere som har eller kommer til å ha kontakt med iranske motparter, og at denne kunnskapen kan benyttes i fremtidige forhandlinger.

1.3 Avgrensninger

Studien baserer seg på kvalitative intervjuer med forhandlere som har fungert i Iran både før, under og etter de strengere sanksjonene overfor Iran. Vi har avgrenset vår oppgave til å fokusere på norske forhandlere som har drevet forhandlinger i Iran. Dermed er problemstillingen kun sett fra et norsk perspektiv, slik at eventuelle utfordringer som den iranske motparten opplever, vil ikke være belyst. Det foreligger også en avgrensning ved at de norske aktørene kun representerer bedrifter som har forhandlet med iranske motparter, slik at eventuelle utfordringer i forhandlinger på statlig nivå mellom Iran og Norge ikke er belyst. På bakgrunn av at studiens omfang er begrenset til syv intervjuobjekter er studiens generaliserbarhet svekket.

1.4 Studiens oppbygning

Masterutredningen består av totalt seks kapitler. I kapittel 2 presenteres fakta om politiske, institusjonelle og økonomiske forhold i Iran, trekk ved den iranske og norske kulturen samt relevant forhandlingsteori. I kapittel 3 presenteres forskningsmetodene som ligger til grunn for studien. Leseren presenteres her for studiens forskningsdesign, vår metode for datainnsamling samt hvordan analysen er gjennomført. I kapittel 4 sammenstilles teori og empiri i vår analyse. Innsamlede data til oppgaven presenteres underveis i analysen. I kapittel 5 fremmer vi en konklusjon på bakgrunn av vår analyse. Kapittel 6 inneholder begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

2. Teori

I denne delen av oppgaven fremlegges relevant teori og fakta som danner grunnlaget for vår analyse. Delkapittel 2.1 er et kontekstkapittel, og presenterer fakta om Iran, Norge og sanksjonene. I delkapittel 2.2 presenteres leseren for relevant teori innenfor fagfeltet forhandlinger. Deretter følger en diskusjon om iransk og norsk kultur i delkapittel 2.3. Teoridelen avsluttes med et implikasjonskapittel, hvor vi utleder spørsmål som baserer seg på de utfordringene vi antar norske aktører møter på i forhandlinger med iranske motparter.

2.1 Iran

I denne delen av oppgaven fremlegger vi generell informasjon om politiske, institusjonelle og økonomiske forhold i Iran. Videre utfører vi en sammenligning av Norge og Iran, før delkapittelet avsluttes med en del som tar for seg sanksjonene fra spesielt vestlige land overfor Iran.

2.1.1 Politiske forhold

Iran, også kjent som den islamske republikken Iran, har per 2016 omtrent 82 millioner innbyggere og består av flere etniske grupper, hvor de største er persere, aserbajdsjanere, kurdere og arabere (Central Intelligence Agency, 2016). Av disse er 90-95 % sjiamuslimer og 5-10 % sunnimuslimer, mens omtrent 0,3 % av befolkningen er zoroastrister, jøder eller kristne (Central Intelligence Agency, 2016). Landet har siden revolusjonen i 1979 blitt styrt av islamske skriftlærde, og det politiske systemet er nedfelt i konstitusjonen av samme år (Lodgaard, Thiesen, Skatvik og Izadi, 2016). I Iran er gjeldende rett bygd på islamsk rett og prinsipper (Berg, 2013), noe som gjenspeiles i flere deler av det politiske samfunnet. Seniorforsker Sverre Lodgaard ved NUPI sa i et intervju med oss at det iranske politiske systemet har mange maktsentra. Vårt formål er i denne delen å gi en oversikt over hvordan det politiske systemet i Iran er sammensatt, og hvordan de ulike aktørene i det iranske maktpillet fungerer. Dette gir oss indikasjoner på om det er politisk risiko forbundet med å gjøre forhandlinger med iranske motparter, og om aktørene i det iranske samfunnet påvirker forhandlingene direkte eller indirekte. Denne delen av oppgaven vil derfor omhandle de politiske forholdene i Iran, herunder de ulike maktsentra, samt generelle levekår i landet.

Den øverste lederen, som for tiden er Ayatollah Ali Kamenei, velges av «Ekspertrådet» (engelsk: the Assembly of Experts), et råd bestående av 86 geistlige (Buchta, 2000). Den øverste lederen er utnevnt på livstid (Buchta, 2000) og har vide fullmakter over viktige statlige institusjoner, som rettsapparat, politi, hær og media (Lodgaard et al., 2016). Videre har den øverste lederen anledning til å underkjenne vedtak gjort av presidenten og parlamentet, i tillegg til at han «har det avgjørende ordet når det gjelder utformingen av innenriks- og utenrikspolitikken.» (Lodgaard et al., 2016).

Den øverste religiøse lederen er den mest innflytelsesrike personen i landet. Iran har imidlertid et folkevalgt parlament samt en president. (Buchta, 2000). Parlamentet består av 290 folkevalgte som stiller til valg hvert fjerde år, og har ansvar for blant annet lovgivning, ratifisering av internasjonale avtaler samt lån (Buchta, 2000). Presidenten representerer den utøvende makt i landet, innehar sitt mandat i fire år, og kan gjenvelges én gang (Lodgaard et al., 2016.) Presidenten er den nest mest innflytelsesrike i landet, men har primært kontroll over sosiale, kulturelle og økonomiske spørsmål, og dermed ikke så mye over utenrikspolitikken (Buchta, 2000). Presidenten velges av folket, men presidentkandidatene må bli godkjent av Vokterrådet for å kunne stille til valg (Buchta, 2000). En vil derfor trolig ikke kunne få kandidater som er i sterk opposisjon til regimet, noe som gjør at den politiske linjen til presidenten og det øvrige regimet vanligvis vil være lik. Samtidig representerer den sittende presidenten siden 2013, Hassan Rouhani, en moderat linje. Han har blant annet fremmet reformer og forsøkt å få en slutt på de internasjonale sanksjonene som har rammet Iran (Youngblood-Coleman, 2015).

Vokterrådet er et annet viktig maktsentrum i Iran. Vokterrådet består av tolv medlemmer utpekt for seks år, hvorav seks er geistlige lovkyndige utpekt av den øverste lederen, og seks er ikke-geistlige jurister utpekt av parlamentet (Buchta, 2000). Rådet har ansvar for å avgjøre hvorvidt lovene fattet av parlamentet er i samsvar med gjeldende islamsk rett (Lodgaard et al., 2016). Vokterrådet har vetorett på lover som er i strid med islamsk rett og kan derfor sende vedtatte lover tilbake til parlamentet for ytterligere behandling (Buchta, 2000). Vokterrådet har derfor en funksjon overfor parlamentet som ligner det øverste kammeret i et todelt parlament, men funksjonen er allikevel spesiell, da rådet tolker om vedtak er i strid med islamsk rett. Videre er det som nevnt Vokterrådet sitt ansvar å godkjenne kandidatene som stiller til presidentvalg.

Revolusjongarden (IRGC) ble opprettet i 1979 med primærfokus å «beskytte revolusjonen og dens oppnåelser» (Buchta, 2000, s. 67). Revolusjongarden besto i 2013 av omtrent 150.000 gardister, fordelt på de tre våpengrenene hær, marine og flyvåpen (Berg, 2013). Revolusjongarden har også fra 2007 hatt kontroll over den paramilitære gruppen Basij, som brukes til å slå ned demonstrasjoner og opposisjonelle (Berg, 2013). Revolusjongarden er foruten å være et militært maktsentrum også blitt en betydelig økonomisk aktør i Iran, med interesser innenfor blant annet forsvarsindustri, bygg og anlegg samt olje- og gassindustri (Berg, 2013). Revolusjongardens involvering i den økonomiske sfære kan by på problemer for vestlige selskaper, både med tanke på eventuell korrupsjon og sanksjonsbestemmelser. En nærmere diskusjon om temaene er foretatt i henholdsvis del 2.1.2 om institusjonelle og økonomiske forhold, og 2.1.4 om utenrikspolitikk og sanksjoner.

Ifølge Amnesty's årlige rapport om menneskerettigheter har det iranske samfunnet lav grad av ytringsfrihet og pressefrihet. Opposisjonelle mot revolusjonen kan også som nevnt bli slått ned på av militante grupper som eksempelvis Basij, en gruppe styrt av Den iranske revolusjongarden. Videre rapporterer Amnesty om arrestasjoner uten lovhjæmmel, tortur og annen mishandling, herunder blinding, pisking og amputering. Iran har også dødsstraff. Sensur av internett og nettjenester, herunder Irans planlagte konstruksjon av et eget internett, gjør at tilgang til internasjonal informasjon kan være vanskelig. (Amnesty International, 2016)

Siden revolusjonen i 1979 har landet erfart en babyboom (Lodgaard et al., 2016). Babyboomen har gjort at de demografiske kurvene peker mot en relativ stor andel unge i befolkningen; per 2013 var 60 % av befolkningen under 30 år (World Bank, 2016). Samtidig sliter landet med en forholdsvis høy arbeidsledighet. Ifølge Verdensbanken er arbeidsledighetsraten på 11,7 prosent (World Bank, 2016).

Iran er som vist et land hvor det statlige apparatet er preget av at landet er en islamsk republikk. Den øverste lederen er en religiøs leder som er valgt av et ekspertråd bestående av religiøse ledere, noe som viser at religionen har en sterk rolle i statsapparatet. Den religiøse innflytelsen virker også gjennom at både den øverste lederen og Vokterrådet har vetorett overfor lovvedtak. Den store innflytelsen religion har på de øvre sjiktene i samfunnet burde skape et forutsigbart system, da politikken mest sannsynlig vil være i tråd med en konservativ tolkning av islamsk rett. Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at religionen påvirker alle statlige avgjørelser i Iran. Sverre Lodgaard, forsker ved NUPI, mener å ha

observert at «hver gang religiøse og nasjonale interesser kræsjer, (...) så er det de nasjonale interessene som får forrang. Altså, nasjonale interesser trumfer religiøse». Følgelig vil en forenkling med å predikere Irans politikk med bakgrunn i konservativ fortolkning av islamsk rett, være feilaktig. Utenlandske aktører kan derfor ikke predikere fremtidige politiske forhold med bakgrunn kun i islamsk rett, men må også ta hensyn til de nasjonale interessene når den politiske risikoen ved å operere i landet blir vurdert.

I og med at den øverste lederen har utvidede fullmakter over viktige institusjoner i samfunnet, skulle en tro at Iran har forholdsvis stabile politiske forhold og forutsigbar politikk. Samtidig består det iranske maktspelet av mange aktører som kompliserer hele prosessen. Mens enkelte krefter er konservative, finnes også dem som ønsker en grad av reform, noe valget av Rouhani i 2013 viser. Rouhani er en mer reformvillig kandidat enn den konservative Mahmoud Ahmadinejad, som hadde makten i de åtte foregående årene. Splittelsene mellom reformistene og de konservative kan skape politisk ustabilitet, men systemet er som vist konstruert slik at lovvedtak kan blokkeres av både Vokterrådet og presidenten, samtidig som regimet også har et militært alibi gjennom Revolusjongarden. Youngblood-Coleman, hovedforfatter av Country Watch, som utgir årlige rapporter om ulike land i verden, gir Irans politiske risiko en score på 3,5 av 10, hvor null er dårligst (Youngblood-Coleman, 2015). Youngblood-Coleman mener at virksomhet i Iran medfører en del politisk risiko. Til sammenligning oppnår andre store økonomier som USA, en score på 9/10, Kina en score på 7/10, Tyskland en score på 9,5/10 og Brasil en score på 7,5/10 (en sammenligning med Norge blir gjort i del 2.1.3). I kategorien politisk stabilitet oppnår Iran og de sammenlignede landene lik score som ved politisk risiko. Den politiske situasjonen påvirkes klart av økonomiske faktorer som høy arbeidsledighet. Slike faktorer kan føre til at det iranske folket blir misfornøyd med regimet og øker derfor politisk risiko. Business Monitor International (2016a) nevner også at regimet er veldig fragmentert, og at regimet er blitt anklaget for valgfusk i presidentvalget i 2009. Det sistnevnte skadet også legitimiteten til regimet. Det er dermed politisk risiko forbundet med landet, men samtidig har regimet klart å holde en forholdsvis stabil politisk linje helt siden revolusjonen i 1979. At de innenrikspolitiske forholdene har vært relativt stabile har gjort at utenlandske aktører har kunnet predikere fremtiden i større grad. Samtidig har utenrikspolitikken vært ustabil noe som diskuteres ytterligere i 2.1.4.

De politiske forholdene i Iran kan derfor medføre problemer for utenlandske aktører, gjennom at landet har forholdsvis høy politisk risiko samt at styringssystemene er annerledes

og skiller seg fra de vestlige. Det er derfor interessant for oss å vurdere hvordan de politiske forholdene påvirker norske aktører i forhandlinger med iranske motparter. Samtidig er et annet tema hvorvidt den politiske situasjonen i Iran har implikasjoner for den iranske væremåten og kulturen.

2.1.2 Institusjonelle og økonomiske forhold

I denne delen diskuteres noen av de viktigste institusjonelle og økonomiske forholdene i Iran. Hovedfokuset innenfor institusjonelle forhold er på rettsvesen, byråkrati og religionens påvirkning på økonomien, da disse forholdene har mest betydning for utenlandske aktører som opererer eller vurderer å operere i landet. Av økonomiske forhold diskuteres den nåværende økonomiske tilstanden, statlig eierskap, korrupsjon og bankvesenet.

Iransk rett bygger, som nevnt i del 2.1.1, på islamsk lære. Rettsvesenet i Iran er todelt: de vanlige offentlige domstolene, som blant annet behandler sivile saker, og revolusjonsdomstolene, som tar seg av grove økonomiske forbrytelser og tilfeller av alvorlig korrupsjon (Berg, 2013). Å få eventuelle tvisteavgjørelser gjennom i rettssystemet i Iran kan være en tidkrevende prosess for bedrifter, da en undersøkelse gjort av Doing Business (2016a) viser at rettsprosessen gjennomsnittlig tar 505 dager fra stevningen skjer til rettsavgjørelsen trer i kraft. Kvaliteten på den juridiske prosessen er middelmådig ifølge Doing Business (2016a), og de juridiske prosessene i Iran oppnår en score på 6,5 på de parametrene som Doing Business måler etter, på en måleskala fra 0 til 18 hvor 18 er best. Til sammenligning rangeres store økonomier som USA (15/18), Kina (14,5/18), Tyskland (12/18) og Brasil (12,5/18) vesentlig bedre enn Iran når det kommer til kvaliteten på de juridiske prosessene.

Det generelle byråkratiet kan også skape problemer for utenlandske bedrifter. I Doing Business (2016b) sin rangering av land etter hvor enkle de er å drive handel i, rangeres Iran på 118. plass i verden, av en total på 189 land. Til sammenligning er USA på 7.plass, Kina på 84. plass, Tyskland på 15. plass og Brasil på 116. plass. Iran er dermed relativt vanskelig å drive handel i. Faucon (2015) beskriver Iran som et land hvor byråkratiet er omfattende, samt at politisk påvirkning i prosessene og korrupsjon kan forekomme. Leraand (2013) skriver: «Irans omfattende byråkrati fremholdes også som en hemsko mot økonomisk utvikling.» Det er med andre ord tydelig at det omfattende byråkratiet i Iran kan være med

på å forsinke eller påvirke prosessene som utenlandske selskap vil møte i landet. Byråkratiet er en faktor i at Iran anses som et vanskelig land å gjøre forretninger i.

Islamsk lovgivning er også gjeldende for de økonomiske delene av samfunnet (Leraand, 2013). Eksempelvis er det ikke mulig å ta eller betale renter på lån, eller investere i industrier som produserer eller driver handel med varer og tjenester som er ulovlige etter islam (The Economist, 2014). Likevel medfører ikke den islamske lovgivningen på dette området særlige problemer for økonomiske aktører, da de har andre måter å løse rentebetalingen på. Et eksempel er å utstede «sukuk», noe som innebærer at banken ikke låner ut penger, men kjøper på vegne av låntaker, og deretter «leier» det ut til låntaker eller får avkastning gjennom verdivekst (The Economist, 2014). På en slik måte fungerer finansieringen nesten på samme premisser som ellers i verden. Samtidig skriver Leraand (2013) at islamsk rett sin påvirkning på det økonomiske feltet har «vanskeliggjort Irans deltakelse i internasjonal økonomi».

Irans økonomi er den nest største i regionen «Midtøsten og Nord-Afrika» med et bruttonasjonalprodukt (BNP) på 393,7 millioner amerikanske dollar i 2015 (World Bank, 2016). De viktigste sektorene er hydrokarbon, herunder olje- og gassvirksomhet, samt jordbruk og tjenester (World Bank, 2016). BNP-vekst i 2016 er forventet å bli 4,6 prosent, mye takket være at sanksjonene er løftet (International Monetary Fund, 2016). Regimet forbereder også tiltak for å støtte videre økonomisk vekst, herunder rekapitalisering av banker og å styrke tilsynsordningene (International Monetary Fund, 2016). Den iranske økonomien er derfor forventet å bedre seg fremover. Den iranske staten er som forklart ovenfor delaktig i økonomien og virksomhetene i landet, og er involvert i mange av bedriftene som opererer innenfor produksjonssektoren og den kommersielle sektoren (World Bank, 2016). Business Monitor International (2016a) viser også til dette, da de skriver at den islamske staten har en gjennomtrengende tilstedeværelse i økonomien. Statlig involvering kan forklare noe av det store byråkratiet som har oppstått, da det generelt tar lengre tid å få gjennom avgjørelser om de må behandles av statlige organer.

Korrupsjon kan være et problem når det gjøres forretninger i Iran. Townsend (2016) skriver at korrupsjon fortsatt er dypt forankret i den iranske økonomien, og at dette bidrar til å gjøre Iran til et komplekst land å gjøre forretninger i. I Transparency International (2016) sin rangering av land, som studerer utbredelsen av korrupsjon, kommer Iran på 130. plass av totalt 168 land. Til sammenligning er USA på 16. plass, Kina på 83. plass, Tyskland på 10.

plass og Brasil på 76. plass. Iran er dermed et land som har store utfordringer knyttet til korrupsjon. Seniorforsker Sverre Lodgaard forteller at «når samme aktør er stor og viktig både i den økonomiske og den politiske sfæren, ligger det godt til rette for korrupsjon.» I Iran er Revolusjongarden en militær enhet, men den er også en viktig aktør i den politiske og økonomiske sfæren, gjennom sine eierskap i flere bedrifter. Det at Revolusjongarden er så aktiv i disse sfærene kan være med på å øke risikoen for korrupsjon i landet, noe utenlandske aktører bør ta hensyn til, da de kan risikere å bli dratt inn i korrupsjonssaker. Korrupsjonen kan dermed påvirke forhandlingene gjennom at motparter forventer motytelser under avtaleinngåelsen.

Den iranske banksektoren er, i likhet med mange andre sektorer, preget av at staten er en stor aktør. Samtidig undergår banksektoren i Iran en dreining mot privatisering av bankene, da det de senere år har blitt gitt flere lisenser til private for å drive bank. De private bankene vokser per 2016 raskere enn sine statlige motparter. Banksektoren i Iran opplever en del mislighold av lån, eller rettere mislighold av de økonomiske avtalene som fungerer som utlån (sukuk). Det er blitt rapportert en misligholdelsesrate på opp mot 25 %, mot 14 % som er det offisielle tallet. En høy misligholdelsesrate kan bli ansett som en trussel mot bankene, da det kan føre til problemer med hvorvidt banken vil klare å forbli solvent. Gjeldsgraden til de iranske bankene er også veldig høy, spesielt i internasjonal sammenheng. En høy gjeldsgrad utgjør en trussel til banksektoren som helhet. Samtidig har de statlige bankene full støtte fra staten, noe som er med på å trygge bankene. (Business Monitor International, 2016a)

Det kan for utenlandske aktører derfor være flere problemer vedrørende institusjonelle og økonomiske forhold i Iran. Vi er interessert i å se på hvorvidt byråkratiet oppfattes som en hindring for effektive forhandlinger, samtidig også hvorvidt religion eller andre institusjonelle forhold påvirker forhandlingene mellom norske og iranske motparter. Korrupsjonsproblematikken og rettssikkerheten er også tema vi ønsker å undersøke, da det kan ha innvirkning på norske aktører som opererer i landet. Til sist ønsker vi å finne ut om hvorvidt økonomiske forhold, herunder finansiering og pengemobilitet påvirker forhandlingene.

2.1.3 Forskjeller mellom Norge og Iran

Sammenlignet med Iran er Norge et enkelt land å gjøre forretninger i (Doing Business, 2016b). Norge rangeres som nummer 9 i verden av totalt 189 land, i motsetning til Iran som er nummer 118. Norge er dermed på linje med nasjoner som USA (7) og Tyskland (15) når det gjelder hvor enkelt det er å gjøre forretninger. Forhandlere og bedrifter som stort sett har operert i norske eller vestlige omgivelser, kan dermed bli overrasket over hvor vanskelig det er å gjøre forretninger i Iran, og bør være forberedt på dette.

I forhold til hvilke sektorer som er viktige i økonomien er Norge i noen grad lik Iran, med petroleumsaktiviteter (olje og gass) som den verdimessig største næringen og tjenesteyting som den mest sysselsettende næringen (Statistisk sentralbyrå, 2016). De økonomiske forholdene for øvrig skiller seg fra de iranske på noen områder. Norge har en åpen økonomi; vi er medlem av det Europeiske Økonomiske Samarbeidsområdet (EØS) og har dermed tilgang til Den Europeiske Unionen (EU) sitt indre marked. Norge har også godt utviklede handelsforbindelser med flere andre land i verden. Tilgangen til disse markedene gjør det enklere for norske bedrifter å operere utenfor egne grenser, spesielt innenfor det europeiske frihandelsmarkedet, som er forsøkt harmonisert. Å operere utenfor dette markedet kan være vanskeligere, spesielt i Iran, hvor usikkerhetene er større.

Sanksjonene har svekket den iranske økonomien, noe som diskuteres i del 2.1.4, og tilgangen til kapital er blitt verre i Iran. De iranske bankene preges av en høy gjeldsgrad og stort mislighold av låneavtaler, noe som hemmer mulighetene for utlån. Som nevnt er utlån med renter forbudt, selv om låneavtaler i praksis vil fungere som om det hadde vært renter på dem. Norge er ikke underlagt religiøse begrensninger, og renter er et vanlig finansielt instrument. Norske bedrifter har også tilgang til kapital i det europeiske frihandelsmarkedet gjennom EØS-avtalen, noe som gjør at selv om lokal bankvirksomhet ikke kan fremskaffe kapital, så kan finansiering sikres fra andre bankvirksomheter i EU. Forretningsvirksomhet i Norge blir dermed forskjellig fra iransk gjennom at norske bedrifters muligheter for finansiering er annerledes enn iranske. Uventede finansieringsproblemer vil dermed kunne oppstå om en virksomhet skal operere i Iran, kontra i Norge, og er en problemstilling som bør bli tatt hensyn til i forhandlinger med iranske motparter eller partnere.

Korrupsjon og menneskerettigheter er en annen forskjell mellom Norge og Iran. Mens Iran er å anse som et land hvor korrupsjon er utbredt, er Norge en av verdens minst korrupte

nasjoner, og rangeres som nummer 5 blant 168 land (Transparency International, 2016). Korrupsjon vil derfor være noe norske forhandlere i større grad må forholde seg til i møte med iranske motparter. Videre er Norge en forkjemper for menneskerettigheter internasjonalt (Utenriksdepartementet, u.d). Friheter som ytringsfrihet og pressefrihet står sterkt i Norge. Det i kontrast til Iran, hvor regimet har blitt kritisert for flere menneskerettighetsbrudd, som vist under del 2.1.1.

Kvaliteten på det norske rettssystemet er også bedre, ifølge Doing Business (2016c) sine vurderinger. En tvistesak i Norge blir beregnet å ta i gjennomsnitt 280 dager fra stevning til rettskraftig dom (Doing Business, 2016c), i motsetning til i Iran, hvor tilsvarende tid er 505 dager (Doing Business, 2016a). Kvaliteten i den norske rettsprosessen målt ut fra parametrene til Doing Business (2016c), gir en score på 10,0 av 18, i motsetning til Iran som oppnår en score på 6,5 av 18 med de samme parametrene (Doing Business, 2016a). Den norske rettsprosessen er dermed å anse som bedre og mindre tidkrevende enn den iranske, og er noe en norsk forhandler bør ta høyde for om en tvist omkring virksomheten skulle oppstå.

I kategoriene politisk risiko og politisk stabilitet som Youngblood-Coleman (2015) har utarbeidet, får Norge en score på 9,5 av 10 mulige i begge. Norge er dermed ansett som et veldig stabilt land når det kommer til politisk risiko og politisk stabilitet, og bedrifter som opererer i Norge vil antakelig i liten eller ingen grad bli berørt av politiske endringer. Dette i kontrast til Iran, som oppnår en score på 3,5 i begge kategorier. Den politiske stabiliteten kan true norske interesser som opererer i Iran, da det er risiko for at politiske endringer vil kunne forekomme i større grad enn i Norge.

Det er flere områder hvor det norske samfunnet er ulikt det iranske. Både når det gjelder politiske forhold, økonomiske forhold og institusjonelle forhold er det ulikheter mellom de to samfunnene. Norske forhandlere er vant til andre forhold rundt forhandlinger, og det er naturlig at det vil oppstå utfordringer i møte med iranske motparter. Det er derfor interessant for oss å undersøke om forskjellene har innvirkning på forhandlinger mellom norske og iranske aktører, og i tilfelle hvordan.

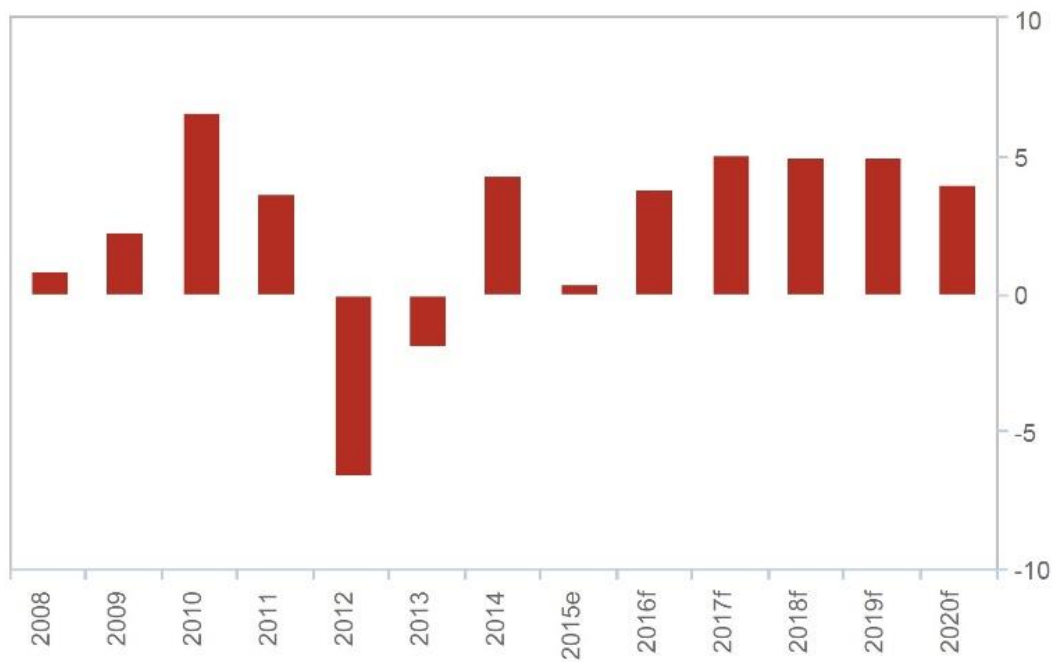
2.1.4 Utenrikspolitikk og sanksjoner

Iran har i årene etter revolusjonen til dels ført en aggressiv politikk mot vestlige land. Forholdet mellom USA og Israel på den ene siden og Iran på den andre har vært anstrengt, da hendelser og uttalelser gjort av partene opp gjennom historien har forverret de bilaterale

forholdene. Videre ble relasjonene ytterligere spent da flere vestlige land fryktet at Irans kjernefysiske program skulle gjøre Iran i stand til å produsere atomvåpen, og førte til sanksjoner fra både USA og Europa. (Thordarson, Wiborg og Goplen, 2015)

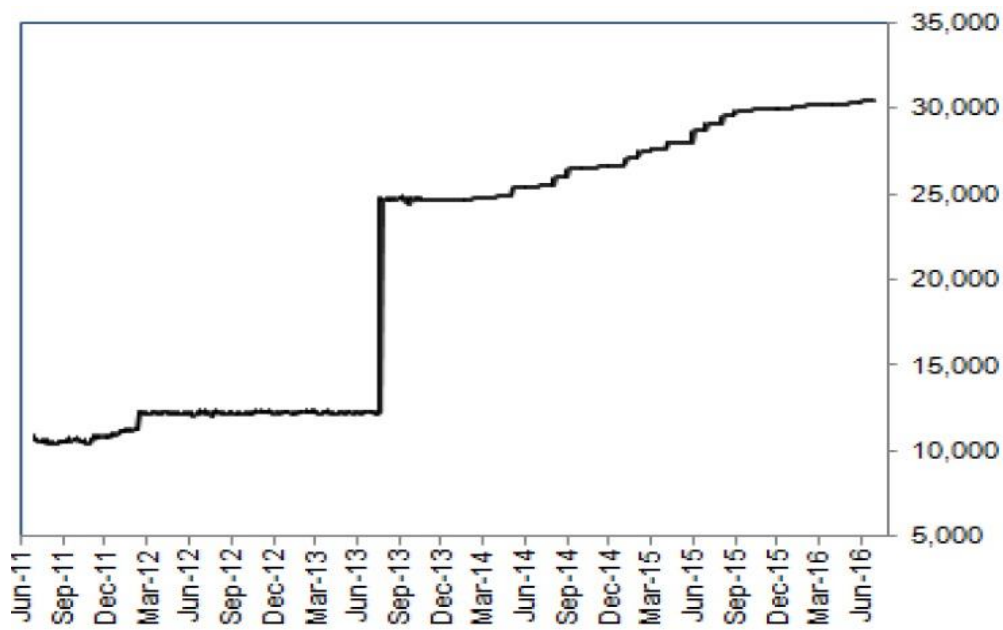
Sverre Lodgaard ved NUPI kommenterer at før de internasjonale sanksjonene mot atomprogrammet startet i 2006, hadde EU iverksatt sanksjoner mot terrorisme og menneskerettighetsbrudd. I 2011/2012 vedtok både EU og USA strengere sanksjoner mot atomprogrammet, langt ut over FN-sanksjonene, som ledd i en strategi som senere førte til avtalen «the Joint Comprehensive Plan of Action» (JCPOA). EU bestemte blant annet at all oljeimport fra Iran skulles forbys, mens amerikanerne forbød selskaper å gjøre forretninger med den iranske sentralbanken.

Sanksjonene, både de før og etter innstramningene i 2012, påvirket iransk økonomi betydelig.



Figur 1: Faktisk og stipulert utvikling i Irans BNP 2008-2020

Kilde: Business Monitor International (2016b, s. 17)



Figur 2: Valutakurs for iransk rial mot amerikanske dollar

Kilde: Business Monitor International (2016a, s. 14)

Da sanksjonene trådte i kraft i 2012, ble kapitalstrømmen til Iran fra selskaper i Vesten stoppet, noe som resulterte i et sjokk for den iranske økonomien, og en negativ vekst i BNP i årene 2012 og 2013, slik vist i figur 1. Den iranske staten forsøkte gjennom 2012 og 2013 å holde en kunstig lav vekslingsrate mot amerikanske dollar (Arab News, 2013), som vist i figur 2. Valutakursen ble dermed ikke påvirket av sanksjonene umiddelbart, men korreksjonen kom derimot i september 2013, da den iranske staten avsluttet politikken med å holde en fast rate mot den amerikanske dollaren. Resultatet var at den iranske valutaen rial devaluerte kraftig mot amerikanske dollar. Sanksjonene påvirket også banksektoren i Iran, gjennom at de ikke fikk tilgang til internasjonal kapital fra blant andre USA og EU. Iranske banker ble også utestengt fra SWIFT-systemet (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) som følge av sanksjonene (Reuters, 2016). Utestengelsen førte til at iranske banker ikke fikk mulighet til å gjøre finanstransaksjoner internasjonalt, noe som kraftig reduserte kapitalstrømmen til og fra landet.

Norge sluttet seg til de strengere sanksjonene som EU innførte (Utenriksdepartementet, 2012), noe som gjorde handel med iranske aktører vanskelig og i enkelte tilfeller umulig. Fra tidligere eksisterte det forbud mot handel med enkelte varer, men i 2012 ble som sagt sanksjonene skjerpet. Forbudene mot handel med Iran ble for norsk vedkommende nedfelt i «Forskrift om endring i forskrift om sanksjoner og tiltak mot Iran» (2012). Herunder var

eksempelvis det å yte finansielle tjenester som lån eller kreditt til iranske personer, organer eller enheter, forbudt (jf. §17, 1.ledd bokstav a), samt at det eksisterte forbud mot å eksportere, overføre eller selge en del varer, som beskrevet i vedleggene i samme forskrift. Sanksjonene påvirket dermed i stor grad det norske næringslivet som allerede hadde operasjoner i Iran eller var på forhandlingsstadiet med iranere, da deres virksomhet kunne rammes av de nye sanksjonene. Brudd på bestemmelsene, enten forsettlig eller uaktsomt, kunne medføre straffansvar for bedriftene og personene involvert i handelen. Utenriksdepartementet krevde, som følge av sanksjonene, at det ble forhåndssøkt om eksport til Iran for å kontrollere handel og varestrøm mellom de to landene. En slik eksportkontroll gjorde at handelen trakk ut i tid gjennom et større byråkrati, også på norsk side.

I juli 2015 kom det frem at de såkalte E3/EU+3 (Frankrike, Kina, Russland, Storbritannia Tyskland og USA) og Iran hadde kommet frem til atomavtalen JCPOA (Kramviken, 2015). Avtalen innebærer at Iran aldri søker, utvikler eller anskaffer atomvåpen, mot at alle de økonomiske og internasjonale sanksjonene mot Irans atomprogram løftes (The White House, 2015). Avtalen er i tråd med president Hassan Rouhanis ønske om en moderat linje som fremmer dialog, og hans ytrede ønske om å få til en slik avtale med Vesten (Aanensen og Norstrøm, 2013). Sanksjonene knyttet til Irans atomprogram ble derfor løftet etter at Iran oppfylte forpliktelsene i januar 2016 (Utenriksdepartementet, 2016). Det gjorde at Norge sluttet seg til EU i opphevelsen av mange forbud, men fortsatt foreligger det flere sanksjoner, på blant annet sensitive teknologiområder. Norske bedrifter trenger ikke lenger å søke om eksporttillatelse for alle varer som følge av sanksjonslettelsene. Samtidig foreligger det fortsatt krav om søknad om forhåndstillatelse av eksport i enkelte tilfeller.

Lettelsene av sanksjonene gjennom JCPOA ga Iran adgang til det vestlige markedet igjen, noe som skulle tilsi at den økonomiske veksten i landet ville snu fra negativ til positiv. Det var også tilfellet, og veksten i BNP har snudd fra en negativ til en positiv trend, men mellom mars 2015 og mars 2016 (et iransk kalenderår) var veksten bare på 0,5 % (World Bank, 2016). Samtidig er det antatt at JCPOA gir en kortvarig forbedring i den iranske økonomien (World Bank, 2016), og slik en kan se av figur 1, forventes det en vekst på omkring 5 % i BNP hvert år fremover mot 2020. De iranske bankene fikk som følge av sanksjonslettelsene igjen tilgang til SWIFT-systemet, noe som lettet internasjonale finanstransaksjoner (Reuters, 2016). Norge har søkt å fremme handel med Iran i etterkant av sanksjonene, og i august 2016 tegnet Eksportkreditt Norge og Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GIEK) en

intensjonsavtale med representanter fra Iran, noe som kan hjelpe norske bedrifter å finansiere sine fremtidige operasjoner i Iran (Eksportkreditt Norge, 2016).

King (2016) skriver at Iran foreløpig ikke er det «gullrushet» som en på forhånd antok det ville være. Forklaringen kan være at Iran fortsatt anses som et land med høy risiko, med tanke på at det fortsatt foreligger enkelte restriksjoner på landet, samt at de strukturelle forhold forvansker handel. Den iranske revolusjonsgarden er som nevnt en viktig aktør også i den økonomiske sfæren, og siden IRGC fortsatt er underlagt sanksjoner, vil en fortsatt risikere at den iranske motparten vil være underlagt restriksjoner (Townsend, 2016). Dette forvansker prosessen, da norske aktører som forhandler med iranske motparter løper en risiko for å bryte norske handelsbestemmelser. En nøye vurdering av motparten vil derfor være nødvendig for å sikre at handelen er i tråd med gjeldende norsk regelverk, noe som gjør prosessen med iransk handel komplekst.

JCPOA er fortsatt debattert i enkelte land, og spesielt i USA er motstanden stor. Da kongressen behandlet JCPOA 11. september 2015, i Representantenes hus (engelsk: House of Representatives), stemte 269 mot avtalen mens 162 stemte for (To approve the Joint Comprehensive Plan of Action, signed at Vienna on July 14, 2015, relating to the nuclear program of Iran, 2015). Avstemningen i Representantenes hus var imidlertid bare symbolsk, da majoritetens forsøk på å stoppe avtalen ble blokkert av demokratene i Senatet (French, 2015). Iran-avtalen trådte dermed i kraft, men følgelig med et tydelig flertall mot avtalen i den sittende kongressen. De fleste av representantene mot avtalen var medlemmer av det republikanske parti. Ved valget 8. november 2016, oppnådde republikanerne flertall i både Senatet og Representantenes hus, og Donald Trump ble valgt til ny president med virkning fra 20. januar 2017 (Bradner, 2016). Donald Trump har tidligere omtalt JCPOA som en «katastrofe», og har gitt uttrykk en mulig endring av avtalen (Geranmayeh, 2016). Det gjør at situasjonen er usikker, og en risikerer dermed at USA trekker seg fra avtalen, noe som igjen kan bety at sanksjonene gjeninnføres. EU på den andre siden ønsker å kontinuere avtalen (EU Foreign Affairs and International Relations, 2016).

Det foreligger dermed en del usikkerhet rundt handel med iranske motparter, da det er en risiko for at JCPOA ikke kommer til å vedvare, på grunn av motstand blant enkelte i E3/EU+3 gruppen. Det andre scenariet kan være at Iran ikke oppfyller sine forpliktelser i avtalen. President Rouhani, som er en moderat president, vil kunne byttes ut med en mer konservativ kandidat ved neste valg i 2017, noe som vil kunne påvirke Irans ønske om å

oppretholde avtalen. Usikkerheten rundt sanksjonene vil derfor kunne vedvare, siden avtalen er relativt ny og sanksjonene ikke har vært lettet i mer enn elleve måneder.

De strengere sanksjonene gjorde transaksjoner mellom Norge og Iran vanskeligere. Vi ønsker derfor å finne ut om sanksjonene har påvirket norske forhandlere i Iran, og i så fall hvordan sanksjonene har påvirket forhandlingene.

2.2 Forhandlinger

I dette delkapittelet vil leseren få presentert relevant forhandlingsteori. Først introduseres de to forhandlingstilnærmingene fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger. I del 2.2.2 drøfter vi hvilke utfordringer som oppstår under interkulturelle forhandlinger basert på eksisterende teori.

2.2.1 Fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger

«Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de» (Rognes, 2015, s. 13). Forhandlinger handler mye om å skape og kapre verdi. Verdi er alt hva den enkelte synes er nyttig eller ønskelig (Malhotra og Bazerman, 2008). For noen forhandlere handler forhandlinger mest om å kapre verdi. Her forhandles det gjerne over én dimensjon, eller sak, for eksempel om pris. Slike forhandlinger omtaler Rognes (2015) som fordelingsforhandlinger, der partene argumenterer, kommer med innrømmelser og til slutt ender opp med et kompromiss eller et brudd. Forberedelsene til fordelingsforhandlinger vil ofte være å prøve å avdekke forhandlingssonen og derfra forsøke å komme nærmest mulig en avtale som svarer til motpartens reservasjonspunkt. Informasjon, taktisk argumentasjon og innrømmelser er viktige virkemidler i slike forhandlinger (Rognes, 2015). Fordelingsforhandlinger er et nullsumspill hvor det er en bestemt verdi det forhandles om; hvis den ene parten oppnår gevinst, må den andre parten akseptere et tilsvarende tap.

For at ikke forhandlinger skal bli en dragkamp mellom partene om kun å kapre mest mulig verdi, kan en ved hjelp av integrasjon skape mer verdi og samtidig oppnå høy verdikaping for begge parter. I integrasjonsforhandlinger, eller vinn-vinn-forhandlinger som det også kalles, økes kompleksiteten gjennom at det forhandles over flere dimensjoner hvor partene ofte har ulike interesser og prioriteringer. I stedet for å forhandle kun over dimensjonen pris på en vare, kan det for eksempel være aktuelt å trekke inn leveringstidspunkt, kvalitet og

videre relasjoner. Ved å analysere hvilke interesser som er separate, felles og motstridende vil det være lettere å finne de løsningsalternativene som maksimerer verdi for begge parter. Ifølge Rognes (2015) kan det å finne avtalemuligheter i integrasjonsforhandlinger gjøres på flere måter: enten ved å redusere eller øke kompleksitet, og utnytte likheter eller ulikheter. I de tilfeller hvor det er én sak som dominerer og de andre interessene er underordnede vil forhandlingene derimot begrense seg til å bli lik en fordelingsforhandling, med brudd eller kompromiss som mulige løsninger (Rognes, 2015). Poenget med integrasjonsforhandlinger er at partene ønsker å utnytte forhandlingsrommet maksimalt ved å skape høyest mulig verdi, som på en forenklet måte kan kalles å «gjøre kaken større», slik at begge parter får mer kake totalt sett. Resultatet av en integrativ forhandling vil derfor være at begge parter kommer bedre ut av avtalen enn det de i utgangspunktet trodde var mulig. Malhotra og Bazerman (2008, s. 62) skriver at «gode forhandlere vil gjøre alt som er nødvendig for å slutføre handelen, mens forhandlingsgenier vil gjøre alt som er nødvendig for å maksimere verdien i handelen».

Fordelingsforhandlinger retter seg ofte mot sak og konkurranse. I noen kulturer er de mer fortrolige med slike forhandlinger. Rognes (2015) viser til kulturer hvor konkurranse, retorikk, taktikk, «kjøpslåing», og kortsiktige perspektiver er gjeldende. En ulempe med fordelingsforhandlinger er at de lett kan ende i et dårlig forhandlingsklima, samt unødvendige og dyre løsninger (Unt, 1997). Under integrasjonsforhandlinger blir relasjoner og samarbeid betydningsfullt, der partene gjennom åpenhet, felles problemløsning og kreativitet oftere kommer opp med vinn-vinn løsninger. For å oppnå integrasjon må forhandlingene først og fremst ha et integrativt potensial, i tillegg til kompetente forhandlere som er motiverte til å jobbe i tidkrevende og komplekse forhandlinger (Rognes, 2015). En ulempe med integrasjonsforhandlinger kan være at den ene parten velger å utnytte den andre parten som følger en samarbeidsvillig strategi (Williams, 1983). Det løper dermed en risiko forbundet med valget om å følge en samarbeidsvillig strategi for å skape verdi og komme til integrative løsninger. Det paradoksale ved situasjonen om hvordan forhandlere skal forholde seg til verdikapring og verdiskapning, oppsummeres i det som går under begrepet «Forhandlerens dilemma» (Lax og Sebenius, 1986).

		Spiller Bs valg	
		Skape	Kapre
Spiller As valg	Skape	<i>Godt</i>	<i>Svært godt</i>
	Kapre	<i>Forferdelig</i>	<i>Middelmådig</i>
		<i>Godt</i>	<i>Forferdelig</i>
	Skape	<i>Godt</i>	<i>Forferdelig</i>
	Kapre	<i>Forferdelig</i>	<i>Middelmådig</i>
		<i>Svært godt</i>	<i>Middelmådig</i>

Figur 3: Forhandlerens dilemma

Kilde: Lax og Sebenius (1986, s. 39)

Figur 3 viser spiller As resultat av forhandlingene nederst til venstre i cellen, mens spiller Bs resultat av forhandlingene er øverst til høyre i cellen. Partene oppnår et godt resultat hvis de samarbeider og forsøker å skape verdi. Hvis den ene parten derimot velger en forhandlingsstrategi som fokuserer på verdikapring (konkurransen) mens den andre fokuserer på verdiskapning (samarbeid) kan det bli et forferdelig resultat for den sistnevnte. Hvis begge fokuserer på å kapre verdi, vil resultatet bli middelmådig for begge parter, slik resultatet er i rene fordelingsforhandlinger. I mange tilfeller velger partene det alternativet som minimerer egen risiko, altså forhandlingsstilen som innebærer å kapre fremfor å skape verdi, slik at begge parter derfor ender opp med et middelmådig resultat som ikke er paretooptimalt. Et paretooptimalt resultat inntreffer når det ikke er mulig å øke verdi til en av partene uten samtidig å redusere verdi for en eller flere andre parter (Neves og Nakhai, 2011). For at partene skal oppnå gode resultater, må de søke samarbeid og akseptere risikoen forbundet med valget. Tillit og åpenhet er grunnlag for samarbeid (Unt, 1997).

At forhandlinger oppfattes som et nullsumspill, eller en fordelingsforhandling, regnes for å være en kognitiv skjevhet (bias) hos forhandlere (Rognes, 2015). Av den grunn starter ofte mange forhandlinger som en fordelingsforhandling, selv om det viser seg at mange forhandlinger har et vinn-vinn-aspekt i seg (Thompson, 2009). For å benytte seg av det integrative potensiale som ofte eksisterer, anbefaler Malhotra og Bazerman (2008) å forhandle over flere saker samtidig, lage pakker/skisser til avtaler og utnytte ulikheter av alle

slag for å skape verdi. Hvis det er vanskelig å få nok informasjon fra motparten, legger de til at det hjelper å bygge tillit, stille spørsmål og dele informasjon.

Ut ifra forhandlingsteorien som foreligger, vil vi undersøke om forhandlinger med iranske motparter bærer preg av fordeling eller integrasjon. Det vil være interessant å se om norske og iranske forhandlere vanligvis kommer til integrative løsninger.

2.2.2 Interkulturelle forhandlinger

I denne delen beskriver vi hvilke utfordringer som kan oppstå når forhandlere tar del i interkulturelle forhandlinger. Vi forklarer hvordan og i hvilken grad kultur påvirker forhandlingene. Vi studerer hvordan ulike kulturer vektlegger relasjonsbygging forskjellig. Vi ser på utfordringer rundt språk og fordeler og ulemper knyttet til lokalisering, og hvordan tid kan innvirke på forhandlingene. Deretter følger hvordan institusjonelle forhold påvirker forhandlingene, herunder byråkrati og beslutningssystemer, statlig involvering, korrupsjon og menneskerettighetsbrudd. Denne delen avsluttes med en diskusjon om hvilken betydning politisk og økonomisk risiko har for interkulturelle forhandlinger.

Interkulturelle forhandlinger er forhandlinger mellom parter fra ulike kulturer. Vi definerer kultur som «den kollektive programmeringen av sinnet som skiller medlemmer av én gruppe eller kategori av mennesker fra andre» (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010, s. 6). Flere organisasjoner blir mer internasjonale gjennom hyppigere interaksjoner med internasjonale aktører, og det hentes også utenlandsk kompetanse inn i organisasjonen. Dette resulterer i at organisasjonskulturen påvirkes. Når vi snakker om kultur i denne oppgaven, mener vi kultur på et nasjonalt nivå og ikke på et organisasjonsnivå. Kultur har innvirkning på forhandleres tenkemåter og atferd (Gelfand, Erez og Aycan, 2007). Det betyr blant annet at interesser, prioriteringer og strategier påvirkes av kulturen forhandleren tilhører (Brett, 2000). Flere studier viser at interkulturelle forhandlinger ofte gir lavere verdiskapning enn intrakulturelle forhandlinger (forhandlinger mellom parter fra samme kultur) gjør (Adler og Graham, 1989; Brett og Okumura, 1998.). Noe av forklaringen til at interkulturelle forhandlinger resulterer i lavere verdiskapning er at elementer som samarbeidsvilje, motivasjon og koordineringsproblemer forhindrer dette (Imai og Gelfand, 2010). Noen forskere har imidlertid vist at bi-kulturelle forhandlere i interkulturelle forhandlinger som fokuserer på språk, og særlig bruken av ordet «deg», oppnår høyere felles fortjeneste enn forhandlere i intrakulturelle forhandlinger som ikke fokuserer på dette (Kern, Lee, Aytug og Brett, 2012).

Dermed er det ikke slik at interkulturelle forhandlinger nødvendigvis resulterer i lavere felles fortjeneste i alle sammenhenger. Når aktører deltar i interkulturelle forhandlinger, kan det være fornuftig å lære om motpartens kultur på forhånd. Lee, Adair og Seo (2011) konkluderte med at dette ga høyere verdikapring.

Brett (2007) nevner to feilantakelser om kultur. Den første feilen er å generalisere en tendens, altså at alle i kulturen ville reagert likedan, og at det derfor ikke er individuelle avvik. Faktorer som personlighet, organisasjonen som den ene parten representerer og konteksten i den enkelte forhandlingen kan ha større påvirkning (Salacuse, 1991). Den andre feilen er å ikke forstå at kulturen er karakterisert ved å måle parametere på individuelt nivå, der gjennomsnittet av parametrene danner den kulturelle prototypen. Siden kulturen er normalfordelt er flere personer fra en kultur lik den kulturelle prototype enn ulik. Atferdsmønstre kan dermed i noen grad predikeres som følge av kunnskap om kulturen, noe som vil kunne være med å lette forståelsen av hvordan det er å forhandle i den gitte kulturen. Samtidig kan et overdrevent fokus på kultur i interkulturelle forhandlinger i noen tilfeller være unødvendig, da effekter slik som kjøper/selger-roller kan være mer betydningsfulle (Drake, 2001).

Medlemmer fra ulike kulturer kan ha ulike mål med forhandlingene. I noen kulturer er relasjonsbygging med motparten det vesentlige med forhandlingene, og kontrakten et symbol på relasjonene. Avtaleformen vil da som regel basere seg på generelle prinsipper fremfor en detaljert kontrakt, og tilliten mellom partene er grunnlaget for å løse eventuelle konflikter. I møte med slike kulturer er det minst like viktig å fokusere på relasjonsbygging mellom partene som kontrakten. I andre kulturer er målet å komme frem til en kontrakt med den andre parten. Forholdet mellom partene søkes regulert av en detaljert kontrakt som tar høyde for alle mulige utfall, fremfor av relasjonen. I møte med slike kulturer er det følgelig av mindre nytte å bruke tid på relasjonsbygging. (Salacuse, 1991)

Språk kan bli en utfordring i interkulturelle forhandlinger, da det er vanlig at partene har forskjellige morsmål. Språk preger både tempoet og fremdriften i samtalene, blant annet fordi partene av og til må repetere og omformulere det som blir sagt for å oppklare sin egen og motpartens mening. Det kan i tillegg oppstå misforståelser underveis som følge av språkforskjeller, som videre kan skape konflikter. Et fokus på språk fremfor substans i forhandlinger er lite ønskelig, og det er ikke anbefalt å forhandle på et fremmedspråk, med mindre forhandleren har god kjennskap til språket. Det vil i slike tilfeller være nødvendig å

benytte tolk i forhandlingene. Selv om partene kjenner til språket det forhandles på, kan de få ekstra tid til å respondere på hverandres spørsmål ved bruk av tolk i forhandlingene, siden det å benytte tolk er mer tidkrevende. Ved bruk av tolk oppstår det imidlertid kostnader blant annet i form av tid og penger. God informasjonsflyt avhenger av tolkens evner og integritet. Samtidig kan bruk av tolk øke sjansen for misforståelser, da det varierer om tolken har kjennskap til forretningsområdet det forhandles over. En tolk kan også være en demper for relasjonsbygging mellom partene. Selv om det kan medføre flere problemer å bruke tolk, forenkles gjerne forhandlingene hvor partene har lite kunnskaper om motpartens språk. (Salacuse, 1991)

Hvor forhandlingene finner sted påvirker både prosessen og resultatet i forhandlingene (Griffin og Daggatt, 1990; Mayfield, Mayfield, Martin og Herbig, 1998). Valg av sted påvirker blant annet faktorer som forhandlingsklima, tidsrom og informasjonsflyt, og gir ofte favør i forhandlingene for den ene parten (Mayfield et al., 1998). Det å være vert og invitere motparten på «hjemmebane» kan ha mange fordeler (Salacuse, 1991). Salacuse (1991) påpeker at verten er kjent med omgivelsene rundt seg og har mulighet til å kontrollere omgivelsene, blant annet ved å bestemme hvilket rom som skal benyttes, hvor motparten skal sitte samt å planlegge for sosiale begivenheter. Videre er det billigere å forhandle hjemme og det er enklere for verten å holde dialog med kollegaer og eksperter for å få råd og bekreftelser. Tid og kostnader knyttet til det å forhandle borte, kan gjøre at den besøkende parten føler seg presset til å fullføre en avtale raskere. Dette kan samtidig verten utnytte til sin fordel ved å forlenge forhandlingene. Videre kan parten som er på besøk få følelse av å stå i gjeld til verten, og dermed bli mer samarbeidsvillig. Flere potensielle problemer for den besøkende er risikoen for jetlag, kultursjokk, tretthet og tilvenning til mat.

Det er også fordeler knyttet til å være gjest. Antakelig er den viktigste fordelingen muligheten til å lære om den andre parten (Salacuse, 1991). Det å forstå seg på motpartens kultur og livsstil kan være viktig for å videreføre relasjonen. Gjesten kan i tillegg dra nytte av å observere det fysiske anlegget til motparten, for selv å bedre kunne forstå hvordan motparten opererer, og hvor moderne og profesjonell motparten er (Mayfield et al, 1998). En annen fordel med å være gjest er symbolsk, da det signaliserer seriøsitet og et ønske om å komme frem til en avtale (Salacuse, 1991). I noen tilfeller er det å være gjest eneste utvei, da det eksisterer finansielle, politiske eller andre restriksjoner hos motparten (Mayfield et al. 1998).

Det er gjort forskning på om en vert oppnår høyere verdikapring enn den besøkende part. Brown og Baer (2011) kunne bekrefte at personen som hadde kontroll over kontoret hvor det ble forhandlet, utkonkurrerte den besøkende i en fordelingsforhandling. Videre fant de at høy selvtillit hos den besøkende kan fjerne fordelene av å forhandle på hjemmebane (Brown og Baer, 2011). Da det ofte er flere fordeler knyttet til å invitere motparten til sitt eget kontor, kan det å forhandle på et nøytralt sted være løsningen. Dette kan bringe med seg flere fordeler, som reduserte kostnader og bedre tidsstyring for begge parter (Salacuse, 1991). I de senere årene er det blitt vanlig å benytte telefon, e-post eller nettbaserte programmer som Skype. Dette er i mange tilfeller det beste verktøyet for kommunikasjon med motparten, men ikke for alle grupper. I noen kulturer er relasjonsbygging og tillit ekstremt viktig, og det vil da være nødvendig å møte motparten ansikt til ansikt (Mayfield et al, 1998). Konklusjonen er at det ikke finnes noe universelt svar på hvilket sted som er best.

I interkulturelle forhandlinger får tid en større rolle enn hva den gjør i rene intrakulturelle forhandlinger. Både oppfattelse av tid og hvordan tiden benyttes er forskjellig i ulike kulturer. I noen kulturer er punktlighet og å følge agenda viktig, mens i andre kulturer er det større fokus på mennesker og begivenheter. Medlemmer fra kulturer hvor det vesentlige med forhandlingene er relasjonsbygging, investerer gjerne ekstra tid i prosessen for å lære seg å kjenne motparten, og for å se om det er muligheter for å oppnå langtidsbaserte relasjoner. Hvis da motparten aggressivt forsøker å korte ned tiden, kan dette oppfattes som om motparten har noe å skjule og skaper mistillit. Ulike oppfatninger av tid er følgelig en utfordring i interkulturelle forhandlinger. Tidsaspektet omfatter ikke bare oppfattelse av tiden, men også at partene noen ganger opererer i forskjellige tidssoner. Dette gjør at partene må tilrettelegge forhandlingene slik at tidspunktet er beleilig for begge. Videre har kulturer ulike høytider, merkedager og ferier, som kan være med på å påvirke forhandlingene og avgjøre når forhandlinger finner sted. I noen land står religion sentralt og kan påvirke forhandlingene, gjennom at daglige ritualer avbryter forhandlingene eller at religiøse tradisjoner blir prioritert. Eksempelvis kan det å forhandle under Ramadan, muslimenes fastemåned, være et ubeleilig tidspunkt. Det kan da være nyttig å invitere den muslimske parten til et sekulært land, slik at parten unngår å oppleve det sosiale presset i sitt eget hjemland. Følgelig blir ikke forhandlingene påvirket i så stor grad. (Salacuse, 1991)

Et omfattende byråkrati kan være en barriere for enighet i forhandlingene (Salacuse, 1991). Brett (2007) anbefaler bedrifter å søke etter opplysninger om byråkratiets interesser rundt avtalen og iverksettelse av avtalen, da for lite hensyn til byråkratiets interesse og dens makt

kan være en fallgrube. For at forhandlere skal kunne begrense påvirkning fra motpartens byråkrati, er det fornuftig å gjøre en god undersøkelse før en eventuell forhandling. Undersøkelsen innebærer blant annet å forsikre seg om at egen virksomhet er i kontakt med den rette organisasjonen, den rette avdelingen i organisasjonen, og at alle nødvendige personer er med i forhandlingsprosessen (Salacuse, 1991). For å finne informasjon om dette, anbefaler Salacuse (1991) å kontakte bedrifter som tidligere har vært i kontakt med motparten. Videre er det viktig å få bekreftet at motparten har mandat til å inngå en avtale, men også motpartens mulighet til å overtale eget byråkrati når en avtale er signert (Salacuse, 1991). Hvis ikke kan det oppstå en reforhandling mellom partene som betyr at motparten kan dra nytte av de innrømmelsene som har kommet fra den ene parten. (Salacuse, 1991)

Hvordan forhandlingsteamet er sammensatt, hvem som har mandat og hvordan beslutninger blir tatt internt i motpartens organisasjon varierer mellom kulturer. I noen kulturer er det vanligere å søke konsensus innad i gruppen før en beslutning blir tatt. Forhandlingsteamene fra slike kulturer består ofte av et høyt antall medlemmer og bruker lang tid på å komme til en beslutning. Samtidig kan det være vanskelig å vite hvem som er leder eller hvem som sitter med mandater av medlemmene til motparten fra slike kulturer. I motsetning finner vi kulturer hvor det er normalt å utpeke en leder med gitt fullmakt til å ta alle beslutninger. Forhandlingsgruppene fra slike kulturer består ofte av få medlemmer hvor beslutninger er ment å tas relativt raskt. Ettersom kulturer opptrer forskjellig på disse områdene er teamorganisering og beslutningssystemer sentrale temaer i interkulturelle forhandlinger og kan by på utfordringer. (Salacuse, 1991)

Statlig involvering oppstår gjerne når en avtale ikke er i tråd med statens interesser. Staten kan både påvirke forhandlingsprosessen og iverksettelsen av avtalen (Salacuse, 1991). Derfor er statens interesse viktig å ta hensyn til når aktører inngår avtaler med parter fra andre land. For å forstå hvilke interesser staten har, kan det være nyttig å undersøke utviklingsplanene til landet, se på politiske uttalelser om økonomien, og studere relevant lovgivning (Salacuse, 1991). Det er viktig med en korrekt tolkning av denne informasjonen, i tillegg til en vurdering om hvordan staten reagerer på avtalen, i gode tider så vel som i dårlige tider (Salacuse, 1991). Videre er interessene til staten ikke nødvendigvis kostnads- og profitbaserte, men heller basert på sosiale, politiske og økonomiske aspekter, hvor den underliggende interessen først og fremst er politisk overlevelse (Brett, 2001).

Forhandlere har gjerne to agendaer: organisasjonens interesser og personlige ønsker og behov. Når de personlige behovene blir ekstreme under forhandlingene, kan det føre til korrupte handlinger (Salacuse, 1991). Parter som forhandler i land hvor korrupsjon er utbredt, bør være bevisst på sine egne etiske standarder da partenes etiske standarder gir et ekstra kriterium til det beste alternativet til en forhandlet løsning (BATNA: «Best Alternative to Negotiated Agreement») (Brett, 2001). Den etiske standarden vil dermed være med å påvirke forhandlingene, slik at avtalen vil kunne oppfattes som god for parten selv, men at forhandlingene ikke kan fortsette som følge av partens egne etiske standarder. Forhandlere bør også reflektere over hvordan de skal respondere hvis motparten viser tegn til uetisk atferd (Brett, 2001). I noen kulturer kan det være vanlig å gi og motta gaver og pengebeløp for å fremme relasjonsbygging mellom partene. Om dette er å regne som en bestikkelse eller en gest fra giveren, er ikke alltid lett å vite. Derfor bør forhandleren forsikre seg om at det en gjør er i tråd med gjeldende lov og etiske standarder.

Det er i hovedsak to vurderinger som bør foretas før en virksomhet velger å operere i et land som bryter med menneskerettigheter, sett fra et vestlig perspektiv (Brett, 2001). Den etiske vurderingen baserer seg på om det er moralsk riktig å bidra til økonomisk vekst i landet og på den måte vise støtte til regimet som står bak menneskerettighetsbruddene. Den økonomiske vurderingen handler om hvilke følger en avtale vil få for den offentlige opinion, spesielt i virksomhetens eget land. Slik kritikk i hjemlandet, eksempelvis fra interesseorganisasjoner og protestaksjoner, skaper implikasjoner for omdømmet til bedriften, videre samarbeid med det aktuelle landet, og kan hindre eksisterende og fremtidig potensielle forhandlinger fra å bli gjennomført.

Bedrifter ønsker stadig å finne nye muligheter for vekst. Der det eksisterer muligheter, er det også risiko, både politisk og økonomisk. Politisk risiko kan føre til lavere utbytte fra investeringen og noen ganger forhindre videre aktivitet i landet. For å verne seg mot politisk risiko, foreslår Brett (2001) blant annet å utforme avtalen til fordel for innbyggernes generelle interesse, istedenfor interessene til utvalgte grupper i landet. En annen måte er å alliere seg med medlemmer både fra minoritets- og majoritetspartiene i landet det opereres i (Brett, 2001). Gode relasjoner, spesielt med den lokale regjeringen, vil alltid være en fordel hvis det er mye usikkerhet i landet. Økonomisk risiko er gjerne todelt (Brett, 2001). Først og fremst handler det om hvor stabil økonomien i landet er. «Økonomisk stabilitet innebærer kontrollert vekst, kontrollert inflasjon og kontrollert arbeidsledighet» (Brett, 2001, s. 188). For å verne seg mot økonomisk ustabilitet, kan en investere i flere markeder og i markeder

med lav risiko (Brett, 2001). Den andre delen av økonomisk risiko omhandler valutasvingninger og om staten har lagt enkle rammer for å veksle egen valuta til andre valutaer (Brett, 2001; Salacuse, 1991). Hvis penger er «bevegelige», altså at de lett kan veksles inn i andre valutaer, må risikoen av å handle i utenlandsk valuta overveies. Det må da gjøres en vurdering av hvilken av partene som bærer risikoen dersom det en gang i fremtiden skulle oppstå kraftige valutasvingninger. Dersom penger i et land ikke er bevegelige, eller med andre ord at «staten regulerer inngangen til, besittelse av, og utgangen fra deres territorier av både utenlandsk og lokal valuta» (Salacuse, 1991, s. 137), finnes det andre tilnærminger en kan benytte seg av for å flytte penger. Salacuse (1991) nevner at forståelse for valutakontrollsystemene i det aktuelle landet er viktig, da valutakontroll kan oppheves eller innføres plutselig, slik at det den ene dagen er fullt mulig å flytte penger, neste dag kan det være umulig. Plutselige endringer i valutakontrollsystemene bør derfor tas i betraktning for aktører som ønsker å ta ut profitt etter en investering i et fremmed land. Videre nevner Salacuse at strukturering av transaksjonen, enighet om fritak gjort med landets myndigheter, eller en garanti av hard valuta fra en tredjepart kan være mulige løsninger (Salacuse, 1991). Hvis dette ikke lar seg gjennomføre, er en mulighet å byttehandle varer.

I denne delen har vi diskutert flere elementer som kan by på problemer når parter går inn i interkulturelle forhandlinger. Videre benytter vi oss av denne teorien for å se på hvordan norske aktører kan overkomme eventuelle utfordringer som oppstår i forhandlinger med iranske motparter.

2.3 Kultur

I dette delkapitlet diskuterer vi særtrekk ved den iranske og norske forhandlingskulturen. Kulturforståelsen er derimot en generalisering basert på hele den iranske populasjonen, og individuelle forskjeller kan forekomme (se 2.2.2). Vi skriver om iranske kulturtrekk i del 2.3.1, mens norske først i del 2.3.2.

2.3.1 Iransk forhandlingskultur

Sverre Lodgaard ved NUPI beskriver iransk kultur som «en utpreget debating culture», siden Iran har flere maktsentra og hverdagen er preget av politisk debatt og argumentasjon. At iranere dermed er trent til å debattere, argumentere og dermed også forhandle er naturlig å

slutte ut i fra samfunnsstrukturen. I denne delen vil ulike trekk ved den iranske forhandlingskulturen presenteres og diskuteres.

Kultur kan måles over flere dimensjoner, men Brett (2000) beskriver tre dimensjoner som er sentrale for forhandlingsatferd. Disse tre dimensjonene er individualisme – kollektivism, egalitarisme – hierarki og høykontekst – lavkontekst kommunikasjon. Det finnes også flere rammeverk som kan være med å predikere forhandlingskultur. Natlandsmyr og Rognes (1995) benytter seg av Hofstedes fire kulturelle dimensjoner. Disse fire dimensjonene er individualisme – kollektivism, maktavstand, maskulinitet – femininitet og usikkerhetsunngåelse. I tillegg til de fire opprinnelige dimensjonene, har også langtids – korttids perspektiv senere blitt innført som en kulturell dimensjon (Hofstede et al., 2010).

Under dimensjonen individualisme – kollektivism inngår hvorvidt kulturen generelt plasserer individets interesser over kollektivets interesser (Brett, 2007). Institusjoner i individualistiske kulturer fremmer autonomi, beskytter individuelle rettigheter og belønner individuelle prestasjoner i motsetning til institusjoner i kollektivistiske kulturer, som fremmer gjensidig avhengighet og fremhever sosiale forpliktelser (Brett, 2007). Thompson (2009) nevner flere implikasjoner som dimensjonen påvirker forhandlingene gjennom. Den første er at kollektivistiske kulturer lener seg på sosiale nettverk, altså at nærhet og lengde på relasjoner er viktig, og at tillit er et sentralt aspekt. Kollektivistiske kulturer søker mer samarbeid enn individualistiske kulturer (Thompson, 2009). Brett (2007) mener at hvor parten kommer fra, en individualistisk eller kollektivistisk kultur, kan påvirke forhandlerens interesser og mål samt strategiske valg i forhandlingen. Individualistiske kulturer reflekteres i forhandlerens mål og strategiske bruk av argumenter, mens kollektivistiske kulturer kan reflekteres i forhandlerens valg av indirekte konfrontasjon og behov for å redde ansikt (Brett, 2007).

Brett (2007) beskriver nordamerikanske og vesteuropeiske kulturer som individualistiske, men at resten av verden stort sett er kollektivistisk. Dimensjonen individualisme – kollektivism er den samme i Brett (2000) sitt rammeverk som i Hofstedes kulturelle dimensjoner (Hofstede et al., 2010.) På Hofstedes skala over individualisme – kollektivism oppnår Iran en score på 41, hvor et resultat nærmere null indikerer mer kollektivistiske samfunn. Iran er dermed i likhet med arabiske kulturer (38), Brasil (38) og Russland (38) mer kollektivistiske enn kulturer som USA (91) og Storbritannia (89) (Hofstede et al., 2010). Den iranske kulturen lener seg derfor på sosiale nettverk og gir indikasjoner på at tillit er et

sentralt aspekt. Bar (2004) mener derimot at individualisme er et fremtredende trekk ved iranere. Vi tar til etterretning at teorien er tvetydig på dette området. Det kan i den sammenheng tilføyes at Iran har en score på 41 i Hofstedes rammeverk. Det indikerer at kulturen er nær midt på hva gjelder individualisme – kollektivism.

Dimensjonen egalitarisme – hierarki baserer seg ifølge Brett (2007) på hvorvidt kulturen bærer preg av en flat sosial struktur (egalitarisme) eller ufleksible sosiale rangeringer (hierarki). I egalitære maktforhold forventes det at alle behandles likt (Thompson, 2009). Dimensjonen ligner på Hofstedes dimensjon, da maktavstand er definert slik at medlemmer med mindre makt i et samfunn aksepterer og forventer at makt er fordelt ulikt (Hofstede et al., 2010). Etersom Bretts dimensjon ligner på Hofstedes dimensjon, velger vi å behandle de under ett. Forskning viser at forhandlere fra hierarkiske kulturer oppfører seg mer normativt enn egalitære kulturer, og sannsynligvis tar i bruk virkemidlene status, BATNA og overtalelse i forhandlingene (Brett et al., 1998). Under Hofstedes dimensjon maktavstand oppnår Iran 58 poeng, hvor nærmere 100 indikerer høyere maktavstand. Landet er dermed nokså midt på hva gjelder maktavstand, og tydelige hierarkier vil forekomme. Iran skiller seg dermed fra land som Østerrike (11) og Danmark (18) som er noen av verdens mest egalitære samfunn. Samtidig er ikke maktavstanden i Iran like høy som i Russland (93) eller de arabiske landene (80), men plasserer seg forholdsvis likt med Hellas, Taiwan og Sør-Korea som alle har en score mellom 58 og 60. Det er derfor sannsynlig at iranske forhandlere vil benytte seg av status, BATNA og overtalelse.

Hvorvidt en kultur har høykontekst- eller lavkontekstkommunikasjon kommer an på i hvor stor grad meningene fremmes direkte gjennom kommunikasjonen. I høykontekstkommuniserende kulturer må meningen i det som blir formidlet utledes av mottakeren, mens parter fra lavkontekstkommuniserende kulturer er mer direkte, handlingsorientert og har problemløsning som hovedmål (Brett, 2000). Informasjonsdeling er essensielt for å få til en paretooptimal integrativ løsning, hvor begge parter i en forhandling oppnår et godt resultat. Når informasjonen er vanskelig å få frem som følge av forskjellige måter å kommunisere på, kan det å komplisere forhandlingene gjennom å søke integrasjon bli vanskeligere (Thompson, 2009). Det viste forskning gjort av Brett og Okumura (1998), da japanere som kommuniserer indirekte, forhandlet med amerikanere som kommuniserer direkte. Kulturer som har forskjellig måter å kommunisere på, kan ha ulike oppfatninger av hva som blir sagt. Et eksempel er det «å ikke kunne ta et ja for et ja», altså at det forhandlere fra lavkontekstkulturer oppfatter som bekræftende ikke nødvendigvis er ment

som en bekreftelse. Det skapes derfor usikkerhet rundt forhandlingene når partene har ulike måter å kommunisere på, og kan føre til at forhandlingene blir fordelingsorienterte. Hall og Hall (1990) mener at høykontekstkulturer består av omfattende informasjonsnettverk, hvor nære relasjoner er viktige, og at informasjonen i budskapet ligger mer i relasjonen enn i den eksplisitte setningen. Her plasserer de den japanske, den arabiske og middelhavskulturer. Typiske lavkontekstkulturer er ifølge Hall og Hall (1990) amerikansk, tysk, sveitsisk, skandinavisk og andre nordeuropeiske kulturer. Den iranske kulturen er å regne som en høykontekstkultur, og dermed at kommunikasjonen foregår indirekte (Bar, 2004).

Kulturer som har en høy score på usikkerhetsunngåelse har en tendens til å være risikoaverse, og favoriserer trygghet fremfor usikre situasjoner (Hofstede et al., 2010). Det er derfor naturlig å tro at forhandlere som kommer fra en kultur preget av usikkerhetsunngåelse er også fordelingsorientert. Integrasjonsforhandlinger innebærer risiko gjennom at parten blir eksponert for at motparten kan utnytte informasjonen til sin fordel. Resultatet kan dermed bli dårlig, slik vist i figur 3. Iran er ifølge Hofstede et al. (2010) et forholdsvis usikkerhetsunngående land (59), da en score nærmere eller over 100 karakteriserer de mest usikkerhetsunngående landene i verden. Iran er forholdsvis lik arabiske land (67) og europeiske land som Finland (59) og Estland (60). Landet er derimot mindre usikkerhetsunngående enn Frankrike (86) og Japan (92), men mer usikkerhetsunngående enn Storbritannia (35) og Sverige (29).

Et maskulint samfunn er preget av konkurranse, materielle belønninger for suksess og en higen etter prestasjoner, mens feminine samfunn verdsetter samarbeid, nøkternhet og livskvalitet (Hofstede et al., 2010). Dimensjonen kan ha en innvirkning på forhandlinger, da det er naturlig å anta at maskuline kulturer, på bakgrunn av konkurranseaspektet, er fordelingsorienterte. Ifølge Hofstede et al. (2010) oppnår Iran en score på 43 på denne dimensjonen, som betyr at Iran heller mot en mer feminin enn maskulin kultur. Land som Frankrike (43) og Tyrkia (45) er like på denne dimensjonen, mens Iran skiller seg klart fra maskuline samfunn som Slovakia (110) og Japan (95). Iran er derimot ikke et like feminint samfunn som de mest feminine samfunnene i verden, herunder Sverige (5) og Norge (8). Det er dermed å forvente at iranske forhandlere er mer samarbeidsorienterte enn hva japanere og slovakere er, men ikke like samarbeidsorienterte som svensker og nordmenn. Samtidig er Iran omtrent midt på hva gjelder også denne dimensjonen, så en bør ikke gå ut i fra at iranske motparter uten videre søker samarbeid fremfor konkurranse.

Oppfattelsen av tid kan variere fra kultur til kultur. Hofstedes femte kulturelle dimensjon er langtids – korttidsperspektiv. Kulturer som får lav score på denne dimensjonen, og dermed er korttidsorienterte, verdsetter og beholder tradisjoner og normer og er skeptiske til endring (Hofstede et al., 2010). Samfunn som får høy score på denne dimensjonen verdsetter tilpasninger og pragmatisk problemløsning, og har et langsiktig tidsperspektiv til belønninger (Hofstede et al., 2010). Iran er svært korttidsorientert med en score på 14. Iran er dermed lik land som Zimbabwe (15) og Marokko (14), mens svært ulik land som Japan (88) og Tyskland (83). Iranerne har dermed et betraktelig kortere tidsperspektiv enn mange andre kulturer, og skiller seg ut som en av kulturene med kortest tidsperspektiv.

Kulturer kan ha ulik oppfattelse av tid, noe som kan forstyrre forhandlingsprosessen (Faure og Rubin, 1993). Det kan gjøres en inndeling basert på hvordan kulturer oppfatter tid; de to forskjellige tidsorienteringene er klokketid og begivenhetstid (Brislin og Kim, 2003). Hvis atferd utløses av klokkeslett, forholder kulturen seg til klokketid, mens hvis atferd kommer av naturlige begivenheter gjennom dagen, retter kulturen seg etter begivenheter (Brislin og Kim, 2003). I kulturer som lever etter klokketid er punktlighet viktig (Brislin og Kim, 2003), og aktørene fra slike kulturer aksepterer dårlig at motparten ikke møter opp til avtalt tidspunkt (Salacuse, 1991). Dette i motsetning til kulturer som lar en begivenhet ta slutt før en ny begivenhet starter, og ikke lar begivenhetene styres av tid (Levine, 1997). Punktlighet er av mindre relevans for en kultur som lever etter begivenhetstid. Klokketid er utbredt i Vest-Europa, Nord-Amerika, Øst-Asia, Australia og New Zealand (Brislin og Kim, 2003), mens begivenhetstid er utbredt i kulturer hvor økonomien fortsatt er på et utviklingsstadium og der klokken fortsatt ikke er en del av folks arbeidshverdag (Levine og Norenzayan, 1999). Iran vil dermed antas å gå under kulturene som følger begivenhetstid, og kulturen vil derfor preges av at en begivenhet må avsluttes før den neste kan begynne.

Etter at Natlandsmyr og Rognes (1995) gjennomførte en studie som sammenlignet norske og meksikanske forhandlere, fant de at kulturer med medium/høy score på individualisme, lav score på usikkerhetsunngåelse og lav score på maktavstand ga de mest integrative resultatene. Iran har medium/lav score på individualisme, medium/høy score på usikkerhetsunngåelse og medium/høy score på maktavstand. Det indikerer at trekk ved den iranske kulturen i utgangspunktet ikke forbindes med integrasjonsforhandlinger. Det vil derimot være feilaktig å konkludere at iransk forhandlingskultur ikke har integrasjonspotensiale kun på bakgrunn av de kulturelle dimensjonene, fordi andre faktorer kan ha innvirkning.

Kulturer kan også deles inn i tre større kulturelle båser, herunder verdighetskultur, ansiktskultur og æreskultur. Verdighetskulturer finnes i Nord-Amerika og de nordlige delene av Europa, hvor det vektlegges uavhengighet og fri vilje. Ansiktskulturer er utbredt i de østlige deler av Asia, hvor medlemmene ønsker å opprettholde sosial harmoni og ikke utfordre autoriteter. I æreskulturer er det fokus på forsvar av en selv og ens ære. Medlemmer fra slike kulturer finner det vanskelig å bygge tillit og relasjoner. Konflikter kan bli sett på som angrep på egen status. Midtøsten, sammen med Nord-Afrika og Latin-Amerika, tilhører kategorien æreskultur. (Rognes, 2015)

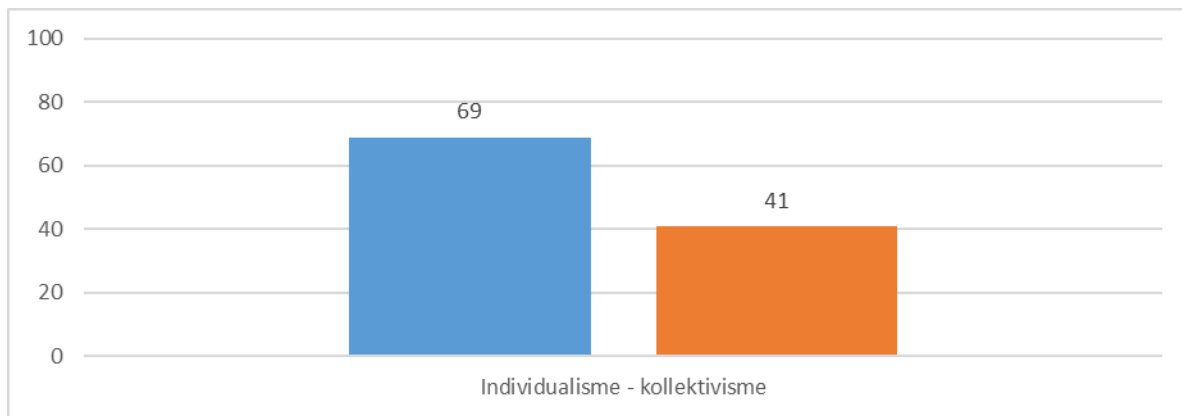
Ifølge Bar (2004) står ære sentralt i den iranske kulturen. Han beskriver også at iranere mistenkeliggjør og har mistillit til personer utenfor sin nærmeste krets, særlig de som innehar makt (Bar, 2004). Den iranske kulturen er følgelig å anse som en æreskultur.

Vi har ovenfor beskrevet trekk ved den iranske kulturen. Den iranske kulturen kan ha betydning for hvorvidt det er mulig å oppnå integrative løsninger. Iranerne følger en begivenhetstid og kommuniserer indirekte, og kan finne det vanskelig å bygge tillit og relasjoner. Dette er forhold som kan gjøre forhandlingene mellom norske og iranske aktører utfordrende. Vi ønsker senere å se på hvordan de ulike trekkene ved den iranske kulturen påvirker forhandlingene.

2.3.2 Likheter og ulikheter mellom norsk og iransk forhandlingskultur

I denne delen vil den norske forhandlingskulturen sammenlignes med den iranske, for å vise hvor det kan oppstå utfordringer når partene fra hver av kulturene forhandler med hverandre.

Innenfor dimensjonen individualisme – kollektivism er Norge (69) kategorisert som et ganske individualistisk samfunn (Hofstede et al., 2010). Norske forhandlere er dermed forventet å verdsette individuelle mål høyere enn det kollektive godet, og det vil mest sannsynlig reflekteres i den norske forhandlerens mål og strategiske bruk av argumenter.

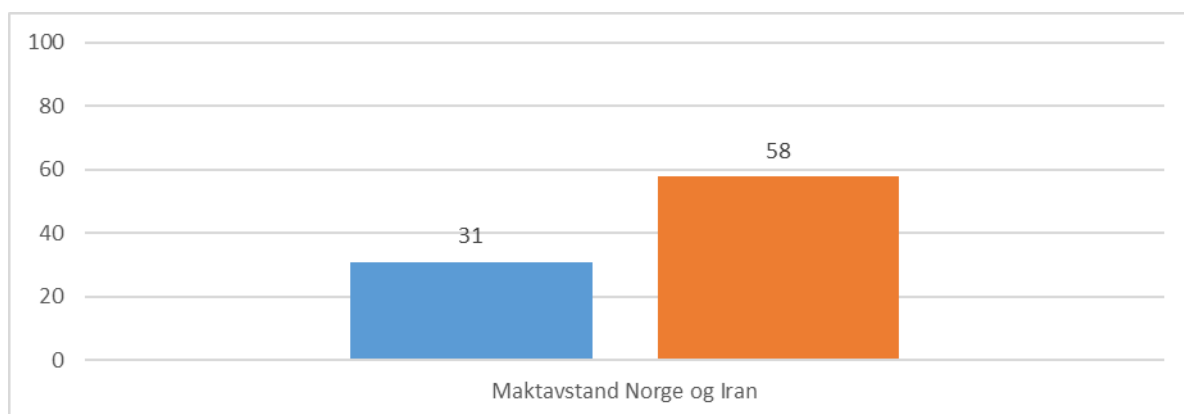


Figur 4: Norge og Iran under dimensjonen individualisme – kollektivism

Kilde: Hofstede et al. (2010, s. 95-97)

Norske forhandlere er dermed forventet å skille seg ut fra de iranske, gjennom at iranske forhandlere i større grad tyr til indirekte konfrontasjon og har et større behov for å redde ansikt enn de norske, samt at målene de to ulike kulturene setter seg vil variere. Iranske aktører vil trolig vektlegge nærheten og lengden på relasjoner som knyttes i forhandlinger i større grad enn sine norske motparter. Samtidig, selv om Iran er å regne som et kollektivistisk land og Norge som et individualistisk land, så er forskjellen mellom Iran og Norge mindre enn mellom Norge og de mest kollektivistiske kulturer. Hvis vi også legger til grunn Bar (2004) sin oppfatning av iranere som individualistiske, vil sannsynligvis forskjellen være enda mindre mellom kulturene.

Norge er å regne som et egalitært samfunn, og oppnår en score på 31 i Hofstedes kulturelle dimensjon om maktavstand (Hofstede et al., 2010).



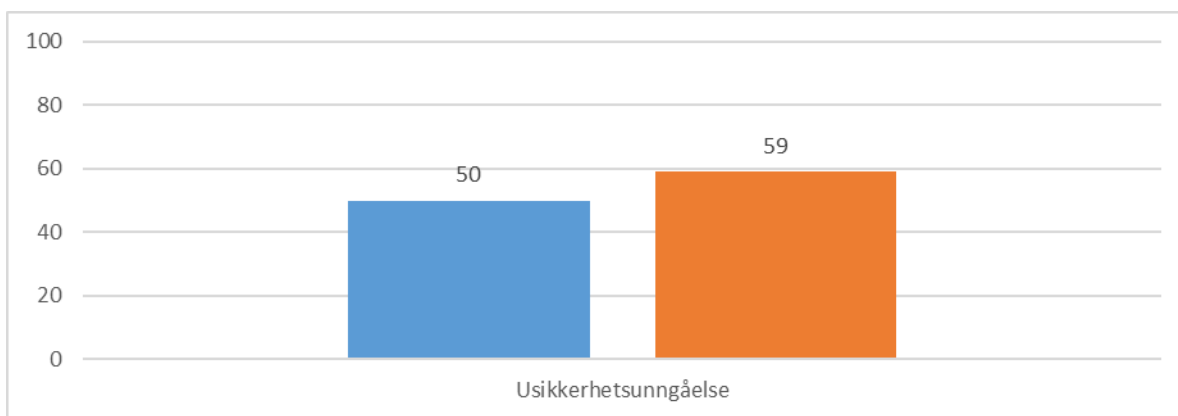
Figur 5: Norge og Iran under dimensjonen maktavstand

Kilde: Hofstede et al. (2010, s. 58-59)

Norge og Iran skiller seg dermed fra hverandre i denne dimensjonen, da Iran er over middels hierarkisk. Sentrale trekk ved iranske forhandlere antas på bakgrunn av dette å være at de i større grad enn de norske benytter seg av status, BATNA og overtalelse i forhandlinger, da dette er trekk som assosieres med hierarkiske samfunn.

Kommunikasjonen til norske aktører er forventet å være mer direkte enn den hos de iranske motparter. Norge, som resten av Skandinavia, er regnet som en lavkontekstkultur hvor kommunikasjonen er direkte. Norske aktører kan derfor teoretisk ha problemer med å tolke informasjon gitt av iranske motparter. Dette kan resultere i at partene har vanskeligheter med å komme frem til integrative løsninger, og kan derfor være en utfordring i forhandlingene.

Når det kommer til usikkerhetsunngåelse oppnår Norge en score på 50, noe som vil si at kulturen er å regne som midt på hva gjelder å søke trygghet og å forsikre seg mot usikre omstendigheter (Hofstede et al., 2010.)

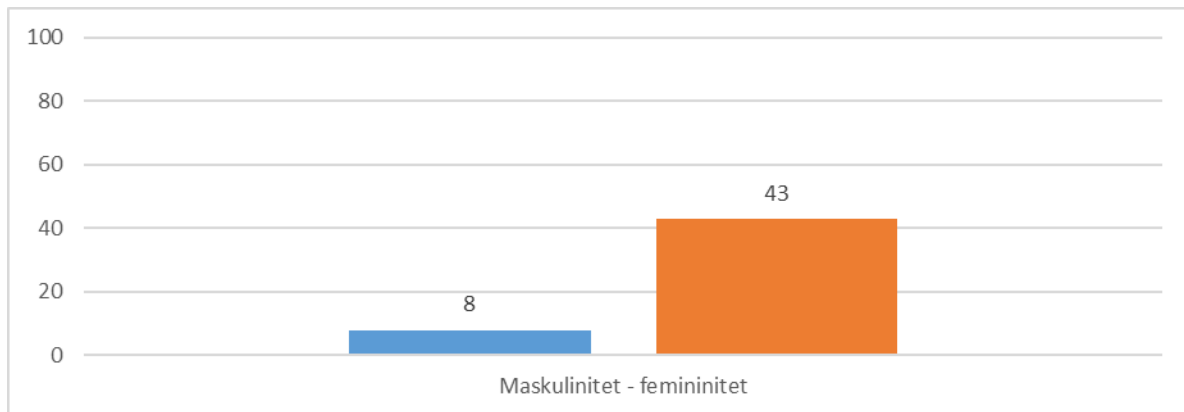


Figur 6: Norge og Iran under dimensjonen usikkerhetsunngåelse

Kilde: Hofstede et al. (2010, s. 303)

En sammenligning av kulturene viser dermed at det er forventet at iranske parter heller mer mot å være risikoavers enn sine norske motparter, men forskjellene er samtidig ikke store. Siden begge kulturene scorer middels under dimensjonen usikkerhetsunngåelse, kan det antas at de er villige til å løpe noe risiko i forhandlinger. Samtidig, siden de er å regne som risikoaverse kulturer, kan det antas at norske og iranske parter er tilbøyelig til å bli fordelingsorienterte, da integrative løsninger innebærer risiko gjennom informasjonsdeling.

Norge er som nevnt et av verdens mest feminine samfunn, ifølge Hofstede et al. (2010). Landet plasserer seg som nummer to etter Sverige i rangeringen over hvor feminine trekk samfunnet har.

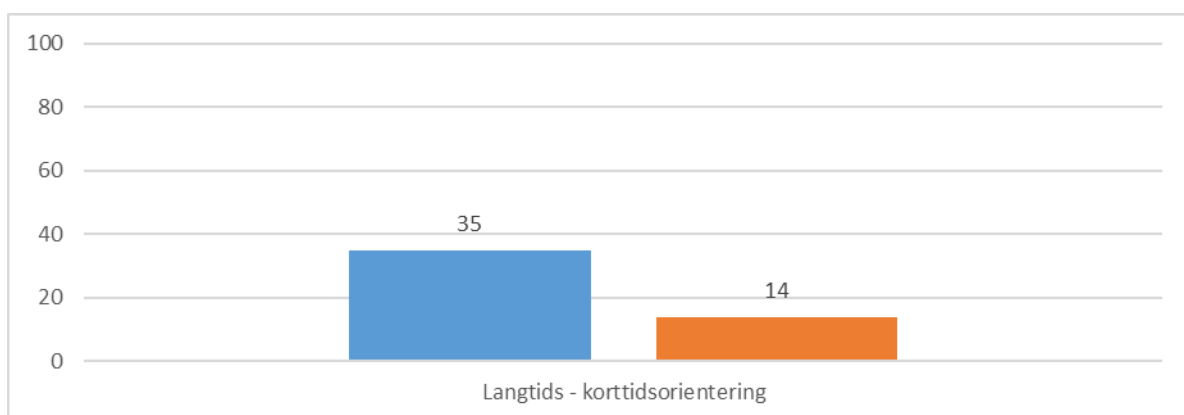


Figur 7: Norge og Iran under dimensjonen maskulinitet – femininitet

Kilde: Hofstede et al. (2010, s. 141-143)

Selv om Iran er et mer maskulint samfunn enn Norge, har Iran også noen feministiske trekk. Siden konkurranseaspektet, individuelle prestasjoner og materielle belønninger står svakt i både Norge og Iran, er det dermed forventet at norske og iranske forhandlere blir mindre konkurransefokusert i atferden enn mange andre land. Dette indikerer at det teoretisk eksisterer muligheter for å oppnå integrative løsninger basert på denne dimensjonen, siden konkurranseatferd gjerne gjør at partene blir fordelingsorienterte i forhandlingene.

Norsk kultur bærer preg av å være mer korttidsfokusert enn andre kulturer. Ifølge Hofstede et al. (2010) oppnår Norge en score på 35 under dimensjonen langtids – korttidsorientering.



Figur 8: Norge og Iran under dimensjonen langtids – korttidsorientering

Kilde: Hofstede et al. (2010, s. 256-258)

Både Iran og Norge er mer korttidsorienterte enn mange andre kulturer. Kulturene er derfor ganske like når det kommer til å verdsette og beholde tradisjoner og normer, samt at de er skeptiske til endringer. Samtidig er Norge mer langtidsorientert enn Iran, og følgelig har vi et noe lengre tidsperspektiv for blant annet fremtidige belønninger, samt at vi verdsetter tilpasninger og pragmatisk problemløsning. Tidsperspektivet er derfor annerledes, selv om begge kulturene er korttidsorienterte. En annen forskjell mellom Norge og Iran er at Norge er klokketidsorientert, i likhet med resten av Skandinavia, Vest-Europa og Nord-Amerika. Den iranske kulturen baserer seg som nevnt på begivenhetstid. Mennesker og begivenheter er derfor viktigere i iransk kultur enn å holde en tidsplan. Dette er i kontrast til den norske kulturen, hvor punktlighet verdsettes og begivenheter følger faste tidspunkt. De forskjellige oppfattelsene av tidsdimensjonen kan derfor være problematisk, da kulturer som opererer med begivenhetstid ikke følger en like stram tidsplan som klokketidsorienterte kulturer. Dermed vil det være forskjeller mellom norske og iranske forhandleres oppfattelse av tid, som punktlighet, overholdelse av tidsfrister og hvor lang tid som settes av til aktiviteter. I iransk kultur vil det være slik at en aktivitet tar den tiden det tar, mens i norsk kultur jobbes det for ferdigstilling innen fastsatte tidspunkt og frister.

Vi har i denne delen påpekt forskjeller mellom norsk og iransk forhandlingskultur. Norsk og iransk kultur skiller seg i teorien gjennom oppfattelsen av tid og kommunikasjonsform. Vi har også vist at det er forskjeller mellom kulturene når det kommer til de kulturelle dimensjonene. Vi undersøker senere hvorvidt disse forskjellene påvirker forhandlingene mellom norske og iranske parter i praksis.

2.4 Implikasjoner: Forventede utfordringer i forhandlinger mellom norske og iranske aktører

Som de ovenstående delene viser, er det forskjeller mellom den iranske og norske kulturen. I de foregående delene har vi gjennomgått teori om hvordan kultur og institusjonelle forhold påvirker forhandlinger, samt fastslått at forhandlere oppnår høyere verdiskapning gjennom integrasjonsforhandlinger enn gjennom fordelingsforhandlinger. I denne delen av oppgaven ønsker vi å oppsummere teoridelen og finne implikasjoner på hvilke konkrete utfordringer som teoridelen predikerer kan oppstå i forhandlinger mellom norske og iranske aktører. Vi inkluderer også fakta om Iran som er utredet i delkapittel 2.1 for å utlede spørsmål som vi ønsker å besvare i analysen.

Iran har et politisk system som skiller seg fra det norske gjennom at den iranske staten er et teokrati. Det eksisterer som nevnt en politisk risiko med å operere i Iran, da det politiske systemet er ustabil, ved at det er utstrakte brudd på menneskerettighetene og ved at det eksisterer en risiko for at sanksjonene mot landet gjeninnføres. Vi mener også menneskerettighetsbruddene påvirker norske aktørers risiko ved å operere i landet gjennom at det kan innføres ytterligere sanksjoner mot landet. Vi har derfor valgt å oppsummere dette i to spørsmål som vi undersøker nærmere i analysen:

Er den politiske situasjonen i Iran en utfordring for norske aktører?

Hvilke implikasjoner har sanksjonene hatt, og utgjør de fortsatt en utfordring?

Vi har sett at Iran er mer kollektivistisk enn den norske kulturen og at den iranske kulturen er preget av høykontekst kommunikasjon. Videre har det blitt nevnt at iranere kan ha mistillit til personer utenfor sin nærmeste krets. Disse trekkene ved den iranske kulturen kan indikere at iranere verdsetter gode relasjoner med motparten under forhandlingene. Ifølge teorien kan dette påvirke avtaleformen og tiden som settes av til å forhandle. Vi ønsker derfor å besvare spørsmålet:

Hvor viktig er relasjonsbygging i forhandlingene?

Hvor forhandlingene finner sted har vist seg å være avgjørende for både forhandlingsprosess og utfall. Vi ønsker å finne ut av hvor forhandlinger vanligvis finner sted mellom norske og iranske aktører og hvilke fordeler og ulemper valget medfører. Vi har tidligere i oppgaven beskrevet at det iranske byråkratiet er omfattende, og at det kan anses som en hemsko for økonomisk utvikling. Et omfattende byråkrati kan være krevende å operere i. Kulturer kan i tillegg ha særskilte beslutningssystemer. På bakgrunn av denne informasjonen ønsker vi å finne ut om byråkratiet og beslutningssystemene i Iran har påvirket forhandlingene for de norske aktørene. Den juridiske prosessen og den islamske innflytelsen på lovgivningen i Iran er også noe som kan skape utfordringer. Det at den juridiske prosessen er av dårligere kvalitet enn den norske kan skade rettssikkerheten, med tanke på etterlevelse av kontrakter. Vi ønsker å se om rettssikkerheten har skapt utfordringer for de norske aktørene. Til slutt er religion en faktor vi tror kan ha innflytelse på forhandlingene, ettersom religion spiller en viktig rolle i det iranske samfunnet. De institusjonelle forholdene kan medføre mange utfordringer i forhandlinger mellom norske og iranske aktører, og som vist har vi flere spørsmål vi ønsker å få besvart. Det sentrale spørsmålet vi ønsker å belyse er:

Hvordan påvirker de institusjonelle forholdene forhandlingene?

Tilgangen på kapital har vært svak og transnasjonale finanstransaksjoner har vært vanskeliggjort i Iran som følge av de strengere sanksjonene som ble innført i 2012. Det eksisterer en del økonomisk risiko med å operere i Iran, da den iranske økonomien de senere årene har vært volatil med negativ vekst gjennom 2013 og 2014. Iran er også som nevnt et land hvor korrupsjon er utbredt. Derfor kan en norsk aktør som går i forhandlinger med iranske motparter oppleve utfordringer knyttet til korrupsjon. Det er derfor interessant å besvare spørsmålet:

Hvordan påvirker de økonomiske forholdene og korrupsjonsproblemet forhandlingene?

Teori uttrykker videre at språk kan være en utfordring under forhandlingene. Det som har størst påvirkning er at partene i interkulturelle forhandlinger gjerne snakker forskjellige morsmål. Misforståelser og feilkommunikasjon kan dermed forekomme. Bruk av tolk kan være aktuelt, men kan også medføre negative konsekvenser. Iransk og norsk kultur skiller seg i teorien også på hvor direkte kommunikasjonen er. Et spørsmål som da blir viktig å besvare i denne sammenhengen er:

Hvordan påvirker forskjeller i kommunikasjon forhandlingene?

Hvordan norske og iranske aktører oppfatter og forholder seg til tid er forskjellig. Norsk kultur baserer seg på klokkeid, mens iransk kultur baserer seg på begivenheter. Vi antar at ulike oppfattelser av punktlighet og hvor mye tid som settes av til å forhandle kan by på utfordringer. Samtidig er det flere aspekter ved den iranske kulturen og det iranske samfunnet som tilsier at forhandlingsprosessen vil være mer tidkrevende enn hva norske aktører er vant til. Et spørsmål som er essensielt å få svar på i denne sammenhengen er følgende:

Oppfattes forhandlingene tidkrevende?

Integrasjonsforhandlinger er den formen for forhandlinger som skaper felles fortjeneste for partene. Det er derfor å anbefale at partene oppnår integrative avtaler fremfor fordelingsbaserte avtaler. Tidligere i denne oppgaven er det vist at norsk og iransk kultur skiller seg innen dimensjonene individualisme – kollektivism, maktavstand og usikkerhetsungåelse, som er viktige dimensjoner for hvorvidt partene kommer frem til integrative løsninger. Forskjellene kan antyde at det er vanskeligere å oppnå integrative

løsninger i forhandlingene. Det kan samtidig foreligge andre faktorer som påvirker det integrative potensialet i forhandlingene. Vårt formål er dermed å besvare følgende spørsmål:

Foreligger det muligheter for integrative løsninger i forhandlingene?

De åtte ovenstående spørsmålene blir behandlet og besvart basert på fakta, teori og det innsamlede datamaterialet. Spørsmålene er med noen unntak satt opp i samme rekkefølge som ovenfor.

3. Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for den metodiske fremgangsmåten i studien. Vi redegjør først for studiens design og metode i delkapittel 3.1, før vi gjennomgår valg av og kjennetegn ved intervjuobjektene i delkapittel 3.2. Under delkapittel 3.3 beskriver vi intervjuprosessen, etterfulgt av en forklaring i delkapittel 3.4 på hvordan analysen ble gjennomført. Studiens validitet og reliabilitet diskuteres i delkapittel 3.5. Under siste delkapittel drøfter vi relaterte etiske implikasjoner.

3.1 Forskningsdesign og forskningsmetode

I dette delkapitlet presenteres studiens forskningsdesign, forskningstilnærming og forskningsmetode. Vi forklarer også hvordan datainnsamlingen foregikk og valg av studie.

3.1.1 Forskningsdesign

En studies forskningsdesign er en systematisk plan for å studere et forskningsproblem (Mellenbergh, 2011). Denne planen viser hvordan vi sikrer oss at våre forskningsmessige mål nås (Grenness, 1997). Valg av forskningsdesign preger kvaliteten på den empiriske forskningen (Ghauri og Grønhaug, 2010). Videre vil valget av design bli bestemt av problemstilling og forskerens begrensninger, slik som tid, budsjett og ferdigheter (Ghauri og Grønhaug, 2010; Grenness, 1997).

Ettersom vår forskning omhandler et tema hvor det eksisterer begrensede mengder teori, er hovedmålet i studien å oppdage og få innsikt i temaet som studeres. Det finnes forholdsvis lite forkunnskap om hvordan nordmenn forhandler med iranske motparter, og det kan være vanskelig å stille opp hypoteser på bakgrunn av teorien. I slike sammenhenger anbefaler litteraturen om forskningsmetode et eksplorativt design (Grenness, 1997; Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). En fordel ved det eksplorative designet, er designets fleksibilitet og tilpasningsdyktighet underveis i prosessen (Saunders et al., 2012).

3.1.2 Forskningstilnærming

Det er vanlig å skille mellom deduktiv og induktiv tilnærming når det gjelder hvordan data samles inn til forskningsprosjektet. En deduktiv tilnærming baserer seg på og tester

eksisterende teori, mens en induktiv tilnærming begynner med å oppdage et fenomen for deretter å generere ny teori eller bygge ut eksisterende teori (Saunders et al., 2012). Det eksisterer noe teori om norsk forhandlingskultur (se Natlandsmyr og Rognes, 1995; Rognes, 2015), og noe teori om iransk forhandlingskultur (se Bar, 2004; Farazmand, Tu og Danaeefard, 2011; Farazmand, Tu og Danaeefard, 2012). Det eksisterer derimot ingen teori om nordmenn som forhandler med iranske motparter. I denne studien jobber vi ut ifra empirien (induktiv), men samtidig støtter oss på teori som allerede foreligger (deduktiv). Dette kan ses på som en abduktiv tilnærming, som veksler på både induktiv og deduktiv tilnærming (Tjora, 2010).

3.1.3 Forskningsmetode

Forskningsmetoden eller forskningsstrategien er enten kvalitativ eller kvantitativ, eller en kombinasjon av de to. En kvantitativ forskningsmetode er gjerne deduktiv, eller teoristyrte, mens en kvalitativ forskningsmetode er mer induktiv eller teoriskapende (Ringdal, 2014). Ifølge Flick (2011) trenger ikke den kvalitative metoden å gå ut fra en teoretisk modell, og Thagaard (2009, s. 12) skriver at «kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før».

Det er gjort en del forskning på interkulturelle forhandlinger tidligere, men ikke på den spesifikke situasjonen som dekkes av vår studie. Vårt ønske med studien er å få en oversikt over det aktuelle temaet. Dette taler for en kvalitativ studie. Samtidig må det nevnes at det er vanskelig å få tilstrekkelig antall respondenter til å gjennomføre en kvantitativ forskning med god kvalitet. Et kvantitativt design er derfor ikke formålstjenlig i denne sammenhengen. Derfor anser vi at den kvalitative forskningsmetoden vil være mest relevant for forskningen vår, som er en eksplorativ studie med en abduktiv forskningstilnærming, for å belyse forhandlinger mellom norske og iranske motparter.

3.1.4 Datainnsamling

Denne studien baserer seg på primærdata, siden det ikke eksisterer sekundærdata om forhandlinger mellom norske og iranske parter. Intervju er valgt som datainnsamlingsmetode, siden vi har en kvalitativ inngang for å belyse problemstillingen. Intervjumetoden er semi-strukturerte intervjuer. Dette gir oss mulighet til å følge informantens fortelling, men samtidig sørger for å få informasjon om de tema som er fastlagt i utgangspunktet (Thagaard, 2009). Et kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode er

krevende, og kvaliteten på et intervju avhenger av intervjuerens ferdigheter og kunnskaper (Kvale og Brinkmann, 2009). Datainnsamlingen og etterarbeidet er tidkrevende ettersom de fleste av intervjuene varer over en time, og all informasjon blir transkribert til tekst i etterkant.

Tjora (2010) skriver at åpne spørsmål gir informantene anledning til å gå dypere i tema der de har kunnskap og erfaring. Våre hovedspørsmål er derfor utformet som åpne spørsmål, siden vårt mål er å få frem mest mulig informasjon fra intervjuobjektene.

Vi benyttet lydopptak under intervjuene. Lydopptak gir forskere mulighet til å konsentrere seg om intervjuobjektet, få flyt i kommunikasjonen, samt at det gir anledning til å be om utdyping og konkretisering der det trengs (Tjora, 2010). Corbin og Strauss (2015) skriver at deltakerne ofte gir noe av den mest interessante informasjonen når lydbåndet er avslått. Det kan være på bakgrunn av at intervjuobjektet er redd for å avsløre sensitiv informasjon under opptak. Lydopptakene er derfor av praktisk nytte, men kan samtidig hindre interessant informasjon fra å komme frem under intervjuene. Lydopptakene ble under prosessen lagret på passordbeskyttede datamaskiner som ingen utenfor studien hadde tilgang til. Lydopptakene ble deretter transkribert til tekst.

3.1.5 Valg av studie

Casestudier og komparative design bygger på et lite antall analyseenheter. Analyseenheter kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land. Både kvantitative og kvalitative forskningsstrategier er vanlig å anvende i casestudier og komparative design. Casestudier omfatter gjerne en eller få analyseenheter som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Komparative design sammenligner to eller flere caser; ofte er det en tverrkulturell sammenligning av to eller flere land. Det er ikke uvanlig at et forskningsopplegg kan basere seg på trekk fra flere typer design. (Ringdal, 2014)

Ved å intervju nordmenn som har forhandlet med iranske motparter, får vi innsikt i forhandlingskulturen i Iran, som er vår analyseenhet. Vårt prosjekt ligner derfor på en casestudie, men er samtidig mer omfattende og dekker flere elementer enn hva casestudier vanligvis gjør. Eksempelvis ville en casestudie være å observere én bedrift som over en lengre periode forhandler med en iransk motpart. Vi ser også trekk fra komparative design, da vi etter å ha sammenlignet den norske forhandlingskulturen med den iranske, ønsker å undersøke hvilke utfordringer som oppstår når disse kulturene møtes over

forhandlingsbordet. Vår oppgave baserer seg dermed på trekk fra både casestudier og komparative design.

3.2 Valg av intervjuobjekter og kjennetegn

I dette delkapitlet forklarer vi hvordan intervjuobjektene ble plukket ut, og hvilke kjennetegn hvert av de ulike intervjuobjektene har. Vi gir også en kort beskrivelse av Iran-ekspert Sverre Lodgaard vi intervjuet tidligere i høst.

3.2.1 Valg av intervjuobjekter

For å kunne komme i kontakt med norske aktører som har forhandlet med iranske motparter gjennomførte vi et systematisk søk i tilgjengelige kilder. Vi har valgt å anonymisere alle våre intervjuobjekter i denne studien, og ettersom utvalget av mulige intervjuobjekter var begrenset, ønsker vi ikke å gå i detalj på hvordan søket foregikk. De fleste vi kontaktet var positive til å stille til intervju med oss. Kravet vi stilte til våre intervjuobjekter, var at de i løpet av sin karriere har forhandlet eller vært i sonderingsmøter med iranske motparter. Noen av dem vi kontaktet ble utelukket, fordi deres erfaring var begrenset eller av liten relevans for studien. Det var i tillegg noen som ikke hadde anledning til å stille til intervju, samt noen få som ikke besvarte vår henvendelse. Omtrent halvparten av dem vi kontaktet stilte til intervju, og totalt fikk vi syv intervjuobjekter. De potensielle intervjuobjektene ble først og fremst kontaktet via telefon, da vi antok at muntlig kommunikasjon ville øke sjansene for at kandidaten ville stille til intervju. Vi sendte e-post til dem vi ikke traff på telefon. Kontaktrunden foregikk fra slutten av august til slutten av oktober 2016. Intervjuene ble gjennomført i september og oktober.

3.2.2 Kjennetegn ved intervjuobjektene

For at våre intervjuobjekter skal forbli anonyme, er opplysninger om hvert intervjuobjekt generell slik at det ikke er mulig å identifisere personene eller hvilken bedrift de jobber for. Alle våre intervjuobjekter er menn, da ingen av kvinnene vi kontaktet hadde anledning til å stille til intervju. Av totalt syv intervjuobjekter har tre kun forhandlet før de strengere sanksjonene i 2012, én har forhandlet etter sanksjonene, mens tre har forhandlet både før og etter sanksjonene. Enkelte av intervjuobjektene har erfaring fra forhandlinger både mellom

egen bedrift og iranske bedrifter samt egen bedrift og iranske myndigheter. Alle intervjuobjektene har lest igjennom og godkjent kjennetegnene og sitatene vi har benyttet.

Intervjuobjekt 1

Det første intervjuet ble gjennomført 21. september. Intervjuobjekt 1 er utdannet økonom. Han har jobbet innenfor internasjonal forretningsutvikling og har forhandlet med mange kulturer, blant annet med aktører fra Kina, Russland og land i Midtøsten. Intervjuobjektets kjennskap til Iran og iransk kultur, før forhandlingene fant sted, var at han hadde lest en god del om temaet og at han hadde iranske venner i studietiden. Intervjuobjektet definerer sin egen forhandlingsstil slik han definerer den norske forhandlingsstilen, som konsensussøkende og hvor det blir søkt etter felles multiplum.

Intervjuobjekt 2

Det andre intervjuet ble også gjennomført 21. september. Intervjuobjekt 2 har drevet med forhandlinger gjennom mange år, og har blant annet erfaring med arabiske kulturer og ulike afrikanske kulturer. Intervjuobjektets kjennskap til Iran og iransk kultur før forhandlingene var at han hadde hatt besøk av iranere fra et annet selskap, kort tid før forhandlingene fant sted med den iranske motparten. Intervjuobjektet beskriver forberedelsesfasen som mye mer komplisert når det forhandles med land i Midtøsten. Han anser seg selv som en del av den norske kulturen, som han beskriver som åpen, direkte, etterrettelig, hvor medlemmer av kulturen er til å stole på og tolerante overfor andre kulturer.

Intervjuobjekt 3

Det tredje intervjuet ble gjennomført 22. september. Intervjuobjekt 3 er utdannet sivilingeniør og har i tillegg en mastergrad i Business Administration (MBA). Han har jobbet i internasjonale selskaper hvor han har måttet tilpasse seg forskjellige kulturer. Intervjuobjektet har mange års erfaringer med forhandlinger, hovedsakelig i utlandet. Han har blant annet forhandlet med kinesere, russere, algeriere, indere og motparter fra Midtøsten. Han har kun vært i sonderingsmøte med den iranske motparten. Videre sier intervjuobjektet at han generelt bruker mye tid på forberedelsesfasen, især når det kommer til interkulturelle forhandlinger. Intervjuobjektets viktigste mål i forhandlinger er å skape mest mulig verdi for selskapet. Intervjuobjektets forhandlingsstil mener han er situasjonsbestemt, og at han velger stil ut fra hvem han sitter overfor.

Intervjuobjekt 4

Det fjerde intervjuet ble gjennomført 26. september. Intervjuobjekt 4 har bakgrunn som siviløkonom. Han nevner at han har forhandlet en god del med aktører fra andre kulturer, deriblant Indonesia og Afrika. Intervjuobjektet beskriver at han har forholdsvis god kjennskap til Iran og iransk kultur, gjennom at han har studert og bodd sammen med iranere under studietiden, samt at han har interesse for landets historie. Han bekrefter at han føler seg som en del av den norske forhandlingskulturen. Blant annet nevner han at han støtter det å gi mye informasjon tidlig til motparten. Intervjuobjektet synes forberedelsesfasen er viktig, men sier han ikke forbereder seg annerledes til interkulturelle forhandlinger. Videre er hans viktigste mål å komme til enighet i forhandlingen. Han beskriver sin egen forhandlingsstil som uformell. I begrepet legger han at han ikke nødvendigvis følger agenda eller protokoll, men snakker om de tingene som er viktig der og da.

Intervjuobjekt 5

Det femte intervjuet ble gjennomført 30. september. Intervjuobjektet har opprinnelig utdannelse innen allmenn fysikk, men han har solgt mange prosjekter og forhandlet frem kontrakter. Han har vært i kontakt med mange ulike kulturer, deriblant den meksikanske, russiske, indiske, rumenske og vietnamesiske. Bedriften han jobber for har en iransk ansatt, og han har også ansatt en del iranere tidligere. Intervjuobjekt 5 verdsetter transparens, og videre sier han at forberedelser er viktig, men at han ikke forbereder seg annerledes til interkulturelle forhandlinger. Han mener motpartens interesser er minst like viktige som egne interesser i forhandlinger. Han beskriver sin egen forhandlingsstil lik den norske og europeiske, som han beskriver som åpen, ærlig og inkluderende.

Intervjuobjekt 6

Det nest siste intervjuet ble gjennomført 26. oktober. Intervjuobjekt 6 har utdanning innen blant annet økonomi og internasjonalisering, og har de siste 27 årene forhandlet med mange personer fra forskjellige nasjoner. I over 20 år har han vært i kontakt og forhandlet med iranske motparter. Intervjuobjektet sitt viktigste mål i forhandlinger er å komme frem til en avtale. Han påpeker at motpartens interesser er viktig, slik at motparten blir fornøyd og for å kunne fortsette i markedet. Videre forteller han at det er viktig å tenke på de små tingene i kontakt med ulike kulturer for lettere å få kontakt i interkulturelle forhandlinger. Når det gjelder tilpasning til andre kulturer mener intervjuobjektet at det spesielt er humoren det er viktig å tilpasse seg. Han beskriver seg som del av den norske kulturen, og han passer på å bringe med seg den norske kulturen i interkulturelle forhandlinger.

Intervjuobjekt 7

Det siste intervjuet ble gjennomført 27. oktober. Intervjuobjekt 7 er sivilingeniør-utdannet og har jobbet mye i Midtøsten. Han sier det tok tid å lære den iranske kulturen, og han brukte et halvt år på å forstå iranerne. Intervjuobjektet anser forberedelsesfasen som viktig, og han forteller at han forbereder seg annerledes til interkulturelle forhandlinger. Intervjuobjektet sitt viktigste mål i forhandlinger er å få resultater og oppnå de målene han har satt seg. Samtidig mener han at motpartens interesser er veldig viktig, da han mener det å ikke forstå motparten gir dårlig fremdrift i forhandlingene. Intervjuobjektet har veldig stor tro på åpenhet og mener at jo mer informasjon du deler som forhandler, dess bedre blir resultatet. Videre forteller han at han verdsetter kompetanse, kunnskap om motpart, det å være oppegående og ha fleksibilitet, samtidig det å være ydmyk. Intervjuobjektet anser seg selv som en del av den norske kulturen, som han beskriver som en kultur av godtroende, åpne og etterrettelige mennesker.

Iran-ekspert Sverre Lodgaard

I denne studien har vi også intervjuet Iran-ekspert Sverre Lodgaard, seniorforsker ved Norsk Utenrikspolitikk Institutt (NUPI). Han har en magistergrad innen statsvitenskap og var fra perioden 1997 til 2007 direktør ved NUPI. Etter dette fortsatte han som seniorforsker ved instituttet. Lodgaard sine ekspertområder er geopolitikk, Midtøsten, iransk utenrikspolitikk, kontroll med og nedrustning av atomvåpen og Irans og Nord-Koreas atomprogrammer. Vi gjennomførte et telefonintervju med Lodgaard 15. september. Vi har sitert noen av hans synspunkter i teoridelen.

3.3 Intervjuene

I dette delkapitlet beskriver vi oppsettet av intervjuguiden som vi benyttet under intervjuene, før vi deretter går i detalj på hvordan intervjuprosessen forløp.

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuene ble gjennomført ved at vi benyttet en intervjuguide vi utarbeidet på forhånd (appendiks 1). Intervjuguiden består av åtte hovedtema, og starter med spørsmål om intervjuobjektets bakgrunn. Deretter følger tre kategorier om selve forhandlingene med den iranske motparten, herunder forberedelsesfasen, forhandlingsprosessen og etterstadiet. Andre tema er kultur, institusjonelle forhold, egne oppfatninger om forhandlinger samt refleksjon

og avsluttende kommentarer. Rekkefølgen på spørsmålene er logisk satt opp slik at spørsmålene skulle bli så forståelige som mulig for intervjuobjektene, som blant andre Saunders et al. (2012) tilrår. Under hver av kategoriene har vi satt opp hovedspørsmål, og under hvert av hovedspørsmålene er det listet opp noen oppfølgende spørsmål. Oppfølgingsspørsmålene ble i hovedsak kun stilt hvis intervjuobjektet ikke besvarte spørsmålet gjennom refleksjon over hovedspørsmålet.

Avvik fra intervjuguiden forekom, da intervjuobjektet gjennom sine refleksjoner også kunne besvare flere hovedspørsmål samtidig under ett spørsmål. Intervjuguiden er ment som en skisse over hvilken informasjon som er relevant for å kunne belyse problemstillingen. Intervjuguiden gjorde det dermed mulig å følge med underveis hvorvidt vi fikk frem informasjon om de ulike temaene, og om informasjonen som kom frem var tydelig. I hovedsak ble spørsmålene i intervjuguiden brukt, men noen få ganger ble det stilt spørsmål som gikk utover intervjuguiden. Vi valgte bevisst å følge intervjuguiden, da vi ønsket å gjennomføre intervjuene så likt som mulig.

3.3.2 Intervjuprosessen

Før intervjuene ble den eksisterende litteraturen om forholdene i Iran og den iranske forhandlingskulturen gjennomgått, slik at vi var godt forberedt i forkant av intervjuene. Kvale og Brinkmann (2009) lister opp 10 kvalifikasjonskriterier for intervjueren. Herunder skal intervjueren være blant annet kunnskapsrik, med andre ord ha «omfattende kunnskaper om intervjuemnet» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 177). Litteraturgjennomgangen var derfor viktig for å øke kunnskapen om temaet før intervjuene startet.

Etter intervjuobjektene hadde sagt seg villige til å delta i studien, lot vi dem foreslå et tidspunkt for å la seg intervju. De ble på forhånd informert per e-post om at intervjuet kom til å ta omtrent en time. Som vedlegg fikk de tilsendt opplysninger om studien, herunder informasjon om eventuell anonymitet og konfidensialitet (appendiks 2 og 3). De ble også opplyst at intervjuet ville bli tatt opp på lydopptak av praktiske årsaker. To av de syv intervjuobjektene ba om å få tilsendt spørsmålene på forhånd og fikk dermed tilsendt hovedspørsmålene i intervjuguiden. I hovedsak ønsket vi at intervjuobjektene ikke skulle kjenne til spørsmålene på forhånd, fordi de da kunne utelate informasjon. Eksempelvis kan informasjon som intervjuobjektene anser som irrelevant ha relevans for oppgaven; vårt ønske var å ha en åpen og fri dialog hvor intervjuobjektene ikke kunne forberede sine svar.

Intervjuene ble gjennomført over Skype, fordi intervjuobjektene befant seg på forskjellige steder i Norge og var tilgjengelige til forskjellige tider. Skype ble benyttet fordi vi da hadde mulighet til å observere intervjuobjektens kroppsspråk, for også selv å kunne bruke kroppsspråk for å få intervjuobjektet til å utdype mer om aktuelle tema. Noe av samtaleaspektet forsvinner hvis forskeren ikke kan benytte seg av kroppsspråk under intervjuene (Tjora, 2010). Det mest ideelle for studien ville vært å møte intervjuobjektene ansikt til ansikt, men grunnet de praktiske forholdene og rammen for dette forskningsprosjektet, var det ikke mulig. Ett intervju ble gjennomført via Skype uten bildeoverføring grunnet dårlig forbindelse.

Begge forfatterne var til stede under samtlige intervju. Den beslutningen ble fattet fordi det gir mulighet for at begge kan gjøre observasjoner av intervjuobjektens kroppsspråk, stille oppfølgingsspørsmål og få dypere innblikk i temaene etter hvert som intervjuene forløp. Det at vi var to personer til stede sikret i større grad at vi fikk tilstrekkelig informasjon om de temaene vi søkte, og at vi i etterkant av intervjuet hadde mulighet til å diskutere svar, samt å få bedre mulighet til å tolke intervjuobjektene korrekt.

Starten på intervjuene ble innledet med en presentasjon av oss som forfattere av studien samt studiens tema. Opplysningene de fikk per e-post om anonymitet, konfidensialitet og lydopptak ble gjentatt, slik at intervjuobjektene hadde mulighet for å gi sitt samtykke til å bli intervjuet under disse premisene på nytt. I starten ble det forsøkt å tilrettelegge og skape en avslappet stemning, slik Tjora (2010) anbefaler. Saunders et al. (2012) fremhever også starten av intervjuet som svært viktig, og mener det handler om å vise kredibilitet for å få motpartens tillit. Etter at vi hadde introdusert oss og forklart om studien, fortsatte vi med noen bakgrunnsspørsmål om intervjuobjektet. Bakgrunnsspørsmålene var ment å fungere som oppvarmingsspørsmål for å etablere en god intervjusituasjon (McCracken, 1988). Stegene i intervjuprosessen, som beskrevet ovenfor, ble gjort med hensikt for å styrke studiens validitet og reliabilitet.

3.4 Analyse

I dette delkapitlet forklarer vi først hvordan vi utførte analysen, før vi deretter beskriver hvordan våre funn presenteres i analysedelen av oppgaven.

3.4.1 Klassifisering av data

For å kunne utføre en systematisk og grundig analyse av vår kvalitative studie, tok vi utgangspunkt i en metode som Tjora (2010) kaller stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI). Denne metoden innebærer at forskeren etappevis jobber mot konsepter eller teorier ut ifra rådata. Rådataene for denne studien er lydopptakene, som ble transkribert til tekst og som dermed ble våre behandlede data. Deretter kunne neste steg begynne ved å starte koding av dataene. Prosedyren vi fulgte innebar at vi laget et kodesett i ulike farger, hvor hver farge representerte ulike tema. Videre markerte vi ut relevante avsnitt i den transkriberte teksten med de ulike fargene. Etter hvert som teksten fra hvert av intervjuene ble fargekodet, samlet vi de avsnittene med samme farger sammen i et nytt dokument. Fram til nå hadde vi hele transkriberingen fra hvert enkelt intervju samlet, men fra dette stadiet inkluderte vi kun den fargede teksten som var relevant for vår problemstilling. Kategoriseringen som vi nå hadde utført, ga oss forslag på hva vi kunne ha som hovedtema i analysedelen. De neste stegene som fulgte i dataanalysen var å utvikle konsepter og en diskusjon rundt konseptene. Ved at vi tok utgangspunkt i SDI-metoden, mener vi sjansene for feilkilder er minimert.

3.4.2 Presentasjon av funn

Alle funnene vi har gjort blir presentert i analysedelen. I analysedelen sammenstiller vi teorien og empirien som er blitt fremskaffet gjennom litteraturen og intervjuene, for endelig å kunne besvare vår problemstilling. Vi har valgt å presentere empirien ved å gjengi våre intervjuobjekters sitater direkte underveis i teksten. Sitatene markeres i kursiv med nummerert intervjuobjekt under hvert sitat. Vi supplerer med ord i parentes hvis det kreves for å forstå en sammenheng. Ordene i parentes er i tråd med meningen til intervjuobjektet. Eksempelvis kan det personlige pronomeren «den» være tvetydig for leseren. I dette tilfellet kunne vi supplert med ordet «rettsikkerheten» eller «tiden», alt avhengig av konteksten. Ord som intervjuobjektene har brukt og som vi oppfatter som identifiserende, for eksempel navn på firma eller personer, erstatter vi med et generelt ord i parentes for å sikre anonymitet. I sitatene benytter vi også tegnet (...), som betyr at intervjuobjektet har sagt noe, men som er av mindre betydning for meningen i utsagnet.

3.5 Validitet og reliabilitet

3.5.1 Validitet

Begrepet validitet går på om forskeren faktisk måler det som er ønskelig å måle (Ringdal, 2014). For å sikre høy validitet i våre semi-strukturerte intervjuer, var vi påpasselige med at spørsmålene som vi stilte ble oppfattet korrekt av våre intervjuobjekter. Dette nevner Saunders et al. (2012) er viktig for å oppnå høy validitet under kvalitative studier. Selv om det kan sies at intervjuguiden inneholder faguttrykk eller sjargonger som kan være vanskelige å forstå, ble de fleste ordene forsøkt forklart i nærmere detalj slik at meningen med spørsmålet ble oppfattet korrekt. Vi opplevde at begrepene «integrative løsninger» og «kulturelt intelligent» var vanskelige å forstå og kunne skape misforståelser, noe vi tar hensyn til i analysedelen. Vi har ikke benyttet sitater hvor intervjuobjektens mening er uklar. Oppfølgingsspørsmål vi benyttet i intervjuene styrket også studiens validitet (Saunders et al., 2012).

Noe som kan ha svekket validiteten er om intervjuobjektene erindrer feil fra sine erfaringer med iranske motparter. Noen av intervjuobjektene fortalte at de forhandlet med iranske motparter før sanksjonene ble innført. Det vil si at forhandlingene fant sted flere år tilbake i tid. Resultatet kan være at de trekker inn erfaringer fra andre forhandlinger med motparter fra andre land, slik at vi ikke får målt den erfaringen vi ønsker å måle. Det svekker studiens validitet om intervjuobjektens erindringer er feil. En annen svakhet med studien er hvis intervjuobjektens holdninger om Iran og forhandlingene med den iranske motparten har endret seg. Dette går under begrepet modningseffekten og kan resultere i feilaktige svar. (Saunders et al., 2012)

Ekstern validitet handler om studiens overførbarhet, altså om den kan generaliseres til andre situasjoner. Kvalitative studier er ikke lett overførbare (Saunders et al., 2012), og det er ikke nødvendigvis det som skal være målet med slik forskning. Vi ønsker heller at vår studie skal gi en indikasjon på hvordan det er å forhandle med iranske motparter først og fremst for norske aktører.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, viser til resultatens konsistens og troverdighet (Kvale og Brinkmann, 2009). Forskningen er pålitelig hvis gjentatte målinger med samme

måleinstrumenter gir likt resultat (Ringdal, 2014). Under semi-strukturerte intervjuer går reliabilitet ut på om intervjuobjektene ville gitt samme svar til andre forskere som de gjør til oss, hvis samme spørsmål blir stilt. Det er omdiskutert hvorvidt reliabilitet er et relevant kriterium i kvalitativ forskning (se for eksempel Thagaard, 2009; Ringdal, 2014). Vi velger likevel å diskutere studiens reliabilitet for å skape bevissthet rundt ulike feilkilder som kan ha oppstått underveis i prosessen.

Ved bruk av intervju som innsamlingsmetode er det spesielt tre biases (heretter skjevheter) vi må vurdere, nemlig intervjuerskjevhet, deltakerskjevhet og deltakelsesskjevhet (Saunders et al., 2012). Saunders et al. (2012) definerer intervjuerskjevhet hvis kommentarer, tonefall og ikke-verbal atferd i intervjuer skaper en skjevhet til intervjuobjektens svar. Under intervjuene har vi forsøkt å være nøytrale i kommentarene, ved å ofte kommentere «ja, nettopp» underveis og nikke bekreftende uansett hvilket svar de kom med. Med dette håpet vi å vise at alle svar var akseptable. Et annet moment ved intervjuerskjevhet er om vi har mistolket intervjuobjektens svar. Videre kan vi ha transkribert lydfilene feil. I ytterste konsekvens kan selv en kommafeil eller en punktumfeil endre hele meningen av en setning (Kvale og Brinkmann, 2009). For å styrke reliabiliteten på de ovennevnte punktene har vi for alle sitat som benyttes i oppgaven, hørt igjennom lydfilen flere ganger i etterkant. Slik tidligere nevnt har vi også fått bekreftet sitatene vi benytter i studien av intervjuobjektene, som er med å styrke reliabiliteten. Det at vi har vært to personer i dette forskningsprosjektet kan i tillegg styrke reliabiliteten, også i andre deler av forskningen (Thagaard, 2009).

En annen ting å ta hensyn til er om det ble stilt ledende spørsmål under intervjuet. Dette kan ha vært med å påvirke intervjuobjektens svar. I kvalitativ forskning er derimot benyttelse av ledende spørsmål mer akseptabelt, hvor det til og med kan styrke reliabiliteten hvis det benyttes korrekt (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi forsøkte å unngå ledende spørsmål, men de ble av og til benyttet, blant annet for å verifisere om våre fortolkninger var i samsvar med det intervjuobjektene ønsket å formidle.

Noen faktorer, eksempelvis tretthet og stress, kan påvirke hvordan intervjuobjektene opptrer under selve intervjuet og deres svar. Dette referer Saunders et al. (2012) til som deltakerskjevhet, som kan svekke reliabiliteten. En faktor kan også være at intervjuobjektene har underliggende interesser for å delta i studien. Deltakerskjevhet kan også komme av at intervjuene ble tatt opp på lydbånd. For å minimere risikoen for deltakerskjevhet, forsøkte vi å gjøre alle intervjuobjektene komfortable under intervjuene, blant annet ved å informere om

anonymisering og ved å stille oppvarmingsspørsmål til å begynne med. Vi lot også intervjuobjektene få bestemme hvilket tidspunkt som passet best for dem å bli intervjuet på.

Deltakelsesskjevhet går ut på hvem som sier seg villig til å delta i forskningsprosjekt (Saunders et al., 2012). Under prosessen forsøkte vi å ta kontakt med alle norske aktører som forhandler eller har forhandlet med iranske motparter. Vi utførte et systematisk søk i tilgjengelige informasjonskilder og fikk også anbefalinger om mulige kandidater fra de bedriftene vi kom i kontakt med. En slik metode gjorde at vi sikret oss et tilstrekkelig antall deltakere, men gjorde kanskje også at vi overså eller gikk glipp av intervjuobjekter som hadde vært relevante for studien. Totalt sett føler vi at datagrunnlaget vi sitter igjen med er både kvantitativt og kvalitativt adekvat, og basert på ovennevnte utfordringer med hensyn til reliabilitet i kvalitativ forskning, vurderer vi studiens reliabilitet som tilfredsstillende.

3.6 Etske implikasjoner

Før forskningsprosjektet startet, ble det sendt inn søknad til personvernombudet for forskning for å få tillatelse til å samle inn og behandle data. Tjora (2010) hevder at intervjuobjektene ikke skal komme til «skade» under datainnsamlingsprosessen, eksempelvis at forskeren ikke skal ta opp følsomme temaer uten å gi intervjuobjektet eventuell bistand i etterkant av forskningsprosjektet. Det var derfor viktig for oss ikke å stille intervjuobjektene i forlegenhet eller ta opp sensitive temaer. Det ble samtidig presisert i informasjonsskrivet som vi sendte ut på forhånd (appendiks 3) at intervjuobjektene kunne trekke seg når som helst i studien. Hvis et intervjuobjekt hadde trukket seg, ville den innsamlede dataen fra intervjuobjektet ikke blitt benyttet videre i studien. Intervjuobjektene fikk også anledning til å godkjenne alle sitatene som er benyttet i oppgaven før endelig innlevering. Det ble gjort for å unngå misforståelser, samt at intervjuobjektene selv fikk mulighet til å se at all identifiserende informasjon var fjernet fra oppgaven. Lydopptakene og transkripsjonene som ble gjort til oppgaven slettes den dagen endelig sensur på masteroppgaven foreligger.

4. Analyse

Dette kapitlet inneholder vår analyse. Sitater fra våre intervjuobjekter presenteres underveis. Analysen er delt opp i de spørsmålene vi utledet av de teoretiske implikasjonene i delkapittel 2.4.

4.1 Er den politiske situasjonen i Iran en utfordring for norske aktører?

I dette delkapitlet analyserer vi utfordringene ved de politiske forholdene i Iran med bakgrunn i eksisterende fakta, teori og data innsamlet i form av intervjuobjektenes egne erfaringer og tanker. Under denne delen vil også menneskerettighetsbrudd bli behandlet. Sanksjoner kunne også vært behandlet under denne delen av analysen da det øker den politiske risikoen ved å operere i landet, men siden sanksjoner er en omfattende del så har vi valgt å skille det ut som en egen del som presenteres under delkapittel 4.4.

Som vist i teoridelen eksisterer det politisk risiko ved å operere i Iran. Styresystemet er strukturelt innrettet slik at den øverste religiøse lederen har innflytelse over politikken og kan forhindre store reformer. Det politiske systemet har siden revolusjonen vært relativt stabilt. Samtidig har Irans økonomi vært ustabil og erfart en høy grad av arbeidsledighet de siste årene. Høy arbeidsledighet og ustabil økonomi kan føre til at store deler av befolkningen søker nye politiske løsninger, og følgelig at det nåværende regimet kan være truet.

«Det er klart samfunnet i Iran nå er under ekstrem endring, og det er krav fra folket at de skal se endringen.»

Intervjuobjekt 4

Endringer i folkeopinionen kan medføre at politikken endres raskt. Det politiske miljøet som omringer de norske aktørene i landet kan dermed skape usikkerhet. Stemningsskifter i folkeopinionen kan reflekteres i hvilken president og regjering som blir valgt og sammensetningen av nasjonalforsamlingen. De siste valgene har kandidatene representert hver sin politiske fløy i Iran, med konservative Mahmoud Ahmadinejad som president i perioden 2005-2013 og den mer liberale Hassan Rouhani som president fra 2013. De

skiftende maktkonstellasjonene påvirker det politiske makronivået i Iran, og dermed rammebetingelsene for de norske aktørene som opererer i landet.

«De institusjonelle utfordringene i Iran er at det er en utfordring med rammebetingelser, det er ikke så stabilt som i Norge (...). Det som blir sagt på regjeringsnivå i Norge, det kan vi på en måte stole på at (...) vil holde seg i noen tiår.»

Intervjuobjekt 5

Stabiliteten i politiske avgjørelser er dermed observert å være varierende i Iran, og norske bedrifter som vurderer å operere i landet, bør overveie risikoen før de går inn i forhandlinger. Hovedlinjene i politikken i Norge ligger forholdsvis stabilt, mens i Iran kan store politiske endringer forekomme. Eksempelvis kan en sammenligne Rouhanis ønske om å bedre forholdene mellom Iran og vestlige land med Ahmadinejads politikk, som førte til ytterligere spenninger i Irans utenrikspolitiske relasjoner. Det eksisterer en risiko for at nåværende lovverk kan endres gjennom at andre politikere kommer til makten, og at landet dermed kommer til å føre en annen politikk. I den sammenheng vil en eventuell ny periode med mer isolasjonistisk politikk, føre til at investeringene til norske bedrifter i landet er truet. I 2017 er det nytt valg av president i Iran, og dermed vil den politiske situasjonen kunne endres igjen.

Det er ikke kun på makronivå at raske endringer i politiske forhold kan få betydning for norske aktører. Presidentens politikk og relasjoner påvirker også bedriftene internt i Iran.

«Den presidenten som kommer, han forandrer på alt (...). Han forandrer på alle selskaper, alle (de) ledende i de forskjellige selskapene. (...) Dermed så kommer det inn folk (...) sånn at (...) kontinuiteten i selskapene ikke er der. Og det har noe med sikkerheten å gjøre, for han nye som kommer (...), det er ikke sikkert at han er interessert i oss i det hele tatt.»

Intervjuobjekt 6

Det er derfor mulig at relasjonene partene har bygget opp i Iran opphører ved et skifte i maktbalansen. Interessene eller strategien til den iranske parten kan også bli endret som følge av omrokninger i ledende posisjoner, og kan derigjennom påvirke avtalen med eller prioriteringen av den norske aktøren. Endringene trenger selvfølgelig ikke medføre en dårligere situasjon for den norske bedriften, men øker risikoen ved å operere i landet. De brå

politiske vendingene som er observert de siste årene kan reflektere en mer polarisert nasjon, hvor de liberale og de konservative kreftene i landet er splittet.

«(...) og det tror jeg er mye fordi at det er en sånn terrorbalanse i Iran om dagen, så ingen tør å gjøre noe galt.»

«De har en sånn intern, ikke maktkamp, men rett og slett en balansekamp tror jeg. Som gjør at det faktisk ikke skjer noe, for det er et bedre alternativ (...). For når de signerer på noe, så er oppsiden for dem personlig ingenting; (den) kan være stor for landet, men motparten (opposisjonen) kan da føle at du signerte på noe du aldri skulle gjort, og dermed så vil man politisk sett være en død person (...).»

Intervjuobjekt 4

Den interne kampen mellom de politiske retningene som skjer i dag, gjenspeiles dermed også på individnivå i bedriftene gjennom agentproblematikken; den iranske parten oppnår ingen fordel ved avtalen, men bedriften eller nasjonen som helhet kan oppnå en stor fordel.

«Det som er krevende, det er deres egen frykt på hverandre.»

Intervjuobjekt 3

«Alle er redde for sine posisjoner og å gjøre noe feil. Dermed så skal det være helt nøyaktig og skriftlig, sånn at ikke noen kan bli tatt for noe senere.»

Intervjuobjekt 6

Frykten for egen posisjon som følge av politiske endringer kan derfor påvirke forhandlingsprosessene til norske aktører i Iran. Slutføring av avtalene kan utsettes eller i verste fall opphøre, noe som fører til at prosessen dermed blir langtekkelig eller legges død. Slik vist i teoridelen er mistillit til og mistenkeligjøring av de som innehar makt også et trekk ved den iranske kulturen. Det virker derfor som den iranske kulturen kan kategoriseres som en fryktkultur.

Politiske endringer kan også påvirke menneskerettighetssituasjonen i Iran. Irans forhold til menneskerettigheter skiller seg klart fra det norske, og menneskerettighetssituasjonen i Iran kan påvirke opinionen i Norge. Norske aktører bør derfor foreta både en etisk og økonomisk vurdering av situasjonen. Det fremgår ikke av vårt datamateriale hvorvidt

menneskerettighetssituasjonen har hatt negative implikasjoner for våre intervjuobjekter eller om temaet har vært vurdert. Likevel kan menneskerettighetssituasjonen i landet forverres eller forbedres som følge av politiske endringer, som igjen kan påvirke forhandlingene og avtalene med iranerne. Som nevnt har Iran også vært sanksjonert som følge av menneskerettighetsbrudd. Risikoen forbundet med ytterligere sanksjonering som følge av menneskerettighetsbrudd er med på å forhøye total politisk risiko ved å operere i landet. Norske aktører bør derfor vurdere hvordan og i hvilket omfang politisk risiko kan ramme ens egen operasjon i Iran, samt at en bør søke å redusere risikoen. I teoridelen skrev vi at avtaler som gagnar innbyggernes generelle interesse står bedre i politisk ustabile tider enn avtaler som gagnar utvalgte gruppers interesser. Allianser med både majoritets- og minoritetspartiene i et land, samt gode forhold til den lokale regjeringen vil redusere politisk risiko.

I denne delen er det vist at de politiske forholdene i Iran er ustabile. De ustabile politiske forholdene er også noe våre intervjuobjekter mener har gjort det vanskeligere å gjøre forretninger i Iran, og at det har innvirket på forhandlingene. Den politiske ustabiliteten kan manifestere seg både på makronivå, bedriftsnivå og individnivå. Rammebetingelsene på makronivå blir usikre, og relasjonene partene har bygd kan endres, hvis det nye politiske regimet velger å bytte ut personer i ledende stillinger. På individnivå reflekteres politisk risiko gjennom at de iranske forhandlerne, spesielt i perioder med høy politisk risiko, heller vil trenere en avtale enn å utsette seg selv for risiko ved å signere en avtale som opposisjonen synes er dårlig. Politisk risiko er definitivt en dimensjon norske aktører bør vurdere i forkant av og underveis i forhandlingsprosessen. I 2017 velger Iran ny president, og dermed kan landet få en ny politisk linje. 2017 er derfor et år med politisk usikkerhet, da aktører risikerer en politisk kursendring som fremmer mer isolasjonisme.

4.2 Hvor viktig er relasjonsbygging i forhandlingene?

Iran er en høykontekstkultur, og høykontekstkulturer baserer seg gjerne på relasjoner. Det er derfor ifølge teorien naturlig å slutte at relasjonsbygging er viktig i Iran. Den iranske kulturen er i tillegg en æreskultur, noe som kan få følger for hvordan partene bygger relasjoner.

I våre innsamlede data kommer det frem at relasjoner, som forventet, er viktige i Iran. Flere av våre intervjuobjekter understreker at relasjonene med den iranske motparten er av stor

betydning, og at gode relasjoner mellom partene bør være til stede før de går inn i rene saksforhandlinger.

«Relations before actions. Det ferske nordmenn som kommer ut i disse kulturene ofte gjør, de kommer med actions først, og da kan du bare glemme relations»

Intervjuobjekt 3

«I begynnelsen er relasjonene viktige. Kanskje det (relasjon og sak) er sånn 80-20 til å begynne med og 20-80 ved slutten.»

Intervjuobjekt 4

«Iransk kultur er mye mer basert på relasjoner enn norsk forretningskultur.»

Intervjuobjekt 5

«Relasjoner er absolutt det viktigste. Absolutt. Du selger ikke noe i Iran uten at du har bygd opp relasjoner.»

Intervjuobjekt 6

«Det kreves mye mer relasjoner i Iran enn andre land, for suksess.»

Intervjuobjekt 7

Det at den iranske parten verdsetter gode relasjoner med den norske, gjenspeiles også gjennom hvordan forhandlingsprosessen er bygd opp. Slik det diskuteres senere i delkapittel 4.7, er forhandlingene med iranske motparter mer tidkrevende enn motparter fra andre kulturer. Relasjonsbygging kan være med å trekke prosessen ut i tid, siden møtene gjerne starter med å bygge relasjoner, for at partene skal lære hverandre å kjenne.

«Og så er det mange runder. Det går veldig sånn sekvensielt. Mye te som skal drikkes og søte kjeks som skal spises (...), før du kommer i havn.»

Intervjuobjekt 5

«Denne prosessen er veldig spesiell å sitte i forhandlinger med de. Mange ganger er det ikke så mye konkret i forhandlingene i begynnelsen, og så etter hvert så begynner vi å nærme oss.»

Intervjuobjekt 6

«Du har jo masse høflighetsfraser du skal gjennom, sant. Så ofte har du med gaver (...), og da snakker vi om sånn symbolske gaver sånn som sjokolade eller kulepenn. Også snakker du litt om familieliv (...) og du bruker lang tid på den innledende fasen. (...). Og så setter man seg ned og går på sak.»

Intervjuobjekt 7

Den iranske kulturen er dermed i tråd med hva som forventes ut fra teorien når det kommer til å bygge relasjoner. Det er også tydelig kommet frem i vårt datamateriale at et fokus på relasjoner er viktig for å komme i kontakt med den iranske motparten, eller for at den iranske motparten skal vurdere den norske aktøren som et bedre alternativ enn andre.

«Det at du får vite om kontrakter og kommer i posisjon til å by, er jo knyttet til at du har et nettverk av folk du kjenner.»

Intervjuobjekt 5

«Hvis du ikke kjenner noen i Iran, så kan du komme til selskaper som kanskje ikke bryr seg om deg første gang, og det kaller jeg steinansikter. Da sitter de der, (og) du kommer ikke inn under huden på de i det hele tatt. (...). Hvis du har kommet under huden på dem, så er det en helt annen verden igjen. Da er de verdens beste kamerater.»

Intervjuobjekt 6

Det at relasjoner er viktige for iranske motparter kan ha flere årsaker, og ikke bare at høykontekstkulturer gjerne har relasjonsbaserte nettverk. En annen faktor som kan være med på å påvirke behovet for relasjoner i den iranske kulturen kan være tillit. Som drøftet i delkapittel 4.1 er den iranske kulturen preget av å være en fryktkultur. Med begrepet fryktkultur mener vi at den iranske kulturen er preget av mistillit og at det dermed skapes en form for frykt overfor andre mennesker. Vår bruk av begrepet fryktkultur må ikke forveksles

med begrepet verdighetskultur. Relasjoner vil derfor være viktige for å bygge tillit mellom partene, slik at frykten overfor den andre personen blir redusert.

I Iran er det slik at relasjon er basert på personer og ikke bedrifter. Våre intervjuobjekter har erfart at det gjerne er enkeltpersoner i forhandlingsteamet som blir relasjonen til den iranske motparten. Eventuelle omrokninger internt hos den norske aktøren, med nye forhandlere, kan svekke de relasjonene partene har bygd.

«Og så bytter man ut folk (...) og flytter folk rundt (i organisasjonen). (...). Og det aksepterer vi i norsk kultur (...). Jeg tror asiatiske kultur, sånn indisk og oppover Midtøsten, iransk, libysk, algerisk, så er det et kjempeproblem. Da har du en setback på i alle fall to år.»

Intervjuobjekt 3

«I Norge går det jo mer på selskapsrenommé. (...). Men i Iran så blir det litt mer personlig. (...). De er opptatt av hvem (som) skal jobbe der.»

Intervjuobjekt 5

«Det er liksom ikke (firmanavnet), det er (etternavnet).»

Intervjuobjekt 6

Relasjonene kan by på flere fordeler gjennom at partene har kjennskap til hverandre. Tilliten mellom partene styrkes jo sterkere relasjonen er. Siden den iranske kulturen er relasjonsbasert, kan den norske virksomheten også dra nytte av nettverket til motparten nede i Iran for å knytte nye kontakter. Våre intervjuobjekter fremhever at det å ha en iransk partner gjør operasjoner i landet lettere. I noen tilfeller er det også påkrevd. Samtidig er det gjerne slik at den som har knyttet en relasjon med en iransk motpart, har gode muligheter til å oppnå nye avtaler med samme iranske motpart.

«Jeg vet jo det at når at de skal handle neste gang så kommer de tilbake til meg.»

Intervjuobjekt 2

«Det (å ha en iransk partner) er veldig viktig, ikke minst for i det hele tatt å komme til forhandlingsbordet. (...) (relasjoner) betyr så mye i Iran. (Det) at du har en partner som er på bakken som kjenner kulturen, kjenner folk og får til møter.»

Intervjuobjekt 5

«I dag vil de jo at du skal ha et iransk innhold, så du må ha en samarbeidspartner.»

Intervjuobjekt 7

Selv om relasjonsbygging kan ha fordeler, er det også en del faktorer som gjør denne formen for relasjonsfokus unaturlig for nordmenn. Blant annet er det et problem når det kommer til korrupsjon. Grensene for korrupsjon og hva som er forventet av påskjønnelse fra den iranske parten kan være vanskelige for norske parter å forstå.

«Det (samfunnet) er veldig mye relasjonsbasert. Mye mer enn hva det er i Norge. (...) for oss er sånn armlengdes avstand-prinsipp veldig viktig.»

Intervjuobjekt 5

Å operere innenfor det norske korrupsjonsregelverket, men samtidig kunne opprettholde gode relasjoner med iranske motparter, er derfor tema som norske forhandlere må forholde seg til. Transparens i prosessen vil derfor være av stor betydning for de norske aktørene, slik vi forklarer senere under delkapittel 4.5. Gester som er vanlige i iransk kultur kan være uvanlige i norsk kultur.

«Når de kommer (som) gjester til Norge, så blir det forventet at du skal være med å bidra (...). Du skal spandere, du skal gjerne stille med middager, du skal gjerne være veldig høflig sånn at når du kommer på besøk hos dem, så skal de spandere tilbake.»

Intervjuobjekt 2

Det vil derfor være viktig for norske forhandlere å avklare slike mulige problemer på forhånd om det er en forholdsvis ny relasjon. Den norske parten bør informere motparten om hva som er normalt i norsk kultur, slik at det ikke ender med at den iranske motparten blir fornærmet.

Den iranske kulturen fremheves som en æreskultur, hvor iranerne er opptatt av å forsvare sin status og ære. Våre intervjuobjekter forteller samtidig om en kultur hvor partene kan være uenige over sak og beholde relasjonen, så lenge ydmykelser ikke inntreffer.

«Jeg (vil) absolutt si at iranerne har en høflig kultur, hvor man kan snakke og være saklig uenig uten at man skriker over bordet.»

Intervjuobjekt 1

«(Det viktigste) er å ikke stille den som er forhandlingsleder for motparten i forlegenhet.»

Intervjuobjekt 3

«Iranerne er veldig høflige. De er som jeg kaller det, litt «overhøflige», så det er hele tiden sånn bukking og nikking og alt dette her greiene her, mens vi er mye mer rett på.»

«En iraner kan bli veldig fornærmet.»

Intervjuobjekt 6

«De er jo (et) veldig stolt folkeslag, sånn at stoltheten gjør at de aldri skal tape noe ansikt (...). De krever en veldig respekt (...). Dette med respekt, det er veldig viktig.»

Intervjuobjekt 7

Det er derfor tilrådelig at den norske parten er forberedt på at det som sies, kan virke fornærmende på den iranske motparten, selv om intensjonen ikke var slik. Videre må den norske parten ta høyde for at misforståelser kan oppstå på bakgrunn av kulturforskjeller, for eksempel ulike måter å kommunisere på. Kommunikasjonsforskjeller som resulterer i misforståelser diskuterer vi ytterligere i delkapittel 4.6. Blir den iranske motparten fornærmet, kan det skade relasjonen som er bygget.

Det er også verdt å merke seg en annen forskjell mellom den norske og iranske kulturen. I og med at mye av det iranske samfunnet er bygd opp på tillit og relasjoner, er det ofte slik at detaljerte kontrakter virker overflødige for den iranske parten. Ofte er det slik at kontrakter reguleres gjennom sosiale fremfor juridiske bånd, slik at ære og tillit trumfer det skrevne ord og eventuelle juridiske sanksjoner. Iranere baserer seg mer på muntlige avtaler, men det fremkommer av vårt datamateriale at de også holder det de lover. Flere av de norske

aktørene velger derfor å skrive kontrakten selv, da iranske kontrakter ikke oppleves som detaljerte nok til å regulere avtalen. Samtidig er det ikke slik at alle aktørene i en kultur er like; intervjuobjekt 7 opplevde at den iranske motparten var svært formell og detaljert.

«Fra gammelt av så heter det jo at et ord er et ord i Iran, at du trenger ikke det skriftlig.»

Intervjuobjekt 1

«De mener alvor når man forhandler, og et ord er et ord.»

Intervjuobjekt 4

«Det er nok forskjellen også med vi nordmenn eller skandinaver kontra persere. At de trenger ikke skrive alt, men det kan være ting som er sagt eller kommunisert på et eller annet vis som allikevel blir en del av avtalen. Men vi opererer ikke sånn, vi skal jo ha alt skriftlig. Vi stoler jo ikke på at ting som blir sagt blir husket.»

«Det kan godt være at de slipper (utelater betalingen) med noen uker eller en måned, men det er ikke sånn som du ser på andre siden, altså (den) sydlige siden av den persiske gulfen, at de prøver å lure deg.»

Intervjuobjekt 5

«Da hadde vi det (kontraktsforslaget) oppe her til advokater og gikk igjennom disse kontraktene. Advokatene sa at dette her er en livsfarlig kontrakt. Den ville de umulig gå inn på.»

Intervjuobjekt 6

«Og det var utrolig formelt og alt ble protokollført.»

Intervjuobjekt 7

Det at relasjoner er så viktige for den iranske parten gjenspeiles også i hvor viktig det er å følge opp forholdet. Flere trekker frem at tilstedeværelse er viktig for å få til en god avtale med iranske motparter.

«Du må bare være til stede hele tiden. Du må ha kontor og folk der fra dag én. Det er nesten umulig med norsk stil å forhandle med Iran, for det krever virkelig tilstedeværelse.»

Intervjuobjekt 4

«Du må være der til stede hele veien, for de forventer at du skal være der.»

Intervjuobjekt 6

«Du må faktisk være der over en del år og snakke med folk, og være synlig.»

Intervjuobjekt 7

Vi kan også nevne, som en kuriositet, at tre av våre syv intervjuobjekter ble oppringt under intervjuet fra sine iranske kontaktpersoner. Det kan indikere et sterkt behov for tilstedeværelse og kontakt, men vi kan selvsagt ikke konkludere fra et såpass lite datagrunnlag.

Relasjoner er viktigere for iranere enn hva norske aktører er vant med fra norsk næringsliv. Ofte må norske aktører ha relasjoner for å kunne komme inn på det iranske markedet, og i enkelte tilfeller er det også påkrevd at prosjektet har en iransk partner. Relasjonene er gjerne på personnivå, som gjør at eventuelle omrokninger i forhandlingsteamet kan skade relasjonen. Siden den iranske kulturen er å regne som en æreskultur, bør norske aktører være forsiktige med å støte motparten. Samtidig må den norske aktøren passe på at sine handlinger er i tråd med norsk regelverk, spesielt med tanke på korrupsjon. Å fokusere på relasjoner kan også gi fordeler, gjennom at det blir lettere å få tilgang til motpartens nettverk i Iran, samtidig som at motparten har tillit til den norske forhandleren og følgelig ønsker å gjøre flere forretninger. Relasjonsbygging er altså viktig i forhandlinger med iranske motparter, men er en tidkrevende prosess som krever tilstedeværelse.

4.3 Hvordan påvirker de institusjonelle forholdene forhandlingene?

I dette delkapitlet analyserer vi hvordan institusjonelle forhold, sted og religion påvirker forhandlingene mellom norske og iranske parter i lys av teori og empiri. Vi går først gjennom hvordan valg av sted påvirker forhandlingene, før vi drøfter hvordan byråkrati og

beslutningssystemer samt statlig involvering påvirker forhandlingene. Deretter diskuterer vi hvordan rettssikkerheten og til slutt religionen påvirker forhandlingene.

Hvor forhandlingene finner sted påvirker både forhandlingsprosessen og utfallet. De fleste av intervjuobjektene forteller at forhandlingene med iranerne stort sett fant sted i hovedstaden Teheran. Ett av våre intervjuobjekter kunne fortelle at forhandlingene bare fant sted i Norge. For iranerne er det mange fordeler knyttet til å la forhandlingene foregå på «hjemmebane». Fordelene er blant annet å være kjent med og å kunne kontrollere omgivelsene. Det er i tillegg som regel billigere å operere på hjemmebane, samt enklere å holde kontakten med kollegaer og eksperter. Ulemper norske aktører kan bli utsatt for i Iran er kultursjokk, jetlag, tretthet og problemer med tilvenning til mat. Teorien tilsier også at norske aktører indirekte vil kunne få en følelse av å stå i gjeld til den iranske motparten hvis det forhandles på hjemmebane til iranerne. Likevel har norske aktører som forhandler i Iran fordelen av å lære om den iranske kulturen, motpartens organisasjon og hvordan den opererer. For å kunne oppnå langtidsbaserte relasjoner, kan det være nyttig å forstå seg på motpartens kultur og livsstil. En annen fordel er at den norske aktøren kan få en bedre forståelse av hvordan forholdene i landet er, herunder både politisk og økonomisk, i stedet for kun å få informasjon gjennom media og andre kilder. Det kan gjøre det lettere å forholde seg til usikkerhet knyttet til blant annet politisk risiko. Det at norske aktører reiser ned til Iran for å forhandle er også en symbolsk handling, gjennom at norske aktører viser seriøsitet og interesse, noe som kan skape mer tillit. Det kan videre føre til at forhandlingene blir enklere å gjennomføre.

«Det var i Teheran det meste. Vi hadde noen ganske få møter i London, ellers var det stort sett i Teheran.»

Intervjuobjekt 1

«Det var på kontoret til (...) i Teheran.»

Intervjuobjekt 3

«Alle møtene vi hadde (...) har (...) funnet sted (...) i Teheran.»

Intervjuobjekt 4

«Frem til vi har en kontrakt, vil det (møtene) sannsynligvis skje i Iran. (...). Men når en kontrakt er inngått, så har vi jo hatt iranere på besøk tidligere.»

Intervjuobjekt 5

«Når vi holder på med kontrakter med Iran, så er det alltid i Iran. De kommer alltid opp her på forhånd, så går vi gjennom sysakene her og (de) blir kjent med oss (...) og så går vi ned der igjen. Og så er det der (i Iran) forhandlingene foregår alltid, i selskapet deres.»

Intervjuobjekt 6

«Alle møtene vi hadde var på offisielle kontorer (...) i Iran.»

«De var (også) og forhandlet i Norge.»

Intervjuobjekt 7

Slik det fremkommer av vårt datamateriale, har de iranske partene mulighet for å utnytte fordelene av å være på hjemmebane, slik teorien tilsier. Forskning viser at den parten som kjenner til og har kontroll over kontoret det forhandles i, oppnår bedre resultater i en fordelingsforhandling. Et av intervjuobjektene fortalte at eget selskap har kontorer i Iran, men at møtene likevel fant sted i kontorene hos den iranske motparten. Den iranske motparten kan dermed oppnå bedre resultater i en fordelingsforhandling enn hvis forhandlingene finner sted i kontorer hos den norske aktøren. Hvis det å forhandle med iranske motparter vanligvis gjøres i Iran, i tillegg til at det gjøres i kontorene til den iranske motparten, tyder det på at iranerne kan ha verdikapring som formål.

«Vi har kontorer der selv, men det er sjeldent at møtene er i våre kontorer.»

Intervjuobjekt 4

En annen mulighet er at norske og iranske forhandlere kan forhandle på et nøytralt sted. Et av intervjuobjektene forteller at noen få møter fant sted i London. Det kan gjøre reisekostnadene lavere for de norske aktørene, og samtidig hindre at den iranske motparten får utnyttet fordelene av hjemmebane. Det kan i tillegg nevnes at digitale løsninger blir benyttet av og til. Forhandlinger over digitale kanaler kan være en barriere for relasjonsbygging, slik at det kan være nødvendig å møte de iranske motpartene ansikt til ansikt.

«Da har det vært (kontakt) stort sett daglig på telefon, på Skype, på Whatsapp. De er veldig glade i å bruke sånn type nye gratisprogrammer egentlig.»

Intervjuobjekt 2

Ifølge forhandlingsteori er det ikke et entydig svar på hvor det er best å forhandle. Flere aspekter må tas til med i vurderingen når det skal avgjøres hvor forhandlingene finner sted. Vi har ovenfor forklart fordelene av å lære om motparten og den symbolske fordelene som norske aktører oppnår når forhandlingene finner sted i Iran. Likevel ser vi at det kan ha betydning for prosess og utfall at forhandlingene stort sett foregår i Iran, og at det er i den iranske motpartens favør å invitere de norske partene til egne kontorer.

Flere intervjuobjekter bekrefter at Iran består av et omfattende byråkrati som påvirker handelen ut og inn av landet, slik også teorien tilsier. Byråkratiet fungerer som en hemsko for økonomisk utvikling, noe som gjenspeiles i forhandlingssituasjoner med iranske motparter. Sammenlignet med andre land er Iran et land hvor det er vanskelig å drive handel. Slik det er blitt formidlet fra ett av våre intervjuobjekter, er det å gjøre forretninger i Iran krevende allerede i starten av prosessen, ved at byråkratiet blir synlig ved første kontakt med iranerne. Slik teorien tilsier, kan det ofte være utfordrende å finne de riktige personene og organisasjonene å drive handel med hvis det eksisterer et omfattende byråkrati. Å finne og oppnå kontakt med de rette personene og den rette organisasjonen krever både tid og ressurser.

«Ja, altså, beslutningsprosesser når du skal ha ting til å skje (...), så ser du at det er et byråkrati. Om det er taktisk eller hva det måtte være, det er ikke godt å si, men at ting tar tid.»

Intervjuobjekt 1

«Det går etter protokoll. Det er litt byråkrati.»

Intervjuobjekt 4

«Byråkratiet? Ja, men det er jo helt ekstremt.»

Intervjuobjekt 6

«Og du sender jo inn skriftlig søknad og det tar lang tid. Og dette er et stort byråkrati. Så før du treffer den første personen så treffer du personer på et veldig lavt nivå i den organisasjonen du går inn i. Og det kan være folk som sitter med markedsføring. De bare sitter og skal finne ut hva det er det du har å tilby. Og så begynner det en prosess med at du må begynne å snakke med de på et lavt nivå, og så jobbe deg oppover. Og det tar tid.»

Intervjuobjekt 7

Det er ikke bare på iransk side en kan støte på problemer med byråkrati. Etter at de strengere sanksjonene ble innført i 2012, oppstod nye rettslige barrierer som norske aktører måtte forholde seg til hvis de skulle gjøre forretninger med iranere. Utenriksdepartementet krevde blant annet forhåndssøknader fra bedrifter som hadde som intensjon å drive eksporthandel med Iran. Ett av intervjuobjektene ble rammet av det norske byråkratiet og følte det var en prosess hvor alt skulle dokumenteres, og hvor det var lang behandlingstid av søknader. Nå når sanksjonene er blitt hevet, antar vi at norsk byråkrati får mindre innvirkning på handel og forhandlinger mellom norske og iranske motparter.

«Når du får et avslag, så er det jo da seks ukers behandlingstid på avslaget. (...). Da treffer du det (norske) offentlige byråkratiet.»

Intervjuobjekt 2

Det er særlig det iranske byråkratiet som skaper usikkerhet. Det påvirker forhandlingene ved at de blir mindre effektive, og kan i enkelte situasjoner føre til at en planlagt handel ikke blir gjennomført. Ifølge teorien kan det gjøres både forundersøkelser og tiltak underveis som forhindrer at byråkratiet fungerer som en bremsekloss. Norske bedrifter som tenker å gjøre forretninger i Iran, bør finne ut hvilke personer og organisasjoner det er nødvendig å inkludere for å gjennomføre handelen. Det kan også være fornuftig å kontakte aktører i Norge som har vært i kontakt med iranske aktører tidligere; når en norsk forhandler først har forhandlet med en iransk motpart, foretrekker den iranske motparten å forholde seg til samme person. Slik blir det enklere å få tilgang til den iranske partens nettverk.

Beslutningssystemene i den iranske forretningskulturen bærer preg av at det er mange personer som er involvert i prosessen, der de fleste beslutninger tas etter konsensus innad i gruppen. Det fører til at forhandlingene haler ut i tid ved at flere må godkjenne avtalene.

«Det virker for meg at deres aksjonærer igjen har like mye å si uansett om de er store eller liten, og at alles ord er viktige.»

«Men da sto hun bare sterkt på at hun ikke ville skrive under, og dermed så kunne ingen annen skrive under, (...). Hennes sjef turte ikke overstyre henne.»

Intervjuobjekt 4

«Det er veldig mange mennesker på andre siden av (forhandlings)bordet.»

«Og når det skal signeres, så er det ikke bare én som skal signere, det er jo en haug som skal signere. Og så skal den gå fra sted til sted, (...). Det er en himla prosess der nede.»

Intervjuobjekt 6

Videre er det ikke alltid lett å vite hvilke mandater motparten sitter med. Det kan gjøre at forhandlingene haler ut i tid ved at det er vanskelig å vite hvem av motpartens medlemmer som er nødvendig å overtale fram mot en beslutning.

«Du har ikke peiling om hvem som sitter foran deg, om det er presidenten eller om det er han som rengjør toalettene. Det har ikke du peiling på. Han er bare kledd opp med en dress og du vet ikke hvem det er.»

Intervjuobjekt 2

Videre har våre intervjuobjekter erfart at når en sluttforhandler avtaler, foregår signeringen gjerne på tomannshånd. Det er derfor ikke i fellesmøtene at endelig beslutning tas, men at det vanligvis skjer når forhandlingslederne møtes alene.

«Når du sluttforhandler ting og signerer så blir det ofte gjort nesten på tomannshånd. Sånn at i prosessene så er det ofte mange folk som er involvert fra begge parter sin side, og så når du begynner å nærme deg enighet (...), (så) signerer du nesten på tomannshånd.»

Intervjuobjekt 5

«Du måtte snakke med sjefen på tomannshånd. Da ble det besluttet. Det ble aldri tatt beslutninger i fellesmøter.»

Intervjuobjekt 7

Beslutningssystemene i den iranske forhandlingskulturen gjør at forhandlingsprosessen tar lenger tid. Iranske parter skal ta hensyn til alle interessenter, og krever samtykke fra mange før en beslutning blir tatt. For norske forhandlere kan det virke som et innviklet system det er vanskelig å forholde seg til. Samtidig, slik situasjonen er i Iran, lever mange i frykt for sine posisjoner. Dermed er det viktig at enhver beslutning for iranere som gjør forretninger med andre land, ikke resulterer i problemer som senere kan skade posisjonene deres.

«Jeg tror de individene intellektuelt skjønner hva som er en god beslutning, men så er det kompliserende forhold i deres egne organisasjoner som gjør at det er veldig vanskelig å fatte en sånn beslutning.»

Intervjuobjekt 3

«Iranerne har en kultur, og nå har de nok en politikk som gjør at dealen de gjør (...) må stemme alle veier. Hvis ikke så kan de få seriøse interne problemer, og jeg tror de kan personlig utsette seg for fare, (...) hvis ikke de har gjort en ryddig jobb.»

Intervjuobjekt 4

Teorien foreslår noen tiltak som kan gjøres for å forenkle en motparts komplekse beslutningssystem. Det er fornuftig å forsøke å få bekreftet at motparten har mandat til å inngå en avtale, og også å vite at motparten har innflytelse til å overtale sitt eget byråkrati før en avtale er signert. Hvis ikke den iranske motparten har innflytelse nok til å fatte beslutninger på egen hånd, kan det føre til at avtalen ikke iverksettes og må reforhandles. Dette forlenger prosessen og kan resultere i negative konsekvenser for den norske aktøren gjennom at den iranske motparten velger å bruke reforhandlingen som en strategi for å få den norske parten til å komme med ytterligere innrømmelser.

Ifølge teorien er den iranske staten en aktør i virksomhetene i Iran. Staten kan påvirke forhandlingsprosessen og iverksettelsen av avtaler, noe som skaper usikkerhet. Vi antar at en underliggende interesse for den iranske staten er politisk overlevelse, og så lenge avtaler er i tråd med statens interesser og ikke truer det politiske, sosiale eller økonomiske system, innebærer statens involvering lav risiko. Det er derfor viktig at norske aktører som tenker å gå inn i forhandlinger med iranere tar statens interesser til etterretning. Det kan være fornuftig å vite hvordan utviklingsplanene til Iran ser ut, følge med på politiske uttalelser om økonomien og undersøke lovgivning relatert til avtalen, da dette kan gi en oversikt over

statens interesser. Intervjuobjektene har observert at staten har innflytelse på virksomhetene gjennom eierskap og kan ta del i virksomhetenes operasjoner. Vi får inntrykk av at den iranske motparten blir direkte påvirket av statlig involvering, men dette kan videre ha konsekvenser for den norske parten. Den iranske partens frykt for egne posisjoner påvirker forhandlingsprosessen gjennom at slutføring av avtalene kan opphøre eller utsettes.

«At han visste hva vi hadde avtalt, men han sleit med å ha aksept for oppsiden (...). Fordi at det dogmatiske, det politiske miljøet gjorde det vanskelig for han å gjennomføre.»

Intervjuobjekt 1

«Den presidenten som kommer, han forandrer på alt (...). Han forandrer på alle selskaper, alle (de) ledende i de forskjellige selskapene. (...) Dermed så kommer det inn folk (...) sånn at (...) kontinuiteten i selskapene er ikke der. Og det har noe med sikkerheten også å gjøre, for det at det nye som kommer (...), det er ikke sikkert at han er interessert i oss i det hele tatt.»

Intervjuobjekt 6

Rettsikkerheten i Iran er dårligere enn i Norge. Det kan medføre problemer for norske aktører som ønsker å operere i Iran, spesielt med tanke på tvister som kan oppstå om kontrakten. Det vil dermed være dårligere muligheter for rettslig forfølgelse av eventuelle mislighold, og følgelig øker risikoen med å operere i landet. Av våre intervjuobjekter er det ingen som har opplevd at rettsikkerheten har vært et problem, men de er klar over risikoen ved å operere der.

«Når man da ikke har adekvat lovgivning å lene seg på, så må man i større grad (...) lage egne avtaler som (...) dekker akkurat de tingene som vi trenger (...).»

Intervjuobjekt 1

«Jeg oppfatter den (rettsikkerheten) som god. Jeg oppfatter at de står ved avtalene sine, det tror jeg de har bevist at de gjør.»

Intervjuobjekt 4

«I sånne land som det der, i Iran (...) som i store deler av resten av verden, så går du inn med risiko. Du kan aldri være sikker på ting der nede.»

Intervjuobjekt 6

Det er dermed en risiko med å gå inn i Iran med tanke på rettssikkerheten, men samtidig finnes det muligheter for å minimere risikoen. Det den norske parten kan gjøre er å legge inn mekanismer som kan regulere mislighold uten å involvere det iranske rettsapparatet. Videre er som nevnt i delkapittel 4.2 relasjoner viktigere i Iran enn andre steder. Følgelig er det ære og relasjoner som i større grad skaper forpliktelsen motparten føler overfor kontrakten, fremfor rettslige tiltak. Det er også kommet frem at iranerne generelt står for det de sier og etterlever kontraktene. Derfor er rettssikkerhet vanligvis et mindre problem for norske aktører som går i forhandlinger med iranske motparter.

Den islamske republikken Iran består for det meste av sjiamuslimer, og samfunnet er også styrt av islamske skriftlærde, med Ayatollah Ali Khamenei som øverste leder. Religion står dermed sentralt, og dette er også synlig for norske aktører som forhandler med iranske motparter. Blant annet følger iranere et annet kalenderår med andre helligdager og fridager enn nordmenn, noe den norske parten må ta hensyn til. Forhandlingene påvirkes av tradisjoner og rituelle handlinger som iranerne foretar seg i løpet av en dag. Det er ikke uvanlig at iranere setter av tid til bønn under forhandlingene. Det er viktig at norske aktører tar hensyn til dette når de forhandler med iranere. På bakgrunn av at den iranske kulturen går under det som kalles en æreskultur, er det viktig å unngå å fornærme motparten. For å oppnå gode relasjoner bør motpartens religiøse bakgrunn og atferd respekteres.

«Så er det jo all respekt til deres religion, du må være forsiktig. For det første (...) aldri inviter på alkohol. (...) I utgangspunktet så drikker de ikke.»

Intervjuobjekt 2

«Hele tiden må du rette deg etter den (religionen). For dem er det så sterkt, så du må respektere det, (...) for ellers får du ikke relasjonsbygging.»

Intervjuobjekt 6

«Forhandlet jo der under ramadan, og da satt motparten og forhandlet. De skulle ikke verken spise eller drikke, og jeg gjorde det samme ut av respekt.»

Intervjuobjekt 7

Religion er dermed en viktig del av forhandlingene og manglende respekt for deres religion, kan hindre en avtale. Det må likevel bemerkes at flere intervjuobjekter ikke synes religion medfører noen problemer, bortsett fra tiden som går bort til religiøse aktiviteter.

«De ber jo bare tre ganger om dagen i forhold til arabere, og de er (...) langt mindre religiøse i sin oppførsel. Og de minaretene er jo mye lavere. Du hører ikke bønnene i løpet av en dag og, ja, det er mye mindre påtrengende. Det er ikke påtrengende i det hele tatt.»

Intervjuobjekt 4

«Det har jeg aldri opplevd at religion har vært noe negativ påvirkning, annet enn at ting kan ta litt lenger tid.»

Intervjuobjekt 5

Til sist har vi funnet at kvinner også kan være en del av de iranske forhandlingsteamene, men at intervjuobjektene våre har forskjellige erfaringer med dette.

«De har forresten mange kvinner i nøkkelposisjoner. Jeg er helt imponert over kvinnenenes rolle i arbeidslivet i Iran. De er til stede i alle forhandlinger.»

Intervjuobjekt 4

«(Det er) veldig lite kvinner.»

Intervjuobjekt 6

Som konklusjon på dette delkapitlet, har vi vist at den iranske motparten foretrekker å forhandle på hjemmebane, og at forhandlingene som regel foregår på kontoret til motparten i Iran. Det kan føre til fordeler for den iranske motparten, men samtidig kan det også innebære fordeler for den norske parten. Det har blitt bekreftet av våre intervjuobjekter at det iranske byråkratiet er omfattende og synlig i forhandlingene. Det gjør prosessen tidkrevende og skaper mye usikkerhet. For noen kan byråkratiet fungere som til hinder for at en avtale oppnås. Derfor bør norske aktører som ønsker å gjøre forretninger med iranere være

forberedt på at byråkratiet kan bli en hindring og samtidig gjøre tiltak som forenkler prosessen. Sanksjonene er mye av forklaringen på det norske byråkratiet, og vi antar at byråkratiet fra norsk side er enklere å forholde seg til nå, ettersom sanksjonene er løftet. På den iranske siden er det mange personer som er involvert i prosessen, hvor det ikke alltid er lett å vite hvilket mandat medlemmene har. Beslutningssystemene er konsensusdrevet, mens slutføring av avtaler ofte blir gjort på tomannshånd. Beslutningssystemene er følgelig tidkrevende og bygger opp om det omfattende byråkratiet. Rettssikkerheten i Iran er forholdsvis dårlig, men samtidig har ingen av våre intervjuobjekter hatt negative erfaringer med dette, enten ved at de har regulert seg vekk fra det gjennom sikringsmekanismer i kontrakten, eller ved at det ikke har vært juridiske konflikter. Til sist ser vi at religion er synlig under forhandlingene, men at religionen ikke har medført problemer for de norske aktørene.

4.4 Hvilke implikasjoner har sanksjonene hatt, og utgjør de fortsatt en utfordring?

Dette delkapitlet av analysen omhandler sanksjonene som har vært innført mot Iran. Hvorvidt det i fremtiden innføres sanksjoner vil bli påvirket av Irans utenrikspolitikk og politikken som føres av andre nasjoner overfor Iran. Norge har fulgt EU i sine sanksjoner mot landet, og vil derfor mest sannsynlig gjøre det samme i fremtiden. I intervjuene med våre intervjuobjekter kommer det frem at sanksjonene har rammet de norske aktørene.

«Da sanksjonene kom, så måtte vi si opp den kontrakten. Så sånn sett ble vi rammet av det.»

Intervjuobjekt 1

«Det er klart sanksjonene påvirker oss masse, fordi at vi må forholde oss til aller minste detalj.»

Intervjuobjekt 4

Selv om flere sanksjoner har blitt løftet, er det fremdeles sanksjoner mot enkeltindivider i Iran, blant annet mot personer med tilknytning til Revolusjongarden. Revolusjongardens innblanding i ulike sektorer øker kompleksiteten i forhandlingene fordi norske forhandlere risikerer at motparten er knyttet til Revolusjongarden. En grundig gjennomgang av motparten på forhånd er derfor tilrådelig, selv om de strengeste sanksjonene er opphevet.

Fra 2012 til JCPOA trådte i kraft, måtte norske aktører søke eksportlisenser for å eksportere varer til Iran. Dette bidro til å øke byråkratiet på norsk side.

«Når du får avslag, så er det jo da seks ukers behandlingstid på avslaget.»

Intervjuobjekt 2

«Etter sanksjonene kom inn i bildet så er det internasjonale sanksjoner som har forsinket alt mellom himmel og jord.»

Intervjuobjekt 6

Våre intervjuobjekter trekker særlig frem tidsaspektet som krevende ved det norske byråkratiet. Tidsaspektet bør være redusert i etterkant av sanksjonslettelsene, da det foreligger færre restriksjoner på eksport til landet. Samtidig kan eventuelle nye sanksjoner øke tiden det tar å gjennomføre forhandlinger og iverksette avtalene, på bakgrunn av økt byråkrati på norsk side.

Den iranske økonomien ble som nevnt i del 2.1.4 hardt rammet av de internasjonale sanksjonene. De iranske bankene fikk fjernet tilgangen til SWIFT-systemet noe som gjorde pengeoverføringer vanskelige. Samtidig er kapitalreservene til landet mindre, og valutaen er kraftig devaluert mot annen valuta.

«Hele sanksjonsregimet påvirker jo forhandlinger. Funksjonaliteten på banker og finans påvirker forhandlinger.»

Intervjuobjekt 4

Problemer kan derfor oppstå rundt finansiering av prosjekter og pengetransaksjoner til og fra Iran. De iranske bankene har, etter at JCPOA trådte i kraft, igjen fått tilgang til SWIFT-systemet, men samtidig har det i enkelte tilfeller vært problemer med pengeoverføringer fra Iran. Pengeoverføringer og eventuelle finansieringsløsninger bør derfor være et moment som norske aktører vurderer i forkant av forhandlinger med iranske motparter. Problemet vil trolig kun være aktuelt i en overgangsperiode frem til systemene fungerer slik de gjorde i forkant av sanksjonene, forutsatt at det ikke innføres nye sanksjoner.

JCPOA er en omstridt avtale, spesielt i USA. Etter valget den 8. november har USA fått et republikansk flertall i begge kamrene i Kongressen, og en president som er mot avtalen.

Dette setter avtalen på spill, og medfører økt risiko med å operere i Iran. EU har på den annen side sagt at de ønsker å stå ved avtalen fremover, men hvis en stor aktør som USA trekker seg fra avtalen, kan det likevel medføre komplikasjoner også for andre land.

«Hvis det skjer sanksjoner igjen, så vil jo høyt sannsynlig Europa låses ned»

Intervjuobjekt 4

«Vi så jo nå når sanksjonene kom (...), at det var en kjemperisiko å være der nede.»

Intervjuobjekt 6

Neste år er det valg av president i Iran. Landet kan da få et skifte i regjeringen som gjør at utenrikspolitikken blir annerledes. Resultatet kan føre til at landet får en mer isolasjonistisk politikk igjen. Slik endringer innenlands kan gjøre at nye sanksjoner innføres mot Iran, og skaper derfor mye usikkerhet og øker risikoen for å gjøre forretninger i Iran.

Sanksjoner kan gjøre handel med iranere komplisert. Eksempelvis kan sanksjoner føre til at penger låses over en lengre tidsperiode eller tapes. Selv om sanksjonene skapte problemer for de norske aktørene, har iranerne returnert verdiene eller etterlevd kontraktene i etterkant av sanksjonslettelsene.

«Sanksjonene gjorde det gjensidig vanskelig for oss (...) for at vi skulle få igjen pengene, men iranerne etterlevde det (...).»

Intervjuobjekt 1

Sanksjonene påvirket de norske aktørene både gjennom redusert mulighet for eksport, økt norsk byråkrati og at det økonomiske aspektet ved avtalen ble truet. Pengeoverføringer og finansieringsløsninger har blitt vanskeligere under og i etterkant av sanksjonene. Samtidig krever sanksjonene større kjennskap til motparten, da det fortsatt er personer og foretak som er sanksjonerte. Selv om situasjonen per desember 2016 ser bedre ut, bør norske aktører være forberedt på at det kan komme nye sanksjoner.

4.5 Hvordan påvirker de økonomiske forholdene og korrupsjonsproblemet forhandlingene?

Den norske og iranske økonomien har en del til felles. Blant annet er olje- og gassektoren stor i begge økonomier, noe som skulle tilsi muligheter for samarbeid innenfor disse sektorene. Samtidig er det ikke særlig mange norske selskaper som er involvert i prosjekter i Iran, selv om landene kunne dratt nytte av kunnskapsdeling. Mye av det skyldes at sanksjonene har økt risikoen ved å operere i landet. Samtidig er den iranske økonomien spådd en vekst som følge av sanksjonslettelsene, men som vist i teoridelen, har veksten gått tregere enn tidligere antatt. Dette skyldes at de finansielle systemene ikke fungerer optimalt i etterkant av sanksjonslettelsene.

«Det er veldig omstendelige greier (...) å få ut penger fra Iran. Og det skyldes jo det at iranske banker og har vært svartelistet (...), selv om noe har løsnet opp.»

Intervjuobjekt 2

«Bankene fungerer ikke ennå.»

Intervjuobjekt 4

«Finansnæringen har ikke kommet i gang etter sanksjonene. Det er fortsatt vanskelig med pengeoverføring, selv om vi har fått GIEK og de har åpnet opp for transaksjoner og så videre.»

Intervjuobjekt 7

De økonomiske omstendighetene har dermed påvirket de norske aktørene og bidrar til å forvanske prosessen med å få verdier ut av landet. Dette problemet kan den norske parten til en viss grad verne seg mot, for eksempel ved at parten sikres hard valuta av en tredjepart. Et annet moment som påvirker norske aktører, er at det eksisterer lokale krav i Iran om at norske bedrifter som går inn skal finansiere kontraktene.

«Og det ser man jo også litt på forventningene til den iranske stat og de iranske selskapene, at man forventer at vi som utenlandske selskap skal gå inn og investere. Altså, (...) finansiere kontraktene.»

Intervjuobjekt 5

«De har de samme interessene i dag, og det er det at du må ha penger. Du må kunne finansiere ting.»

Intervjuobjekt 7

Den økonomiske risikoen med å operere i Iran stammer dermed både fra at det er vanskelig med internasjonale pengeoverføringer til og fra landet, og at den norske aktøren må regne med å finansiere mye av virksomheten selv. Dette kan være med på å forklare hvorfor den iranske økonomien ikke blomstrer slik den var spådd i etterkant av sanksjonslettelsene. Siden risikoen med prosjektet øker med investert kapital, vil en slik iransk politikk kunne ha negative følger for internasjonalt samarbeid. Som forhandler vil det være viktig å forsøke å få sikringsmekanismer for den investerte kapitalen. Samtidig kan det stilles spørsmål ved hvorfor iranske parter setter slike investeringskrav, da det hemmer egen økonomi. Svaret er etter våre funn todelt. På den ene siden er kapitalreservene i Iran lave etter sanksjonene, samtidig som bankene er preget av svært høy gjeldsgrad. Tilgangen på lokal kapital er derfor dårlig, slik at det kan være vanskelig for iranerne å skaffe kapital til prosjektet. Den andre forklaringen handler om mistillit.

«Det er jo mange som har lurt iranerne opp i stry i mange år (...).»

Intervjuobjekt 6

Det virker som om noen iranere har dårlige erfaringer med at internasjonale aktører har tatt ut store mengder profitt opp gjennom årene, og at de oppfatter situasjonen som at de er blitt «utnyttet» av internasjonale partnere. En slik mistillit er uheldig, og bør gjøre norske forhandlere varsom, da mistilliten kan komplisere forhandlingene. Dette er med på å underbygge det vi tidligere har utledet om at den iranske kulturen kan oppfattes som en frykttkultur. Tiltak for å redusere mistillit mellom partene vil ytterligere bli diskutert i delkapittel 4.8.

Det fremkommer av våre data at den lokale lovgivningen i enkelte tilfeller krever at prosjektet har en iransk partner.

«Det (å ha en iransk partner) er veldig viktig, ikke minst for å i det hele tatt komme til forhandlingsbordet.»

Intervjuobjekt 5

«Myndighetene sa at hvis du skulle bygge noe i det hele tatt så måtte du ha 50-50 bygging (delt eierskap).»

Intervjuobjekt 6

Et eventuelt partnerskap med lokale bedrifter kan være med på å redusere mistilliten til utenlandske aktører, også i de tilfellene hvor dette ikke er påkrevd. Gjennom et lokalt partnerskap oppnår nasjonen kompetanseoverføring, og en del av profitten blir værende i nasjonen. Det kan forenkle og legitimere virksomheten til norske aktører, og følgelig gjøre forhandlingene enklere. Det gjør også at avtalen vil kunne bestå i politisk ustabile perioder, slik diskutert i delkapittel 4.1. Avtaler som oppleves som gode av den iranske motparten, vil også kunne påvirke forhandlingsprosessen gjennom at motparten vil kunne signere uten å risikere sin egen posisjon.

Vi har også gjort observasjoner om at skattesystemene for enkeltprosjekter kan være forhandlingstemaer.

«Man definerer et skattesystem som passer for (den økonomiske aktiviteten).»

Intervjuobjekt 1

Gjennom at skattesystemet er prosjektbestemt, er det mulig å gjøre dette til en forhandlingsdimensjon, slik at det oppnås flere dimensjoner å forhandle over. Det at skattesystemet i noen tilfeller er gjenstand for forhandling, kan kompensere for noe av den økonomiske risikoen som eksisterer. Slike prosjektspesifikke systemer kan imidlertid også føre til at korrupsjonsproblematikken blir mer synlig, da enkeltpersoner kan kreve påskjønnelse til gjengjeld for gode avtaler. Som vi skrev i teoridelen, er Iran et land hvor korrupsjon er forholdsvis utbredt.

«Når det gjelder korrupsjon, den ligger der hele veien.»

Intervjuobjekt 6

«Dette med korrupsjon, det er et viktig aspekt (...). Det har vi jobbet mye med nå (...), å gjøre det mer transparent»

Intervjuobjekt 7

Noen av våre intervjuobjekter har opplevd korrupsjonsproblemet under forhandlinger i Iran. Intervjuobjekt 7 fremhever transparens i forhandlingene som viktig for å unngå en eventuell korrupsjonssak. Det er to forskjellige kulturer som møtes, og det som juridisk og etisk er ansett som i «gråsonen» i Norge kan være lovlig i Iran, uten at vi har ytterligere data på temaet. En oversensitiv tilnærming til temaet vil heller ikke være tilrådelig, da det kan hemme eventuell relasjonsbygging og føre til dårligere avtaler. Norske aktører bør derfor være oppmerksom på uetisk atferd av motparten. De bør være transparente i sine handlinger for å unngå korrupsjonssaker, men samtidig unngå at forsiktighet går utover prosessen med å bygge relasjoner.

Irans økonomi påvirkes av islamsk rett. Gjennom vår datainnsamling har vi derimot ikke funnet noe som tyder på at islam har skapt problemer for norske forhandlere, hverken gjennom bestemmelsene om utlån eller gjennom handel med varer ansett som forbudte i islamsk rett. Det er derfor nærliggende å anta at islam påvirker forhandlingene i beskjeden grad.

I denne delen av oppgaven har vi forklart at den økonomiske situasjonen i Iran forvansker forhandlinger med iranske motparter, både gjennom at betalingsmekanismene ikke fungerer optimalt etter sanksjonslettelsene, og at mange iranere forventer at de norske aktørene skal finansiere prosjektene i Iran. Dette øker den økonomiske risikoen med å operere i landet. Vi har funnet at investeringskravene fra iranske motparter kan skyldes to faktorer, nemlig kapitalmangel og mistillit. Denne mistilliten er uheldig og kan gjøre samarbeid vanskelig å oppnå under forhandlingene. I møte med iranere er det mulig å forhandle over skattedimensjonen på enkeltprosjekter, da skattesystemet kan være prosjektbestemt. Korrupsjonsproblemet er noe våre intervjuobjekter har møtt i forhandlinger med iranske motparter, og dermed vil transparens være viktig for norske aktører.

4.6 Hvordan påvirker forskjeller i kommunikasjon forhandlingene?

Under teoridelen forklarte vi at kommunikasjon i interkulturelle forhandlinger kan by på en rekke utfordringer, både i form av språkforskjeller og kulturbasert høykontekst/lavkontekst kommunikasjon. Vi skal nå drøfte hvordan disse utfordringene rammer forhandlinger mellom norske og iranske aktører.

Vi har gjennom vårt datamateriale fått inntrykk av at iranske motparter ofte består av velutdannede og kompetente mennesker.

«Det er jo høyt utdannet folk. Kanskje mye mer enn vi opplevde i en del andre land. Iranere generelt, de som vi møter, er godt skolerte folk.»

Intervjuobjekt 5

«De hadde jo doktorgrad de fleste på motparten, og de var utdannet på vestlige universiteter (...) anerkjente universiteter. Så veldig oppegående folk.»

Intervjuobjekt 7

Selv om partene er kunnskapsrike og godt skolerte, kan likevel språk bli en utfordring på grunn av forskjellige morsmål. Det er vanlig at partene benytter engelsk for å kommunisere. Det norske forretningslivet har forholdsvis god kjennskap til engelsk, men samtidig må vi påpeke at engelsk ikke er førstespråket til nordmenn, noe det heller ikke er for iranere. Det å benytte et andrespråk, som for eksempel engelsk, vil kunne være en barriere for god kommunikasjon. Det kan oppstå ulike tolkninger av engelske ord og uttrykk, og noen ganger må ord og setninger omformuleres og gjentas slik at rett budskap kommer frem. Forhandlingene kan da ta lenger tid å gjennomføre. Vårt datagrunnlag viser også at det varierer hvorvidt iranerne behersker engelsk på et adekvat nivå.

«Mange av de er gode i engelsk, men ikke alle.»

Intervjuobjekt 1

«Vi snakket engelsk i Iran. (...). I disse landene her bruker vi ikke tolk.»

Intervjuobjekt 3

«De (ledelsen) snakker kanskje ikke engelsk.»

Intervjuobjekt 6

Når partene ikke snakker samme språk og har begrenset kjennskap til et felles fremmedspråk, vil det være vanlig å benytte seg av tolk. Det anbefales ifølge teorien å ha med tolk med mindre partene behersker et felles fremmedspråk veldig godt. I mange tilfeller vil det for norske aktører være fornuftig å ha med tolk, da det lar partene fokusere på det

vesentlige i forhandlingene fremfor språket. Å benytte tolk vil i tillegg kunne gi partene mer tid til å respondere til hverandre. Den ekstra tiden kan imidlertid også representere en ulempe, da forhandlingene ofte tar lenger tid å gjennomføre. Tolkens kompetanse og kjennskap til forretningsområdet vil i stor grad avgjøre om tolk er en ulempe eller fordel i forhandlingene. En tolk kan også være en demper for god informasjonsflyt og relasjonsbygging. Dette inntraff ett av våre intervjuobjekter, som følte at språkbarrieren og bruk av tolk var en stor utfordring under forhandlingene. Det kan ha vært med på å forverre forhandlingsklimaet, som intervjuobjekt 2 beskrev som «meget anspent».

«Det som er et veldig stort problem for Iran er egentlig at du (...) dealer med tolker, du har tolker i mellom egentlig, fordi de (den iranske motparten) forstår ikke engelsk. Det er de største problemgreiene. (...). (Språkforskjellene) vanskeliggjør enhver form for business med det at forretningslivet sliter på den engelske siden.»

Intervjuobjekt 2

Ifølge teorien som foreligger, er norsk kultur kategorisert som en lavkontekstkultur. Det vil si at nordmenn kommuniserer sitt budskap direkte og eksplisitt. Den iranske kulturen er derimot en høykontekstkultur. Det betyr at det ligger i iranernes kultur å fremme meninger indirekte og la mottakeren utlede budskapet i det som blir formidlet. Intervjuobjektene bekreftet at nordmenn kommuniserer direkte. Det var derimot ulike oppfatninger av hvorvidt iranere var direkte eller indirekte i kommunikasjonen. Mulige årsaker til denne divergensen er at det kan ha oppstått misforståelser rundt spørsmålet vårt eller at observasjonene gjort av våre intervjuobjekter skiller seg fra sentraltendensen. Vi tar likevel høyde for at den iranske kulturen som helhet kommuniserer indirekte, slik teorien tilsier.

«Vi er veldig direkte, vi er veldig klar, krystallklar egentlig.»

Intervjuobjekt 2

«Jeg tror (motparten kommuniserte) sånn relativt direkte»

Intervjuobjekt 3

«(Iranerne var) direkte (i kommunikasjonen).»

Intervjuobjekt 4

«Det er nok vi som nordmenn, vi kommuniserer vel mer direkte, og iranerne kommuniserer mer indirekte. Det er ofte det kan føre til misforståelser.»

Intervjuobjekt 5

«Den (kommunikasjonen) kan være begge deler. Vi er jo veldig direkte, og de kan være veldig direkte når vi kjenner hverandre. Men hvis vi ikke kjenner hverandre så er det helt omvendt.»

Intervjuobjekt 6

Forskjeller i kommunikasjonen kan gjøre det vanskelig for norske aktører å forstå den iranske. Det kan føre til at informasjonsdelingen mellom partene blir begrenset. For eksempel kan viktig informasjon bli mistolket, noe som kan skape problemer i forbindelse med kontraktinngåelse. Det kan videre føre til konflikter, slik at en potensiell avtale ikke blir inngått. En mulighet forhandlere har for å verne seg mot slike unødvendige misforståelser, er å ha med en person i forhandlingsteamet som har kjennskap til iransk kultur. Ett av våre intervjuobjekter hadde en iransk ansatt, og benyttet kompetansen i forhandlingene. Det fører til at både språk og ulike måter å kommunisere på blir tatt hensyn til.

«I dag i (vår bedrift) har vi én iransk ansatt. Så vi har den lokale kulturelle kompetansen, og den språklige kompetansen.»

Intervjuobjekt 5

Norske forhandlere som møter iranske motparter, bør være klar over ulike problemer som kan oppstå rundt språkforskjeller og det å ha med tolk i forhandlingene. Det kan være aktuelt å benytte tolk hvis partene har begrensede engelskkunnskaper. Samtidig kan bruk av tolk forverre både informasjonsflyt og relasjonsbygging, der sistnevnte er av stor betydning i forhandlinger med iranske motparter. Nordmenn, som kommuniserer på et lavkontekstnivå, kan få problemer med å forstå iranere som kommuniserer på høykontekstnivå. Norske forhandlere bør være klar over at det kan ligge noe bak det som eksplisitt blir sagt av iranere. Konsekvensene av dårlig kommunikasjon mellom nordmenn og iranere er at det kan oppstå misforståelser, og at forhandlingene tar lenger tid enn normalt. Bruk av ansatte i egen bedrift, som kommer fra eller kjenner kulturen, kan være med på å forenkle kommunikasjonsproblemene.

4.7 Oppfattes forhandlingene tidkrevende?

I dette delkapitlet diskuterer vi hvordan iranere oppfatter tiden, hvordan de benytter seg av tiden under forhandlingene og hvordan dette påvirker forhandlingene. Vi forklarer også hvilke faktorer som innvirker på tiden i forhandlingene mellom norske og iranske aktører.

Mennesker fra ulike kulturer kan ha ulike oppfatninger om tid, ifølge teorien. Iranere og nordmenn har også faktisk ulike oppfatninger av tid, ved at iranere følger en begivenhetstid i motsetning til klokketid. Det innebærer at de forholder seg til mennesker og begivenheter og lar atferden styres av naturlige begivenheter. De har et avslappet forhold til klokkeslett og lar en begivenhet ta slutt før de begynner en ny. Nordmenn er i motsetning vant til å forholde seg til klokkeslett og lar begivenheter bli utført til anviste tidspunkt. Ulike forhold til tiden for iranere og nordmenn kan føre til at det er vanskelig å forholde seg til hverandre. Forhandlingene blir følgelig preget av dette. Norske aktører kan oppleve at iranere bruker unødvendig lang tid i forhandlingene. Dette kan være frustrerende for norske aktører, ved at de ikke forstår hvorfor iranere ikke forholder seg til forventede tidsskjemaer.

«Tid tror jeg de oppfatter mer som en venn enn som en fiende. Og det kan du se, ting tar veldig lang tid i Iran.»

Intervjuobjekt 4

«Dere har vel hørt begrepet Inshallah – Når Gud vil. De lever jo litt etter det prinsippet.»

Intervjuobjekt 5

«Det er som jeg sier at i Iran, så er et sekund et minutt, og et minutt er en time, og en time er en dag, og en dag er en måned, og en måned er et år.»

Intervjuobjekt 6

Det at iranere følger en begivenhetstid kan gjøre det vanskelig for norske aktører å avgjøre når forhandlinger skal starte. Slik den iranske kulturen er, kan det være helt normalt å komme senere enn det avtalte tidspunktet, uten at det er oppfattet som respektløst fra iranernes side. For iranere vil det å ikke møte opp til det avtalte tidspunktet være normalt, ettersom de følger en begivenhetstid.

«Selv om vi avtalte veldig konkret at det er klokken ni om morgenen, (...) så får du bare beskjed om at du får komme igjen neste dag. Og sånn har hendt mange ganger. (...). Det (å komme for sent) spiller ingen rolle heller for det er normalt.»

Intervjuobjekt 6

En annen utfordring for norske aktører er iranernes forhold til tidsfrister. Selv om den iranske parten er enig i å levere en vare til en bestemt dato, forekommer det at leveransen må utsettes. De overholder altså ikke tidsfrister i like stor grad som nordmenn.

«Hele tiden forsinkelser på forsinkelser på forsinkelser. (...) Tidsfristen, den bryr de seg ikke om i det hele tatt, uansett hva som står i avtalen.»

Intervjuobjekt 2

«De (tidsfrister) blir aldri overholdt. Aldri.»

Intervjuobjekt 6

«Et eksempel er at vi ser tydelig at de blir forsinket med en leveranse. Og de vil ikke innrømme at de blir forsinket med leveransen før dagen kommer til at de skal levere.»

Intervjuobjekt 7

For en nordmann kan det å ikke overholde tidsfrister bli sett på som et brudd på avtalen, mens en iraner oppfatter det som normalt. Igjen kan det forklares med de forskjellige oppfatningene av tid partene har. En kan stille spørsmål om det er andre områder hvor iranere ikke etterlever sin del av avtalen, men det virker som de stort sett holder avtalene, selv om de kan overskride tidsfristene.

«Så når man har avtalt at man skal betale på et tidspunkt, så er i alle fall min erfaring at iranere er mye flinkere til å holde den avtalen. Det kan godt være at de slipper (utsetter betalingen) med noen uker eller en måned, men det er ikke sånn som du ser på andre siden, altså (den) sydlige siden av den persiske gulfen, at de prøver å lure deg, at de aldri godkjenner det du har levert, og prøver å utsette den (betalingen) i årevis.»

Intervjuobjekt 5

Samtidig må det presiseres at Iran er et land med politisk usikkerhet og utbredt korrupsjon, og at det derfor kan være vanskelig å finne pålitelige motparter. Slik vi diskuterte i delkapittel 4.2, er relasjoner viktig for den iranske parten. Relasjonsbygging vil være viktig også for de norske aktørene for å unngå å bli lurt. Før en avtale inngås med iranere bør norske aktører være sikker på at motparten er til å stole på. Basert på det innsamlede datamaterialet er iranere stort sett etterrettelige, men at det er viktig med utvelgelse av motpart og gode relasjoner.

«De (nye aktører) må prøve å finne folk de kan stole på, fordi at det som er den største utfordringen i Iran er å ikke bli lurt.»

Intervjuobjekt 6

Om en tidsfrist i leveransen blir overskredet, er det ikke nødvendigvis slik at motparten har brutt avtalen, men heller at det reflekterer den iranske oppfatningen av tid. Selv om der er en større risiko ved å operere i ustabile områder, bør ikke en slik tidsoverskridelse føre til at partene trekker seg fra samarbeidet.

Det at forhandlingene blir påvirket av ulike tidsoppfatninger av norske og iranske aktører er tydelig. Noe av det som har blitt lagt merke til av våre intervjuobjekter, er at forhandlingene tar ekstra lang tid sammenlignet med andre kulturer de forhandler med. I tillegg til de ovennevnte forklaringene ønsker vi nå å kartlegge andre faktorer som gjør at forhandlinger med iranere kan oppfattes som ekstra tidkrevende.

Iran og Norge operer i ulike tidssoner, men forskjellen er ikke så stor at det får noen nevneverdig betydning på forhandlinger, da Iran er bare 2 timer og 30 minutter foran Norge. Det som heller kan påvirke forhandlingene, er at nordmenn og iranere har forskjellige tradisjoner, ritualer og helligdager. At Iran er et av de landene som scorer lavest på Hofstedes kulturelle dimensjon langtidsperspektiv – korttidsperspektiv, betyr at iranere verdsetter tradisjoner og normer, samt at de regnes som skeptiske til endring. Det at iranere holder fast på tradisjoner preger forhandlinger på ulike måter. De følger sin religion, hvor de setter av tid til bønn flere ganger om dagen. Videre er det vanlig at det settes av tid til sosiale aktiviteter i forhandlinger før partene begynner å snakke forretninger. Norge og Iran har i tillegg forskjellige kalenderår med ulike høytider og helligdager, som har innvirkning på når forhandlingene finner sted og som påvirker forhandlingene. Det trenger ikke ha en negativ påvirkning, men resultatet er at forhandlingene tar lenger tid.

«Og så er det mange runder. Det går veldig sånn sekvensielt. Mye te som skal drikkes og søte kjeks som skal spises, før du kommer i havn.»

«De har jo så mye fridager, altså det er jo lille id, store id. Det påvirker jo, ting tar jo lenger tid. Vi tror at vi har mye ferie, men det er jo enda mye mer helligdager og fridager i Midtøsten. (...) det er jo bønnetid og det er jo fem ganger i løpet av døgnnet (...). Det er klart det påvirker.»

Intervjuobjekt 5

En faktor som gjør at forhandlinger med iranske motparter tar lang tid er det omfattende byråkratiet i Iran. Kontrakter som trenger signeringer og bekreftelser må igjennom det rette organet, den rette organisasjonen og de rette personene. Beslutningssystemene i Iran er også bygd opp med mange involverte i prosessen, og de er konsensusdrevne. Hvis det er nødvendig med mange signaturer, tar det gjerne ekstra lang tid å få til en avtale. Som tidligere nevnt har den iranske kulturen trekk av en fryktkultur, hvor alle er bekymret for at deres handlinger skal få negative konsekvenser. Iranere ønsker å få til gode avtaler som kan vise at de har gjort en god jobb. Forhandlinger med iranere blir derfor tidkrevende på grunn av det omfattende byråkratiet og de kompliserte beslutningssystemene. Det er imidlertid ikke kun det iranske byråkratiet som forlenger forhandlingene, men også det norske byråkratiet. I perioden da sanksjonene var innført, forelå et strengt regelverk tilknyttet handel med Iran. At dokumenter og avtaler krevde godkjenning fra norsk side, gjorde at forhandlingene og iverksettelse av avtaler trakk ut i tid. Det krevdes særskilt behandling av eksportsøknadene, følgelig oppstod et ekstra byråkratisk ledd i handelen. Et av våre intervjuobjekter forteller at det norske byråkratiet har krevd mye tid før eventuell slutføring av avtalen med iranerne. Etter sanksjonslettelsene virker det derimot som at det kun er det iranske byråkratiet som forsinker handelen. Det iranske byråkratiet fremheves som et problem av intervjuobjekter som fungerte i landet både før, under og etter sanksjonene.

«Ja, altså, beslutningsprosesser når du skal ha ting til å skje (...), så ser du at det er et byråkrati. Om det er taktisk eller hva det måtte være, det er ikke godt å si, men at ting tar tid.»

Intervjuobjekt 1

«Alle er redde for sine posisjoner, gjøre noe feil. Dermed så skal alt være helt nøyaktig og skriftlig sånn at ikke noen kan bli tatt for noe senere (...). Det er en hemske. Det tar vanvittig lang tid der nede.»

«Det er jo en haug som skal signere. Og så skal den (kontrakten) gå fra sted til sted, og så er det én som er på reise, og så én som er der og én som er her, og én som ikke kan og én som ikke vil, så (...). Det er en himla prosess.»

Intervjuobjekt 6

I interkulturelle sammenhenger kan språk bli en barriere for effektive forhandlinger. Vi har tidligere påpekt at misforståelser kan oppstå på bakgrunn av språkforskjeller. Det å benytte tolk kan hjelpe på kommunikasjonen, men samtidig gjør bruk av tolk prosessen mer tidkrevende. Relasjonsbygging anser vi som enda en faktor som gjør at forhandlingene drar ut i tid, da det er viktig for iranere å kunne bygge tillit til sine motparter.

Norske aktører som opplever forhandlingene som tidkrevende kan forsøke å korte ned tiden.

«(Jeg ville ha) forkortet ned tiden egentlig, og hatt tidsfrister som var bare halvparten og en tredjedel av det.»

Intervjuobjekt 2

Det er ifølge teorien viktig å merke seg at hvis en part forsøker å korte ned tiden i forhandlingene kan det bli oppfattet som om parten har noe å skjule. Den iranske motparten kan også oppleve det som støtende dersom den norske parten ikke respekterer at noe av tiden som settes av til forhandlingene går bort til sosiale aktiviteter. Det kan dermed skape mistillit mellom partene. Selv om norske aktører kan se et behov for å korte ned tiden, bør det gjøres varsomt, gjerne etter at partene kjenner hverandre.

Som vi har diskutert ovenfor, har iranere et helt annet syn på tid og benytter også tiden under forhandlingene annerledes enn nordmenn. Iranske forhandlere har en helt annen oppfattelse av hva som inngår i punktlighet og overholdelse av tidsfrister. De kan gjerne møte opp senere enn avtalt tid, og kan overskride tidsfrister. En del av tiden som settes av til forhandlingene går til sosiale aktiviteter og daglige ritualer. Andre elementer som gjør at forhandlingene trekker ut i tid er det iranske byråkratiet og iranernes beslutningssystemer. Avtaler involverer mange mennesker på iranernes side og kan kreve godkjenning av flere

parter før avtalene signeres. Videre forlenger språkforskjeller og relasjonsbygging tiden som går med til forhandlingene. Norske aktører oppfatter forhandlingene med iranske motparter som tidkrevende, og eventuelle fremtidige aktører bør ha tålmodighet hvis de skal inn i forhandlinger med iranere.

4.8 Foreligger det muligheter for integrative løsninger i forhandlingene?

Som vist i teoridelen oppnås de beste forhandlingene hvis det søkes etter integrative løsninger, altså at partene bytter saker og derigjennom skaper merverdi for hverandre. Vi skrev i teoridelen at den norske kulturen har trekk som forbindes med integrative løsninger. Det kan foreligge et eventuelt integrativt potensiale på bakgrunn av at den norske og iranske kulturen ikke er diametralt forskjellige, men har likheter på enkelte av kulturdimensjonene. At den norske og iranske kulturen har enkelte likhetstrekk er også oppfattet av våre intervjuobjekter.

«Av de landene jeg har vært i Midtøsten, så er det kanskje en av de minste kulturforskjellene i forhold til Iran.»

Intervjuobjekt 1

«Det er mye lettere å jobbe med dem kulturmessig, enn arabere for eksempel.»

Intervjuobjekt 4

«Sånn kulturelt sett så jobber skandinaver og iranere veldig godt sammen. Det er to pragmatiske folkeslag. Vi har litt de samme verdsettene, og det går på at vi på en måte er ærlige og holder avtaler.»

Intervjuobjekt 5

Flere av våre intervjuobjekter har sagt at avtalen som partene kommer frem til må oppfattes som god av begge parter, siden det da er større sannsynlighet for at avtalen står seg. Avtalen fungerer i så henseende som et verktøy for å minimere risiko. Med en slik innstilling som grunnlag, i tillegg til at kulturene oppfattes på mange måter som like, er det grunn til å tro at det foreligger et potensiale for integrative løsninger, slik at muligheten for å skape felles fortjeneste er til stede. Som nevnt i teoridelen, kan det være vanskeligere å oppnå integrative

løsninger i interkulturelle forhandlinger. Kommunikasjon er en faktor som kan gjøre det vanskelig å nå integrative løsninger. I delkapittel 4.6 om kommunikasjon forklarte vi at det kan oppstå flere problemer, herunder språkvansker og tolkningsproblematikk. Trekk ved kulturen kan i tillegg gjøre at det blir kommunisert at en part innehar større evner enn det den egentlig har. Den iranske kulturen er en æreskultur, og det vil derfor være vanærende å innrømme manglende kompetanse, noe våre intervjuobjekter også har fått erfare.

«Problemstillingen var nok for dem å stille spørsmål. De vil vite noe, men de ville ikke avsløre sin uvitenhet. For det gir en diskreditt.»

Intervjuobjekt 3

«Iranerne lover alltid mer enn det de kan holde, det er veldig konsekvent. Det er ikke en ting de ikke kan. Sånn at det er veldig viktig å være bevisst på at de har ikke noe magemål på hva de kan få til.»

Intervjuobjekt 7

Usikkerhet rundt kommunikasjon, herunder også at egne evner overdrives, vil gjøre forhandlingene mer usikre. Siden informasjonsdeling er et ledd i det å skape integrative løsninger, vil både kommunikasjonsproblemer og eventuell feilaktig fremstilling av egne evner gjøre det mindre sannsynlig at partene finner en paretooptimal løsning. Integrasjonsforhandlinger handler om åpenhet, slik at det blir lettere å identifisere motpartens behov samt å synliggjøre egne behov. Dermed kan partene bytte på de forhandlingsdimensjonene som er viktigere for den ene parten og mindre viktig for den andre parten, og deretter oppnå kompromisser på dimensjoner som er like viktige for begge parter. Eventuelle misforståelser i kommunikasjonen kan derfor ramme det sentrale for å søke integrative løsninger, som er informasjonsdeling. Et annet funn er at nordmenn generelt deler mer informasjon enn iranere.

«Du lærte (...) at de er eksperter på å holde kortene tett til brystet. Du kommer ikke innpå dem. Veldig vanskelig å komme innpå dem.»

«Vi er veldig direkte, vi er veldig klar, krystallklar egentlig.»

Intervjuobjekt 2

«Vi var ærlige og åpne, og delte med dem hvordan vi gjorde tingene.»

Intervjuobjekt 3

«Først forhandler de annerledes enn oss, og de holder kortene mye tettere til brystet selv om de er partnere. (...). Nordmenn er ekstremt åpne. For åpne sikkert.»

Intervjuobjekt 4

«Hvis du holder kortene tett til brystet (...) de gjør jo litt det (...), så sitter du egentlig med all makt på iransk side. Så vi må liksom bruke mange måter for å hale ut informasjon.»

«Vi er veldig åpne, og vi prøver også å lære opp vår samarbeidspartner i Iran og kundene på å være åpne.»

Intervjuobjekt 5

«De vil gjerne at vi skal være veldig ærlige. (...). Og den ærligheten den setter de kjempepris på, men den andre veien kan det være helt annerledes.»

Intervjuobjekt 6

«De (iranske motpartene) er veldig sparsommelige på å gi fra seg informasjon. Det er derfor det er veldig viktig at du må vite hva du vil, og ikke minst vite hvilken informasjon du har behov for.»

«Min erfaring er at jo mer du deler, dess bedre blir det. Så jeg har veldig tro på åpenhet, å vise stor åpenhet.»

Intervjuobjekt 7

Generelt er altså norske forhandlere ansett for å være mer villige til å dele informasjon enn sine iranske motparter. Enkelte av intervjuobjektene har også gjort seg gode erfaringer med å dele informasjon. At en av partene deler informasjon styrker tilliten i relasjonen og kan lede til at også motparten deler mer informasjon, slik at integrative løsninger kan oppnås. Slikt sett er taktikken til de norske forhandlerne vi har snakket med i tråd med anbefalingene for å få til integrative løsninger, og følgelig kan begge parter oppnå større verdi.

Et annet aspekt ved integrasjonsforhandlinger er samarbeid. Å søke løsninger som gir felles fortjeneste overgår konkurranseaspektet ved forhandlingene, slik at det ikke ensidig fokuseres på at forhandlingen består av vinn og tap. Samtidig fremkommer det av våre innsamlede data at intervjuobjektene stort sett opplever at iranerne fokuserer veldig på pris i forhandlingene.

«Så skal du møtes på en pris. Det er veldig, veldig vanskelig.»

Intervjuobjekt 2

«Dette (å forhandle) blir jo omtrent som å stå i basarene å prute»

Intervjuobjekt 3

«Jeg vil kalle det en basarkultur der, som ikke alltid er heldig, for det bare bruker en masse ekstra tid. Jeg tror ikke du får et bedre kommersielt resultat.»

Intervjuobjekt 4

«Når det gjelder mer sånn pengespørsmål (...) så ja, de er tøffe. De er tøffe til å forhandle pris.»

Intervjuobjekt 5

«Iranerne de er vanvittig prisbevisste (...). De skal vise til sine at de virkelig klarer å forhandle seg ned til en god pris.»

Intervjuobjekt 6

Et slikt ensidig fokus på én dimensjon gir en mer konkurransepreget atmosfære, noe som også forhindrer at integrative løsninger kan nås. Å ha en mentalitet med ensidig fokus på å «vinne» forhandlingen på pris vil gjøre konkurranseaspektet større, og dermed at partene oppnår mindre paretooptimale løsninger. Samtidig er det slik at enkelte kulturer er mer fortrolige med slike forhandlinger, noe også den iranske kulturen er. Som nevnt bærer noen kulturer preg av konkurranse, retorikk, taktikk og kjøpslåing, og Iran er en slik kultur. Årtusener med handel og tilknyttede forhandlinger har gjort iranerne fortrolige med kjøpslåing, og kulturen deres er en «debating culture». Dette er derfor en form for forhandling som iranerne er fortrolige med, men som ikke nødvendigvis gir de beste

resultatene, da en vinn-vinn-løsning totalt sett er det beste for begge parter. Norske forhandlere er ofte ikke like fortrolige med slike forhandlinger, og flere av våre intervjuobjekter beskriver forhandlingene med iranerne som tøffe, samt at nordmenn generelt er ansett for å være snille i forhandlinger.

«Dette er rett og slett steinharde forhandlinger. Du skal vite hva du holder på med.»

Intervjuobjekt 2

Det at nordmenn er mindre fortrolige med denne formen for kjøpslåing, kan også gjøre at norske aktører overkompenserer med å være tøffere i forhandlingene enn hva som er nødvendig, med det resultat at forhandlingene blir ytterligere konkurransepreget. Et konkurranseaspekt med verdikapring som mål kan også forklare hvorfor iranerne i mange tilfeller ønsker å kontrollere omgivelsene hvor det forhandles. Vi har funnet at de gjerne forhandler på «hjemmebane», det vil si i egne kontorer i eget land. Gjennom erfaring har også norske forhandlere dannet seg et bilde av hvordan iranske motparter forhandler over prisdimensjonen, og bruker dette som basis for egen forhandlingsstrategi.

«Vi er jo ærlige her oppe i nord. Vi sier jo sånn cirka hva vi skal ha for den og den gjenstanden, sånn pluss minus 10-20 %, ikke sant. Mens de har en sånn der bit at (...) du må nesten legge på prisen dobbelt så mye.»

Intervjuobjekt 2

«Vi legger alltid inn gode marginer. Prutemarginer»

Intervjuobjekt 5

«Vi vil helst nærmest prisen, det som er den riktige prisen, mens der nede hvis du gjør det, da taper du penger. (...). Vi vet at vi får et press (...), så vi må forberede oss veldig på pris før vi går ut.»

Intervjuobjekt 6

Norske forhandlere forbereder seg derfor på relativt tøffe forhandlinger over én dimensjon i møte med iranske motparter. Et slikt ensidig fokus på pris i forkant av forhandlingene kan være med på å bidra til at norske forhandlere også viser mer konkurranseatferd fremfor samarbeidsatferd, og følgelig at forhandlingene går mot mer fordeling og kjøpslåing enn

samarbeid og integrasjon. Partene blir dermed opptatt av å kapre fremfor å skape verdi, da begge partene føler mistillit overfor hverandre. De norske forhandlerne føler mistillit ved at de tidligere har blitt overrasket over at iranerne forhandler hardt over prisdimensjonen, og følgelig har gjort seg erfaring med å måtte være minst like harde tilbake. På iransk side har vi tidligere forklart at den iranske kulturen er preget av frykt. Frykten gjenspeiler seg både innad i landet, blant annet gjennom frykt for egne posisjoner, men også frykt for at utenlandske aktører utnytter iranere og følgelig ender opp med profitten. Dette gjenspeiles også i måten iranere forhandler med nordmenn på.

«Det (forholdene) har nok endret seg i det at de er mer skeptisk fordi (...) sanksjonene var jo bare en bekreftelse på at utlendingene stikker av fra landet og ikke blir.»

Intervjuobjekt 5

Mistilliten mellom partene kan være en av faktorene som gjør at integrative løsninger vanskeligjøres. Mistilliten gjør det også vanskelig for partene å satse utelukkende på et integrativt resultat, da partene kan ende opp i en situasjon som beskrevet i forhandlerens dilemma (figur 3). La oss tenke oss at part A ønsker å komme til integrative løsninger og åpent deler mye informasjon, for eksempel er åpen om den reelle prisen de ønsker for produktet. Part B kan da utnytte informasjonen som fremkommer til sin fordel, og gå for å kapre verdier. Følgelig vil resultatet for part B bli svært godt, mens resultatet for part A blir «forferdelig». Mistillit fører dermed til at hver av partene blir risikoaverse, og ønsker heller å gå for et middelmådig fremfor et godt resultat, da det foreligger en risiko for at motparten kan utnytte ens strategiske valg.

Mistillit og konkurranseaspekt er derfor to faktorer som peker mot at de fleste forhandlingene mellom iranske og norske motparter bærer preg mer av fordelingsorienterte enn integrative løsninger. Videre har det fremkommet i våre data at iranerne gjerne forhandler over én dimensjon om gangen og kommer til kompromisser før forhandlingene beveger seg til neste dimensjon. Kreativitet og åpne pakkelsninger er en forutsetning for integrasjonsforhandlinger.

«Man forhandlet jo bare deal for deal.»

Intervjuobjekt 4

«Jeg tror ikke de er så kreative. De tenker veldig sånn konvensjonelt. (...). De tenker ikke så mye vinn-vinn, type integrative løsninger.»

Intervjuobjekt 5

Forutsetningene om å ha samarbeid og felles profitt som tankegang, og å være kreative og forhandle over åpne pakkelsesløsninger, er ikke til stede i stor grad i forhandlinger mellom norske og iranske parter.

I tillegg er tidsdimensjonen med på å påvirke forhandlingene mellom de to partene. Det at forhandlingene trekker ut i tid er frustrerende for norske forhandlere som er vant med forhandlinger over en kortere tidsperiode. Det reflekteres også i den norske forhandlingskulturen.

«Nordmenn vil jage dealer alt for fort.»

Intervjuobjekt 4

«Avtalene er ikke så veldig omfattende, men forhandlingene er lange.»

Intervjuobjekt 5

Integrasjonsforhandlinger kan være tidkrevende, da partene forhandler over flere dimensjoner samtidig, fremfor sak for sak. Avtalene blir dermed omfattende. Når forhandlingene er lange fra før, som diskutert i delkapittel 4.7, kan det være slik at norske forhandlere ikke ønsker eller har tid til å forlenge forhandlingsprosessen. Presset med å bli ferdig med forhandlingene kan også være med på å gjøre at de beste løsningene ikke blir funnet, følgelig at den optimale løsningen for begge parter blir oversett.

Noen av våre intervjuobjekter har også måttet gå så langt at de har benyttet seg av dramatisering som virkemiddel i forhandlingene. Enkelte av våre intervjuobjekter har også opplevd at iranerne har benyttet det samme. Noen av intervjuobjektene har ikke ønsket å benytte dramatisering som virkemiddel, da de anser at iranerne har større fordeler om forhandlingene tilspisses. Trusler om brudd samt å forlate møtet benyttes for å få gjennomslag for sine posisjoner, noe som tydeliggjør at forhandlingene bærer preg av fordeling fremfor integrasjon.

«(Det å bruke dramatisering som virkemiddel) nytter ikke. De er mye bedre skuespillere enn hva vi noen gang blir.»

Intervjuobjekt 2

«Når de skjønner at du er gått ut av rommet, da begynner de å forhandle.»

Intervjuobjekt 4

«Jeg har forlatt møtet og jeg har sagt at: okei, da gidder vi ikke. Da bare reiser vi (oss) opp og så går vi.»

Intervjuobjekt 6

Bruk av trusler kommer som følge av at det ikke er mulig å oppnå enighet over dimensjonen, og at partene har et konkurrerende fremfor samarbeidende fokus. Dette er klart i strid med samarbeidsfokuset som er grunnlaget for å oppnå integrative løsninger og dermed verdiskapning for begge parter. Når en trussel fremsettes, er forhandlingsrommet blitt mindre, gjennom at de to eneste alternativene er å gi innrømmelser eller bryte forhandlingene. I slike tilfeller er det vanskelig å opprettholde en forståelse om felles verdiskapelse.

Som vi har sett er det dermed ikke nødvendigvis bare kulturaspektet som påvirker hvorvidt partene kan lykkes med å oppnå integrative løsninger i interkulturelle forhandlinger. Kulturen reflekterer en tendens i det aktuelle landet, og følgelig må det presiseres at alle enkeltindividene i kulturen ikke er like. Samtidig vil forhold som mistillit og tidsbruk kunne påvirke forhandlingene uansett hvilken kultur parten kommer fra. Tidsbruken i forhandlinger med iranske motparter skyldes ikke bare selve forhandlingspartnerne, men også institusjonelle forhold i Iran og Norge, hvor avtalen muligens må behandles i et byråkrati. Selv om kulturene ikke er diametralt forskjellige over dimensjonene som forbindes med integrasjonsforhandlinger, er også andre forhold rundt forhandlingene med på å påvirke at det er vanskeligere å nå integrative løsninger. Spørsmålet blir hvordan partene kan oppnå forhandlinger som bærer preg av integrasjon fremfor fordeling, siden dette vil være det beste alternativet på lang sikt. Relasjoner er et viktig stikkord i så henseende. Som vi har sett i delkapittel 4.2 er relasjoner svært viktige for iranerne, både når partene kommer til forhandlingsbordet, men også når det kommer til å oppnå bedre avtaler.

«Vi deler ut ganske mye (informasjon) hvis vi kjenner hverandre veldig godt. Hvis vi kjenner hverandre veldig godt og vi vet (...) dette her går mot en kontrakt (...), da åpner vi oss og da åpner (de seg) den andre veien også.»

Intervjuobjekt 6

«Hvis du skal gå og kjøpe tepper i Iran (...), så må du bruke tid på å bli kjent med teppehandleren. Hvis du ikke blir kjent med teppehandleren, så betaler du en vanvittig overpris. (...). Det er gjennomsyret i hele samfunnet at du må bli kjent med folk, og det er bygd veldig på tillit. Og du får ikke noe om du ikke har skikkelig tillit.»

Intervjuobjekt 7

Relasjonene gjør at mistilliten mellom partene blir mindre, og at partene deler informasjon slik at de kan oppnå bedre avtaler. En langvarig relasjon vil mest sannsynlig ikke ende opp med at motparten velger løsningen med å kapre fremfor å skape verdi i forhandlerens dilemma ut av ren opportuniste. Mistilliten som stammer fra at iranerne gjerne føler seg lurt av utenlandske selskaper samt deres frykttkultur for øvrig, vil bli redusert om de har gode erfaringer med norske aktører. Følgelig vil relasjonsbygging være viktig for nordmenn. Samtidig vil også mistilliten norske aktører nærer overfor iranere reduseres. Gjennom erfaring lærer den norske parten hvordan den skal agere i forhandlingene, og den risikerer ikke å overkompensere med å være tøffere i forhandlingene for å sette seg i respekt. Sjøkket over at iranere er veldig prisfokuserte vil også bli avdempet med erfaring, slik at den norske parten kan fokusere mindre på denne dimensjonen og ha større fokus på integrative løsninger.

At partene kjenner hverandre bedre, vil også kunne føre til at de har en bedre kommunikasjon, slik at denne faktoren ikke påvirker mulighetene til å oppnå integrative løsninger. Gjennom å ha bygget en relasjon til den iranske partneren har også den norske parten gjort erfaringer med hvordan den skal opptre i forhandlinger. Følgelig vil eventuelle misforståelser eller negative overraskelser knyttet til samarbeidet være mindre relevant. Det er også slik at partene gjerne tenker i form av samarbeid om relasjonen er av en langvarig art, da det vil være en forutsetning at avtalen er akseptabel for begge parter. Samtidig vil ikke relasjonene nødvendigvis redusere tidsbruken i forhandlingene, da noe av tiden som går med til forhandlingsprosessen styres av faktorer utenfor partenes kontroll. For å oppnå

integrative løsninger må partene følgelig akseptere at en lang forhandlingsprosess blir ytterligere forlenget.

I dette delkapitlet har vi forklart at selv om den norske og iranske kulturen har potensiale til å gi integrative løsninger, oppnås mindre grad av integrasjon i forhandlinger mellom parter fra disse to kulturene. Mistillit mellom partene fører til mindre informasjonsdeling og mer konkurransefokus, som er forbundet med fordelingsforhandlinger. Det at partene har vært nødt til å benytte dramatisering i forhandlingene er med på å bekrefte at konkurranseaspektet står sterkt i forhandlingen. Tidsaspektet samt at en eller begge av partene ikke er vant med å tenke kreativt over eventuelle pakked løsninger bidrar også til å forvanske integrative resultater. Samtidig er det slik at iranske forhandlere er mer fortrolige med kjøpslåing enn de norske motpartene, og kan foretrekke denne formen for forhandlinger. De kan også utnytte dette til å kapre mer verdi. Samtidig må det presiseres at dette ikke alltid medfører større profitt for egen del, da en integrativ løsning kunne gitt større verdi til eget selskap, i tillegg til at motparten også hadde fått mer verdi ut av avtalen. Til sist har vi presisert at relasjoner også er viktige i denne sammenhengen. Gjennom å kjenne motparten kan partene ta større risiko med tanke på informasjonsdeling, og følgelig vil det lette arbeidet med å finne integrative løsninger. Mistilliten mellom partene vil reduseres jo sterkere relasjonen er. Samarbeidet mellom partene står da sterkere i fokus.

5. Konklusjon

Formålet med studien har vært å undersøke hvilke utfordringer som preger forhandlinger mellom norske og iranske aktører, og hvordan den norske parten kan forholde seg til utfordringene for å kunne gjennomføre gode forhandlinger. Problemstillingen er blitt belyst ved bruk av eksisterende teori om forhandlinger, knyttet opp mot datamaterialet. Dataene ble innhentet gjennom dybdeintervjuer med syv personer som har vært i forhandlinger med iranske motparter. Temaet er innenfor kategorien interkulturelle forhandlinger, som det foreligger en del eksisterende teori på, men forhandlinger mellom nordmenn og iranere har ikke vært spesifikt studert tidligere. Studien frembringer derfor ny kunnskap som er relevant for norske aktører som skal forhandle med iranere. Studien vil ha relevans i umiddelbar etterkant av publisering, da Iran igjen har blitt åpnet opp for internasjonal handel etter en periode med strenge sanksjoner som begrenset handelen. I studien er det blitt lagt vekt på politiske, økonomiske, kulturelle og institusjonelle forhold, da disse forholdene kan påvirke forhandlinger. I denne delen av oppgaven presenteres de sentrale funnene vi har gjort i arbeidet med å belyse vår problemstilling:

«Hvilke utfordringer er til stede i forhandlinger mellom norske og iranske aktører, og hvordan kan den norske parten forholde seg til utfordringene for å kunne gjennomføre gode forhandlinger?»

Det er gjennom studien påvist forskjeller i oppfattelse av tid, kommunikasjon og hvordan relasjoner verdsettes mellom norske og iranske forhandlere. Vi har påvist at tid oppfattes annerledes av den iranske parten, med det resultat at forhandlingene kan trekke ut i tid. Det at forhandlingene trekker ut i tid skyldes ikke bare at iranere følger en begivenhetstid, men også det omfattende iranske byråkratiet og deres kompliserte beslutningssystemer. Religiøse ritualer og relasjonsbygging kan i tillegg forlenge forhandlingsprosessen. Punktlighet virker ikke å være av stor betydning for iranere, og det er vanlig at den iranske parten overskrider tidsfristene i kontraktene. Samtidig må det påpekes at iranske motparter er pålitelige, og holder avtalene de inngår, selv om eventuelle tidsfrister blir overskredet. Kommunikasjonen mellom norske og iranske forhandlere kompliseres av språkforskjeller, og av og til av begrensede engelskkunnskaper hos iranerne. I motsetning til nordmenn, kommuniserer iranere indirekte, som kan resultere i misforståelser mellom partene, men våre funn viser at det også varierer hvorvidt motparten er direkte eller ikke. God kommunikasjon med

motparten er essensielt for informasjonsflyt og relasjonsbygging. Vi har funnet at relasjonsbygging med motparten er viktig i den iranske kulturen. Vi har i tillegg funnet at den iranske kulturen bærer preg av mistillit, og at den kan beskrives som en fryktkultur. At den iranske kulturen kan betegnes som en fryktkultur stammer både fra innenrikspolitiske forhold og generell mistillit overfor utenlandske aktører. Det er i enkelte tilfeller slik at den norske parten må ha en iransk relasjon for å kunne komme inn i forhandlinger. Relasjonsbygging er derfor et viktig aspekt for å oppnå gode forhandlinger med iranske motparter.

Vi har videre funnet at det å gjøre forretninger i Iran medfører økonomisk og politisk risiko. Mye av risikoen skyldes internasjonale forhold, herunder særskilt risiko for at Iran igjen skal bli utsatt for strengere sanksjoner. Den økonomiske risikoen skyldes blant annet liten tilgang til kapital i Iran, og at pengeoverføringer fremdeles er vanskelige. I Iran er også korrupsjon mer utbredt enn i Norge, og dette er også forhold som norske aktører bør være forberedt på å møte. Pengeoverføringer og tilgangen på kapital er antakelig forhold som vil forbedres etter hvert. Dette er imidlertid avhengig av at den nåværende utenrikspolitiske linjen til Iran videreføres og at det internasjonale samfunnet fortsatt inkluderer Iran i internasjonal handel. Sanksjonene førte til et mer omfattende byråkrati på norsk side, og påvirket dermed norske aktører utover restriksjoner om eksportvarer. Iran er også anklaget for utstrakte brudd på menneskerettighetene, som kan være med på å utløse eventuelle nye sanksjoner og følgelig bidrar til ytterligere risiko. Den etiske dimensjonen må også vurderes når norske aktører velger å drive handel med et slikt regime. Irans politiske situasjon er polarisert, noe som vil vedlikeholde usikkerheten ved å operere i landet. Den iranske staten er en viktig aktør i forretningslivet i Iran, og innenrikspolitiske endringer kan påvirke næringslivet. Rettssikkerheten i landet er også dårligere enn i Norge, slik at en bør vurdere å regulere avtalene gjennom kontrakten, da en eventuell lokal rettslig prøving kan være av dårligere kvalitet enn forventet. Alle disse faktorene er med på å forhøye risikoen ved å operere i landet, hvilket igjen gjør det utfordrende å representere norske interesser i Iran. Tiltak bør derfor iverksettes for å beskytte seg mot risiko. Det anbefales eksempelvis at kontrakter som inngås bør utformes slik at de robuste nok til å tåle eventuelle politiske omveltninger i Iran, og den norske parten kan videre sikre seg hard valuta fra en tredjepart.

Vårt formål med studien har ikke bare vært å undersøke hvilke utfordringer som oppstår i møtet mellom de to forskjellige forhandlingskulturene, men også hvordan norske forhandlere kan oppnå gode forhandlinger. Om det er mulig å oppnå integrative løsninger har vært et

sentralt tema, da integrasjonsforhandlinger gir gode løsninger for begge parter. Vi har funnet at forhandlinger mellom norske og iranske parter bærer preg av et konkurranseaspekt, og da spesielt over dimensjonen pris. Iranske forhandlere er generelt ansett som «tøffe» forhandlere, noe som kan føre til at norske forhandlere agerer på samme måte for å kapre verdi. Et slikt fokus på verdikapring fremfor verdiskapning gjør at forhandlingene i større grad får karakter av fordeling fremfor integrasjon. Ved integrasjon kan partene bytte saker og samlet oppnå større verdi. Tidsaspektet og usikkerheten rundt politiske og økonomiske forhold er også av betydning når det kommer til å oppnå verdiskapning i forhandlingene, da disse kan innvirke og gjøre forhandlingene fordelingsorienterte, gjennom at det blir forsøkt å korte ned tiden, eller at den iranske parten ikke tør påta seg risiko. Mistillit mellom partene er også et sentralt aspekt i denne sammenhengen, og for å oppnå bedre resultater bør mistilliten reduseres. Relasjonsbygging mellom partene vil kunne hjelpe aktørene til å oppnå integrative løsninger, og eventuelle partnerskap med iranerne kan være å anbefale om relasjonen skal være langvarig, for å fremme gjensidig forpliktelse til felles verdiskapelse.

Ovenfor har vi påvist flere sentrale utfordringer som norske aktører må ta hensyn til i forhandlinger med iranske aktører. Forskjellene i politiske, økonomiske, kulturelle og institusjonelle forhold er alle med på å påvirke forhandlingene, og fører til økt risiko for norske aktører. Samtidig er det et forholdsvis attraktivt marked å gå inn i for norske bedrifter, og med mer kunnskap, ytterligere erfaring og bedre relasjoner blir forhandlingsprosessen enklere å gjennomføre. Norske aktører bør derfor ikke frykte forhandlinger med iranske motparter, men heller forsøke å bli bevisst utfordringene og forsøke å løse dem på best mulig måte. Denne studien er et bidrag i så henseende.

6. Begrensninger og videre forskning

Hensikten med denne masterutredningen har vært å få en oversikt over den iranske forhandlingskulturen, hvilke utfordringer som kan oppstå mellom norske og iranske forhandlere samt hvordan norske forhandlere kan forholde seg til utfordringene. Oppgaven baserer seg på et lite utvalg intervjuobjekter, og dette er en begrensning på generaliserbarheten. Vi utelukker ikke at det finnes utfordringer for norske og iranske forhandlere som ikke har kommet frem i vår studie. Et større antall intervjuobjekter ville ha økt generaliserbarheten til studien.

Oppgaven har klare begrensninger betinget av perspektivet vi har valgt å ta utgangspunkt i. Intervjuobjektene er kun nordmenn; ingen er iranske. Det gir oss et unilateralt perspektiv. Det er mulig at iranske forhandlere har et helt annet syn på forhandlingene enn de norske motpartene. Det ville være betydningsfullt å se saken ifra iranernes synsvinkel, ved å intervju iranske forhandlere og undersøke om det er forskjeller mellom norske og iranske forhandlers oppfatning av forhandlingene. Det kunne også være interessant å undersøke om forhandlinger på politisk nivå mellom Norge og Iran skiller seg fra forhandlingene på bedriftsnivå. De to ovenstående temaene er dermed forslag til videre forskning på temaet.

En annen begrensning er at våre intervjuobjekter er menn. Kvinners rolle i det iranske samfunnet er omdiskutert. Det ville derfor vært interessant å høre om norske kvinnelige aktører har et annet syn på forhandlingene enn det menn har, samtidig som det kunne vært interessant å intervju kvinner i iranske forhandlingsteam. Kvinner kan ha et annet syn på iranske motparter enn menn. Vi forsøkte å kontakte flere norske kvinner til denne studien, men de kunne ikke bidra til oppgaven på bakgrunn av at de ikke hadde anledning eller at de ikke hadde relevant erfaring.

Vedrørende videre forskning vil det være interessant å gjennomføre en lignende studie, om store endringer i politiske og økonomiske forhold skulle inntreffe i Iran. Det ville vært interessant å gjøre ytterligere forskning på iranske forhold hvis handelen blir mer åpnet og landet blir politisk og økonomisk stabilt. Samtidig ville det vært interessant å se om bedriftskulturen i fremtiden vil spille en større rolle i forhandlinger enn den nasjonale kulturen, hvis Iran ikke blir underlagt nye sanksjoner i fremtiden.

Appendiks 1: Intervjuguide

Innledning:

Tusen takk for at du stiller til intervju med oss. Intervjuet blir tatt opp på lydbånd for å kunne transkriberes og analyseres. Alt vi vil benytte vil vi sende til deg for bekreftelse hvis det er ønskelig. Hvorvidt ønsker du anonymisering av bedrift og deg selv? Du står fritt til å avstå fra å svare på spørsmålene vi stiller og du kan avbryte intervjuet hvis ønskelig. For å få innsikt i dine erfaringer kommer vi til å stille åpne spørsmål, og her ser vi for oss at du kan utbrodere ganske så fritt.

Bakgrunn

- Oppvarming: Alder, yrkesbakgrunn
- Hvilken erfaring har du innen forhandlinger?
- Har du forhandlet mye med andre kulturer, og hvilke?
- Hvor mye har du forhandlet med iranske motparter?
 - Når forhandlet du med dem? (Før/etter sanksjonene)

Nå tenker vi å høre mer om dine erfaringer med iranske motparter.

Forberedelser

- Hvordan kom din bedrift i kontakt med den iranske motparten?
- Kan du ta oss igjennom prosessen frem til første møte?
 - Hvordan var sammensetningen av forhandlingsteamet, og hva var din posisjon?
 - Hvilken type forhandling var det snakk om?
 - Hvor omfattende var forhandlingen?
 - Identifiserte dere motpartens og deres egne interesser?
 - Hvor viktig var det for dere å komme frem til en avtale?
 - Hadde dere et alternativ til en forhandlet løsning (BATNA)
 - Hvordan forberedte dere informasjonsdeling slik at dere kunne avdekke motpartens interesser samt legge frem egne interesser?
 - Påvirket deres kunnskaper om Iran utforming av forhandlingsstrategi?
 - Hvordan var din kjennskap til Iran og iransk kultur?
 - Var det andre faktorer å ta hensyn til i forkant av forhandlingen med Iran?

Forhandlingsprosessen

- Kan du fortelle om selve møtet med den iranske motparten, og ta oss gjennom prosessen?
 - Om det praktiske: Hvor fant møtet sted, hvor mange deltok fra hver av partene og hvilken tidsramme forelå (eventuell frist). Hvordan var sammensetningen av motpartens team med tanke på alder og erfaring?
 - Hvordan startet møtet?
 - Hvor lang tid tok det før man begynte å diskutere selve avtalen?
 - Hvordan foregikk informasjonsdelingen under forhandlingene?
 - Hvordan oppførte motpart seg med tanke på informasjonsdeling?
 - Ga dere etter selv underveis?
 - Hvordan følte du kommunikasjonen var mellom dere?
 - Kommuniserte partene direkte eller indirekte med motparten?
 - Kommuniserte partene saklig eller affektivt?
 - Hvordan var forhandlingsklimaet?
 - Hvordan følte du maktfordelingen var mellom partene?
 - Følte du makt ble benyttet for å få gjennomslag i forhandlingen?
 - Var tidsfristen en avgjørende faktor?
 - Hvor viktig føler du at relasjonsbygging mellom partene var for iranerne?
 - Ble det søkt etter integrative løsninger?
 - Søkte dere etter separate, felles og motstridende interesser? Byttet dere saker?
 - Hvem hadde mandatet hos hver av partene til å godkjenne en endelig avtale?
- Hva var mest krevende i forhandlingen?
 - Hvorfor var det utfordrende?
 - Hvis eventuelt brudd, hvordan søkte dere sammen igjen, og hvordan opplevde du klimaet i forhandlingen etter bruddet?
- Hvordan tror du motparten forberedte seg til forhandlingen?

Etterstadiet

- Hvordan har relasjonene utviklet seg i etterkant av forhandlingen, og hvordan har relasjonen påvirket de oppfølgende forhandlingene med samme motpart?
- Ble avtalen utviklet videre, endret eller fornyet etter avtaleinngåelsen?

-
- Ble avtalen iverksatt som den var fremforhandlet?
 - Hvordan føler du resultatet ble? Føler du dette ble et godt eller et dårlig resultat?

Egne oppfatninger om forhandlinger

- Hvordan er ditt syn på forberedelsesfasen i forhandlinger?
 - Forbereder du deg annerledes til inter-kulturelle forhandlinger?
- Hva er ditt viktigste mål i forhandlinger generelt?
 - Hvor viktig er motpartens interesser for dere?
 - Hva føler du er viktigst av relasjoner og sak?
 - Hvordan er dine oppfatninger om informasjonsdeling?
 - Føler du dette blir påvirket av klimaet, kulturen eller relasjonen du forhandler med?
- Hvilken forhandlingsstil vil du karakterisere som din egen?
 - Din personlige mening om å bruke dramatisering som virkemiddel i forhandlingen for å få motparten til å gi innrømmelser?

Kultur

- Var det noe ved forhandlingene med iranere som skilte seg fra forhandlinger med andre land?
 - Var kulturforskjellen merkbar?
 - Hvordan påvirket religion, tradisjoner og skikker forhandlingene?
 - Følte dere de iranske motpartene var kulturelt intelligente?
 - Føler du den iranske kulturen er en felleskultur, eller opplevde du store individuelle forskjeller?
- Tilpasset du deg deres kultur eller følte du de tilpasset seg den norske kulturen?
- Hvilken kultur anser du deg en del av?
 - Hvordan vil du beskrive denne kulturen?
 - Føler du påvirkning fra din egen kultur når du forhandler? Hvis ja, på hvilken måte?

Institusjonelle forhold

- Hvordan følte du de institusjonelle forholdene påvirket forhandlingene, og tok dere disse til etterretning?

- Var det juridiske og kontraktmessige forhold som problematiserte avtaleinngåelsen deres?
 - Var kontrakten klar, detaljert og uttømmende?
- Hvordan anser du rettssikkerheten i landet med tanke på etterlevelse av kontrakt?
- Har dere støtt på problemer med lokalt byråkrati og beslutningssystemer i Iran?
- Hvordan påvirket sanksjonene prosessen?
 - Skapte det mer usikkerhet?
 - Ble det benyttet som et strategisk verktøy under forhandlingene?
 - Forsinket dette prosessen?
- Hvor viktig føler du at det var å ha en iransk partner?
- Vil du si forholdene har forandret seg fra før til etter sanksjonene?

Refleksjon og avsluttende kommentarer

- Hva lærte du generelt med å forhandle med iranske motparter?
- Er det noe du ville gjort annerledes?
- Har du eventuelt noen råd å gi til andre bedrifter?
- Er det noe du har lyst til å legge til?
- Er det greit vi kan ta kontakt hvis det er noe mer vi skulle lure på?

Vil du ha oppgaven tilsendt etter at vi har skrevet den ferdig?

Appendiks 2: E-post til intervjuobjektene

Hei,

Viser til tidligere kontakt om deltakelse i masteroppgave innen forhandlinger med iranske motparter. Vi har nå kommet dit i prosessen at vi ønsker å gjennomføre intervjuene, og vil derfor forhøre oss om hvilket tidspunkt som passer best for deg. Primært hadde vi sett for oss å gjennomføre intervjuene i neste uke (19.09 – 23.09), men vi er fleksible hvis denne perioden er travel for deg. Kom gjerne opp med flere forslag til tidspunkt som passer for deg.

Intervjuet vil vare omtrent én time og vil bli tatt opp på lydopptak. All informasjon som samles inn vil bli behandlet som sensitiv data. Se gjerne igjennom vedlegget for nærmere informasjon om vårt forskningsprosjekt, for hvordan data behandles og anonymisering.

Vi vil nok en gang takke deg for at du stiller opp i vårt forskningsprosjekt.

Med vennlig hilsen,

Per Emil Svare

Stian Kinnunen

Appendiks 3: Informasjon om forskningsprosjektet

Deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan forhandler norske aktører med forhandlere fra Iran – et norsk perspektiv»

Bakgrunn og formål

Etter at sanksjonene mot Iran er blitt opphevet, er landet blitt et attraktivt marked å investere i for norske aktører. Vårt formål er dermed å se på hvordan en kan oppnå gode forhandlinger med iranske motparter basert på erfaringer fra forhandlinger som har funnet sted før og etter sanksjonene. Vi anser at dette vil være nyttig kunnskap for fremtidige aktører som går i forhandlinger med iranske motparter.

Utvalget vi baserer oss på er norske aktører som personlig har vært i møte med iranske motparter og har forhandlet med dem.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien vil innebære at vi intervjuer hvert enkelt intervjuobjekt over telefon eller Skype. Her stiller vi spørsmål om intervjuobjektets erfaringer fra forhandlings situasjonene med de iranske motpartene. Deltageren kan få tilgang til det vi skriver før vi leverer oppgaven inn, hvis deltageren ønsker dette.

Spørsmålene vil omhandle forhandlinger med iranske motparter. Spørsmål slik som: «Kan du fortelle om et møte med iranske motparter? Kan du ta oss igjennom prosessen? Hva var mest krevende i forhandlingene?» er eksempler på spørsmål som kan stilles.

Vi vil foreta lydopptak under intervjuet for lettere å kunne transkribere intervjuet til tekst. Lydopptakene vil behandles som sensitivt materiale, og vil kun behandles av studentene bak masteroppgaven samt veileder.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studenter og veileder vil ha tilgang til dataene.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2016. Opptakene og andre data vil da bli slettet. Det vil kun være publikasjon i form av masteroppgaven igjen etter prosjektet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Litteraturliste

- Aanensen, K., & Norstrøm, G. (2013, September 26). *Iran vil ha på plass en atomavtale innen seks måneder*. Hentet fra NRK: <https://www.nrk.no/urix/iran-vil-ha-pa-plass-atomavtale-1.11263602>
- Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy. *Journal of International Business Studies*, 20(3), ss. 515-537.
- Amnesty International. (2016). *Iran 2015/16 Annual Report*. Hentet fra Amnesty: <https://www.amnesty.org/en/countries/middle-east-and-north-africa/iran/report-iran/>
- Arab News. (2013, Juli 7). *Iran devalues rial rate by more than half*. Hentet fra Arab News: <http://www.arabnews.com/news/457254>
- Bar, S. (2004). *Iran: Cultural value, self images and negotiation behavior*. Herzliya, Israel: Institute for policy and strategy, The Lauder school of government, diplomacy and strategy IDC.
- Berg, O. T. (2013, August 22). *Irans politiske system*. Hentet Oktober 03, 2016 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Irans_politiske_system
- Bradner, E. (2016, November 09). *Republicans keep control of Congress*. Hentet fra CNN: <http://edition.cnn.com/2016/11/08/politics/congress-balance-of-power-2016-election/>
- Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International journal of Psychology*, 35(2), s. 97.104.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Brett, J. M., & Okumura, T. (1998). Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of mangement journal*, 41(5), ss. 495-510.
- Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikirev, P., Tinsley, C., & Lytle, A. (1998). Culture and joint gains in negotiations. *Negotiation journal*, 14(1), 61-86.
- Brislin, R. W., & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied psychology: An international review*, 52(3), 363-382.
- Brown, G., & Baer, M. (2011). Location in negotiation: Is there a home field advantage? *Organizational behavior and human decision processes*, 114(2), 190-200.
- Buchta, W. (2000). *Who rules Iran?* Washington DC: The Washington Institute for Near East Policy and the Konrad Adenauer Stiftung.

-
- Business monitor international. (2016a). *Iran Country Risk Report (4)*, BMI Research.
Hentet fra Business Source Complete
- Business Monitor International. (2016b). *Iran commercial banking report*. BMI research.
London: BMI Research.
- Central Intelligence Agency. (2016, Oktober). *The World Factbook: Middle East: Iran*.
Hentet fra CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ir.html>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.
- Doing Business. (2016a). *Ease of doing business in Iran, Islamic Rep.: Enforcing contracts*.
Hentet fra Doing Business:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/iran/#enforcing-contracts>
- Doing Business. (2016b). *Economy rankings*. Hentet fra Doing Business:
<http://www.doingbusiness.org/Rankings>
- Doing Business. (2016c). *Ease of doing business in Norway: Enforcing contracts*. Hentet fra
Doing Business:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/norway/#enforcing-contracts>
- Drake, L. E. (2001). The culture-negotiation link: Integrative and distributive bargaining through an inter-cultural communication lens. *Human communication research*, 27(3), 317-349.
- Eksporkreditt Norge. (2016, August 17). *Iran-avtaler fremmer norsk eksport*. Hentet fra
Eksporkreditt Norge: <http://www.eksporkreditt.no/no/OM-EK/Aktuelt/2016/Iran-avtaler-fremmer-norsk-eksport/>
- EU Foreign Affairs and International Relations. (2016, Juli 14). *Iran: Declaration by the High Representative on behalf of the EU on the one year anniversary of the JCPOA*.
Hentet fra Council of the European Union:
<http://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2016/07/14-hr-declaration-year-anniversary-jcpoa/>
- Farazmand, F. A., Tu, Y.-T., & Danaeefard, H. (2011). Is religious culture a factor in negotiation: A cross-cultural comparison of Iran, Taiwan and the United States. *Journal of international business research*(1), ss. 27-44.
- Farazmand, F. A., Tu, Y.-T., & Danaeefard, H. (2012). A Comparative Study of Negotiation Styles. *Journal of international business research*(2), ss. 61-72.

- Faucon, B. (2015, Juli 15). *In iran, business deals rarely smooth; even when sanctions are lifted, cultural and legal hurdles will remain*. Hentet fra Wall Street Journal (Online): <http://search.proquest.com/docview/1696163946?accountid=37265>
- Faure, G. O., & Rubin, J. Z. (1993). *Culture and negotiation: The resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publications.
- Flick, U. (2011). *Introducing research methodology - a beginners guide to doing a research project*. London: Sage.
- Forskrift om endring i forskrift om sanksjoner og tiltak mot Iran, Forskrift 15.juni 2012 nr.680, endr. forskrift om sanksjoner og tiltak mot Iran (Juni 15, 2012). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2012-06-15-680/*#*
- French, L. (2015, September 11). *House GOP disapproves of Iran deal in symbolic vote*. Hentet fra Politico: <http://www.politico.com/story/2015/09/iran-deal-house-of-representatives-vote-213550>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, ss. 479-514.
- Geranmayeh, E. (2016, November 25). *Will Donald Trump destroy the Iran Deal?* Hentet fra The New York Times: http://www.nytimes.com/2016/11/25/opinion/will-donald-trump-destroy-the-iran-deal.html?_r=0
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Grenness, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Griffin, T. J., & Daggatt, W. R. (1990). *The global negotiator*. New York: Harper.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations - Software of the mind* (3. utg.). New York: McGraw Hill.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010, Juli). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 112(2), ss. 83-98.
- International Monetary Fund. (2016, Oktober 03). *Iran: Concluding Statement of an IMF Staff Visit*. Hentet fra International Monetary Fund: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2016/10/03/MS100316-Iran-Concluding-Statement-of-an-IMF-Staff-Visit>

-
- Kern, M. C., Lee, S., Aytug, Z. G., & Brett, J. M. (2012). Bridging social distance in intercultural negotiations: "you" and the bi-cultural negotiator. *International journal of conflict management*, 23(2), 173-191.
- King, J. (2016, August). *Middle east: Iran - banking - iran plays the waiting game*. Hentet fra The Banker: <http://search.proquest.com/docview/1808749382?accountid=37265>
- Kramviken, T. (2015, Juli 15). *Dette betyr atomavtalen med Iran*. Hentet fra Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/verden/Dette-betyr-atomavtalen-med-Iran-34921b.html>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: The Free Press.
- Lee, S., Adair, W. L., & Seo, S.-J. (2011). Cultural perspective taking in cross-cultural negotiation. *Group decision and negotiation*, 22(3), 389-405.
- Leraand, D. (2013, Juli 26). *Økonomi og Næringsliv i Iran*. Hentet Oktober 04, 2016 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Økonomi_og_næringsliv_i_Iran
- Levine, R. (1997). *A geography of time: The temporal misadventures of a social psychologist*. Oxford: Oneworld Publications.
- Levine, R. V., & Norenzayan, A. (1999). The pace of life in 31 countries. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(2), 178-205.
- Lodgaard, S., Thiesen, F., Skatvik, F., & Izadi, M. M. (2016, Januar 10). *Iran*. Hentet Oktober 03, 2016 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/Iran>
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2008). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. New York: Bantam Dell publishing group. A division of Random House.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Martin, D., & Herbig, P. (1998). How location impacts international business negotiations. *Review of business*, 19(2), 21-24.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. London: Sage Publications.
- Mellenbergh, G. J. (2011). General issues of research design. I H. J. Adér, G. J. Mellenbergh, & D. J. Hand, *Advising on research methods - a consultant's companion* (ss. 107-128). Huizen, NL: Johannes Van Kessel Publishing.
- Natlandsmyr, J. H., & Rognes, J. K. (1995). Culture, behavior, and negotiation outcomes: A comparative and cross-cultural study of Mexican and Norwegian negotiators. *International journal of conflict management*, 6(1), 5-29.

- Neves, J. S., & Nakhai, B. (2011, Januar). Searching for Pareto-Optimal settlements in negotiations: The extreme payoffs method. *International Journal of Strategic Decision Science*, 2(1), ss. 85-100.
- Reuters. (2016, Februar 17). *Iranian banks reconnected to SWIFT network after four-year hiatus*. Hentet fra Reuters: <http://www.reuters.com/article/us-iran-banks-swift-idUSKCN0VQ1FD>
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Salacuse, J. W. (1991). *Making global deals: Negotiation in the international marketplace*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education limited.
- Statistisk sentralbyrå. (2016). *Dette er Norge, 2016*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- The Economist. (2014, September 13). *Big interest, no interest*. Hentet fra The Economist (online): <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21617014-market-islamic-financial-products-growing-fast-big-interest-no-interest?zid=315&ah=ee087c5cc3198fc82970cd65083f5281>
- The White House. (2015). *Key excerpts of the Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA)*. Hentet fra The White House, office of the press secretary: <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2015/07/14/key-excerpts-joint-comprehensive-plan-action-jcpoa>
- Thompson, L. L. (2009). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson: Prentice Hall.
- Thordarson, F., Wiborg, S., & Goplen, Å. (2015, Februar 10). *Irans Historie*. Hentet Oktober 08, 2016 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Irans_historie
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- To approve the Joint Comprehensive Plan of Action, signed at Vienna on July 14, 2015, relating to the nuclear program of Iran., H R 3461 (September 11, 2015). Hentet fra <http://clerk.house.gov/evs/2015/roll493.xml>

-
- Townsend, M. (2016, Januar). *Investors eye iran's economic comeback*. Hentet fra Global Finance, 30(1), 40-41:
<http://search.proquest.com/docview/1764319341?accountid=37265>
- Transparency International. (2016, Oktober). *Corruption by country/territory: Iran*. Hentet fra Transparency International: <http://www.transparency.org/country#IRN>
- Unt, I. (1997). *Forhandlingsteknikk: veien til fremgangsrike forhandlinger*. (A. Garmannslund, Overs.) Oslo: Fortuna forlag.
- Utenriksdepartementet. (2012, Juli 18). *EU med felles sanksjoner mot Iran*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/eu-med-felles-sanksjoner-mot-iran/id696838/>
- Utenriksdepartementet. (2016, Januar 22). *Endringer i forskrift om sanksjoner og tiltak mot Iran*. Hentet fra Regjeringen:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/Eksportkontroll/aktuelt/endringer-i-forskrift-om-sanksjoner-og-tiltak-mot-iran/id2470650/>
- Utenriksdepartementet. (u.d.). *Human Rights*. Hentet fra Regjeringen:
<https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/human-rights/id1160/>
- Williams, G. R. (1983). *Legal negotiation and settlement*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- World Bank. (2016, Oktober 01). *Iran Overview*. Hentet fra World Bank:
<http://www.worldbank.org/en/country/iran/overview>
- Youngblood-Coleman, D. (2015). *Country review: Iran (2015 Edition)*. Hentet fra Business Source Complete