

”Å unngå apekatten på skuldra”

- En kvalitativ studie av problemstillinger knyttet
til korrupsjon i internasjonalt næringsliv -

av

Alexander Wie Flaa



Masteroppgave

Våren 2010

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

Resymé

De senere årene er det blitt rettet et økt fokus på korrupsjon i næringslivet. Denne studien tar for seg problemstillinger aktørene i næringslivet står ovenfor i relasjon til dette. Det empiriske grunnlaget stammer fra kvalitative intervjuer med personer i ledende stillinger i et av Norges ledende industriselskaper. Teksten innledes med å se på noen utvalgte teorier på makro- og mikronivå som kan belyse problematikken. Disse teoriene blir i sin tur benyttet som bakteppe for analysen av de empiriske dataene. Studien belyser at etiske retningslinjer mot korrupsjon ikke nødvendigvis er tilstrekkelig. Det eksiterer en rekke sosiale faktorer som kan påvirke adferd. Samtidig kan mennesker oppfatte hva som anses som korrupsjon ulikt, blant annet på bakgrunn av ulike erfaringer man gjør seg. Viktigheten av sosiale relasjoner står i den forbindelse sentralt. Det blir også drøftet hvorvidt å aktivt bygge sosiale relasjoner også kategoriseres som korrupsjon og det kastes lys over mulige *årsaker* til at næringslivet den senere tid har rettet et sterkere søkelys på anti-korrupsjon og generelt samfunnsansvar. Oppgaven teller 31794 ord, eksklusiv litteraturliste, vedlegg og resymé.

Forord

I forbindelse med arbeidet med denne masteroppgaven er det en rekke personer som fortjener en stor takk: Takk til Odd Gåsdal for eminent veiledning. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten dine grundige og innsiktsfulle kommentarer og korrigeringer. Takk til informantene mine som delte sine erfaringer og oppfatninger med meg. Takk til Helena for gode innspill og stor tålmodighet med en fraværende og til tider stresset kjæreste. Takk til Bo, Janne Cecilie, Anne og Kristian for korrekturlesing og verdifulle innspill. Takk til alle mine medstudenter. Det fabelaktige miljøet blant masterstudentene i 4. etasje på Sofie Lindstrøms hus må være det beste sosiale miljøet ved Universitetet i Bergen. Til slutt fortjener foreldrene mine, Rigmor og Bjørn en stor takk for den fantastiske støtten jeg har fått, ikke bare i forbindelse med studier, men på alle områder i livet. Jeg sier det ikke ofte nok, men jeg setter enormt stor pris på dere.

Alexander Wie Flaa, Bergen, 14. mai 2010

Innhold

RESYMÉ	III
FORORD	IV
INNHold	V
<u>1. INNLEDNING</u>	<u>1</u>
1.1 INNLEDNING OG KONTEKSTUELL PLASSERING AV TEMA	1
1.1.1 Negative konsekvenser ved korrupsjon	2
1.1.2 Nye tegn i tiden. Universelle tiltak og juridiske definisjoner på korrupsjon i Norge og internasjonalt	4
1.1.3 Konsekvenser for selskaper	6
1.1.4 Klargjøring av tekstens struktur	7
<u>2. PRESENTASJON AV STUDIENS TEORETISKE RAMMEVERK.....</u>	<u>9</u>
2.1. RELASJONER PÅ MAKRONIVÅ	9
2.1.1 En ny kapitalistisk ånd?	9
2.1.2 Den neo-konservative kritikken	10
2.1.3 Institusjonell Isomorfisme	11
2.1.3.1 Tvingende og parodierende isomorfisme	12
2.1.4 Kulturelle implikasjoner ved korrupsjonsbekjempelse	13
2.1.5 Effekten av relasjoner på makronivå	14
2.2 RELASJONER PÅ MIKRONIVÅ	15
2.2.1 Eksistensen av subuniverser med særegen situasjonell moral	15
2.2.2 Gjensidighetsnormer knyttet til definisjoner på korrupsjon	17
2.2.3 Kontekstavhengige definisjoner på korrupsjon	18
2.2.4 Behovet for etiske retningslinjer	19
2.2.5 Korrupsjon, ikke et individuelt prosjekt	20
2.2.6 Sosial forankring	21
2.2.7 Uformelle og formelle sosiale strukturer	22
2.2.8. Effekten av relasjoner på mikronivå	23
2.3 OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE	25
<u>3. METODE</u>	<u>26</u>
3.1 HVORFOR DET KVALITATIVE INTERVJU?	26
3.2 FORARBEID TIL DATAINNSAMLINGEN	26
3.2.1 Metodologisk utgangspunkt	26
3.2.2 Framskaffelse av informanter	27
3.2.3 Kritikk av framgangsmåten	28
3.3 FORBEREDELSE TIL INTERVJUENE	30
3.3.1 Informert samtykke	30
3.3.2 Intervjuguide	30

3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	31
3.4.1 Intervjusituasjonen.....	31
3.4.2 Bruk av diktafon	32
3.4.3 Intervjuet som interaksjon	33
3.5 ETTER INTERVJUENE	34
3.5.1 Transkribering og gjennomlesing	34
3.5.2 Utvikling av analysen	34
4. ANALYSE.....	36
4.1 INNLEDNING OG PRESENTASJON AV INFORMANTENE	36
4.2 ØKT FOKUS PÅ ANTI-KORRUPSJON OG SAMFUNNSANSVAR	37
4.2.1 Drivkrefter for endring	37
4.2.1.1 Hvorfor endrer selskaper adferd?.....	40
4.2.2 Oppsummering	41
4.3 HVA KAN ANSES SOM KORRUPSJON?	42
4.3.1 Mine informanternes definisjoner på korrupsjon	42
4.3.2 Å opprettholde en relasjon. Syn på gaver.	46
4.3.2.1 Er det så klare grenser?.....	49
4.3.3 Oppsummering	50
4.4 IMPLEMENTERING AV KONSERNRETNINGSLINJER	51
4.4.1 Ulike tilnærminger til de etiske retningslinjene.....	51
4.4.2 Å utvikle en kultur.....	53
4.4.3 Alle er ikke ”skurker”.....	57
4.4.4 Korrupsjon, ikke et isolert problem.	59
4.4.5 Oppsummering	62
4.5 SOSIALE RELASJONER, ET TVEEGGET SVERD	63
4.5.1 Hvorfor er sosiale relasjoner viktig?.....	63
4.5.1.1 Å gjøre bruk av sosiale relasjoner.....	64
4.5.2 Å gjøre seg ulike erfaringer	66
4.5.2.1 Ulike erfaringer, en utfordrende problematikk	68
4.5.3 Å bygge sosiale relasjoner for å unngå korrupsjon.....	69
4.5.4 Nyansering av den nyttemaksimerende aktøren, den rasjonelle irrasjonalitet	72
4.5.5 Oppsummering	75
5. AVSLUTTENDE KOMMENTARER	76
5.1 OPPSUMMERING AV STUDIENS EMPIRISKE HOVEDFUNN.....	76
5.2 KOMPLEKSITETEN KNYTTET TIL KORRUPSJONSPROBLEMATIKK	77
5.3 HVORFOR ER MITT TEORETISKE RAMMEVERK RELEVANT?	79
5.4 OPPSUMMERING	80
6. LITTERATURLISTE.....	81

7. VEDLEGG 86

7.1 Vedlegg 1, intervjuguide 86

7.2 Vedlegg 2, informasjons- og forespørselsskriv 90

7.3 Vedlegg 3, avtalen signert med NORIND 94

1. Innledning

1.1 Innledning og kontekstuell plassering av tema

I denne teksten søker jeg å se nærmere på problemstillinger knyttet til korrupsjon i internasjonalt næringsliv. Bakgrunnen for at mitt fokus i denne studien retter seg mot internasjonal problematikk kan spores til at de fleste norske selskapene som den senere tid har blitt anklaget for korrupsjon, slik som Statoil¹, Hydro², StatoilHydro³ og Telenor⁴, har møtt slike anklager knyttet til internasjonale operasjoner, blant annet i land som Nigeria, Iran, Bangladesh, Libya og Angola. Årsaker til at man lettere havner i korrupsjonsrelaterte problemer internasjonalt *kan* være at standardene i en rekke land avviker fra de norske og/eller internasjonalt aksepterte med hensyn til måten en pleier forretningsforbindelser på. Utfordringer knyttet til hvilket lovverk og praksiser man skal forholde seg til vil da være framtreddende. Min avgrensning innebærer dog ikke at jeg tar for gitt at man i Norge nødvendigvis er mindre korrupte enn i utlandet, men jeg anser likevel en slik avgrensning som hensiktsmessig da det i tillegg, som følge av globaliseringen, er få store selskaper som *ikke* har internasjonale interesser. Samtidig har det, på bakgrunn av det økte fokuset på korrupsjon, de senere årene blitt utviklet en rekke nye standarder, slik som nye lover, regler og retningslinjer, i relasjon til korrupsjon. Slike standarder er i stor grad ment å være universelle. Dette medfører at de fleste land og kulturer berøres, noe som fører til at korrupsjonsproblematikk ikke er et nasjonalt problem, men et internasjonalt anliggende. Av den grunn vil mitt fokus i denne studien ligge på at det økte fokuset på samfunnsansvar i næringslivet fører til nye utfordringer, som i sin tur leder til nye praksiser som selskaper og deres ansatte må forholde seg til i hverdagen. Mitt hovedformål er derfor å se nærmere på: *Problemstillinger knyttet til korrupsjonsproblematikk for internasjonale selskaper og dets ansatte*. Hvilket innebærer at jeg *ikke* søker å avsløre korrupsjon blant aktører i næringslivet, men å undersøke hvilke problemstillinger disse står ovenfor. I arbeidet med studien har jeg

¹ VI.no, Dn.no.

² E24.no.

³ Morgenbladet.

⁴ Dagensit.no.

intervjuet åtte ansatte i et av Norges ledende industriselskaper⁵ (heretter definert som NORIND). Informantene besitter omfattende internasjonal erfaring, har arbeidet i en lang rekke land over hele verden og innehar ledende stillinger i selskapet⁶. Intervjuene utgjør basisen i analysedelen. Gjennom mine informaners tilnærminger har det vært mulig for meg å se nærmere på hvilke tanker disse gjør seg rundt næringslivets økte fokus på fenomenet korrupsjon, hvilke erfaringer disse har med utfordringer i tilknytning til implementering av nye regler og retningslinjer, samt hvordan man arbeider for å unngå korrupsjon. Som følge av at samtlige informanter arbeider i samme selskap har det også vært mulig å se på implikasjoner for selskapet NORIND *per se*. I tillegg blir også aspekter jeg anser som relevante for internasjonale selskaper i relasjon til korrupsjon generelt drøftet. I de resterende delene av dette kapitlet skal jeg, for å sette korrupsjonsfenomenet i en kontekst, se nærmere på noen negative aspekter ved korrupsjon, før jeg beveger meg til utviklingen av nye standarder i relasjon til korrupsjon, samt implikasjoner ved dette for næringslivet. Til slutt presenterer jeg veien videre for de resterende delene av teksten.

1.2.1 Negative konsekvenser ved korrupsjon

I følge Daniel Kaufmann (1997) innebærer korrupsjon sløsing med ressurser. Dette fordi store ressurser blir benyttet for å utføre korrupsjon, samt for å motvirke det. Slike ressurser kunne, ifølge Kaufmann, blitt benyttet i mer hensiktsmessige investeringer dersom korrupsjon ikke eksisterte. Foruten dette peker Benjamin A. Olken (2007) på at korrupsjon også fungerer som en tilleggsskatt, samtidig som det hindrer økonomisk vekst, mens Susan Rose-Ackermann (i Rowley & Schneider 2008) peker på at det er en tendens til at innbyggere i stater som er preget av utstrakt korrupsjon i større grad viser mistillit til politiske systemer, noe som i sin tur bidrar til å undergrave den gitte statens legitimitet. Dette kan, som en konsekvens, føre til at lover og regler som styrer den økonomiske interaksjonen i det gitte samfunnet undergraves (Cuervo-Cazurra, 2006). Et aspekt relatert til sistnevnte er, i følge Kaufmann (1997), at korrupsjon også kan bidra til å undergrave reguleringer i samfunnet. Dette illustrerer han gjennom å peke på at det i land med regnskog som oftest eksisterer reguleringer i forhold til nedhugging av denne. Dersom eksempelvis et selskap gjennom å betale bestikkelser til sentralt plasserte personer får tillatelse til å hugge utover reguleringene, undergraver dette lovgivningen, noe som betyr at denne ikke har betydning så lenge man betaler en viss sum. En

⁵ Jeg vil, med noen unntak, referere til NORIND som et "selskap", i enkelte generelle drøftninger vil jeg benytte meg av begrepet "organisasjon". I tillegg viser noen informanter til NORIND som en "bedrift", eller et "konsern". I sitater gjengitt i analysedelen er slike henvisninger blitt stående.

⁶ Per desember 2009 var samtlige av informantene fremdeles ansatt i NORIND.

slik logikk kan også benyttes når korrupsjon medfører at avgjørelser fattet av korruperte byråkrater leder til at kapitalintensive prosjekter, slik som innen forsvar eller infrastruktur, blir foretrukket framfor mindre, og kanskje i mange tilfeller mer nødvendige, prosjekter, slik som innen skole og helsevesen. Dette fordi man, i følge Kaufmann, kan motta større summer fra bestiktelser via førstnevnte. De ovennevnte poenger illustrerer at korrupsjon kan ha vidtrekkende konsekvenser også for personer som ikke inngår direkte i den korruperte transaksjonen. Dette som følge av at mennesker kan miste og/eller ikke få muligheten til tilgang på goder som kunne tilfalt dem dersom systemet ikke var korrupt. Problematikken knyttet til korrupsjon oppsummeres godt av Vito Tanzi (1998). Tanzi peker på at: (1) Korrupsjon reduserer myndigheters evne til å iverksette reguleringer og korrektiver for å rette opp markedsfeil. (2) Korrupsjon virker forstyrrende på insentiver. (3) Korrupsjon fungerer som en vilkårlig beskatning. (4) Korrupsjon reduserer eller fjerner myndighetenes rolle i forhold til krav om overholdelse av kontrakter og i forhold til eiendomsrettigheter. (5) Korrupsjon reduserer legitimiteten til markedsøkonomien, og kanskje også demokratiet. (6) Korrupsjon bidrar til økt fattigdom. Derfor, selv om ovennevnte eksempler kun representerer et lite utdrag av ulike tilnærminger til hvorfor korrupsjon kan anses som problematisk, er det like fullt, selv om det også finnes perspektiver på korrupsjon som tar til motmæle⁷, rimelig å hevde at det hersker en forholdsvis bred enighet om at korrupsjon er et samfunnsproblem som må bekjempes. Dette på tross av at det, eksempelvis mellom økonomer og samfunnsvitere, eksisterer ulike tilnærminger til problemet, og hvordan man skal bekjempe det (Bardhan, 2003). En slik enighet finner man også i stor grad blant mine informanter, men, som vi skal se i kapitel 4, vektlegger disse viktigheten av sosiale relasjoner⁸, både for å unngå at man havner i problematiske situasjoner i relasjon til korrupsjon, samt for å muliggjøre forretninger. Et sentralt tema i denne studien vil derfor omhandle bruken av sosiale relasjoner for å oppnå noe i forretningsøyemed, samt diskusjoner knyttet til om hvorvidt dette også kan anses som korrupsjon. Gjennom min avgrensning tar jeg for gitt, som også Azfar m.fl. (2001) peker på, at visse handlinger, slik som blant annet eksemplene skissert over, er noe tilnærmet alle mennesker, uavhengig av kultur, anser som korrupsjon. Denne studien omhandler derfor kun i liten grad de åpenbare formene for korrupsjon som "alle" anser som feil, men snarere mindre eksplisitte former for korrupsjon, problematikken knyttet til dette innenfor næringslivet og det faktum at næringslivet i økende grad har viet korrupsjonsproblematikk oppmerksomhet de

⁷ Eksempelvis hevder Barguinsky (1996) og Huntington (1968) at korrupsjon utført i de rette omgivelsene kan bidra til økonomisk vekst.

⁸ Her vil det være naturlig også å benytte seg av begrepet "nettverk". Jeg vil imidlertid i denne teksten så langt det er mulig forholde meg til begrepet "sosial relasjon".

senere år. Men før vi ser nærmere på det skal jeg skildre et tydelig og mer observerbart tegn på at korrupsjon er noe som i dag er ansett som problematisk gjennom å skissere noe av den senere tids utvikling i juridiske definisjoner og forståelser av fenomenet, samt noen statlige og internasjonale prosjekter iverksatt for å bekjempe problemet.

1.2.2 Nye tegn i tiden. Universelle tiltak og juridiske definisjoner på korrupsjon i Norge og internasjonalt

Fram til midten av 1990-tallet kunne norske selskaper trekke fra på skatten det man betalte i bestikklser til offentlige tjenestemenn i utlandet⁹. En slik praksis er i dag forbudt ved lov og vil av de fleste anses som en korrump handling som bør få konsekvenser for de involverte. En slik utvikling er betegnende for det økte fokuset korrupsjonsproblematikk har fått både i Norge og internasjonalt. Dette symboliseres i Norge ved at man de senere årene har implementert nye krav til hvordan offentlige organisasjoner og private selskaper skal forholde seg til korrupsjon, samt iverksatt prosjekter som tar sikte på at Norge skal spille en mer aktiv rolle i kampen mot korrupsjon. Man har blant annet ratifisert OECDs konvensjon om bekjempelse av bestikklser av utenlandske offentlige tjenestemenn av 17. desember 1997, europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon av 27. januar 1999 og FNs konvensjon mot korrupsjon av 31. oktober 2003. Sistnevnte er den første globale konvensjonen mot korrupsjon¹⁰. Norges forpliktelser i tilknytning til disse initiativene

”gjelder først og fremst implementering av kravene i konvensjonene og anbefalingene, og rapportering og tilrettelegging i forbindelse med evaluering av norske tiltak. Som part og medlem er Norge dessuten aktiv deltaker i organisasjonenes løpende virksomhet mot korrupsjon, herunder i evaluering av øvrige medlemslands oppfølging av sine forpliktelser¹¹”.

Som en følge av ovennevnte konvensjoner ble det norske lovverket i tilknytning til korrupsjon i 2003 endret¹². Dagens lovverk lyder som følger¹³:

⁹ Samfunnsviteren.net.

¹⁰ a) Regjeringen.no b) I tillegg er også Europarådets (GRECO) sivilrettslige konvensjon mot korrupsjon av 4. november 1999 signert, men ikke ratifisert av Norge.

¹¹ Regjeringen.no.

¹² a) Lovdata.no. b) Før dette gikk korrupsjon inn under §275 og §113 i straffeloven.

¹³ Per 27. april 2010.

”Straffeloven § 276 a: For korrupsjon straffes den som a) For seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag, eller b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag. Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet. Straffen for korrupsjon er bøter eller fengsel inntil 3 år. Medvirkning straffes på samme måte. § 276 b: Grov korrupsjon straffes med fengsel inntil 10 år. Medvirkning straffes på samme måte. Ved avgjørelsen av om korrupsjonen er grov skal det blant annet legges vekt på om handlingen er forøvd av eller overfor en offentlig tjenestemann eller noen annen ved brudd på den særlige tillit som følger med hans stilling, verv eller oppdrag, om den har gitt betydelig økonomisk fordel, om det forelå risiko for betydelig skade av økonomisk eller annen art, eller om det er registrert uriktige regnskapsopplysninger, utarbeidet uriktig regnskapsdokumentasjon eller uriktig årsregnskap. § 276 c: For påvirkningshandel straffes den som a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av stilling, verv, oppdrag, eller b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel for å påvirke utføringen av en stilling, verv eller oppdrag. Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet. Straffen for påvirkningshandel er bøter eller fengsel inntil 3 år. Medvirkning straffes på samme måte¹⁴.”

Videre, av prosjekter iverksatt på statlig nivå i Norge har trolig ”Joly-prosjektet”, som pågikk mellom 2002 og 2005, finansiert av Justisdepartementet og Utenriksdepartementet, vært det mest framtreddende prosjektet, i hvert fall dette tiåret:

”Et hovedmål for prosjektet var at Norge internasjonalt skulle spille en mer aktiv rolle i bekjempelsen av korrupsjon og hvitvasking. Prosjektet skulle også arbeide for bedre tiltak her hjemme. Nasjonalt var målsettingen å bidra til å gjøre kriminalitet mindre lønnsomt¹⁵.”

Av internasjonale tiltak ser man at å motvirke korrupsjon står som et av fire stikkord i Verdensbankens strategi for global fattigdomsbekjempelse:

¹⁴ Lovdata.no.

¹⁵ Regjeringen.no.

*”developing countries have determined themselves that for their economies to grow and to attract business and jobs they must; (1) **build capacity**... strengthen their governments and educate their government officials. (2) **Create infrastructure**... implement legal and judicial systems that encourage business, protect individual and property rights, and honor contracts. (3) **Develop financial systems**... robust enough to support endeavours from micro credit to financing larger corporate ventures. (4) **Combat corruption**... or there is not much that can be done that is effective¹⁶.”*

De ovennevnte tiltakene og definisjonene viser med all tydelighet at korrupsjon er et tema som har fått økt oppmerksomhet de senere årene. Som en konsekvens, da selskaper som NORIND er rettssubjekter og dermed kan rettsforfølges (Bakan, 2006), vil slike nye lovendringer og offentlige tiltak i sin tur lede til at disse i langt større grad har blitt tvunget til å tilpasse seg de nye standardene. Dette innebærer blant annet at også selskaper har blitt nødt til å fokusere på å eliminere adferd som anses som korrupt.

1.2.3 Konsekvenser for selskaper

Et eksempel på at selskaper, i hvert fall utad, gjør alvor av ovennevnte finner man i FN's *Global Compact* initiativ. Global Compact ble iverksatt i forbindelse med *World Economic Forum* i 1999 hvor blant andre daværende generalsekretær Kofi Annan lanserte en strategi som skulle få selskaper til å ta et større samfunnsansvar. I dag er mer enn 5200 selskaper og organisasjoner fra over 130 land engasjert i Global Compact¹⁷. Gjennom dette forplikter man seg til å forholde seg til 10 universelle prinsipper på områder som menneskerettigheter, arbeidsforhold, miljø og anti-korrupsjon. Jeg vil ikke skissere alle punktene, men siterer punkt 10, som omhandler anti-korrupsjon: *”Businesses should work against all forms of corruption, including extortion and bribery”*¹⁸. Videre forplikter selskaper som signerer på Global Compact seg blant annet til å (1) iverksette tiltak som endrer virksomheten på en måte som fører til at Global Compact og dets prinsipper blir en integrert del av organisasjonen, (2) publisere en årlig rapport som beskriver hvordan organisasjonen praktiserer Global Compacts prinsipper på, samt (3) fungere som talerør for Global Compact gjennom kommunikasjonskanaler som pressemeldinger og andre offentlige fora¹⁹. Å delta i Global Compact er en frivillig forpliktelse, den eneste haken er at det kan offentliggjøres en

¹⁶ Worldbank.com.

¹⁷ Unglobalcompact.org.

¹⁸ Unglobalcompact.org.

¹⁹ Unglobalcompact.org.

svarteliste over selskaper som har forpliktet seg, men ikke gjort alvor av forpliktelsene i praksis. Selv om prosjekter av denne typen er frivillig fra deltakernes side bærer likevel deltakelse her preg av å være iverksatt på bakgrunn av krav fra samfunnet for øvrig og/eller andre selskaper. Dette innebærer mer konkret at som følge av at mange selskaper iverksetter diverse tiltak stilles det i sin tur implisitte forventninger til andre selskaper om at disse skal gjøre det samme. Med dette som bakteppe vil jeg i fortsettelsen, som antydnet, fokusere på problemstillingene et internasjonalt selskap og dets ansatte står ovenfor i relasjon til korrupsjon. Det følgende skisserer hvordan.

1.2.4 Klargjøring av tekstens struktur

Man kan angripe min problemstilling på en rekke måter. I forhold til valg av teoretiske perspektiver valgte jeg, som vi skal se i metodekapitlet, i stor grad, selv om jeg hadde visse tanker om teori som kunne være av relevans, å la empirien styre hvilke momenter jeg tok tak i. Av den grunn er det viktig å understreke at jeg i fortsettelsen ikke har som ambisjon å presentere det teoretiske mangfoldet som kan benyttes for å belyse korrupsjonsproblematikk, men snarere presentere *noen* teoretiske perspektiver jeg anser som nyttige i forhold til å kaste lys over min empiri. Med bakgrunn i mine empiriske funn og teoretiske rammeverk vil jeg angripe min problemstilling gjennom å rette fokus på årsaker til det økte fokuset på samfunnsansvar og anti-korrupsjon i næringslivet, samt belyse at mennesker opplever situasjoner ulikt. Definisjoner på hva man anser som korrupsjon kan derfor variere. Studiens hovedfokus vil imidlertid omhandle implikasjoner ved innføring av konsernretningslinjer knyttet til korrupsjon og hvordan sosiale relasjoner; (1) kan undergrave slike konsernretningslinjer, (2) hvordan sosiale relasjoner kan hemme eller fremme korrupsjon og (3) hvorvidt å aktivt benytte seg av sosiale relasjoner for å unngå å havne i situasjoner som anses som korrupte også kan beheftes ved et (u)moralsk aspekt. Den resterende tekstens struktur blir derfor som følger: *Kapitel 2* presenterer det teoretiske bakteppet som ligger til grunn for analysen. Her vil jeg i *delkapittel 2.1* ta for meg teoretiske perspektiver i tilknytning til hva jeg definerer som *relasjoner på makronivå*. I denne delen ser jeg på årsaker til at selskaper i større grad enn tidligere engasjerer seg i samfunnsansvar og anti-korrupsjon, samt implikasjoner ved universell utforming av standarder i relasjon til dette. I *delkapittel 2.2* vil jeg behandle problematikk knyttet til hva jeg definerer som *relasjoner på mikronivå*. Her ser jeg nærmere på fortolkninger av hva som regnes som korrupsjon, samt belyser hvordan dette framstår ulikt for ulike mennesker. I tillegg illustreres nødvendigheten av etiske retningslinjer

i et selskap og sosiale faktorer som kan påvirke etterlevelsen av disse. Jeg benytter meg av både mikro og makroperspektiver da jeg anser det som at disse står i et dialektisk forhold til hverandre. Mitt teoretiske utgangspunkt vil utgjøre bakteppet for diskusjonene i analysen. Videre vil *kapitel 3* omhandle mine metodiske valg underveis i studien, før jeg i *kapitel 4* ser nærmere på mine informanternes tilnærminger, samt drøfter disse opp mot presentert teori og problematikk i relasjon til korrupsjonsfenomenet. Strukturen i kapitel 4 vil, for å gjøre det enklest mulig for leseren, grovt sett være strukturert som kapitel 2. *Kapitel 5* er forbeholdt avsluttende kommentarer.

2. Presentasjon av studiens teoretiske rammeverk

2.1. Relasjoner på makronivå

I dette delkapitlet skildres hvordan kritiske bevegelser tvinger fram endringer i det kapitalistiske system. Dette har den senere tid gjort seg gjeldende i tilknytning til kritikk av at man innenfor kapitalismen i større grad tar inn over seg kritikk mot manglende samfunnsansvar, noe som fører til et omslag i hvordan man organiserer kapitalistisk virksomhet. Videre vil jeg se på hvordan selskaper har en hang til å kopiere hverandre for å oppnå legitimitet i markedet. En slik praksis fører til at selskaper i stor grad blir mer og mer like hverandre. Til slutt vil jeg se på kulturelle implikasjoner ved utformingen av universelle standarder for å motvirke korrupsjon. Teoriene som behandles i dette delkapitlet går under fellesbetegnelsen *relasjoner på makronivå*. Teoriene presentert i dette og de to etterfølgende delkapitlene vil danne bakteppet for analysene av mine empiriske funn i kapittel 4.

2.1.1 En ny kapitalistisk ånd?

I *The New Spirit of Capitalism* (2005), tar Luc Boltanski og Eve Chiapello sikte på å forstå de økonomiske endringsprosessene som startet i Frankrike mot slutten av 1960-tallet. Bakgrunnen for disse prosessene var, i følge Boltanski og Chiapello, en kapitalismekritikk som fram mot 1990-tallet førte til endringer i det kapitalistiske systemet²⁰. På bakgrunn av dette hevder de at omslag i kapitalismen hovedsakelig oppstår som en konsekvens av press fra kritiske bevegelser som identifiserer hva som bør endres og hvordan disse endringene skal gjennomføres i praksis (Boltanski & Chiapello, 2005). I følge Boltanski og Chiapello gir derfor interaksjonen mellom kapitalisme på den ene siden og kritikk av kapitalismen på den andre, grobunn for en *kapitalistisk ånd* (spirit of capitalism) i en gitt periode. Den kapitalistiske ånd er en ideologisk framstilling plassert i tid og rom som viser (1) visse trekk ved forretningsvirksomheter på et gitt tidspunkt og (2) presenterer en normativ indikasjon på hva som defineres som den rette adferden for å lykkes. Samtidig fører kritikk av kapitalismen også med seg nye ideer, hvorpå noen av disse ideene blir inkorporert i selskapene. En årsak til dette kan være at et selskap også tjener penger på det og samtidig tilfredsstillter kritikerne.

²⁰ Boltanski og Chiapello hevder at slike omslag kan ses som paralleller til endringer på slutten av 1800-tallet og 1930-tallet.

Men i noen tilfeller kan også inkorporering av kritikk være den eneste måten å stilne kritikken på, samtidig som kritikk også bidrar til nye konstruksjoner av normene som følger og rettfærdiggjør kapitalismen, noe som innebærer at kapitalismen inkorporerer verdiene som blir brukt i kritikken mot den. Gjennom å foreta endringer integrerer derfor det kapitalistiske system på mange måter ”fiendens” verdisystem for å overleve. Dette fordi man inngår et kompromiss med sitt underliggende mål om akkumulasjon og behovet for å tiltrekke seg nye kunder og/eller ansatte, for å fungere. (Boltanski & Chiapello, 2005). I artikkelen *Le capitalisme et ses critique*²¹ (2009) argumenterer Chiapello for at tilsvarende, som følge av at det kapitalistiske system nå tar inn over seg kritikken mot manglende samfunnsansvar, er i ferd med å skje i dag. I praksis innebærer dette, i følge Chiapello, at selskaper, som en konsekvens av den økte kritikken mot manglende samfunnsansvar, forsøker å utvikle alternative økonomiske praksiser. Slike nye praksiser kan eksempelvis være nye filantropiske tilnærminger (Burt, 1983), eller deltakelse i nye koalisjoner av typen Global Compact (Chiapello, 2009). Kazmi m.fl. (2008) beskriver dette som ”the brand new spirit of capitalism”.

2.1.2 Den neo-konservative kritikken

Boltanski og Chiapello (2005) skisserer fire idealtypiske²², historiske former for kapitalismekritikk og kobler disse opp mot det økte fokuset på samfunnsansvar. Kritikkkformene, som også kan gå inn i og/eller overlape hverandre, er: *Konservativ kritikk*, *sosial kritikk*, *artistisk kritikk* og *økologisk kritikk*. Av disse er det, slik jeg ser det, den konservative kritikken som i størst grad er relevant i forhold til de nye holdningene og initiativene knyttet til korrupsjon og derfor den eneste som kort vil bli redegjort for her. Jeg vil samtidig begrense meg til å ta for meg den nyeste (neo-konservative) formen for konservativ kritikk som Chiapello skisserer i *Le capitalisme et ses critique* (2009)²³. Den neo-konservative²⁴ kritikken retter seg ikke mot kapitalismens underliggende dynamikk, noe som innebærer at den blant annet ikke kritiserer elementer som privat eierskap (slik den sosiale

²¹ Kapitalismen og dens kritikere (egen oversettelse).

²² Idealtypen er et fenomen som ikke nødvendigvis er normativt foretrukket, men som snarere innehar de mest relevante og karakteristiske trekkene ved et fenomen. I denne sammenheng er idealtypene utviklet gjennom en omfattende analyse av ledelsestekster som ble benyttet som rammeverk i *The New Spirit of Capitalism*. Disse idealtypene blir videre benyttet og fornyet av Chiapello i *Le capitalisme et ses critique*. I følge Chiapello har slike ledelsestekster den senere tid bidratt til endringer i kapitalismens ånd i retning av et økt fokus på samfunnsansvar.

²³ I relasjon til det fornyede fokuset på samfunnsansvar generelt vil også den økologiske kritikken være relevant.

²⁴ Chiapello (2009) definerer dette kun som ”den konservative kritikken i dag”, for enkelhets skyld definerer jeg kritikkkformen som neo-konservativ.

formen for kritikk gjør) eller fokuserer på ulikhet og/eller urettferdighet i de nåværende samfunnsstrukturene. Den neo-konservative formen for kapitalismekritikk fokuserer snarere på viktigheten av en "ansvarlig" og "moralsk" form for kapitalisme i det kapitalistiske foretak og retter av den grunn kritikk mot selskaper som ikke anses å inneha de "riktige" verdiene. Samtidig fokuseres det på at dem som har ressurser bør bidra til en mer rettferdig verden for alle. Selv om den neo-konservative kritikken ikke er en radikal form for kritikk er den like fullt, i følge Chiapello, nyttig i forhold til at den retter seg mot de dominerende klassene i samfunnet og på den måten bidrar til å reformere kapitalismens ånd (Chiapello, 2009). I forhold til korrupsjonsproblematikk vil denne formen for kritikk gjøre seg gjeldende gjennom kritikk av aktører, selskaper eller privatpersoner, som ikke følger lover og regler som er formulert i relasjon til korrupsjon, eller utnytter ressursvake grupper for egen vinning. Eksempelvis kan nye juridiske regler mot korrupsjon illustrere en kritikk, mens deltakelse i Global Compact kan være et svar på denne kritikken. Mine informanter peker også på at blant andre media er en aktør som er med på å drive næringslivet i retning av mer fokus på samfunnsansvar. En rekke aktører i media kan, etter mitt syn, defineres som neo-konservative kritikere²⁵ ettersom selskaper som havner i situasjoner som defineres som korrupte ofte blir gjenstand for kritikk blant annet på moralsk grunnlag²⁶. Samtidig, kanskje som følge av at de fleste aktører i media også er kapitalistiske korporasjoner (Street, 2001), rettes det sjelden kritikk mot selve kapitalismens ånd (selv om det finnes slike kritikere også). Teoriene til Boltanski og Chiapello (2005) og Chiapello (2009) er imidlertid forholdsvis abstrakte og generelle teorier som altså tar for seg endringer i det kapitalistiske system *per se*. Av den grunn er det ikke nødvendigvis slik at enkelt-selskaper føler seg truffet av disse påstandene. Dette fordi mange selskaper endrer seg som følge av et mål om å oppnå legitimitet innenfor den sfæren man opererer i. Videre skal jeg derfor se nærmere på et annet aspekt ved selskapers økende fokus på samfunnsansvar og anti-korrupsjon, nemlig *institusjonell isomorfisme*.

2.1.3 Institusjonell Isomorfisme

Paul Dimaggio og Walter Powell (1983) hevder at organisasjoner i stor grad forsøker å imitere hverandre for å oppnå legitimitet i det samfunnet og/eller den sfæren de opererer i. Dette fenomenet defineres som institusjonell isomorfisme. Dimaggio og Powell identifiserer tre former for institusjonell isomorfisme; (1) *Tvingende isomorfisme*, som stammer fra

²⁵ Boltanski og Chiapello (2005) peker på at kritikken som blir rettet sprer seg til blant andre journalister

²⁶ Mediedekningen i relasjon til "Telenorsaken" kan illustrere et slikt poeng.

politisk påvirkning og legitimitetsproblemer, (2) *Parodierende isomorfisme*, isomorfisme som respons på usikkerhet og (3) *normativ isomorfisme*, assosiert med profesjonalisering. I det følgende vil jeg redegjøre kort for tvingende og parodierende isomorfisme. Normativ isomorfisme anser jeg ikke i like stor grad som relevant for min problemstilling og blir av den grunn utelatt.

2.1.3.1 Tvingende og parodierende isomorfisme

Tvingende isomorfisme stammer, i følge Dimaggio og Powell, fra både formelt og uformelt press mot organisasjoner utført av andre organisasjoner førstnevnte er avhengig av, samt kulturelle forventninger som stilles til organisasjonen i samfunnet den opererer i. Et slik press kan oppfattes som tvang, overtalelse eller som en invitasjon til å delta i en koalisjon, eksempelvis av typen Global Compact. Andre ganger kan også organisatorisk endring være en direkte respons på pålegg fra myndigheter, slik som når et selskap innfører nye retningslinjer grunnet nye formelle juridiske krav. Dette kan eksempelvis være krav til offentlig tilgjengelige regnskaper eller lovverk knyttet til internprising og innsidehandel. Slike pålegg er, i følge Dimaggio og Powell, med på å forme organisasjoner på en bestemt måte, noe som videre fører til at organisasjoner blir mer homogene innenfor visse rammer og i større grad organisert rundt konformitet til større institusjoner (Dimaggio & Powell, 1983).

Parodierende Isomorfisme peker tilbake på at usikkerhet også kan oppmuntre til imitasjon. Dette innebærer at dersom en organisasjon er usikker på hvordan den skal organisere seg kan fordelene ved å modellere seg etter en organisasjon som anses for å være mer vellykket, eller inneha mer legitimitet, i følge Dimaggio og Powell, være store. En slik praksis kan tydelig ses i relasjon til implementering av retningslinjer knyttet til anti-korrupsjon: Dersom et selskap implementerer retningslinjer som er anset som legitime vil disse ta form av å inneha en ”tatt for gitt” kvalitet, som i sin tur reduserer usikkerheten hos selskapet. Framfor å på rasjonelt grunnlag vurdere hvor bra et tiltak passer inn i selskapets strategiske og organisatoriske retningslinjer, følger selskaper derfor, i mange tilfeller, praksisen som er benyttet av mer vellykkede organisasjoner, eller anbefalt av forretningspartnere (Barth og Wolff, 2009). Videre hevder Dimaggio og Powell at desto større en organisasjon er, desto sterkere er presset mot organisasjonen på at den skal tilby det samme som andre, tilsvarende, organisasjoner. Å endre organisasjonsform viser, også utad, at man er en handlekraftig organisasjon som tar ting på alvor, uten at man nødvendigvis gjør det i praksis (Dimaggio & Powell, 1983). Sistnevnte kan eksempelvis gjøres gjennom å melde seg inn i koalisjoner av typen Global Compact

og/eller publisere selskapets retningslinjer for samfunnsansvar og/eller anti-korrupsjon på sine hjemmesider. Selv om ikke endringer i organisasjonsform nødvendigvis fører til endringer i seg selv, kan organisatoriske endringer likevel fungere som legitimitetsmarkører for den enkelte organisasjon. Dette kan i sin tur være tilstrekkelig for å beholde legitimiteten den trenger for å fortsette, og/eller ekspandere, sin virksomhet. En organisasjon med gode formelle retningslinjer vil altså ikke automatisk fostre en kultur som ikke aksepterer korrupsjon. Men gjennom det økende fokuset på samfunnsansvar blant organisasjoner ser man likevel en klar trend i forhold til at flere og flere søker å kopiere hverandres praksiser, noe som gir seg utslag i utforming av retningslinjer knyttet til samfunnsansvar og anti-korrupsjon og/eller deltakelse i koalisjoner av typen Global Compact. Til slutt i dette delkapitlet er det imidlertid også verdt å nevne et ytterligere aspekt ved det økte fokuset på samfunnsansvar og anti-korrupsjon som er av relevans for internasjonale selskaper. Neste avsnitt ser kort på implikasjoner ved vestlig verdiimperialisme. Dette er relevant som følge av at internasjonale selskaper opererer over hele verden og på tvers av en rekke kulturer. Å overføre vestlige verdier på andre kulturer, i denne sammenheng i form av praksiser for hvordan man skal drive forretningsvirksomhet, *kan* være problematisk.

2.1.4 Kulturelle implikasjoner ved korrupsjonsbekjempelse

I følge Samuel Huntington (1996) kan det som i den vestlige verden oppfattes som utbredelse av universelle verdier og universell velferd, av andre kulturer oppfattes som ren imperialisme. Huntington anser forestillingen om at andre mennesker bør overta vestlige verdier, institusjoner og kultur som umoralsk. Dette som følge av at slike tiltak bærer preg av en form for maktbruk. I følge Huntington er ikke individuell og kulturell frihet, demokrati, rettsstat og menneskerettigheter universelle verdier, men distinkt vestlige verdier. Det er derfor, i følge Huntington, ikke vestens oppgave å forme andre kulturer etter disse idealene. Et slikt standpunkt kan selvsagt diskuteres, men Huntington peker uansett på et viktig poeng som kan ses i relasjon til det økte fokuset på samfunnsansvar og anti-korrupsjon. Selv om det, som nevnt, utvilsomt eksisterer praksiser i enkelte land og/eller kulturer som av nesten alle, også i det aktuelle området, anses som korrupsjon, *kan* innføringen av flere og flere lover som selskaper må rette seg etter bidra til å ødelegge det kulturelle særpreget som finnes i ulike forretningsrelasjoner rundt omkring i verden. På bakgrunn av slike universelle lover *kan* relasjoner som har fungert på bakgrunn av underforståtte normer og gjensidig utveksling av tjenester miste sitt grunnlag som følge av at "noen" har bestemt at dette ikke lenger er lov

og/eller er umoralsk. En vestlig verdiimperialisme kan i så henseende derfor være problematisk. På den annen side kan man argumentere for at flere lover bidrar til å minimere store multinasjonale selskapers utbytting av mer ressursvake mennesker, land eller områder. Men de strenge reglene som eksisterer i relasjon til korrupsjon i dag, konsekvensene av å bli tatt, samt de økonomiske ringvirkningene som medfølger, vil uansett, uavhengig av personlige oppfatninger, kunne fungere som katalysatorer for handling for en ledelse i et selskap som ønsker å unngå korrupsjon. Men, som følge av at universelle lover og retningslinjer er noe som faktisk eksisterer, har blitt mer og mer omfattende de senere år og derfor noe som selskaper *må* ta høyde for, enten man vil eller ikke, er ikke ovennevnte en problematikk jeg anser som den mest relevante for min problemstilling, men det faktum at mennesker kan forstå korrupsjon ulikt vil imidlertid drøftes i neste delkapittel.

2.1.5 Effekten av relasjoner på makronivå

Gjennom de ovennevnte tilnærminger ser man at endringsprosessene som har funnet sted kan være en respons på fornyede krav i markedet, som i sin tur stammer fra et økt fokus på samfunnsansvar i samfunnet for øvrig; en ny kapitalistisk ånd. Dette gir seg utslag i implisitte og eksplisitte krav til organisasjonene om å fornye seg for å opprettholde sin legitimitet. Som Boltanski og Chiapello (2005) og Chiapello (2009) påpeker, har endringsprosesser historisk sett funnet sted som følge av kritikk mot kapitalismen som system, som i sin tur har ført til et behov for fornyelse. Å innføre diverse retningslinjer for adferd i forhold til korrupsjon internt i selskapet, som en respons på kritikk utenfra, kan av den grunn ses på som et forsøk fra aktørene i markedet på å endre, eller gi uttrykk for at man endrer, praksis. Det er derfor rimelig å anta at fokuset på samfunnsansvar og anti-korrupsjon har basis i diverse former for kapitalismekritikk, samtidig som den institusjonelle isomorfismen bidrar til at selskaper, i følge DiMaggio og Powell (1983) ytterligere føler press i forhold til å gjøre de samme grepene som de større og/eller vellykkede selskapene. På bakgrunn av dette er det rimelig å hevde at kritiske røster utenfor selskapene og relasjoner *mellom* selskaper, relasjoner på makronivå, bidrar til å drive fram endringer *internt* i selskaper i tilknytning til samfunnsansvar og anti-korrupsjonsarbeid. I tillegg ser man at det kan være problemer med innføringen av slike standarder da dette kan oppfattes som en verdiimperialisme vesten påfører "de andre". I det påfølgende delkapittel vil jeg illustrere viktigheten av de mellommenneskelige relasjonene, *relasjoner på mikronivå*, i tilknytning til anti-korrupsjonsarbeid. Hovedvekten av drøftningene i kapittel 4 tar utgangspunkt i dette delkapitlet.

2.2 Relasjoner på mikronivå

I det foregående har jeg illustrert at en rekke nye lover og standarder har blitt utviklet i tilknytning til korrupsjon og at fokuset har blitt mye sterkere på denne problematikken de senere år. Men, selv om det altså finnes relativt klare formuleringer i forhold til hva som defineres som korrupsjon, vil det likevel eksistere ulike fortolkninger og oppfatninger både i forhold til hva som forstås som korrupsjon og hvor grensen for dette går. Dette delkapitlet ser nærmere på implikasjoner ved ulike fortolkninger og normer knyttet til korrupsjon, på effekten av etiske retningslinjer og på sosiale faktorer som kan undergrave slike retningslinjer. Hovedfokuset vil ligge på sosiale relasjoners sentrale rolle.

2.2.1 Eksistensen av subuniverser med særegen situasjonell moral

I boken *The Social Construction of Reality* (1966) retter Peter Berger og Thomas Luckmann blant annet oppmerksomheten mot hva de definerer som *subuniverser*.

“With the establishment of subuniverses of meaning a variety of perspectives on the total society emerges... this multiplication of perspectives greatly increases the problem of establishing a stable symbolic canopy for the entire society. Each perspective... will be related to the concrete social interests of the group that holds it... The increasing number and complexity of subuniverses make them increasingly inaccessible to outsiders. They become esoteric enclaves, “hermetically sealed” to all but those who have been properly initiated into their mysteries” (Berger & Luckmann, 1966, s. 103-104).

Med bakgrunn i Berger og Luckmanns forståelse kaster Steven Chibnall og Paul Saunders (1977) lys over implikasjonene ved eksistensen av disse subuniversene i relasjon til korrupsjonsproblematikk. Chibnall og Saunders peker på at som følge av at motivet med hva som defineres som en korrupt handling i mange tilfeller kan sies å være viktigere enn selve handlingen, at *intensjonen* ved handlingen er viktigere enn *konsekvensen* av den, er korrupsjonslovgivningen mer komplisert enn andre lover. Dette fordi kriteriene som er relevante for forståelsen av korrupsjon vil variere mellom, på den ene siden, dem som tar del i handlingen, og på den andre, dem som har som oppgave å avlegge en dom over den. Chibnall og Saunders’ tilnærming må imidlertid ikke forstås som at de mener at personer som inngår i

former for korrumpert adferd ikke er klar over at denne kan risikere å bli misbilliget av utenforstående. Dette fordi mennesker i de fleste situasjoner og settinger er klar over hvilke lover og regler som gjelder, selv om man ikke nødvendigvis kjenner det konkrete lovverket. Chibnall og Saunders hevder imidlertid likevel at individer velger sine definisjoner og på denne måten rutinemessig ignorerer lover og regler som de anser for å være til hinder for dem i utøvelsen av sine gjøremål (Chibnall & Saunders, 1977). Personer som er klar over de problematiske implikasjonene ved handlinger de utfører vil derfor, i mange tilfeller, utvikle hva Granovetter (2004) definerer som *nøytraliseringsprinsipper*. Dette innebærer at individet vedkjenner den kausale forbindelsen mellom eksempelvis en betaling og en tjeneste, eller det faktum at man har skaffet seg noe på bakgrunn av at man besitter en viss posisjon, men rettferdiggjør likevel ovenfor seg selv at i denne særskilte situasjonen har man ikke begått noen moralske og/eller juridiske lovbrudd. På bakgrunn av dette vil man i hverdagsinteraksjonen risikere å adoptere hva Chibnall og Saunders definerer som en *situasjonell moral*. Dette er en moral som samsvarer med de praktiske betingelsene som foreligger, og som definerer ens situasjon med referanse til de uformelle fortolkningene som gjør seg gjeldende i subuniverset man tar del i. Selv om man er klar over eksempelvis de juridiske implikasjonene ved en handling, vil man likevel i mange tilfeller velge å ignorere disse til fordel for subuniversets fortolkninger. På bakgrunn av dette anser Chibnall og Saunders korrupsjon som en *framforhandlet adferd* snarere enn en *iboende adferd*²⁷. En framforhandlet adferd utvikles, som antydnet, gjennom spesifikke, underforståtte, fortolkninger som avhenger av særegne sosiale kontekster. Den samme handlingen kan derfor være gjenstand for ulike fortolkninger avhengig av hva som er anset som passende av individet i en gitt situasjon (Chibnall & Saunders, 1977). Utviklingen av alternative definisjoner er, i følge Chibnall og Saunders, en integrert del av utviklingen av adferd i subuniverser og kan videre fungere som *ad hoc* løsninger på felles problemstillinger. Slike løsninger reflekterer verdiene, erfaringene og de praktiske formålene i subuniverset og framsetter et meningsfullt rammeverk for medlemmene hvor deres rutinemessige adferd kan rettferdiggjøres, samtidig som de tilbyr uformelle legitimitetsregler for slik adferd. Selv om slike definisjoner ikke konstituerer et helt logisk system, eller blir oppfattet likt av alle medlemmene, former den likevel en basis for virkelighetskonstruksjon internt i subuniverset (Ibid).

²⁷ En iboende adferd kan ses i relasjon til "råttent eple" terminologien, at korrupsjon blir utført av umoralske enkeltindivider i et ellers velfungerende system (Bakan, 2006).

Det er viktig å understreke at subuniversene Berger og Luckmann illustrerer kan eksistere både internt og på tvers av organisasjoner og institusjoner. Chibnall og Saunders' empiriske case tar eksempelvis utgangspunkt i en rettssak som sentrerte rundt en arkitekt som begjærte seg selv konkurs. I konkurshøringen ble det framlagt bevis som knyttet denne arkitekten til flere donasjoner av gaver til en rekke offentlig ansatte i lokale myndigheter, og andre han hadde gjort forretninger med. Som et resultat av dette ble arkitekten og en embetsmann dømt for korrupsjon, selv om de hevdet at disse gavene var gitt på bakgrunn av vennskap og at man aldri hadde til hensikt å påvirke hverandre.

2.2.2 Gjensidighetsnormer knyttet til definisjoner på korrupsjon

I følge Granovetter (2004) er gaver og tjenester ofte regulert gjennom en *gjensidighetsnorm*. Dette innebærer at gjengjeldelse av gaver og tjenester skal være i samme størrelsesorden som den originale, samtidig som det eksisterer en etikette når det kommer til timing av gjengjeldelse (man gjengjelder eksempelvis som oftest ikke en middagsinvitasjon allerede neste dag). Som en forlengelse av dette hevder Granovetter at den relative sosiale statusen står sentralt i forhold til hvilke handlinger som oppfattes korrupte. Eksempelvis kan gester som middagsinvitasjoner innebære en begjæring om statuslikhet og ha som intensjon å være en del av kontinuerlige sosiale relasjoner og gjensidig bytte av tjenester. En gjengjeldelse av dette som er for hurtig, eller utført via eksempelvis en kontantbetaling impliserer imidlertid en avvisning av et slikt kontinuerlig statuslikhetsforhold. Dersom en gest derimot er utført med forhåpning om å støtte opp under et ønske om statuslikhet er den passende gjengjeldelsen takknemlighet, sosial anerkjennelse, gaver eller et løfte om framtidig assistanse i retur. En gave impliserer derfor en sannsynlighet for et framtidig sosialt forhold hvor gaver og tjenester vil fortsette å bli byttet innbyrdes. En monetær betaling er imidlertid på sin side, i følge Granovetter, en statusfornærmelse og innebærer som oftest en engangshendelse som utelukker framtidige bytterelasjoner (Granovetter, 2004). Poenget til Granovetter er særs relevant da, som vi skal se i analysen, mine informanter i stor grad distingverer mellom kontantbetalinger og relasjonelle handlinger som innebærer utveksling av mindre gaver og middager. Normene som omgir transaksjoner er derfor særs relevant for hvilken forståelse som utvikler seg. Slike normer utvikles, reproduserer og endres, i følge Granovetter (Ibid) gjennom en gruppes daglige sosiale interaksjon og kan delvis være en refleks av endringer i praktiske realiteter, samtidig som det historisk sett har (og er) vært utbredt at grupper med motstridende interesser presenterer ulike standarder for hvilken adferd som er passende, samtidig som man definerer

motstridende grupper som illegitime, eller mer spesifikt, korruperte (Ibid). Dette kan videre ses i relasjon til rettferdiggjøring av noen handlinger som passende, mens man fordømmer andre handlinger som korruperte eller umoralske²⁸.

2.2.3 Kontekstavhengige definisjoner på korrupsjon

Selv om det ser ut til å herske en forholdsvis bred enighet blant selskaper, i hvert fall utad, om at korrupsjon er problematisk og at man ikke skal inngå i transaksjoner som anses som korruperte er det likevel betydelige utfordringer knyttet til å gjennomføre og implementere dette i praksis. Dette går tydelig fram av tilnærmingene til Granovetter og Chibnall og Saunders. Gjennom disse ser man at ulike subuniverser oppstår som følge av at det ofte utvikles særegne praksiser på bakgrunn av fortolkninger og normer, normer som i sin tur definerer individenes adferd. I et selskap som NORIND kan slike fortolkninger eksempelvis stamme fra at man gjør seg ulike erfaringer i forhold til hvordan man lykkes forretningsmessig i det aktuelle området eller gjennom de ulike kulturelle utgangspunktene hos de ulike ansatte. De formelle juridiske reglene og retningslinjene som foreligger vil derfor ikke nødvendigvis være forenelig med de ansatte i det gitte landet, eller området, sine oppfatninger. I land hvor kulturen avviker fra den man er vant med vil dette problemet, som illustrert i 2.1.4, være særdeles framtreddende. Samtidig bunner ofte problematikk knyttet til korrupsjon kontra høflighet i et ønske om at man som økonomisk aktør ønsker å beholde relasjonene man opplever som fruktbare, ikke bare økonomisk, men også sosialt. Dette på bakgrunn av at det i mange tilfeller kreves både tid og ressurser å bygge opp stabile og velfungerende sosiale relasjoner som samtidig leverer et produkt man også er tilfreds med. En videre konsekvens kan derfor være at man antakelig risikerer å i større grad "se gjennom fingrene med" handlinger som defineres som høflighets- og/eller gjensidighetsnormer nettopp for å oppfylle mellommenneskelige forpliktelser til forretningspartneren man er fornøyd med. Av den grunn kan handlinger som av noen defineres som korruperte, av andre, gjennom nøytraliseringsprinsipper og situasjonell moral i subuniverser, legitimeres som gjensidighets- og/eller høflighetsnormer. Dette kan illustreres gjennom at man i dagens forretningsvirksomhet, som mine informanter tydelig uttrykker, ofte tar i mot mindre gaver av typen gensere, slips eller middager, men ingen av informantene anser dette som korrupsjon, noe en utenforstående kanskje ville gjort. Analysedelen vil ytterligere diskutere disse spørsmålene ut fra mine informanters perspektiver, mens jeg i

²⁸ Dette kan også ses i relasjon til Huntingtons (1996) syn på vestlig verdiimperialisme skissert over.

resten av dette delkapitlet skal se nærmere på effekten av etiske retningslinjer, samt sosiale faktorer som kan undergrave slike.

2.2.4 Behovet for etiske retningslinjer

Hva som anses som korrupsjon er sosialt konstruert. Dette innebærer at oppfatninger, fortolkninger og definisjoner kan variere fra sted til sted og kultur til kultur. Men på samme måte som at oppfatninger av korrupsjon er sosialt konstruert er også selve fenomenet korrupsjon sosialt konstruert. Dette innebærer, som følge av at det fortløpende utformes nye standarder for hva som regnes som korrupsjon, at fenomenet korrupsjon er dynamisk og vil endre seg i takt med endringer i standarder og definisjoner i relasjon til fenomenet. Derav kan man hevde at man ikke hadde hatt en lovgivning for korrupsjon dersom det ikke eksisterte moralske oppfatninger i forhold til hva man har lov til å gjøre og hva man ikke har lov til å gjøre i gitte situasjoner. Men uavhengig av dette vil det likevel, som jeg har vært inne på, være nødvendig for selskaper å fortløpende rette seg etter nye prosedyrer og standarder som innføres. Dette fordi man som en konsekvens av å ikke gjøre dette risikerer å havne i situasjoner hvor man blir anklaget for korrupsjon eller for ikke å ta korrupsjon på alvor. Teoretisk vil derfor eksempelvis et selskap som tidligere fikk skattefradrag for bestikkelser som ble gitt til offentlige tjenestemenn i utlandet, i dag høyst sannsynlig møte en anklage om korrupsjon dersom en slik praksis ble avdekket. En slik anklage og eventuell dom vil antakelig, ikke bare føre til en kraftig bot eller annen formell straff, men kan også, som vist over, være skadelig for selskapets legitimitet i markedet, både i forhold til kunder og/eller samarbeidspartnere. Dette ville i sin tur høyst sannsynlig fått konsekvenser for selskapets økonomi, både umiddelbart og på lang sikt. Av den grunn er selskaper avhengig av at de ansatte følger reglene og retningslinjene som ligger til grunn og det vil være nødvendig å innføre insentiver som motiverer til dette. Slike insentiver kan ta form av ulike belønninger for ansatte som følger reglene, samt reaksjoner rettet mot dem som ikke følger disse. James Coleman (1991) peker på at dersom en organisasjon skal lykkes med implementering av retningslinjer bør det utarbeides motiverende mekanismer som har den iboende egenskapen at de tilbyr en sterk motivasjon til sine ansatte, uten at det koster organisasjonen for mye (tid, penger, omdømme etc). En organisasjon med en slik design gir, i følge Coleman, belønning til ansatte som gjør en god jobb innenfor de områdene som organisasjonen anser som viktige for sin suksess. Som vi skal se trekker flere informanter fram at man skal gi ansatte som sier nei til å delta i korrupte transaksjoner anerkjennelse da disse på denne måten bygger opp under

den ønskede kulturen. For et internasjonalt selskap som NORIND vil ovennevnte være særdeles viktig ettersom selskapet opererer over hele verden og derfor må forholde seg til en rekke ulike sosiale relasjoner spredt utover et bredt spekter av ulike kulturelle sfærer. Det vil da være essensielt for denne å bygge opp motiverende mekanismer som bidrar til at de ulike ansatte, på de forskjellige nivåene, kjenner et eierskapsforhold og ser verdien av å følge selskapets retningslinjer, samtidig som adferd som ikke aksepteres også møter negative reaksjoner i de ulike subuniversene (Coleman, 1991). Dersom det eksisterer alternative forståelser som sier at korruperte handlinger er ok løper man en større risiko for å havne i situasjoner som ikke er ønskelig fra organisasjonens side. Incentiver og formelle regler og retningslinjer er av den grunn effektive verktøy da man gjennom slike kan male et bilde av hva som er selskapets ambisjoner, samt vise, både internt og eksternt, hva som aksepteres og ikke aksepteres. Men dette vil likevel ikke nødvendigvis, som illustrert over, gjøre noe med adferden i selskapet *per se*, og formelle retningslinjer knyttet til korrupsjon vil sannsynligvis ikke være tilstrekkelig. Dette fordi det eksisterer en rekke faktorer som kan påvirke individer på en måte som fører til at disse ikke forholder seg til retningslinjene. I det påfølgende skal jeg vise hvordan sosiale relasjoner individer inngår i kan bidra til å fremme eller hemme korrupsjon og derav potensielt bidra til å bryte retningslinjene som ligger til grunn i selskapet, og/eller samfunnet selskapet opererer i.

2.2.5 Korrupsjon, ikke et individuelt prosjekt

Både givere og mottakere må finnes for at korrupsjon skal kunne finne sted. Dersom et isolert enkeltindivid eksempelvis går med ambisjoner om å gjøre en transaksjon som anses som korrupt vil han ikke klare dette med mindre vedkommende får med seg minimum ytterligere en person på handlingen. Et banalt eksempel på dette kan være å betale en toller penger ved en grenseovergang. I et slikt tilfelle er man kun avhengig av at *en* annen person, tolleren, går med på transaksjonen. Mer kompliserte transaksjoner forekommer imidlertid i situasjoner hvor et enkeltindivid benytter seg av en tillitsposisjon til å tilegne seg en organisasjons varer eller tjenester. Slike typer av korrupsjon er som oftest utført av flere personer i fellesskap, i grupper med en indre struktur som krever gjensidig tillit internt. Praksiser for ”kickbacks”²⁹ og prisfiksing kan eksempelvis ikke utføres av isolerte enkeltindivider (Granovetter, 1985 og 2004). Fellesnevneren for begge ovennevnte eksempler er derfor at man på et eller annet nivå er avhengig av relasjoner til andre personer eller institusjoner for å utføre korrupsjon. Men på

²⁹ Kickbacks kan defineres som en bestikkelse betalt av en selger til en kjøper for å indusere denne til å inngå i en transaksjon.

samme måte som man er avhengig av andre personer for å utføre korrupsjon, vil en intern justis i en institusjon, eller mellom ansatte i ulike selskaper, som sier at man ikke skal utføre hva som defineres som korruperte handlinger, kunne bidra til at en korrupsjonskultur ikke vokser fram. Tilliten som genereres internt i et selskap, eller mellom aktører på tvers av selskaper, vil derfor være av avgjørende betydning for hvorvidt man lykkes med implementering av retningslinjer eller ikke. Slike tillitsforhold kan, alt ettersom hvordan de er strukturert, være med å bidra til både å muliggjøre eller å hindre korrupsjon. I det følgende skisseres to teoretiske perspektiver som belyser dette.

2.2.6. Sosial forankring

I artikkelen *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*³⁰ hevder Granovetter (1985) at mennesker i stor grad søker hjelp hos mennesker man kjenner. Dette innebærer at man blant annet foretrekker å få informasjon om en persons eller organisasjons troverdighet via informasjon fra betroede informasjonskilder som har erfaringer med den aktuelle organisasjonen, eller enkeltindividet, fra tidligere. Granovetter skisserer fire årsaker til hvorfor dette er den foretrukne framgangsmåten: (1) Det er billig, (2) man stoler på egen informasjon best ettersom denne er mer detaljert og kjent for å være presis, (3) mennesker man har en kontinuerlig relasjon til har en økonomisk motivasjon i forhold til å være ærlig for å unngå å ødelegge for framtidige transaksjoner. (4) Kontinuerlige økonomiske relasjoner utvikler seg ofte til også å inneholde en sosial komponent som medfører sterke forventninger om tillit og fravær av opportunisme. På bakgrunn av dette argumenterer Granovetter for at hva han definerer som *sosial forankring* er den viktigste faktoren i transaksjoner mellom økonomiske aktører. I forhold til dette er det viktig å ha *in mente* at selv om sosial forankring ofte vil stå sentralt i forhold til hvem man stoler på, er det på ingen måte garantier for at dette motvirker korrupsjon. Noen ganger kan sosial forankring skape situasjoner som faktisk forenkler korrupsjon. Dette fordi noen lovbrudd vil være umulige å gjennomføre dersom ikke lovbrøyteren har opparbeidet seg tillitsforhold som muliggjør lovbruddet. Underslag eller videresalg av en organisasjons eiendom kan være et slikt eksempel. I slike tilfeller vil en person som blir gitt høy grad av tillit potensielt ha mulighet til å tilegne seg et større utbytte enn en person som blir gitt mindre tillit (Granovetter, 1985). Samtidig spiller sosial forankring en viktig rolle på alle nivåer i relasjoner mellom organisasjoner; relevansen av sosial forankring gjelder altså ikke kun på toppledernivå. Dette fordi selskaper er knyttet sammen i

³⁰ *Embeddedness* blir i denne teksten oversatt til begrepet ”sosial forankring”

sosiale relasjoner på alle nivåer hvor transaksjoner finner sted. En årsak til dette kan være kostnadene (økonomisk og sosialt) knyttet til å eksempelvis finne nye leverandører og igjen knytte nye relasjoner med disse. I tillegg vil den lave risikoen ved å handle med kjente leverandører og det faktum at man har etablert sosiale relasjoner man verdsetter med representanter fra det andre selskapet, være en viktig faktor i forhold til sistnevnte (Granovetter, 1985). Av Granovetters tilnærming ser man at sosial forankring kan spille en sentral rolle i transaksjoner mellom mennesker og organisasjoner i samfunnet, og er derfor relevant i tilknytning til en analyse av korrupsjon, men før jeg ser nærmere på det skal jeg også utdype konsekvenser av sosiale faktorer på organisasjonsnivå.

2.2.7. Uformelle og formelle sosiale strukturer

James Coleman (1991) skildrer autoriteten en organisasjon har i forhold til implementering av retningslinjer og insentiver. Han peker på at en organisasjon, som følge av at den opererer som en tredjepart i relasjoner mellom sine ansatte, også kan legge premisser for strukturen på samhandlingen internt. Men ettersom en organisasjon i tillegg består av sosiale relasjoner mener Coleman at den også må ta høyde for disse når den strukturerer adferd for sine ansatte. Coleman skiller mellom *formelle* og *uformelle* sosiale strukturer når han beskriver de sosiale relasjonene som eksisterer i en organisasjon³¹. Her betegner den formelle strukturen føringene og retningslinjene som blir formulert av organisasjonen, mens den uformelle sosiale strukturen illustrerer de sosiale relasjonene som eksisterer internt i organisasjonen. Sistnevnte relasjoner kan organisasjonen kontrollere strukturen på, eksempelvis gjennom hvilke ansatte som arbeider sammen med hverandre og hvor disse arbeider. Selve innholdet i relasjonene mellom de ansatte og normene som utvikler seg i disse relasjonene, er imidlertid i stor grad utenfor organisasjonens kontroll. Coleman (1990) benytter seg av begrepet *sosial kapital*³² for beskrive prosessene som blir muliggjort gjennom sistnevnte relasjoner. I følge Coleman er sosial kapital til stede når relasjoner mellom individer fører til at handling(er) forenkles og/eller muliggjøres. Den sosiale kapitalen i de uformelle strukturene vil derfor kunne være både fremmende og hemmende i forhold til hvorvidt en korrupsjonskultur opprettholdes eller vokser fram i en organisasjon.

³¹ a) Basert på Hayeks spontane og konstruerte ordener (Coleman, 1991) b) Coleman benytter seg av begrepet *subgruppe*, dette kan sidestilles med Berger og Luckmanns subuniversbegrep. Ettersom jeg har benyttet meg av subuniversbegrepet tidligere velger jeg, for enkelthets skyld å fortsette med det.

³² Et begrep som blant annet også blir benyttet av Robert Putnam og Pierre Bourdieu. For grundigere redegjørelser av begrepet, se blant annet Field (2008)

2.2.8. Effekten av relasjoner på mikronivå

Sett i lys av Granovetter (1985 og 2004) og Coleman (1990 og 1991), samt perspektivene til Chibnall og Saunders (1977), kan det argumenteres for at tilliten som genereres blant personer som samarbeider med hverandre kan bidra både til å muliggjøre eller forhindre korrupsjon, alt ettersom hvordan relasjonen er strukturert. Eksempelvis vil sannsynligvis et selskap som utelukkende premierer økonomisk gevinst uten tanke for måten gevinsten blir generert kunne bidra til å utvikle en korrupt kultur³³ i selskapet som helhet. Er det en korrupsjonskultur i samfunnet/markedet man opererer i vil dette sannsynligvis også forsterke en slik kultur. Å betale for, eller motta, diverse ytelser vil i en slik setting sannsynligvis ikke være beheftet med dårlig samvittighet eller betenkeligheter knyttet til juridiske implikasjoner ettersom dette *kan* være en del av hverdagsinteraksjonen (Chibnall & Saunders, 1977). Dersom et annet selskap på sin side aktivt fordømmer adferd som anses som korrupt, samtidig som det eksisterer klare regler og retningslinjer for hvordan man skal opptre, er det naturlig å tenke seg at korrupte handlinger vil minimeres. Men selv om dette er tilfelle vil det uansett eksistere faktorer som kan bidra til at korrupsjonsbekjempelse vanskeliggjøres. Slike faktorer kan knyttes til de nevnte aspektene ved sosial kapital i uformelle sosiale strukturer internt i organisasjoner, forankringsteorien og situasjonell moral i subuniverser. Et selskap kan, som nevnt, kan legge føringer for adferd gjennom å innføre retningslinjer og insentiver for sine ansatte, men dersom normene i organisasjonen står i opposisjon til disse, eller om relasjoner internt er forankret i relasjoner hvor man gjennom diverse nøytraliseringsprinsipper og/eller situasjonell moral rettferdiggjør en adferd som er definert som korrupt, vil dette være en betydelig utfordring for selskapet. Alternativt, om et selskaps ansatte er forankret i sosiale strukturer, enten internt eller eksternt, som ikke aksepterer handlinger som er anset som korrupsjon vil dette minske risikoen for havne i problematiske situasjoner. I den forbindelse vil det være viktig for selskapet å påse at man i relasjonene de ansatte er forankret i faktisk tar avstand fra korrupsjon i praksis, noe som i seg selv vil være vanskelig da dette på den ene siden vil være underlagt en skjønnsmessig vurdering fra selskapets aktuelle kontrollorgan og på den andre siden innebære et problematisk aspekt i forhold til at en ledelse ikke med sikkerhet vet hva alle ansatte til enhver tid beskjeftiger seg med. På bakgrunn av dette vil jeg derfor hevde at etiske retningslinjer og juridiske formuleringer er av sentral betydning for et selskap, men samtidig også det som er lettest å gjøre noe med. Den største utfordringen ligger i å vurdere, og å holde oversikt over, de ulike relasjonene de ansatte er forankret i. I den

³³ Korrupt i den forstand at det er anset som korrupt på bakgrunn av moralske og/eller juridiske standarder.

forbindelse er det, som vi skal se senere, i følge mine informanter viktig av å skaffe seg oversikt over markedet man arbeider i, samt bygge relasjoner med de ”riktige” personene og selskapene. Dette gjøres gjennom å eksempelvis dra ut å spise, eller inngå i andre former for sosial omgang med potensielle kunder eller kjøpere. Men gjennom en slik praksis vil man også, dersom man lykkes i relasjonsbyggingen, ikke bare sørge for at man minimerer risikoen for å havne i problemer som juridisk eller i konsernretningslinjer anses som korrupsjon, men også kanskje sikre seg en fordel på bakgrunn av andre faktorer enn det rent forretningsmessige³⁴. Dette kan i sin tur bidra til at man sikrer seg en avtale, ikke utelukkende på bakgrunn av produktet, men også på bakgrunn av de gode relasjonene man er forankret i. I analysen vil problemstillinger knyttet til sosiale relasjoner, som antydte tidligere, bli grundig drøftet.

³⁴ Man kan selvsagt argumentere for at en slik relasjonsbygging er en integrert del av det forretningsmessige, jeg velger å anse dette som en uintendert konsekvens av forretningslivet.

2.3 Oppsummering og veien videre

I det foregående kapittel har jeg introdusert noen teorier på mikro og makronivå som skal danne grunnlaget for analysen. Jeg har vist at selskaper i større grad har begynt å fokusere på samfunnsansvar og anti-korrupsjon de senere årene kontra hva som ble gjort tidligere, samt redegjort for implikasjoner ved innføring av universelle regler og retningslinjer for anti-korrupsjon. Videre har jeg vist at hva mennesker anser som korrupsjon kan være situasjonsbasert og at dette kan være underlagt de praktiske betingelsene som foreligger i den gitte situasjonen. Jeg har også illustrert hvorfor etiske retningslinjer er av relevans for et selskap, samtidig som jeg har vist at det finnes sosiale faktorer som kan bidra til å påvirke adferd som er i strid med enten selskapets regelverk og/eller det juridiske rammeverket som eksisterer. På bakgrunn av dette vil jeg i analysedelen se nærmere på (1) *Hvordan mine informanter ser på det økte fokuset på samfunnsansvar? Hva kommer dette fokuset av?* (delkapittel 4.2). (2) *Hvordan definerer mine informanter korrupsjon? Og hvilke handlinger er anset som korrupte?* (delkapittel 4.3). (3) *Hva kan være problematisk ved innføringen av etiske retningslinjer knyttet til korrupsjon?* (delkapittel 4.4). (4) *Hvilken rolle spiller sosiale relasjoner i forhold til korrupsjonsbekjempelse, og hvilke implikasjoner kan sosiale relasjoner ha i tilknytning til korrupsjon?* (delkapittel 4.5). I analysen vil jeg dra veksler på de ulike teoriene jeg har skissert i det foregående, samt se mine informanters holdninger, oppfatninger og erfaringer opp mot de presenterte teoriene. Hovedvekten av analysen vil ligge på effekten av sosiale relasjoner og hvordan implikasjoner ved dette har sterk relevans for korrupsjonsproblematikk. Men før jeg beveger meg til analysedelen er det, ettersom man i løpet av et forskningsprosjekt også står ovenfor en rekke utfordringer hva valg av metode angår, på sin plass å først tydeliggjøre mine valg i henhold til dette. Jeg skal forsøke å gjøre dette så kronologisk som mulig.

3. Metode

3.1 Hvorfor det kvalitative intervju?

Min problemstilling lar seg vanskelig besvares gjennom andre metoder enn det *kvalitative intervju*. Andre metoder som kanskje kunne vært hensiktsmessig benyttet i større prosjekter er beheftet med problematikk jeg vanskelig kunne løst, denne studiens begrensninger i tid og omfang tatt i betraktning. Eksempelvis kunne en spørreundersøkelse basert på spørreskjema potensielt fått fram subjektive erfaringer hos potensielle informanter, men det hadde krevd en langt bredere innsikt i det aktuelle selskapet og derav et langt mer omfattende og tidkrevende arbeid. Et alternativ som også kunne vært hensiktsmessig benyttet, kanskje som del av en metodetriangulering, er kvalitativ innholds- eller diskursanalyse. Dette ”bygger på en systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen i den aktuelle studien” (Grønmo, 2004: 187). Her kunne man eksempelvis ha gått inngående til verks i forhold til hvordan retningslinjer knyttet til korrupsjon er strukturert og utformet i selskaper og videre fått en bedre forståelse av hvorvidt og/eller hvordan disse legger premisser for adferd. Dette kunne så blitt studert opp mot eventuelle informanters forståelser, men det ville imidlertid blant annet vært problematisk å få tilgang til alle nødvendige dokumenter, særlig min begrensede tid tatt i betraktning. Slik jeg vurderer det er derfor det kvalitative intervju den beste forskningsmetoden for min problemstilling.

3.2 Forarbeid til datainnsamlingen

3.2.1 Metodologisk utgangspunkt

I starten av studien hadde jeg, som antydte tidligere, få klare formeninger omkring hva jeg kom til å finne og hvordan studien kom til å struktureres. Dette kan dels bunne i at jeg på forhånd hadde en begrenset kunnskap om de spesifikke prosesser og rutiner som finner sted i næringslivet, samtidig som jeg ikke hadde forutsetninger for å vite noe om holdningene mine eventuelle informanter hadde til temaet. Da jeg fikk tilgang til informanter i NORIND hadde jeg heller ikke inngående kunnskaper om dette spesifikke selskapet. Av den grunn valgte jeg

en strategi hvor jeg i så stor grad som mulig forsøkte å arbeide empirinært (Christensen, 1998). Selvsagt hadde jeg tanker og formeninger om funn jeg kunne gjøre, og jeg hadde også lest en god del (utvalgt) litteratur på forhånd, men jeg la ingen spesifikke teoretiske tilnærminger i bunn for studien. Funnene mine var derfor i stor grad styrende for hvordan studien utviklet seg.

3.2.2 Framskaffelse av informanter

En sentral problematikk i forhold til gjennomføring av en intervjuundersøkelse er hvem man skal få informasjonen man søker fra. I kvalitative intervjuer baserer dette seg hovedsakelig på *strategiske utvalg*. Dette innebærer at man velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2003). Som følge av at jeg på et tidlig stadium hadde en løs oppfatning om hva jeg ønsket å studere, samtidig som korrupsjon er et sensitivt tema og jeg fryktet det ville by på utfordringer å rekruttere informanter, gikk jeg i gang med å finne informanter allerede sommeren 2009. Jeg anså det som mest sannsynlig å få tilgang til informanter dersom jeg gikk via et selskap som videre kunne sette meg i kontakt med potensielle intervjuobjekter, men jeg hadde ingen illusjoner om at dette kom til å løse seg raskt. Å få på plass en avtale med et selskap viste seg imidlertid å løse seg langt enklere enn fryktet. Dette fordi tilfeldighetene gjorde at jeg gjennom bekjente fikk høre at en sentralt plassert person i NORIND var interessert i tematikken for oppgaven min. Jeg sendte ham derfor en e-post hvor jeg redegjorde for planene mine. Han satte meg videre i kontakt med en annen person i NORIND som har ansvar for mye av problematikken knyttet til korrupsjon og samfunnsansvar. Denne kontakten, som i fortsettelsen går under navnet "Mons", fungerte på mange måter som min *portåpner*. En portåpner er, i følge Silverman (2006), en person som avgjør hvorvidt man får tilgang til feltet man ønsker. Viktigheten av hjelp fra en portåpner er særlig relevant i såkalt *lukkede settinger*. Dette er settinger ikke alle har tilgang til, slik som eksempelvis et selskap (Ibid). Mons var i utgangspunktet skeptisk til å gi eksterne personer tilgang til å arbeide med en tematikk av såpass sensitiv art internt i selskapet. Dette fordi han var bekymret for hvordan informasjonen jeg fikk tilgang på ville bli benyttet og tolket. Men etter å ha drøftet diverse problematikk både via e-post og i et personlig møte fikk jeg tillatelse til å foreta intervjuene mine hos selskapet. Forutsetningen var at NORIND som selskap ble anonymisert, noe jeg ikke ser på som problematisk da det ikke er selskapet NORIND *per se* som er interessant for studien. En slik anonymisering innebærer også at jeg ikke på noe tidspunkt i analysen refererer til

spesifikke land, med mindre disse er brukt som eksemplifisering av informantene, da jeg gjennom å uttale navnene på de aktuelle landene informantene snakker om, etter mitt syn, risikerer å underminere anonymiseringen. Selv om analysen nok ville vært mer spennende med direkte referanser til land er dette et grep jeg har sett meg nødt til å gjøre. Til slutt, for å formalisere avtalen ble vi enige om å utforme to kontrakter, en for informantene (del 2 av vedlegg 2) og en for NORIND som selskap (vedlegg 3). Disse skulle Mons godkjenne.

3.2.3 Kritikk av framgangsmåten

I forhold til å kun benytte meg av *et* selskap som case i studien kan det innvendes at jeg kun fanger opp perspektivene til de ansatte i en spesifikk organisasjon, og at mangfoldigheten i perspektiver på tvers av selskaper forsvinner. Jeg kunne selvsagt forsøkt å intervju eksemplvis fire personer i to selskaper og sett på mulige forskjeller mellom disse. En slik tilnærming kan fint ha like stor relevans, men slik jeg ser det ville jeg da ha mistet flere viktige aspekter som ble fanget opp gjennom å intervju kun personer fra et selskap. I tillegg er tilgangsproblematikken skissert over særdeles relevant i forhold til dette. Å arbeide for å finne ytterligere et selskap kunne fort ført til at studien hadde blitt strukket ut i tid. Som følge av at NORIND er et stort selskap med flere tusen ansatte, ville det være en tilnærmet umulig oppgave for meg å finne fram i jungelen av ansatte som kunne være relevante for min studie. Dette medførte at vi ble enige om at Mons skulle forhøre seg med personer han anså som relevante for studien, jeg skulle deretter få en liste med navn på personer som ønsket å bli intervjuet. Disse skulle jeg så ta kontakt med selv. Mitt utvalg tok derfor form av et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2003). Framgangsmåten jeg benyttet meg av kan imidlertid problematiseres: Bente Gullveig Alver og Ørjar Øyen (1997) peker på at potensielle informanter kan føle seg tvunget til å takke ja til å stille opp til et intervju som følge av maktstrukturer i organisasjoner. Dette er relevant dersom henvendelsen kommer fra noen høyere i systemet enn informanten selv, og kan i et slikt henseende bli oppfattet som en ordre. Dette er en problematikk som potensielt kunne vært til stede i denne studien. Men jeg oppfattet det imidlertid ikke som at min kontakt var i posisjon til å på noen måte beordre noen til å stille opp til intervju. Alle mine informanter har framtrede stillinger i NORIND og dersom man skal forsøke å rangere hvem som har de mest framtrede stillingene vil det bli spekulasjoner. Mons sendte altså kun ut en *forespørsel* til ansatte han anså som relevante for mitt prosjekt. De som var positive ble så formidlet videre til meg. Deretter var det mitt ansvar å kontakte dem på nytt og avtale tid og sted for intervjuet. Jeg mottok en liste på 13 navn av

Mons, hvorav jeg fikk i stand intervjuer med åtte av disse. 11 av 13 svarte på henvendelsene mine, en takket nei og to klarte ikke å finne tid³⁵. På bakgrunn av dette bør ytterligere en implikasjon kort drøftes: Som følge av at jeg kun fikk en liste med navn hadde jeg ingen kjennskap til hvorfor det var akkurat disse jeg fikk tilgang til, annet enn at deres erfaring passet til problemstillingen og at de hadde sagt seg villig til å stille opp. Man kan derfor innvende at jeg muligens har intervjuet de personene som er mest opptatt av dette temaet og/eller aldri har vært innblandet i noen former for problematiske hendelser i sitt yrkesliv i NORIND. En slik antakelse er imidlertid særs spekulativ. Dette fordi NORIND er et stort selskap, noen av mine informanter har vært ansatt i over 30 år og samtlige har hatt omfattende reisevirksomhet. Slik jeg vurderer det kan umulig Mons ha oversikt over alle detaljene i mine informanters yrkesliv og/eller holdninger til tematikken. Et annet poeng som bør drøftes er hvorvidt informantene påføres belastninger. Slike belastninger kan være å måtte stille sin tid til disposisjon og de forstyrrelser i den daglige rutinen dette medfører (Alver og Øyen, 1997). Dette er et poeng som kan være relevant for denne studien ettersom mine informanter har en særdeles travel hverdag og de fleste bedriver en omfattende reisevirksomhet. Likevel mener jeg at en slik problematikk i større grad vil være relevant i studier av svakere grupper i samfunnet da maktrelasjoner hvor forskeren er den som sitter med en form for uformell makt er mer framtrædende. I tilfellet med mine informanter kan man vanskelig argumentere for at undertegnede satt i noen maktposisjon. Dette som følge av at mine informanter er personer med posisjoner hvor man i de fleste tilfeller innehar langt mer makt og innflytelse enn hva som er tilfelle med de fleste masterstudenter i sosiologi. Mitt inntrykk var da også at de aktuelle informantene prioriterte å bli intervjuet hvis de følte at de hadde tid. Blant annet sa dem som takket nei at de gjerne ønsket å stille opp, men at tiden ikke strakk til. Sistnevnte kan spores til, som Tove Thagaard (2003) peker på, at det er en tendens til at høystatusgrupper oftere takker ja til å bli intervjuet. Dette fordi disse i større grad er fortrolige med å reflektere over egen livssituasjon. Sistnevnte kan i studier som tar for seg et bredere spekter av grupper i samfunnet utgjøre et *seleksjonsproblem*, men i tilfellet med denne studien kan dette aspektet ha vært en fordel da det muligens bidro til at flere takket ja til å delta, selv i en travel hverdag.

³⁵ Samtlige på listen var menn. Jeg har imidlertid ikke valgt å problematisere dette da jeg ikke anser kjønn som relevant for min problemstilling, selv om det kunne vært interessant å se nærmere på om kvinner i tilsvarende posisjoner har tilsvarende forståelser som mine mannlige informanter.

3.3 Forberedelser til intervjuene

3.3.1 Informert samtykke

Da jeg hadde mottatt listen med aktuelle navn av Mons sendte jeg ut et informasjonsskriv (del 1 av vedlegg 2) som informerte om studien med en medfølgende forespørsel om deltakelse. Dette skrivet var på forhånd godkjent av *Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste* (NSD). Informasjonsskrivet var utformet på bakgrunn av prinsippet om *informert samtykke*. Informert samtykke er et viktig prinsipp innenfor forskningsetikk da man så langt det lar seg gjøre skal gi tilstrekkelig informasjon til informantene om hensikten med studien slik at informantene på et solid grunnlag kan vurdere hvorvidt de ønsker å stille opp i studien eller ikke. Eksempler på slik informasjon kan være å opplyse om fordeler og ulemper med å delta, samt opplyse om at informanten til enhver tid er i sin fulle rett til å trekke seg fra studien. Men som følge av at man ofte søker bestemt informasjon fra respondentene vil det i mange tilfeller være vanskelig å gi all informasjon om hensikten med studien (Kvale, 1996). I informasjonsprosessen forsøkte jeg å etterleve alle forskningsetiske krav til informasjon. I tillegg til informasjonsskrivet som samtlige informanter hadde signert før intervjuet startet, informerte jeg dem også muntlig i forkant av intervjuet, samtidig som jeg hadde medbrakt godkjenningen fra NSD. Denne ble framvist enkelte av informantene, mens andre gav uttrykk for at de stolte på at dette ble gjort under ordnede former. I informasjonsskrivet, samt den muntlige informasjonen både før og etter intervjuene forsøkte jeg også å være så åpen om hensikten med studien som overhodet mulig. Men som følge av at man i kvalitativ forskning ofte ”trækker stien litt når man går” og pendler mellom teori, metode og data (Wadel, 1991), var det vanskelig å gi hundre prosent konkret informasjon. Dette fordi jeg i forkant ikke kunne si hva jeg kom til å finne i etterkant av intervjuene. Det endelige resultatet kan nok av den grunn ha en noe uventet karakter for noen av informantene.

3.3.2 Intervjuguide

Parallelt med arbeidet med å avtale tid og sted med potensielle informanter utformet jeg en *intervjuguide* (vedlegg 1). Intervjuguiden indikerer hvilke temaer man skal dekke i intervjuet. Denne kan inneholde kun noen få store temaer eller den kan bestå av en detaljert oversikt over konkrete spørsmål. På bakgrunn av min begrensede erfaring som intervjuer valgte jeg å formulere relativt mange spørsmål. Dette for å ikke risikere å ”gå tom” for spørsmål og samtaleemner tidlig i intervjuet. Jeg valgte derfor å gjøre bruk av en intervjuform Steinar

Kvale (1996) betegner som *semistrukturert intervju*. Dette innebærer at min intervjuguide besto av en liste med foreslåtte spørsmål og temaer som jeg ønsket å ta opp i løpet av intervjuet. Det ble imidlertid ikke behov for å benytte alle spørsmålene som var formulert på forhånd i noen av intervjuene. Da jeg, som nevnt, hadde få klare forventninger om hva jeg kom til å få informasjon om gjennom intervjuene, bar også intervjuguiden preg av dette da jeg valgte å utforme denne i en veldig generell form, med forholdsvis vide spørsmål. Intervjuguiden ble delt inn i fem kategorier med mellom tre og fem spørsmål som videre var delt opp i underspørsmål. Kategoriene var; (1) *Innledende spørsmål*, (2) *etiske utfordringer*, (3) *nettverk*, (4) *erfaringer med etiske dilemmaer og korrupsjon* og (5) *generelle spørsmål om korrupsjon*. Gjennom disse spørsmålene streifet jeg innom en rekke områder som jeg på forhånd antok at ville være relevante for min problemstilling, samtidig som spørsmålene var såpass mangfoldige at de gav rom for en rekke ulike tolkninger og dermed en rekke ulike svar. Videre hadde informantene da mulighet til å dra vekslers både på egne erfaringer med korrupsjonsproblematikk, samt hvordan korrupsjonsproblematikk preger deres arbeidssituasjon og NORIND som selskap. I ettertid er jeg glad for at jeg ikke hadde utformet mer spesifikke spørsmål da det gjennom intervjuene dukket opp en rekke elementer som jeg på forhånd ikke hadde tenkt på og som, slik jeg ser det, bidrar til å heve analysen.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

3.4.1 Intervjusituasjonen

Jeg ble tatt godt i mot av alle informantene og alle var blide og hyggelige. Samtidig fikk jeg inntrykk av at informantene var genuint interesserte i temaet for intervjuet, noe som gjorde situasjonen enklere for meg. Sistnevnte var særlig relevant for de første intervjuene da jeg i større grad tidlig i intervjuprosessen var usikker på intervjuguiden og hadde et lavere kunnskapsnivå om temaet. Intervjuene fant sted på informantenes kontor eller på møterom i NORINDs lokaler i to av Norges større byer. I to av intervjuene måtte vi bytte rom underveis, dette påvirket imidlertid ikke, etter mitt syn, intervjuene. De ulike intervjuene varte fra ca 30 minutter til omlag halvannen time. At tidsdifferansen var såpass stor kan spores til at noen av informantene hadde litt dårlig tid. Informanten Daniel skulle blant annet rekke et fly samme ettermiddag. I tillegg var det forskjell på hvor utdypende de ulike informantene var i sine redegjørelser, men slik jeg ser det er det ingen sammenheng mellom kvaliteten og lengden på

intervjuene. I enkelte av intervjuene besvarte informantene nær sagt samtlige spørsmål uten at jeg stilte dem eksplisitt, noen av intervjuene tok derfor form av samtaler, mens andre intervjuer i større grad krevde en aktiv bruk av intervjuguiden. I tillegg, både som følge av at jeg fikk mer erfaring som intervjuer og at jeg fikk mer kunnskap om feltet, beveget jeg meg oftere bort fra intervjuguiden i de senere intervjuene enn i de første. Dette gjelder særlig i form av oppfølgingsspørsmål eller gjennom at jeg dro veksler på tidligere intervjuer og konfronterte mine informanter med aspekter som var tatt opp i disse. I slike tilfeller gav jeg imidlertid ikke uttrykk for hvem som hadde kommet med disse uttalelsene, men ordla meg heller i form av at ”*andre har sagt at..*” eller ”*en trend kan kanskje være at..*”. De siste intervjuene hadde nok sannsynligvis derfor en mer *eksplorativ* karakter enn de første³⁶. Men selv om jeg benyttet noe ulike intervjuteknikker i de første intervjuene enn i de siste, føler jeg selv at det ikke er noen merkbar forskjell på kvaliteten på intervjuene. Selvsagt er noen intervjuer bedre enn andre og noen informanter åpner seg mer, men det er ingen trend i forhold til rekkefølge her.

3.4.2 Bruk av diktafon

Syv av de åtte intervjuene ble gjennomført ved hjelp av diktafon. En av informantene var imidlertid skeptisk til dette og intervjuet med ham ble gjennomført gjennom at jeg tok notater underveis. Som følge av at man gjennom å benytte seg av diktafon i ettertid har tilgang på eksakt hva som har blitt uttrykt i intervjuet er dette en betydelig fordel. Dette fordi man i større grad kan gå tilbake og se på elementer i intervjuet som man kanskje ikke oppfattet som interessante der og da. Tar man notater underveis må man i større grad være selektiv i forhold til hva man noterer seg og man kan som en konsekvens gå glipp av mye informasjon som i ettertid kunne vært relevant. Informanten som ikke ønsket at jeg benyttet meg av diktafon snakket imidlertid på en veldig tydelig måte og jeg mener selv at jeg klarte å fange opp de viktigste poengene underveis, men intervjudataene fra dette intervjuet bærer likevel preg av at man ikke i alle tilfeller klarer å fange opp dybden i argumentasjonen hans.

³⁶ Dette innebærer at intervjuet er åpent og har en løs struktur, intervjueren legger fram et tema eller felt som intervjuet skal omhandle og følger videre opp interessante tråder som måtte dukke opp underveis i intervjuet (Kvale, 1996).

3.4.3 Intervjuet som interaksjon

I følge Goffmann (i Ritzer, 2008) kan sosial handling og interaksjon ses i et *dramaturgisk perspektiv*. På samme måte kan intervjusituasjonen tolkes på denne måten, som to skuespillere som inntar bestemte roller. Dette innebærer at intervjuet blir en scene hvor kunnskap produseres gjennom interaksjon (Kvale 1996). Men en slik scene er imidlertid konstruert, og ikke naturlig. Kunnskapen som blir til i intervjusituasjonen må derfor ses på som aktørens selvpresentasjon og er videre basert på forventningene informantene antar at stilles til deres uttalelser. Intervjumaterialets *reliabilitet*, påliteligheten i informantenes uttalelser, må ses i lys av dette. Det betyr imidlertid ikke at informantene kan ha tilpasset uttalelsene sine for å innfri visse forventninger, informantene kan like gjerne ha hatt en strategi om å motbevise eller avkrefte det de trodde var hensikten med intervjuet. Jeg merket imidlertid få tegn til at mine informanter hadde noen spesifikke forventninger i forkant. Men i den grad noen forsøkte å avkrefte det man trodde var hensikten med intervjuet er det dog verdt å nevne at en holdning som gikk igjen var at mange hevdet at man egentlig ikke hadde så mye erfaring med korrupsjon og at man var usikre på hvorvidt de var rette personen å snakke med. Det er også mulig at mine informanter, selv om jeg ikke merket dette, holdt tilbake informasjon de anså som sensitiv eller potensielt skadelig for seg selv eller selskapet og at jeg derfor ikke fikk tilgang på alle potensielt relevante aspekter ved mine informanters erfaringer. Her ser jeg i ettertid at jeg kunne vært mer utfordrende og stilt mer kritiske og/eller ledende spørsmål. Kvale (1996) hevder at å gjøre bruk av ledende spørsmål kan heve datamaterialets reliabilitet og at en slik framgangsmåte er legitimt så lenge man gjør dette på en strategisk og gjennomtenkt måte og dersom det brukes til enten å få bekreftet informantens utsagn, eller i innhenting av informasjon eller synspunkter man mistenker informantene holder tilbake. Selv om jeg til tider gjorde bruk av slike tilnærminger er dette i ettertid noe som nok kunne vært benyttet i enda mer utstrakt grad. Det er også verdt å nevne at en av informantene hadde misforstått tematikken for intervjuet. Dette gav han ikke uttrykk for før etter at intervjuet var ferdig og diktafonen var slått av. Det kan ikke utelukkes at dette intervjuet hadde artet seg annerledes dersom informanten hadde forberedt seg, i hvert fall mentalt, på det vi skulle snakke om. Det er imidlertid vanskelig å si om intervjuet ble påvirket av dette.

3.5 Etter intervjuene

3.5.1 Transkribering og gjennomlesing

Etter at intervjuene var gjennomført ble disse, med unntak av intervjuet uten diktafon, fortløpende transkribert. Å transkribere innebærer å gjøre tale om til tekst (Kvale, 1996). Jeg skrev derfor ut intervjuene mine ordrett slik de ble formulert av informantene. Deretter ble de transkriberte intervjuene sendt i retur til mine informanter slik at de hadde muligheten til å korrigere og/eller gå tilbake på uttalelser. Men i den grad det ble gjort korrigeringer lå dette på detaljnivå. I analysen har jeg etterstrebet å gjengi utsagn mest mulig i tråd med hva informantene faktisk har sagt, men jeg har imidlertid ved noen tilfeller endret ordrekkefølgen og/eller tilpasset sitatene slik at disse blir grammatisk korrekte. Meningsinnholdet er selvfølgelig ikke endret overhodet. I transkriberingsprosessen ble mine informanter også gitt fiktive navn, dette for å sikre en størst mulig grad av anonymisering. Jeg vurderer det dit hen at anonymiseringen er tilstrekkelig og at det, med mindre man har meget god kjennskap til de eksisterende forholdene i NORIND, skal være tilnærmet umulig å gjenkjenne informantene. Jeg har også, i tråd med avtalen min med NORIND anonymisert selskapets navn, samtidig som jeg har forsøkt å fjerne aspekter i intervjuene som kan knyttes til NORIND. I tillegg til det rent praktiske ble også transkriberingsprosessen viktig i arbeidet med selve analysen da analytiske poenger dukket opp underveis i transkriberingsarbeidet. De transkriberte intervjuene og lydopptakene har også blitt oppebevart på ulikt sted.

3.5.2 Utvikling av analysen

Selve analysen av datamaterialet ble utført gjennom en systematisk kategorisering hvor jeg plasserte forskjellige utsagn inn i ulike kategorier. Eksempelvis ble alle utsagn som kunne knyttes til viktigheten av sosiale relasjoner først plassert i *en* kategori. Deretter ble disse delt opp i mindre underkategorier som jeg videre tolket og kommenterte. Denne framgangsmåten ble benyttet gjennom alle momentene i analysen, men som følge av at en masteroppgave er begrenset både av tid og omfang måtte jeg nødvendigvis foreta noen strategiske valg. Av den grunn er en rekke poenger og kategorier utelatt fra analysen. Jeg har heller ikke benyttet meg av en standardisert metode i analysen, men mitt eget ”sosiologiske blikk”. Derfor, som følge av at en analyse av kvalitative data i stor grad baserer seg på forskerens subjektive forståelser og fortolkninger har jeg fortløpende forsøkt å begrunne relevansen ved de diskuterte aspektene. Likevel er tolkningene mine subjektive og *validiteten* vil kunne diskuteres. Det er i

den forbindelse på sin plass å understreke at i forhold til funnenes generaliserbarhet er det i kvalitative studier viktig å skille mellom *statistisk* og *analytisk* generalisering. Førstnevnte er basert på en generalisering av tilfeldig utvalgte informanter fra en populasjon. En slik generalisering ville vært umulig på bakgrunn av min problemstillings natur og tilgangsproblematikken skissert over. Analytisk generalisering innebærer på sin side, i følge Kvale (1996), at man foretar en begrunnet vurdering av i hvilken grad man kan benytte funnene fra *en* studie som en pekepinn på hva som kan komme til å skje i en *annen* situasjon. Bent Flyvbjergs (2004) tilnærming kan i den forbindelse være illustrerende:

“One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalizations as supplement or alternative to other methods” (Flyvbjerg, 2004 s. 126).

Med dette som bakteppe vil jeg understreke at selv om ikke mine funn er statistiske generaliseringer, viser disse likevel problemstillinger i tilknytning til korrupsjon som *kan* være generelle i sin form, samt peker på problematikk som også *kan* oppstå i andre selskaper og videre på elementer som *kan* utspille seg i næringslivet generelt.

4. ANALYSE

4.1 Innledning og presentasjon av informantene

I dette kapitlet vil mine empiriske funn presenteres. Dette gjøres gjennom å se mine informanternes tilnærminger i lys av det teoretiske bakteppet presentert i kapittel 2, samt gjennom å trekke informantenes forståelser inn i større generelle sammenhenger. I forhold til sistnevnte er det viktig å understreke at, selv om jeg benytter meg av mine informanternes tilnærminger som inngangsport til generelle drøftninger, betyr ikke dette at jeg tillegger informantene holdninger eller meninger som står i relasjon til alle de diskuterte aspektene som følger i kjølvannet av et sitat eller en tilnærming. Snarere brukes disse i mange tilfeller som katalysatorer for større drøftninger som i sin tur kan ses i relasjon til informantenes erfaringer og/eller forståelser. Jeg har valgt å i stor grad foreta en aktiv drøftning underveis i hele kapitlet, noe som betyr at implikasjoner, problemstillinger og poenger som dukker opp vil bli drøftet fortløpende. Dette er et grep jeg har gjort for å i større grad gjøre det enklere for leseren å følge ”den røde tråden” i teksten. Analysekapitlets struktur er lagt opp som følger: Innledningsvis vil jeg drøfte aspekter knyttet til det økte fokuset på anti-korrupsjon og samfunnsansvar de senere årene. Deretter går jeg over til å se nærmere på mine informanternes oppfatninger av hva som regnes som korrupsjon, samt ser på problemstillinger i relasjon til utveksling av gaver. Deretter ser jeg nærmere på problematikk knyttet til implementering av etiske retningslinjer på bakgrunn av mine informanternes tilnærminger, før jeg beveger meg til å se nærmere på implikasjoner knyttet til sosiale relasjoner. Men først er det på sin plass å veldig kort presentere mine informanter. Informantene er: ”Ola”, ”Pål”, ”Truls”, ”Kåre”, ”Petter”, ”Arne”, ”Kjell” og ”Daniel”. Alle har sentrale stillinger i NORIND og stillingene innebærer mye internasjonal virksomhet. Noen av informantene har vært bosatt i utlandet tidligere og har blant annet etablert virksomhet i flere land som i mange tilfeller avviker kulturelt fra Norge. Kun en av informantene er i dag bosatt i utlandet³⁷. Alle informantene er menn. Som nevnt i kapittel 3 er informantene gitt fiktive navn.

³⁷ Per mai 2010.

4.2 Økt fokus på anti-korrupsjon og samfunnsansvar

”Det siste eierne våre vil er at VG på forsiden har slått opp at NORIND har vært ute og kjøpt seg jobber og prosjekter” - Arne -

Som illustrert har det i den senere tid blitt rettet et økt fokus på samfunnsansvar og anti-korrupsjon i næringslivet. Innledningsvis vil jeg i dette delkapitlet se nærmere på mine informanternes tanker omkring dette i relasjon til utviklingen i NORIND.

4.2.1 Drivkrefter for endring

I følge Ola har NORIND de senere årene vært veldig klare på at stien til selskapet skal være ren. Han peker på at dette baserer seg veldig mye på erfaringene man gjør seg når man ser at andre selskaper får problemer:

”Du leser om Statoil eller Telenor, eller du leser om sånn ting, så er det plutselig et fokus internt også som sier det at her må vi være, her må vi virkelig være obs, og så får vi da beskjed om at alle avtalene skal listes opp, du skal vite agenter, du skal vite alt liksom, og så skal du liksom forklare hele bildet. For de [ledelsen] skal være veldig trygge på at det vi holder på med det skal ikke være noe som er problematisk i forhold til selskapet.”

Ola er imidlertid også bevisst på at man fort kan mistenke store selskaper for å utarbeide retningslinjer for samfunnsansvar og anti-korrupsjon kun for å oppnå legitimitet, men han mener ikke at dette er tilfelle med NORIND. En av årsakene til dette, forklarer Ola, er at hans sjef er veldig klar på at dersom man får tilbud om en handel som anses som korrupt ”så skal man heller stå av avtalen, da taper vi heller en million eller to, for det er sånne ting som ikke vi skal blande oss oppi”. Signalene fra ledelsen har altså, i følge Ola, vært veldig klare. Daniel tror på sin side at årsaken til at det har blitt et endret fokus i næringslivet, både i Norge og internasjonalt, kan spores til at Verdensbanken har lagt ned mye arbeid ved å legge press på nasjonale myndigheter. I forhold til norske selskaper tror han at personer som Eva Joly fører til at massemedia syns det er gøy å skrive om korrupsjon:

”Så blir det et sånn press den veien. Så stiller man spørsmål om alle disse fotballturene til VM og sånn som alltid har blitt gjort i Norge, og som alle syns er helt ålreit, men nå er kanskje ikke det så ålreit lenger, sånn social entertainment. Og det har jeg ikke sett noe av i området jeg arbeider enda. Så det er kanskje det at jeg ikke har de riktige kontaktene, jeg er kanskje en kjedelig jævel (latter).”

Arne mener at årsaken til at ting har endret seg dreier seg om et økt fokus på problematikken blant vestlige land:

”Det siste eierne våre vil er at VG på forsiden har slått opp at NORIND har vært ute og kjøpt seg jobber og prosjekter, selv om det lokalt sett kan være store prosjekter, men for NORIND som firma så er vi så avhengige av public goodwill at det ville være helt drepen på vår virksomhet. Men jeg tror på mange områder vi har vært en pioner, det tror jeg, det er andre europeiske og norske firma som ikke har vært like flinke til å implementere dette, men det kommer, det er en helt klar trend.”

Av disse forståelsene ser man at det er en bred enighet i forhold til at det er et press utenfra som har ledet til endringene i forhold til fokuset på korrupsjon. Kjell er imidlertid noe kritisk til om fokuset på problematikken er ”riktig nok”. Han tror riktignok også at fokuset på ”Telenorsaken” har hjulpet mye og han er positiv til at media setter fokus på negative ting ved norske selskaper i utlandet, men han mener også at media i større grad kan blir dyktigere på å fokusere på de positive tingene. På bakgrunn av dette syns han at mye ressurser går bort i dokumentasjon knyttet til hva man faktisk gjør:

”Jeg vil ikke si at vi har feil fokus, prosedyrer og standarder er også viktig, men jeg er usikker på om vi har riktig nok fokus. Så kan jeg skjønne at det er viktig å dokumentere hva du gjør for å ha ryggen fri, det skjønner jeg, men det er også en sånn i forhold til mediene ikke sant, at mediene elsker avvik og elsker problemer. Du finner alltid, når du drar ut i en del land, så finner du problemer i forhold til vårt verdsett og vårt nivå, men det gjør du også i Norge [finder problemer]. Det er nok av eksempler på det, og hvis det da er et norsk firma i utlandet som sliter så er det lettere å vinkle det negative, og da blir det en reaksjon også hos firmaet på at det blir veldig viktig å beskytte seg mot det, så det er også forståelig. Så det er nok en vanskelig diskusjon, og jeg vil si at det er, jeg kunne godt sett for meg at flere lettere hadde stått fram og

snakket åpent og ærlig om det, at her er det en del dilemmaer; Her sliter vi faktisk med å påvirke, men her gjør vi faktisk noe, og det vil vi fortsette å gjøre. Så betyr ikke det at vi skal gi opp det her, men det kommer til å ta tid, og på enkelte områder vil vi aldri få det til å være akkurat som i Norge. Men la oss heller fokusere både på hjemmebane og utebane på hva vi kan gjøre noe med. Det kommer ikke tydelig og klart nok fram for meg. For det er en balanse mot omverdenen og mot media.”

Truls har et perspektiv som likner Kjells. Han er heller ikke så opptatt av hvilke formelle retningslinjer man har, i stedet mener han at man må se på hva et selskap gjør i praksis, hva som er kulturen i selskapet, når man skal vurdere hvorvidt det blir gjort alvor av retningslinjene i forhold til korrupsjon. Truls mener at det er noen selskaper som er toneangivende i forhold til å utvikle holdninger til etiske standarder og lover og regler:

”Du må jo heller se liksom hva er det som er kulturen i organisasjonen? I en del bedrifter som ikke har en offisiell CSR³⁸ policy eller en code of conduct så kan det godt være at de er vel så gode som andre, men det har igjen med kultur å gjøre ikke sant, der er det litt sånn amerikansk måte å gjøre ting på. Det der med store bokstaver og veldig offisielle føringer og sånt. Det er jo egentlig ikke, det endrer ikke noe adferd. Det er det som skjer på de lavere nivåene i bedriften, det er det som egentlig endrer forholdene.”

Truls mener altså at man heller må se på hva et selskap gjør, hva som er kulturen i selskapet, når man skal vurdere hvorvidt det blir gjort alvor av retningslinjer knyttet til korrupsjon. Videre mener han at det er noen selskaper som er toneangivende i forhold til å utvikle holdninger til etiske standarder og lover og regler:

”Det er vel kanskje sånn at det er enkeltbedrifter som setter noen standarder, heller enn en sånn generell utvikling. Jeg tror det er en god del bedrifter, spesielt større bedrifter, som føler at de har et individuelt ansvar nærmest, og gjør en del aktivitet knyttet til det. Utover hva som er bestemt og hva som er av lover og regler og sånn, og sier det at vi ønsker å påta oss et sosialt ansvar som gjør at vi setter noen spilleregler

³⁸ Corporate social responsibility.

for hvordan vi skal agere, og der er jo norske bedrifter svært lite toneangivende, sånn som jeg ser det. Vi har jo veldig lite å være stolt av i Norge.”

4.2.1.1 Hvorfor endrer selskaper adferd?

Man ser av det foregående at samtlige siterte informanter, med unntak av Truls, direkte eller indirekte trekker inn media som en årsak til endringene i næringslivets holdninger. Dette kan, gjennom å se på media som en kritiker av internasjonale selskapers handlingsmønstre, spores til Chiapellos (2009) forståelse av den neo-konservative kapitalismekritikken og den institusjonelle isomorfismen hos Dimaggio og Powell (1983). Dette fordi ingen av mine informanter reflekterer over andre årsaker til at man endrer seg enn at det blir utøvet et press utenfra som trekker inn i selskapet. Dette kan videre tjene som illustrasjon på Boltanski og Chiapellos (2005) påstand om at det er kritikerne som fører til endringer i kapitalismens ånd, noe som i sin tur fører til at de kapitalistiske selskapene må ta inn over seg kritikken for å oppnå legitimitet og videre for å beholde sin basis for akkumulasjon. Det er imidlertid ingen som utelukkende er negative til medias fokus på korrupsjon, noe Kåre uttrykker på en illustrerende måte; han håper ”*at avisens død ikke betyr den kritiske journalistikkens død*”. Kåre sier dette på bakgrunn av at han mener at den delen av næringslivet som ønsker å drive redelig ønsker en aktiv presse, en presse som fungerer som vaktbikkje. Men informantenes tilnærminger kan også diskuteres i et større rammeverk. Det som blir av interesse i så henseende er å stille spørsmålet; hvorfor de store internasjonale selskapene tar samfunnsansvar? Truls peker, som vist, på at det er noen selskaper som setter noen standarder, noe som setter oss i posisjon til å spørre om hvorvidt dette gjøres av grunner knyttet til genuint samfunnsansvar *per se*, eller om det gjøres av grunner som baserer seg på et fortsatt ønske om akkumulasjon? Hadde store internasjonale selskaper gått til disse skrittene dersom det ikke hadde vært strømninger i dagens samfunn som tilsa at disse, i stor grad, er tvunget til å, i det minste på papiret, arbeide for å minimere og/eller eliminere korrupsjon i områdene de opererer i? Gjennom Chiapello (2009), samt Dimaggio og Powells (1983) tilnærminger kan man nærme seg en forståelse av dette gjennom å ta inn over seg det faktum at (1) ethvert selskap som ønsker å tjene penger er nødt til å ha legitimitet hos sine kundegrupper. Å svare på kritikken fra blant andre media, samt rette seg etter nye juridiske formuleringer, vil i den forbindelse være en nødvendig forutsetning for å oppnå denne legitimiteten. Gode formelle etiske retningslinjer og/eller deltakelse i koalisjoner som Global Compact kan i så måte være et velfungerende middel for å oppnå dette. Slike adferdsendringer tar tydelig form av både parodierende og tvingende isomorfisme. I tillegg,

(2) som en konsekvens av at konkurrerende aktører svarer på kritikken, ser andre aktører på feltet seg nødt til å etterfølge og kopiere de allerede vellykkede aktørene i sin jakt på legitimitet. Dette tar form av en parodierende isomorfisme som særlig gir seg utslag gjennom de tilnærmet like retningslinjene i forhold til både etikk og anti-korrupsjon man finner blant selskaper i dag³⁹. Som en konsekvens av de to ovennevnte faktorer vil jeg argumentere for at et selskap *uten* offentlige retningslinjer har dårligere muligheter i markedet som følge av at de ikke innehar den tilsvarende legitimiteten som andre selskaper utad. Det er derfor helt essensielt for et selskap å inneha formelle retningslinjer, uavhengig av om disse gjør noe med adferden blant de ansatte *per se*. Samtidig skal man dog heller ikke avskrive at selskaper og deres ansatte kan være interesserte i å arbeide med samfunnsansvar og anti-korrupsjon, uavhengig av bunnlinjen.

4.2.2 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg skissert mine informanternes tilnærminger til korrupsjonsproblematikk, samt drøftet problemstillinger i relasjon til disse. Jeg har illustrert at informantene peker på at det er et press utenfra som leder næringslivet i retning av mer fokus på anti-korrupsjon og samfunnsansvar og jeg har drøftet implikasjoner ved dette. I det påfølgende skal jeg se nærmere på mine informanternes forståelser av korrupsjon, samt drøfte implikasjoner ved disse i tilknytning til relasjonsbygging og gaver.

³⁹ Eksempelvis Shell.com, Orkla.com, Statoil.com, BP.com og Norskeskog.com.

4.3 Hva kan anses som korrupsjon?

”Er 100-200 kroner korrupsjon? Er 1000 kroner korrupsjon hvis det kan stoppe en hel fabrikk? Hva med de ansatte da? Er det samfunnsansvar? Hva skjer da?” - Kjell -

I dette delkapitlet skal jeg se nærmere på implikasjoner ved mine informanternes definisjoner på korrupsjon, samt diskutere implikasjoner ved praksiser knyttet til utveksling av gaver. Vi skal også se at det eksisterer ulike forståelser av hva som faktisk *er* NORINDS retningslinjer for gaveutveksling. Korrupsjon er, som nevnt i teoridelen, et vanskelig definerbart fenomen. Blant mine informanter hersker det imidlertid en viss enighet omkring hva korrupsjon *er* når de blir spurt om å gi en definisjon på fenomenet⁴⁰.

4.3.1 Mine informanternes definisjoner på korrupsjon

”Korrupsjon går på at du urettmessig kjøper deg markedsandel, ikke i form av at du har et superb produkt eller tjeneste, men at du kjøper deg en markedsandel som går på bekostning av de andre ærlige aktørene. Du skal ikke bruke midler til å påvirke beslutningstakerne.” - Arne -

”Man gir en person eller organisasjon en fordel for å oppnå noe. Ting som ikke er direkte relatert til utveksling av den varen i markedssammenheng. Gaver og reiser, betaler for ting du ikke skal”. - Kåre -

”Du tar imot enten cash, eller du tar imot ting som går ut over det du føler er akseptabelt, det vil si at hvis det er noen som inviterer deg på en reise så er jo det, definitivt i min verden, da er du fanget i et nett, sannsynligvis som du får problemer med å komme ut av. Mindre gaver har ikke jeg noen problemer med å ta i mot”.

- Ola -

”Du mottar noe for at du gir en gjenytelse som er helt klart utenfor der man bør være”. - Pål -

⁴⁰ Av tidsmessige årsaker rakk jeg ikke å få en definisjon av Daniel.

”En ytelse som ikke har med transaksjonen å gjøre”. - Petter -

”Jeg vil kalle korrupsjon utilbørlig påvirkning [...] du har til hensikt å påvirke en annen person på en utilbørlig måte, ikke, i motsetning til gjennom saklige argumenter, eller overtalelsesevne for den saks skyld, men at man påvirker utilbørlig ved å gi personlig vinning”. - Truls -

Informantenes forståelse av korrupsjon kan oppsummeres ved at de mener at korrupsjon innebærer at (1) man tilegner seg noe urettmessig i form av kontrakter eller penger som går på bekostning av andre, ærlige, aktører. Eller at (2) man tilbyr eller gir noe utover hva som er direkte relatert til det gitte produktet for å oppnå noe. Det ligger derfor implisitt i flere av definisjonene at mange definerer korrupsjon som utført av rasjonelle nyttemaksimerende aktører som reflekterer over valgene man tar når man eksempelvis kjøper seg markedsandeler man ikke har gjort seg fortjent til gjennom sitt produkt, eller tar i mot gaver av (potensielle) forretningspartnere. Det er påfallende at informantene definerer korrupsjon i slike termer og kan problematiseres på to plan: (1) Som vi skal se senere, peker mange informanter på viktigheten av å inneha velfungerende sosiale relasjoner når man skal oppnå noe i forretningsøyemed. Å benytte seg av relasjoner på denne måten vil også, isolert sett, kunne være en påvirkning som ligger utenfor eksempelvis produktet man selger og dermed svare til definisjonen flere av informantene legger til grunn for sin definisjon på korrupsjon. Dette aspektet skal drøftes mer inngående i 4.5. (2) I tillegg, på bakgrunn av implikasjonene ved definisjoner og fortolkninger av korrupsjonsfenomenet skissert i kapittel 2, vil det heller ikke nødvendigvis være slik at personer som inngår i transaksjoner som i noen settinger, av juridiske og/eller moralske grunner, anses som korrupte, selv vurderer den aktuelle handlingen som korrupt. Faktorer som eksistensen av situasjonell moral i subuniverser og nøytraliseringsprinsipper skissert i 2.2.1, samt forankring i relasjoner og tilstedeværelsen av uformelle sosiale strukturer skissert i 2.2.6 og 2.2.7 kan eksempelvis bidra til at personer, selv om man grovt sett er klar over regelverket som gjelder, velger definisjoner på bakgrunn av andre fortolkninger enn dem som skisseres i lovverk eller konsernretningslinjer for å oppnå sine mål. Slike praksiser kan meget vel være rasjonelt kalkulerte, men kan også være rutinemessige aktiviteter som bunner i hvordan den vanemessige interaksjonen mellom forretningspartnere er strukturert. Sistnevnte kan ses i relasjon til Huntingtons (1996) forståelse av vestlig verdiimperialisme. En person eksempelvis fra Indonesia som utfører handlinger som formelt anses som korrupte *kan* derfor like fullt være en ”ærlig” aktør med

gode hensikter, på samme måte som en nordmann som aktivt arbeider med å bygge sosiale relasjoner og bruker penger på middager og mindre gaver *kan* være en ”uærlig” aktør med hensikter om å påvirke eksempelvis mer ressursvake grupper, individer eller institusjoner til å foreta valg i tråd med egne ønsker.

Den eneste av informantene som diskuterer problematikk knyttet til definisjoner på korrupsjon er Kjell. Kjell har en noe mer pragmatisk tilnærming, både til hva som bør regnes som korrupsjon og i forhold til hvordan man skal forholde seg til korrupsjonsproblematikk:

”Du må ta det case per case, jeg tror ikke det finnes et godt svar, jeg tror du må vurdere totalen. Foreløpig så har jeg sluppet å komme oppi de definisjonene i landet jeg arbeider. I en del andre land så kommer du lettere oppi det, men jeg tror nok at hvis jeg skulle definere beløpsgrenser, kommer du over noen tusen kroner så tror jeg at du begynner å komme uti et veldig skummelt område, men så har du også dette med konsekvenser av å ikke være villig til å betale et mindre beløp hvis det betyr at ok da må vi stoppe opp. Jeg er ikke så sikker på om jeg ville kalt det korrupsjon. Men jeg ville nok prøvd andre måter før det. Er det sånn at vi har nettverket, at vi kan tilnærme oss sjefene til han som tilbyr det? Jeg ville nok prøvd de vinklingene først, alle lovlige vinklinger, men hvis alt stopper opp. Jeg vil ikke garantere at jeg ikke ville godkjent en sjekk på 1000 kroner. Men jeg ville ikke gjort det for å få inn et spisebord. Jeg tror ikke jeg ville vært helt svart hvitt på det og sagt helt utenkelig. Da ville jeg løyet.”

Kjell utelukker altså ikke entydig at han, dersom ingenting annet løser problemet, kan komme til å bestikke en person. Men Kjell problematiserer også definisjonen på korrupsjon ytterligere:

”Er 100-200 kroner korrupsjon? Er 1000 kroner korrupsjon hvis det kan stoppe en hel fabrikk? Hva med de ansatte da? Er det samfunnsansvar? Hva skjer da?”

Da man hele tiden havner i vanskelige situasjoner som krever en løsning mener Kjell at man ikke kan operere med helt entydige definisjoner omkring korrupsjon. Samtidig er han nøye med å poengtere at dersom beløpene bare øker; *”da syns jeg at man er i en gråsoner og det finnes bare et svar på det”*. Det er imidlertid kun Kjell som uttaler denne holdningen. Av de øvrige informantene er det ingen som uttaler like eksplisitt at det kan forekomme situasjoner

hvor man kan forsvare å betale mindre pengebeløp for å få ting gjort. Truls er imidlertid ikke kategorisk avvisende til at en slik situasjon *kan* dukke opp:

”Jeg har aldri liksom kommet i situasjoner hvor jeg har tenkt at her vil det være naturlig å bestikke en person. Jeg skal ikke si at ikke en sånn situasjon kan dukke opp, men jeg kan ikke huske at jeg har vært borti en sånn situasjon hvor det har slått meg i hvert fall.”

Kjell er altså den eneste som mener at under visse omstendigheter kan korrupsjon forsvares og han tar høyde for at man kan komme ut for situasjoner som krever at man må velge mellom to onder; enten (1) stopper fabrikken og mange ansatte kan potensielt stå i fare for å miste inntekten sin, eller (2) så betaler man et mindre beløp til en person og fabrikken fortsetter som før. I tillegg stiller han seg spørsmålet om hva som virkelig *er* korrupsjon. Implikasjonene ved Kjells tilnærminger kan ses på to måter: (1) Som følge av at mange mennesker jobber på NORINDS fabrikker vil eksempelvis en sjekk på 1000 kroner til en person for å få inn varer kunne legitimeres ut fra at man på denne måten bidrar til at de ansatte har en jobb å gå til, en form for smøring av systemet. (2) Alternativt kan man argumentere for at så lenge man bidrar til å opprettholde et system som gir fordeler til dem som betaler pengebeløp via å nettopp betale pengebeløp er man delaktig i å fortsette å støtte opp om en samfunnsstruktur som krever uformelle betalinger for å få ting gjort. Den langsiktige konsekvensen av at representanter for selskaper og/eller privatpersoner fortsetter med slike handlinger vil da være at framtidige generasjoner også må forholde seg til de samme problemene. Uansett vil man som en konsekvens av å betale uformelle beløp bidra til å undergrave markedsøkonomien i landet man opererer. Dette som følge av at man ikke nødvendigvis oppnår noe gjennom sitt produkt, men gjennom sine økonomiske ressurser. Uavhengig av hvilke alternativer man anser som det beste illustrerer Kjells tilnærming den kompleksitet som omgir korrupsjonsproblematikken og, som Kjell påpeker, så har ikke dette nødvendigvis noe fasitsvar.

Gjennom problematikken knyttet til de ulike praksisene ser man at både å betale pengebeløp og drive aktiv relasjonsbygging beheftes ved problematiske aspekter i forhold til en påvirkning som går utenfor produktet man selger. Dette vil bli drøftet inngående i delkapittel 4.5. Mens en sentral del av relasjonsbyggingen *per se*, nemlig utveksling av gaver og middager, vil bli diskutert i påfølgende delkapittel.

4.3.2 Å opprettholde en relasjon. Syn på gaver.

Som Granovetter (2004) peker på bærer i mange tilfeller bytterelasjoner preg av en gjensidighetsnorm. Mange av mine informanter trekker også fram dette aspektet gjennom å illustrere at høflighetsgester slik som for eksempel små gaver, baserer seg på gjensidighet, noe som i sin tur dermed impliserer en klar intern justis mellom de involverte aktørene i forhold til hva som er ok og ikke ok. Ingen av mine informanter anser det som korrupt å motta eller gi mindre gaver, eller bli påspandert middager, da man mener at dette baserer seg hovedsakelig på høflighet, snarere enn et ønske om å påvirke i noen retning. Som Truls illustrerer:

”Mange land er jo mye mer sånn formelle på det området enn i Norge. I Norge så er det jo ikke noe sånn at hvis du drar og besøker en kunde så må du ha med deg en gave. Men det er ofte det er sånn at man besøker en kunde så har du med en, om det er en reklamepenn ikke sant, eller om det er en kalender, eller hva det måtte være, ting som har liten økonomisk verdi, men som er mer en oppmerksomhet på samme måte som når du besøker folk som ikke du har sett på lenge så tar du gjerne med en blomsterbukett eller et eller annet, men det er ikke noen veldig streng kultur på dette i Norge. Det er ikke sånn at du mister ansikt hvis du glemmer å ta med deg en gave. Men i andre land så er jo det veldig annerledes, der er det jo sånn at du må ha med en eller annen form for gave, ikke fordi at du skal gi en stor verdi, men fordi at du skal vise ærbødighet ovenfor dem du har med å gjøre, vise at du har respekt for dem”

[...]

”I hvert fall min erfaring, er det at det er veldig lite sånn definerte beløpsgrenser som sier det at dette må være en flott gave, eller kostbar gave, eller noe sånt noe, det er oppmerksomheten, og det at det er gjennomtenkt. Demonstrere at du har tenkt på det som er viktig for partneren din. Og at du ikke selvfølgelig trækker ut i noen sånne kulturelle tabuer og gir kniver eller den typen ting. Svinekjøtt til muslimer eller noe sånn, det slår sjelden an.”

Når det gjelder å motta gaver eller middager hersker det også en stor grad av enighet knyttet til hvilken adferd som er akseptabel. Dette er noe Ola illustrerer:

”Det er jo klart det er jo et problem når de kommer, du har hatt en stor delegasjon der, og de kommer og gir deg et sjal, og så vet du det koster 500 til 800 kroner. Du

sier ikke nei altså, du gjør ikke det, så akkurat de tingene der føler jeg er vel ikke noe sånn, det føler jeg ikke at jeg har noe dårlig samvittighet for. For det er jo åpent sant, det er andre folk til stede. Men det hender jo at folk betaler et hotell for deg, men da er det sånn at det er en delegasjon som kommer og de sier at ok, dette betaler vi, og da gjør vi det samme kanskje når de kommer her. Det er ikke ofte det skjer, men noen ganger skjer det, men da sier du ikke nei, for da er du på en måte uhøflig. Eller så er det jo, si det at når folk kommer og så skal gi deg ting du føler at har verdi altså, hvorfor skal du ta i mot det? Da er det jo klart at bjellene ringer, men akkurat å sette grenser og sånn, det er jo klart du kan begynne å ri kjepphester, og si at ok nå er vi en delegasjon som fikk skjert og genser som koster 500 eller 1000 kroner, men jeg anser ikke det som noe sånn korrupsjon, for det er mer en sånn, det er en gest for de satte pris på at du har vært der sant, og det samme kan gjøres, du kan kjøpe en norsk genser, du kan kjøpe en jakke til dem eller noe sånt. Men utover det så er det jo klart at reiser, større gaver og sånne ting det er korrupsjon, det er ikke noe å tvile på. Eller det vil si folk vil i hvert fall prøve å gjøre et eller annet.”

Mindre gaver er noe ingen av mine informanter har noen problemer med å gi eller motta. Som Truls også påpeker er det i noen kulturer en nødvendighet med denne typen adferd da dette ofte er en norm i området man befinner seg i. Å definere mindre gaver eller oppmerksomheter som korrupsjon vil i slike tilfeller, for samtlige informanter, ikke være hensiktsmessig. Som vist kan hvordan mine informanter definerer korrupsjon problematiseres og med mine informanters syn på gaver kan denne problematikken ytterligere underbygges: I og med at man gjennom å gi eller motta også mindre gaver bygger opp og/eller vedlikeholder relasjoner kan man stille seg spørsmålet om hvorvidt slike praksiser også kan sies å være en form for korrupsjon? Er ikke alle typer relasjoner man bygger opp og benytter seg av, som går utover det forretningsmessige, i teorien å regne som korrupsjon? Drar man ikke da veksler på allerede eksisterende sosiale relasjoner og gjennom dette ekskluderer andre aktører fra markedet, aktører som teoretisk sett kan ha et like godt produkt som, i dette tilfellet, NORIND? Er det mer etisk å betale 500 kroner for en liten gave til en person man samarbeider med i landet man operer i enn å betale 500 kroner til en potensielt underbetalt politimann for å slippe forbi en veisperring? Hvorvidt representerer en ”utilbørlig fordel” og ”påvirkningshandel”, som formulert i det norske lovverket, kun umiddelbar økonomisk gevinst? Kan ikke også en serie sosiale sammenkomster, som bidrar til en kontrakt, eller flere, for et selskap, anses som et utilbørlig middel for å nå et mål? Slike spørsmål er ikke spørsmål

som lar seg besvare med en fasit, men avhenger av hvilke definisjoner man opererer med og kan av den grunn diskuteres i lys av gjensidighetsnormene og nøytraliseringsprinsippene Granovetter (2004) skisserer, samt Chibnall og Saunders' (1977) forståelser av subuniverser med en egen situasjonell moral: I næringslivet, både i Norge og internasjonalt, eksiterer det en kultur som i stor grad forventer at man også skal delta på sosiale sammenkomster i form av middager eller liknende, samtidig som små gaver i stor grad blir legitimert som høflighet eller takknemlighet. Gjennom mine informaners tilnærminger til dette ser man at det i mange tilfeller argumenteres i tråd med den typen nøytraliseringsprinsipper som ble skissert i kapittel 2. Med dette mener jeg at gjennom at man peker på at det er vanlig å gi eller motta små gaver og at man ikke har noen problemer med det, eller legitimerer handlingen i kultur, implisitt sier at de formene for påvirkning man selv inngår i ikke er korrupsjon. Handlinger "andre" utfører, eksempelvis gjennom å betale kontantbeløp, er imidlertid å anse som en utilbørlig påvirkning og dermed å regne som korrupsjon. Videre vil hvordan normene i relasjonen er strukturert derfor være av sentral betydning for hvorvidt mine informanter anser en handling som korrupt. Dette innebærer at dersom man har en kontinuerlig relasjon er det legitimt å bekoste kontakten ettersom man kan forvente noe i retur i form av at kontakten bekoster deg neste gang man møtes. Men, som følge av at gester som små gaver er såpass utbredt defineres neppe dette som korruperte handlinger i næringslivet for øvrig heller, noe som innebærer at det finnes normer som styrer utvekslingen av bytter og samtidig definerer noen former for bytter som legitime, samtidig som andre former blir definert som korruperte. Mitt poeng her er ikke å påstå at mine informanter *er* korruperte, men påpeke at hva som regnes som korrupsjon er sosialt konstruert, samt inneholder et maktperspektiv. Sosialt konstruert ettersom nye regler stadig endrer hva som regnes som korrupsjon. Maktperspektiv som følge av at dem som allerede sitter med de gode relasjonene, ikke trenger å eksempelvis kjempe seg gjennom en jungel av, mer eller mindre korrupert, byråkrati, og dermed drar nytte av at eksiterende juridiske og/eller moralske regler i næringslivet misbilliger engangs- og kontantbetaling, samt legitimerer relasjonsbygging/vedlikeholding via eksempelvis gaver og middager. Men det skal også tillegges at mine informanter peker på at det har blitt langt mindre utbredt med slike praksiser de senere årene. Ola peker på at det har vært store innstramminger i NORIND den senere tid:

"[...] gaver til jul og dette her, kontorene bugna jo vet du med vinflasker og, ja" you name it", det var mye reiser og sånne ting og det husker jeg, det er jo mange, mange år siden NORIND sa at greit du kan ta en konfekteske, du kan ta en blomst, men når

du begynner å liksom få kartonger med vin, da er det "time out", det gjør du ikke, det har du ikke lov til."

Olas illustrasjon viser at problematikk rundt gaver blir tatt på alvor. Pål illustrerer at noen selskaper er særdeles restriktive på å gi gaver:

"Jeg har jobbet veldig mye opp mot et firma som heter X, de er veldig restriktive med å komme med ting, får aldri noe fra dem, og det kommer av at de ble tatt en gang. Det var i forbindelse med leveranse til noe sykehus så hadde de gitt vekk ei jakke eller noe sånn, var jo ikke noe særlig, ikke noen kanonaffære, men det fikk en annen leverandør tak i, og anmeldte dem da, for at de hadde bestukket en på dette sykehuset for å komme inn med sine produkter, ha noen relasjon da. Så de gjennomgikk en rettssak og har veldig restriktive på dette her med å gi, altså med å komme med noen form for bestiktelser."

Påls historie viser at noen selskaper faktisk går lenger enn andre i forhold til å begrense relasjonspleie, noe som viser at det er en tendens til at næringslivet blir mer restriktive, men spørsmålet er om gaver og generell kundepleie vil forsvinne helt? Et aspekt ved dette er at selskaper som bestemmer seg for å kutte ut all kundepleie fort vil lide økonomiske tap i og med at man ikke kan forvente at alle selskaper gjør det samme. Et annet problem er at hva som oppfattes som legitimt å ta imot eller å gi vil variere fra person til person, samtidig som retningslinjene ikke alltid er like enkle å følge. Dette kan eksempelvis illustreres gjennom at man ikke alltid vet hva en gave koster. Å ikke ta imot en gave som ligger i grenseland i forhold til hva man har lov til kan da være vanskelig og videre medføre at man møter negative reaksjoner fra forretningspartneren, som i sin tur kan vanskeliggjøre et framtidig samarbeid. Slike utfordringer understrekes ytterligere gjennom at det hersker en viss inkonsistens i oppfatninger av hva som faktisk er NORINDS retningslinjer i forhold til gaver og kundepleie, i det følgende skal jeg se nærmere på dette.

4.3.2.1 Er det så klare grenser?

Et paradoks knyttet til forståelsen av korrupsjon og gaver åpenbarer seg gjennom enkelte av mine informanters definisjoner på beløpsgrenser i NORIND. Dette gir seg uttrykk gjennom at det av enkelte blir poengtert at det eksisterer helt entydige retningslinjer omkring hva som er tillatt å gi eller motta av gaver. Når man skal definere disse grensene er det imidlertid ikke

helt samsvar. Arne og Ola hevder at i forhold til å gi gaver er det et definert nivå som går i forhold til det lokale lønnsnivået. Dette innebærer at man kan gi gaver opp til en viss sum avhengig av lønnsnivået i det aktuelle landet. I et (spesifikt) mellomstort asiatiske land mente eksempelvis Arne at grensen for gaver lå på 20 dollar. Arne påpeker også at alt av gaver som blir gitt skal dokumenteres. Truls på sin side har et litt annet ståsted, han argumenterer for

”at det egentlig ikke er den økonomiske summen, som er utslagsgivende, men er dette her en gave som er en oppmerksomhet, eller er det noe som fører til en berikelse? Noe som virkelig representerer en økonomisk verdi for mottakeren?”

De ovennevnte tilnærmingene samsvarer i den forstand at alle vektlegger at den som mottar gaven ikke skal få noen merkbar økonomisk gevinst av det som blir gitt. Forskjellen ser man gjennom at Truls også fokuserer på hva gaven betyr for mottakeren rent symbolsk, samtidig som fastsatte definisjoner av beløp er fraværende. Bildet kompliseres ytterligere når Daniel hevder at *”på gaver i NORIND så er det enkelt, det er 500 kroner”*. Sammenlikner man da tilnærmingene til henholdsvis Arne, Ola, Truls og Daniel vil man finne at det er visse forskjeller på disse. 20 dollar i dagens kurs vil utgjøre et langt mindre beløp enn 500 norske kroner og kan derfor i større grad, for noen, være en berikelse. Det er interessant å merke seg dette poenget ettersom det blir hevdet fra flere hold at retningslinjene er entydige, samtidig som retningslinjene som blir uttrykt av de informantene som nevnte dette aspektet ikke helt samsvarer. Et slikt poeng skal imidlertid ikke overdramatiseres, men som følge av at samtlige av de siterte informantene har omfattende reisevirksomhet globalt, og også driver forretningsvirksomhet i utlandet for NORIND, er det like fullt overraskende at det er et språk her.

4.3.3 Oppsummering

I det foregående delkapittel har jeg vist at holdninger og oppfatninger i forhold til hva man anser som korrupsjon varierer noe. Videre har jeg diskutert informantenes tilnærminger i forhold til utveksling av gaver, samt påvist at det eksisterer en inkonsistens i henhold til oppfatninger av hva som er NORINDS beløpsgrenser for gaver. I neste delkapittel skal jeg se nærmere på problematikk knyttet til implementering av retningslinjer.

4.4 Implementering av konsernretningslinjer

”Å unngå apekatten på skuldra” - Asiatisk uttrykk -

Påfølgende delkapittel innledes med å ytterligere illustrere kompleksiteten knyttet til korrupsjon. Dette gjøres gjennom å se på noen av informantenes tanker omkring de etiske retningslinjene selskapet har formulert og hvordan disse blir overholdt, samt informantenes tanker om hvilke utfordringer man står ovenfor når man skal overholde disse i praksis. I tillegg skal jeg se nærmere på mine informanternes tilnærmet samstemte forståelser av å arbeide på flere fronter når man skal bygge opp en organisasjon som ikke aksepterer korrupsjon.

4.4.1 Ulike tilnærminger til de etiske retningslinjene

Samtlige av mine informanter anser NORINDS formulerte retningslinjer i forhold til korrupsjon som gode og veldig tydelige, men det finnes imidlertid ulike tilnærminger til bruken av retningslinjene. Pål er usikker på om retningslinjene faktisk blir fulgt og han mistenker at man legger hånden over øynene når man har mulighet til å tjene penger:

”Det er som med dette her med barnarbeid og sånne ting ikke sant. Du vet jo ikke egentlig hva du kjøper ikke sant. Kjøper du av noen som driver på en måte som du selv ville gjort? Eller gjør du sånn forsiktig, legger hånda over øynene og sier ”vi kjøper bare vi”? Jeg tror ikke de går sånn i dybden når de gjør tingene, nei, det tror jeg ikke.”

Truls har en noe annen oppfatning enn Pål. Han anser sine etiske standarder som sammenfallende med selskapets og begrunner dette med at han mener det blir rart hvis man må konsultere retningslinjene for å definere om en ting er ok:

”Det er ikke så fryktelig vanskelig, det der kjenner du i magen altså, om det er ok eller ikke. Jeg har vanskelig for å tro at det er folk som med fullt alvor vil si at det er ok å kjøpe en mobiltelefon eller en ipod, eller en gave som koster 1000, 2000, 3000 kroner til en kunde og så si at dette trodde jeg var ok. Tror ikke det er så mange som gjør det

altså. Uansett om det er Norge, USA, Kina eller hvor det måtte være. Folk skjønner at det er en utilbørlig påvirkning av kunden.”

Petter er også tydelig på at hans egne etiske standarder er sammenfallende med selskapets, men han har likevel utviklet en tommelfingerregel som hjelp i vanskelige situasjoner. Denne innebærer at dersom han kan fortelle sin overordnede i systemet hva han har gjort i en situasjon er det sannsynligvis greit. Kjenner han ubehag når han skal fortelle det, er det noe med det som må sjekkes ut:

”[...] hvis du er oppe i en situasjon, så har du behov for en sånn, altså flere sider som ligger i en perm det hjelper deg ikke, du blir nødt til å lage noen sånne [tommelfingerregler] og for meg så har det hjulpet meg, og der tror jeg at jeg og kunne rådgitt andre.”

[...]

”Jeg har vært utfordret på om vi kunne ha støttet opp og, kall det da, sponset, og vi gjør ikke det.”

De ulike perspektivene som her blir illustrert, selv om informantene delvis diskuterer ulike aspekter ved korrupsjonsproblematikken, er betegnende for kompleksiteten knyttet til korrupsjon. Det finnes veldig mange ulike tilnærminger og tanker omkring temaet, men få tydelig definerte, entydige forståelser. Det kan imidlertid være mange årsaker til at man finner ulike holdninger til retningslinjene. En av dem kan utvilsomt være at informantene har ulike stillinger i selskapet og derfor har opparbeidet seg ulike erfaringer. Dette kommer fram gjennom at man ser at Pål i større grad snakker om problematikken fra et tilskuerperspektiv, som at dette er noe som ikke angår ham i hans stilling, men som andre i selskapet har befatning med. Noe som godt kan stemme da Pål har en mer teknisk stilling enn hva som er tilfelle med Truls og Petter. Det faktum at Pål sitter mer på sidelinjen kan derfor medføre at han ser ting på en noe annen, og kanskje mer kritisk, måte, samtidig som det ikke er sikkert at han har like god kjennskap til hva som i realiteten har blitt gjort i selskapet den senere tid, noe han også påpeker. At Truls innehar et mer positivt syn på retningslinjene bunner sannsynligvis dels i at han sitter i en posisjon hvor han i større grad har førstehåndsbefatning med problematikken, noe som i sin tur naturligvis har gitt ham mer erfaring på feltet. Man ser også at Truls tar i bruk en vekselvis tilnærming til spørsmålet; han begynner med å svare for sin egen del før han går over til å snakke i mer generelle termer. På denne måten uttaler han

seg som en person med førstehåndkunnskap om temaet, før han går over til å snakke generelt gjennom å gi uttrykk for at han tviler på at noen anser å gi en mobiltelefon eller ipod som ok. Rent retorisk gir Truls her inntrykk av at dette er noe folk må skjønne at er galt. Men som man skal se nedenfor betyr ikke dette at Truls ikke mener at korrupsjon forekommer, snarere mener han at det er kulturen i selskapet som er utslagsgivende i forhold til hvorvidt et selskap, eller ansatte i et selskap, opptrer korrupt. Petter på sin side gjør utelukkende bruk av sine egne erfaringer når han uttaler seg. Han kommer ikke med noen generelle betraktninger om hva andre gjør, men forholder seg til sine egne erfaringer og hvordan han løser disse.

De ulike forståelsene skissert over viser ulike oppfatninger og tilnærminger til NORINDS retningslinjer blant mine informanter. Da dette er personer med relativt likt sosialt og kulturelt utgangspunkt, i den forstand at de er norske middelaldrende menn med godt betalte jobber, ser man at å utvikle en kultur hvor alle trekker i samme retning i forhold til anti-korrupsjon er en utfordring. Dette som følge av at denne homogeniteten i sosial bakgrunn ikke eksisterer blant alle ansatte i et internasjonalt selskap. I det påfølgende skal jeg ta for meg problematikken man står ovenfor når man skal implementere retningslinjer.

4.4.2 Å utvikle en kultur

De fleste av mine informanter anser, som nevnt, NORINDS retningslinjer i forhold til korrupsjon som gode, og mange peker samtidig på nødvendigheten av at selskapet opererer med krystallklare retningslinjer. Som nevnt over er også de fleste informantene positive til retningslinjene *per se*. Men samtidig fokuseres det også på at dette ikke er noe som kun kan styres gjennom retningslinjer formulert av ledelsen. Petter reflekterer slik over dette:

”Min følelse er jo sånn at selskaper sine retningslinjer ofte er veldig krystallklare, de er laget av folk, i hvert fall i NORIND, så er de laget av jurister, de er laget av folk som har vært involvert i utstrakt reisevirksomhet globalt, og de er laget av folk med kompetanse på områdene. Da blir det som regel veldig krystallklart. Det som er utfordringen bestandig, det er liksom hvordan blir det her i virkeligheten?”

Petters holdning gjenspeiles i holdningen til Truls. Truls vurderer NORINDs retningslinjer og systemer for korrupsjonsbekjempelse som ”*helt kurante*” og han sier at han ikke har noen problemer med å forholde seg til dem, men han peker samtidig på at dette er et lederansvar

som egentlig gjelder for hele organisasjonen. Derfor hjelper det ikke hva konsernsjefen i selskapet gjør dersom det ikke er ”reflektert i det en operatør eller selger gjør når vedkommende gjør jobben sin”. Den viktigste føringen fra selskapet vil, i følge Truls, være å;

”si det at sånn forholder vi oss til dette, dette er NORINDs synspunkter på det, og dersom det da kommer opp problemstillinger så må man være tydelig på det. Og ikke liksom flire litt og si det at jaja, men dette fikser du allikevel, men du må være helt firkantet. Så må du forholde deg til det, så må du akseptere at det er en selger som kommer til deg og sier det at ”nei den kontrakten den røyk fordi at en av konkurrentene tilbød penger under bordet og det kunne ikke vi gjøre og kunden aksepterte betaling under bordet, dermed mistet vi kontrakten”. Da er det viktig å støtte selgeren og heller gi anerkjennelse for at vedkommende da etterlevde de retningslinjene som er. Så jeg vil si det er en daglig lederutfordring jeg. Du setter en kultur i dagliglivet, ikke i konsernretningslinjer som formuleres en gang hvert tredje år eller et eller annet sånt.”

Oppfatningen til Arne er i tråd med Truls'. Han illustrerer dette gjennom å poengtere at ”*alle må med. Alt fra hun som sitter på sentralbordet til sjåføren, alle må med, alle er like viktig*”. I en slik prosess vil kommunikasjon være essensielt. Dette er noe Truls reflekterer over. Truls anser det som nødvendig å opprettholde en større grad av presisjon i kommunikasjonen når man jobber i utlandet kontra Norge. Han mener det er en mye større omtrentlighetskultur i Norge, og veldig mye som ligger i underforståtte kulturelle koder. I kulturer som avviker mye fra den norske mener han derfor at det er viktigere å være tydelig på hva man mener. Truls påpeker at dette gjelder både internt i selskapet og eksternt til kunder:

”Det betyr ikke at du skal buse ut og bruke norsk metode for å få fram et budskap, men du må sørge for å bruke den uttrykksmåten som brukes i den kulturen som du er i for å få fram budskapet tydelig.”

[...]

”Er du i asiatiske kulturer så er det veldig vanlig å kommunisere uoffisielt gjennom forskjellige ledd, eller forskjellige lag i organisasjonen, men da må du også gjøre det, da må du bruke organisasjonen aktivt for å sende signaler, hvor du lar mottakeren få anledning til å fange opp de tingene som er viktige for deg”

Hvis det er problematiske ting som må tas opp mener derfor Truls at det er viktig å kommunisere det nede i organisasjonen slik ”at det er med på å formidle den kulturen som selskapet ditt representerer inn i organisasjonen til mottakeren, eller til kundene”. Konsekvensene dersom man ikke forholder seg til dette kan, slik Truls ser det, være at man misforstås:

”Et tydelig budskap trenger jo ikke være et aggressivt budskap, men hvis det blir kommunisert på feil måte så kan det bli oppfattet som aggressivt. Som om det er et forsøk fra vår side til å skulle ta fordeler på bekostning av kunden.”

Man ser her at Truls mener det er viktig å være åpen for hvordan kulturer kommuniserer og han peker på at å prøve å pådytte andre norsk kultur kun fører til misforståelser og videre skaper et dårlig samarbeidsklima. I følge Arne er det imidlertid ikke problemfritt å kommunisere et budskap. Han forteller at en av de største utfordringene han var ute for i sin tid i utlandet var å få den lokale organisasjonen til å forstå at retningslinjene var der for å følges. Dette eksemplifiseres da han forteller om ansatte som gikk gjennom retningslinjene, signerte dem og sa at de hadde forstått dem, for så dagen etter bli overrasket over at man skulle følge de samme retningslinjene da det dukket opp situasjoner som var i strid med det de hadde signert på. Av den grunn peker Arne på viktigheten av å statuere eksempler i prosessen når man skal utvikle en kultur:

”Når folk som vi har tatt for å strekke reglene litt så er det rett ut på dagen, og de folkene som er igjen i organisasjonen får informasjon om dette, så de ser du må også handle, ord er en ting, men du må handle, så må du slå det i hjel med en gang. Hvis det får lov til å utvikle seg så er det, da er det forferdelig vanskelig, man må være veldig konsekvent og ta tak i det med en gang.”

Ola benytter på sin side et asiatisk uttrykk for å beskrive hvordan han kommuniserte inn sitt budskap til sine ansatte:

””Den dagen du føler at du får apekatten på skuldra”, det er et uttrykk som asiatene kjenner veldig godt, det er ingen som vil ha apekatten sittende der altså. Så si det at hvis så skjer og dere ikke sier noe og det kommer for en dag så får dere sparken i løpet av ti sekunder, det er ikke noe slinger i dette her. Og hvis dere får en sånn

apekatt på skuldra så kommer dere til oss, og så setter du den på skuldra til "Tina" som er sjefen her, eller til meg, så er det opp til oss å ta den avgjørelsen at de jobber vi ikke med."

Ola forteller blant annet om et eksempel da en lokal ansatt forsøkte å selge NORINDs produkter uten å gå gjennom NORIND. Her er Ola nøye med å påpeke at dette var en lang prosess og man hadde forsikret seg gjennom lengre tids arbeid om at man her ikke anklaget en uskyldig mann:

"Vi fikk vakt ut i inngangen, jeg husker det at vi hadde til og med sikkerhetsvakt ute i gangen, og så planla vi dette her. Så hentet vi ham fra kontoret sitt, inn på kontoret mitt og da hadde vi et skriv fra advokaten hvor hun hadde liksom, sånn skal vi gjøre det. Så leste jeg dette opp da og han fikk jo ikke lov å hente pcen sin og vi sendte folk med ham hjem og hentet alle tingene som NORIND eide og så videre, og sa det at du har herved sparken nu, fordi du har brutt alle regler vi har, og du ønsker å ta business fra NORIND, fra de som betaler lønnen din, så du har herved sparken nu og det må du bare akseptere. Og jeg sa det at hvis du har noe å protestere på så tenk deg om, ta kontakt med advokat og kom tilbake."

Det hersker altså klare, og mer eller mindre entydige, formeninger knyttet til utfordringene med å etablere en kultur i NORIND som bidrar til å eliminere korrupsjon, samtidig som ingen av informantene påstår at dette er enkle problemstillinger som har et fasitsvar. Tendensen i formeninger i forhold til hvordan man skal tilnærme seg problemene er derfor altså relativt unison. Som vist peker både Truls og Petter på at hva som står i konsernretningslinjene ikke nødvendigvis er ensbetydende med at man har en kultur i selskapet som arbeider aktivt for å motvirke korrupsjon. Truls er samtidig også klar på at det ikke hjelper dersom ledelsen har et syn som ikke reflekteres nedover i systemet, og at man må støtte opp om ansatte som tar avstand fra å inngå i transaksjoner som kan defineres som korruperte. I tillegg blir viktigheten av å statuere eksempler i situasjoner hvor ansatte bryter selskapets retningslinjer vektlagt. Tilnærmingene som blir formidlet av informantene peker tilbake på Colemans forståelse av en organisasjon som en tredjepart bestående av formelle og uformelle sosiale strukturer, beskrevet tidligere. Det er med andre ord viktig å ha retningslinjer som kan styre adferden. Som Petter illustrerer det; *"jeg ser det som at du har et verktøy, et maskineri som hjelper deg"*. Dette maskineriet vil imidlertid ikke ha noen effekt dersom ikke retningslinjene blir

reflektert, og fulgt opp, i hele organisasjonen. I en slik forbindelse er Olas illustrasjon om ”å unngå å få apekatten på skuldra” betegnende for problematikken NORIND, representert med mine informanter, står ovenfor i arbeidet med å implementere retningslinjer for anti-korrupsjon. Dette fordi man er avhengig av at de ansatte følger retningslinjene som selskapet legger til grunn uavhengig av om disse er enige eller uenige i hva som står i dem. En løsning for selskapet vil i den forbindelse være å forsøke å bidra med positive insentiver til dem som følger retningslinjene, slik som Truls illustrerer, og i tillegg statuere eksempler dersom noen bryter reglene og/eller retningslinjene. Gjør man det vil man, i følge Coleman (1991), ha mulighet til å bygge opp en sosial kapital i selskapets subuniverser som fungerer som en selvforsterker i forhold til å etterleve retningslinjene selskapet har lagt til grunn for sin virksomhet. Et potensielt problem kan imidlertid dukke opp dersom selskapet eksempelvis premierer noen for mye eller straffer noen for hardt. Dette fordi det, som vist, eksisterer ulike oppfatninger av hva som anses som korrumpert adferd og personer som føler seg urettferdig behandlet eller misforstått kan som en følge av dette bli straffet for handlinger som ikke var intensjonelt korruperte. I tillegg kan man heller ikke gå med den oppfatningen at alle er potensielt korruperte.

4.4.3 Alle er ikke ”skurker”

Daniel peker på at kun fordi man arbeider i land med en ulik kultur enn den man er vant med fra hjemme vil ikke en antakelse om at man derfor automatisk støter på korrupsjonsproblematikk være hensiktsmessig. Daniel tror at det er tydelig for de fleste hvilke standarder NORIND opererer med og at man ikke skal ta utgangspunkt i at folk er uredelige:

”Landet jeg arbeider i er veldig ordentlig, så jeg tror man skal ta utgangspunkt i at folk er redelige, og da hvis man jobber på et sted så blir den [redeligheten] mindre og mindre hvis ikke man har en etisk standard, så det er ikke sånn at alle er skurker så må man lære dem opp. Men igjen så er det ganske tydelig, tror jeg, for alle som er i NORIND en måned at sånn gjør man ikke i NORIND, altså vi holder oss for gode for det”

Truls påpeker også viktigheten av å være tydelig når man inngår i relasjoner både med kunder og egne ansatte. Han forteller at man i NORIND har vært veldig tydelig på hva som er ok og hva som ikke er ok:

”Er det en kunde som kommer og spør om en ny mobiltelefon, sier det at jeg vil gjerne ha en ny mobiltelefon for å inngå en kontrakt, så gjør vi ikke det. Sånn gjør ikke NORIND. Code of conduct, den er liksom, veldig sånn konkret og tydelig. Jeg tror spesielt når du forholder deg til fremmede kulturer så er det viktig å være konkret, og ikke lage noe hokus-pokus ut av det, men bare si hva betyr dette her i praksis, så må du akseptere at det kan ha konsekvenser.”

Truls tror ikke at NORIND taper så veldig mye business på at man har tydelige kjørerregler for kundepleie, men han er likevel klar på at når man ikke aksepterer korrupsjon så innebærer det at det er forretningsforhold man ikke kan inngå i:

”Fordi at vi kan ikke si det at på den ene siden så godtar vi ikke korrupsjon, men på den andre siden så godtar vi heller ikke at du mister salg, eller at det er ordrer som du ikke får. Det går ikke an det.”

Truls og Daniels argumenter bunner i at man må være tydelig ovenfor kundene sine. Er man det vil man klare å etablere relasjoner med personer man ønsker å ha relasjoner med. De som ikke aksepterer at NORIND har retningslinjer som ikke tolererer visse former for kundepleie eller transaksjoner, bygger man heller ikke relasjoner med. Retningslinjer knyttet til korrupsjon er derfor, av mange årsaker, viktig. Men, som Daniel uttrykker, kan man heller ikke anta at alle er skurker og dermed mistenkeliggjøre mennesker på kulturelt grunnlag. Sitatet fra Daniel reiser i den forbindelse en interessant problematikk som kan diskuteres kort i generelle termer: Daniel peker altså på at alle ikke er skurker, men skal man definere noen som skurk må man også operere med et rammeverk som definerer visse typer adferd som ”skurkete” og andre typer adferd som redelige. Dette kan eksempelvis bety at et initiativ som oppfattes som korrupt av en norsk NORINDansatt i et gitt land, eller er definert som korrupt i henhold til NORINDs retningslinjer, ikke var intensjonelt korrupt fra initiativtakerens side. Sett i lys av Huntingtons (1996) kritikk av vestlig verdiimperialisme kan man videre problematisere universelle prinsipper for ”riktig” og ”gal” adferd knyttet til korrupsjon. Dette fordi vestlige selskaper og internasjonale standarder, gjennom å forfekte enn slik form for juridisk positivisme, implisitt tar for gitt at man i alle kulturer ”egentlig” har best av å praktisere et gitt handlingsmønster med et felles sett av lover og regler for adferd. Men, som følge av at praksisene i dag faktisk er organisert rundt gitte (og et økende antall) regler og retningslinjer vil ikke problematikk knyttet til tilstedeværelsen og praktiseringen av disse *per*

se bli videre diskutert i fortsettelsen, dette fordi realitetene er som de er, noe som medfører at mine informanter gjennom sine stillinger i et internasjonalt selskap må forholde seg til slike regler i hverdagen. Men skal man tro mine informanter bør man heller ikke kun holde fokus internt i selskapet dersom man ønsker å eliminere en korrupsjonskultur.

4.4.4 Korrupsjon, ikke et isolert problem.

Som illustrert er mine informanter samstemte i at et korrupt selskap ikke er ønskelig, samtidig som det hersker stor grad av enighet i forhold til hvordan man skal arbeide for å motvirke utviklingen av en korrupt kultur. Et viktig aspekt i forhold til korrupsjonsbekjempelse er, i følge flere av mine informanter, tett knyttet til øvrige etiske aspekter. Kåre vektlegger viktigheten av at de ansatte føler seg trygge på arbeidsplassen. Han mener at fundamentet for stabil drift i et selskap er sikkerhet. Samtidig hevder han at ”med en gang man slipper opp for etiske normer løper man en større risiko”. Kåre mener derfor at etikk og produksjonsteknikk går hånd i hånd. Dette er et poeng også Truls trekker fram:

”Det som ville bekymret meg hvis jeg hadde jobbet i et selskap hvor korrupsjon var utbredt var jo det at, hvis en aksepterer den typen skal du si, skjult agenda og skjulte motivasjoner [korrupsjon], hvor mye annet er det i bedriften som ikke tåler dagens lys eller som du ikke ser? Som du ikke er klar over?”

Kåre og Truls trekker altså fram viktigheten av å være konsekvent i alle ledd i organisasjonen. Å utelukkende arbeide mot korrupsjon *per se* vil derfor ikke alltid være fruktbart. Dette fordi man, som en internasjonal aktør, nødvendigvis opererer i områder hvor det blant annet er andre typer arbeidsforhold. En konsekvens av dette vil da være at man blir nødt til å fokusere på både forhold internt i selskapet og eksternt i samfunnet man opererer i dersom man skal endre ting internt. Arne peker på at bruken av et kreftfremkallende stoff⁴¹ i et land han har arbeidet mye i bidrar til å sementere både en korrupt kultur og en kultur for opprettholdelse av dårlige arbeidsforhold:

”De har en veldig sterk lobby, og de bruker mye penger på å påvirke politikerne, og de [politikere] er påvirkbare, så det er ikke forbud mot sånne ting [det kreftfremkallende stoffet], mens det har vært forbud i Europa i 20-30 år.”

⁴¹ Jeg oppgir ikke navnet på stoffet da jeg ved å gjøre det risikerer å avsløre landet det er snakk om, som igjen kan spores til NORIND som selskap.

Denne lobbyen påvirker, i følge Arne, politikerne med alle midler, også bestikkelser, og kan være en hindring både i utviklingen av et bedre arbeidsmiljø i landet, samtidig som en korrupt lobby bidrar til å minimere sjansene for en strukturell samfunnsendring. Men det er uansett lettere å sette eksempler til etterfølgelse internt i selskapet enn hva som er tilfelle på samfunnsnivå. Daniel mener derfor at det er viktig at man går foran med et eksempel og viser holdninger innad når man skal forsøke å endre en kultur. Dette fordi man ikke kan

”forlange at alle andre skal gjøre det og tro at NORIND kan forandre hele [det aktuelle landet] uten å gå foran selv med et eksempel. Det er eksempelets makt man kan ta i bruk, kontra det å forklare alle andre hva de skal gjøre og være en ”besserwisser”.”

Arne følger opp Daniels holdning ved å illustre hvordan han mener NORIND har lyktes med dette. Han forteller at alle ansatte på en av deres fabrikker i et stort og, i forhold til Norge, kulturelt annerledes land, ble pålagt å bruke verneutstyr. Forholdene ved denne fabrikken betegner han som ”vill vest” i det tidsrommet NORIND etablerte seg der. Men som en del av en joint venture avtale som ble inngått innførte de hva som var NORINDS standard. Arne påpeker at dette tok tid, men at man lyktes etter hvert. Det siste året⁴² har man, i følge Arne, ikke hatt en eneste skade ved denne fabrikken, noe han betegner som helt unikt. Men når man hadde lyktes med å implementere sikkerhet på egne fabrikker begynte man så, i følge Arne, å arbeide opp mot samfunnet rundt fabrikken:

”For det var vanvittig mye dødsulykker, trafikkulykker, fra hjemstedet til jobb, på grunn av håpløse trafikkforhold. Det neste da var å gå til ordføreren i bygda og si: ”Okay, dette må vi ta fatt i”, og det møtte veldig mye motstand til å begynne med, men gradvis så begynner det, og så begynner de å, de ansatte ikke minst, begynner å bli stolte av at de jobber på et sted hvor vi er opptatt av medarbeideres ved og vel, og så liksom sprer det seg, det ruller ut til de andre, men det tar tid, men de må se at dette har en verdi for dem, en verdi for de ansatte og en verdi for selskapet. Ikke minst for de selskapene som driver eksport hvor det er europeiske firmaer som blir mer og mer bevisst på at dette er viktig og setter det inn i avtaler og slike ting. Og når de kan dokumentere at dette er på plass så er det en kjempefordel. ”

⁴² Per oktober 2009.

Kåre forteller en tilsvarende historie fra et europeisk land hvor man foretok en drastisk snuoperasjon på en fabrikk hvor man hadde en skadefrekvens som var langt høyere enn normalt. Skadefrekvensen ble blant annet forklart lokalt med at man hadde en viss type arbeidskultur i dette landet. For å få bukt med dette omdøpte man, i følge Kåre, hele fabrikk og sa at det ikke var noe som het en spesifikk nasjonal arbeidskultur, men NORINDkultur. I en slik prosess er Kåre bevisst på at man må ta hensyn til kulturen man opererer i, men at det på områder som kommer til sikkerhet skal være null skader som målsetning og at man derfor ikke kan ta hensyn til bestemte kulturelle ulikheter i forhold til dette. Kjell er på sin side opptatt av viktigheten ved å engasjere seg bredt i lokale miljøer. NORIND har, i følge Kjell, i landet han arbeider mest, et program som støtter en lokal barneskole, noe de har gjort i om lag ti år:

”Der bidrar vi med et mindre pengebeløp hvert år, så bidrar vi med forelesere av og til fra de ansatte. Foreløpig så har 10000 barn vært gjennom programmet der, og det er for å stimulere til samfunnsansvar i et fattig område. Og når man har så mange barn som går gjennom det og du har årlige sammenkomster, fester for å feire liksom programmet år for år når barna går ut, så får du et positivt bilde. I tillegg så er det selvfølgelig viktig å være et godt eksempel på hvordan du drifter på alle mulige områder, det er også viktig å være engasjert hos politikere.”

Kjell peker imidlertid også på at støtte til veldedige prosjekter ikke utelukkende blir gjort av godhet:

”Vi tror at det er en verdi i en større setting, for bedriften. For ansatte til å bli stolte. Så det er jo et formål på at dette skal bidra med noe godt for samfunnet, og som en konsekvens for de stabile forholdene rundt ansatte eller bedriften. Vi er jo ikke i business for å føre sosialt arbeid, men det er fordi vi tror på veldig lang sikt at vi oppnår noe positivt med det her. Så skal nok sant sies at hadde ikke fabrikk sjefen der nede vært såpass engasjert og promotert dette her og tatt initiativ selv, så tror jeg nok ikke at NORIND hadde gjort det. I hvert fall, ikke i åtte av de ti foregående årene, kanskje vi hadde begynt å komme på banen nå.”

Ved å se på de stort sett sammenfallende oppfatningene omkring viktigheten av å inkludere hele samfunnet man opererer i ser man at mine informanter anser at å kun arbeide med egen

organisasjon kan bli en for smal tilnærming til korrupsjonsproblemet. Dette fordi man hele tiden må ta høyde for omgivelsene man opererer i og derfor også ta høyde for de ulike aktørene og strukturene i denne kulturen. Videre, som følge av at mine informanter vektlegger at man må endre arbeidsforholdene og bidra til en tryggere arbeidsplass, ser man at å bidra til å endre holdninger både i eget selskap og i samfunnet forøvrig, er noe som er anset som viktig når man skal utvikle en kultur som tar inn over seg de etiske retningslinjene selskapet legger til grunn. Informantenes tilnærminger viser med dette ytterligere kompleksiteter ved korrupsjonsbekjempelse da dette perspektivet impliserer at et selskap som i liten grad tar høyde for de lokale forholdene man opererer under i et mindre omfang vil lykkes med å nå fram med budskapet sitt. I forhold til dette kan Huntingtons (1996) forståelse av vestens intervensjon i andre kulturelle praksiser igjen kort drøftes. Som illustrert over kan dette argumentet ha solid gyldighet knyttet til implikasjoner ved innføring av lover og regler for korrupsjon. Men ser man dette i et større perspektiv, at et selskap aktivt arbeider for å bedre sikkerheten ved fabrikkene sine, kan en slik intervensjon, uavhengig av motivasjonen for initiativene, ses på som et positivt bidrag. Ikke dermed sagt at alle fabrikker som har høy skadefrekvens kan eller bør defineres som korruperte, men man kan like fullt argumentere for at det på sett og vis, i relasjonen mellom de ansatte ved fabrikkene og selskapet som helhet, eksisterer en "vinn-vinn" situasjon dersom man klarer å utvikle en kultur som tar avstand fra korrupsjon. Dette som følge av at de ansatte får nytte godt av økt sikkerhet, mens selskapet unngår korrupsjon og de medfølgende konsekvensene ved dette. Men det skal også tillegges at dette er et aspekt som først og fremst er relevant i forhold til ansatte ved fabrikker, personer som har arbeid som kan være farlig og/eller helseskadelig. I tilfeller med personer som i større grad sitter med stillinger hvor man har innflytelse vil jeg argumentere for at Huntingtons argument fortsatt er relevant som følge av at slike personer i større grad inngår i "ansikt til ansikt" relasjoner med kunder og/eller (potensielle) samarbeidspartnere.

4.4.5 Oppsummering

I det foregående har vi sett at etiske retningslinjer er viktig for et selskap, men at det er implikasjoner knyttet til innføringen av slike, særlig i internasjonale selskaper. Samtidig er det viktig å ha *in mente* at ikke alle er korruperte selv om man opererer i en annen kultur, og at man må arbeide både internt i selskapet og eksternt i samfunnet man opererer i for å oppnå resultater og samtidig ikke kun fokusere på korrupsjon *per se*. I det påfølgende skal vi se nærmere på implikasjoner ved sosiale relasjoner.

4.5 Sosiale relasjoner, et tveegget sverd

”Istedenfor å gå og betale for det så kan du ringe sjefen for kontoret så kommer du raskt fram i køen” - Kjell -

Som illustrert i 4.3.2 kan utveksling av gaver i tilknytning til kundepleie beheftes med en rekke implikasjoner. I det følgende skal jeg se nærmere på viktigheten av sosiale relasjoner, samt implikasjoner ved å aktivt bygge dette. Jeg vil hovedsakelig fokusere på dilemmaet som eksisterer i tilknytning til kundepleie og oppbygging av sosiale relasjoner i settinger hvor man på den ene siden bygger relasjoner for å unngå å havne i korrupte situasjoner og samtidig, gjennom de samme relasjonene, i mange tilfeller får tilgang på noe man kanskje ikke ville fått tilgang på uten disse. Som antydnet tidligere er dette en faktor som kan problematiseres i forhold til korrupsjon. I det følgende vil jeg vise hvordan slike problemstillinger utspiller seg.

4.5.1 Hvorfor er sosiale relasjoner viktig?

Mange av mine informanter trekker fram at noe av det viktigste man gjør er å bygge relasjoner med troverdige mennesker. Arne fokuserer på at det er veldig viktig å bygge opp sosiale relasjoner og man må også pleie disse gjennom

”å gå ut å spise middag med dem, ta dem med på en cricket match eller hva det måtte være [...] hvis de ikke kjenner deg, eller ikke liker deg, så vil de ikke kjøpe av deg. Jeg har investert mye tid på å bygge et nettverk.”

Flere informanter vektlegger viktigheten av å kartlegge de ulike aktørene i markedet for å finne ut hvem man bør samarbeide med når man skal bygge relasjoner. Arne forteller at måten denne kartleggingen ble utført på da han arbeidet i et land hvor han bidro til å bygge opp NORINDS organisasjon var at det ble benyttet konsulenter som gravde fram informasjon om de ulike aktørene, ikke bare profesjonelt, men også om den aktuelle interesser og familieforhold. I følge Arne finnes det et utall konsulenter i det aktuelle landet som *”er flinke til å grave”* og hjelper til med slike ting. Disse konsulentfirmaene er stort sett små lokale firmaer og, i følge Arne, har alle utenlandske selskaper som etablerer seg, eller er i ferd med å etablere seg her, behov for å få en oversikt over kundegruppen de skal betjene. Selskapene må

derfor knytte relasjoner, samt finne ut hvem som er beslutningstakere. Han forteller at man ofte må krongle seg gjennom ”en jungel” for å finne fram til de rette personene, men at man er et godt stykke på vei dersom man finner fram i denne jungelen. Han peker også på at det i slike situasjoner er viktig å være synlig gjennom eksempelvis å representere selskapet på konferanser. På slike tilstelninger treffer man også, i følge Arne, mange mennesker og man kan knytte kontakter på den måten. Nettopp det å treffe folk utenfor kontoret anser Arne som helt essensielt, dette fordi han mener at de åpner seg på en helt annen måte da: *”Innenfor deres egne fire vegger er det ofte veldig vanskelig å få informasjon. Når du kommer utenfor er de ofte litt mer løsmunnet.”* Gjennom å treffe dem utenfor kontoret vil man få tilgang på enda mer informasjon om kunden og hvordan denne tenker. Sistnevnte er, i følge Arne, viktig for å kunne legge opp den rette kundestrategien. Desto mer informasjon man kan skaffe seg, desto bedre vil man, i følge Arne, være i stand til å kunne ha rett kundestrategi. Pål forteller på sin side at han ikke har noen særskilte måter han pleier sine kontakter på;

”utenom at jeg forsøker å ha en fornuftig relasjon til dem [kontaktene] og det vil stort sett bestå i å gjøre et stykke arbeid som du kan stå for og ikke bare levere noen tjenester som liksom ikke duger til noe.”

Men selv om han ikke har noen spesifikke strategier for relasjonspleie mener Pål, i likhet med Arne, at man kan lære veldig mye om mennesker når man har sosial omgang med dem; *”du får en forståelse av hvordan de reagerer på forskjellige ting. På andre ting enn det businessaktige”*. Han mener derfor at det er nyttig å vite litt om hva dem man handler med står for, utover hva disse gjør på kontoret. Når man har bygget gode relasjoner vil hensikten med dette være å benytte seg av disse i forretningsøyemed. Neste avsnitt ser nærmere på det.

4.5.1.1 Å gjøre bruk av sosiale relasjoner

Ola forteller eksplisitt om betydningen av sosiale relasjoner i forbindelse med en avtale han gjorde. Denne avtalen kom NORIND enklere til som følge av at Ola, etter å ha gjort forretninger der tidligere, kjenner kongefamilien i det aktuelle landet godt. I perioden det er snakk om holdt NORIND på å bygge opp et marked i nabolandet, men produktet man solgte hadde en importavgift på 50% dersom man skulle importert det utenfra. Landet Ola kjenner kongefamilien i har imidlertid en handelsavtale med dette landet og produserer i tillegg det aktuelle produktet. Ola henvendte seg derfor til sine kontakter og fikk til en avtale på kjøp av produktet derfra. Ved å gjøre dette omgikk NORIND de høye tollsatsene som konkurrentene

måtte betale og satte seg i en gunstig markedsposisjon⁴³. Gjennom Olas historie ser man viktigheten av å inneha sosiale relasjoner. Konsekvensene av å ikke inneha disse blir formulert av Kjell. Han mener det er særdeles viktig at

”du kan ringe en hvis det er en driftslisens som ligger bak, og det er veldig ofte at driftslisenser, miljølisenser, kommer ut veldig sent, for det offentlige [i det aktuelle landet] er veldig lavt skolert, så da istedenfor å gå og betale for det så kan du ringe sjefen for kontoret så kommer du raskt fram i køen.”

[...]

”Så det er måten når du har veletablerte kanaler. Men det tar mange år å komme på innsiden, og for et nyetablert firma, hvis du da ikke finner de personene som har de veletablerte kanalene så vil jeg tro det kan bli en utfordring. Betydelig utfordring.”

Gode og velfungerende relasjoner kan av den grunn fungere som en sosial kapital som både muliggjør forretninger og reduserer sannsynligheten for å havne i situasjoner som kan oppfattes som korruperte. Men å dra veksler på relasjoner kan problematiseres ut fra en rekke moralske perspektiver: Som Olas historie viser benytter han sine relasjoner i forbindelse med forretningsavtaler, samtidig som man kan, som Kjell illustrerer, gjøre bruk av relasjoner for å unngå å havne i situasjoner som defineres som korruperte. Spørsmålet som melder seg er likevel hvor grensen for slike relasjoner går? Hvor krysser man grensen for vennskap/vennetjenester og korrupsjon som anses som straffbar? Et slikt spørsmål lar seg vanskelig besvare, særlig som følge av at, som Chibnall og Saunders påpeker, intensjonen er viktigere enn selve handlingen vil slike vurderinger være underlagt skjønn og derfor være en betydelig utfordring både for selskap og ansatt. I den påfølgende delen vil jeg illustrere hvordan ulike oppfatninger og erfaringer kan lede til ulike forståelser av samfunnsforhold. Jeg skal illustrere dette gjennom de ulike oppfatningene av sosiale forhold i et stort land med en kultur som på veldig mange områder er ulik den norske. Videre vil jeg sette det faktum at personer gjør seg ulike erfaringer inn i et større rammeverk og vise hvordan dette kan problematisere arbeid med anti-korrupsjon. I denne redegjørelsen vil det aktuelle landet det henvises til gå under navnet 1A mens andre land det henvises til går under betegnelsen 1B, 1C etc.

⁴³ Av hensyn til anonymisering kan jeg ikke presentere dette eksempelet mer inngående og det framkommer derfor noe uklart.

4.5.2 Å gjøre seg ulike erfaringer

Ola vektlegger hvor sentralt det sosiale er i 1A. Samtidig som han understreker at det kan være problemer med språket:

”I mange tilfeller så er mat liksom veien gjennom business. Så jeg må si at de årene jeg har vært i 1A, så blir du jo veldig, veldig klar over hvor viktig det sosiale er, ekstremt viktig. Det som er problemet for oss i 1A er at det er veldig få som snakker engelsk. Sånn at vi blir sittende å prate gjennom tredjeperson. For det første så tar det jo veldig lang tid, men allikevel så noen ganger så har jeg jo lurt på hvorfor jeg skal være med i et møte på mange måter. Noen ganger så reiser du bare for å besøke dem, og liksom holde den der kontakten, det er ekstremt viktig for dem.”

Pål betegner også språkproblemer, samt at man er nødt til å ha med seg en lokal⁴⁴ for å få spist i 1A, som noe som kan være vanskelig;

”[...] om man har tatt bilder av noe mat så får man noe mat, men som regel må du ha med deg en lokal uansett for å gjøre noe, og det er klart da er man veldig oppknyttet til han, og sånn sett i alt du gjør så merker man det at det er noe du ikke får med deg, det er en agenda. Altså, det kan være på de enkleste ting, man skal ut å spise, så liksom plutselig så skal du ikke der, du skal der, ikke sant, så det ligger en agenda som ikke du får tak i bak det.”

I et land som 1A hvor det altså kan være språkbarrierer er også Arne tydelig på at den sosiale omgangen kan være en utfordring. Men, i følge Arne, har man alltid med seg en tolk og dersom man lærer seg noen få ord så går det helt greit mener han. Foruten dette vektlegger han at de lokale er glade i alkohol. I en sosial setting vil man derfor ofte sette seg ned å drikke; *”så synger man litt for hverandre og så er det ikke måte på hvor gode buddy’s man er.”* Arne kommer også med et konkret eksempel på et resultat av gjentatte besøk hos samarbeidspartnere i 1A:

”En av de første suksessene jeg hadde i 1A går tilbake til 1994. I løpet av det året var jeg åtte ganger på et verk før vi fikk kontrakten, og de folkene der er fremdeles gode

⁴⁴ Lokal innebærer i denne redegjørelsen at man er fra 1A.

kompiser med meg. Det er liksom en del av familien vet du, men du måtte liksom synge med dem og drikke litt og sånt, de skulle teste deg ut og sånt vet du. Enkle og greie folk.”

Ola poengterer også at de lokale er glade i å drikke, men han forteller samtidig at dette kan by på problemer.

”Det som kan være et problem i 1A, det er det at de drikker så jævlig. Og det å drikke i 1A, der snakker du om å drikke brennevin altså. Det er jo veldig mange lokale i relativt ung alder som begynner å slite med helsa. I 1A så er det sånn at hvis du kommer som gjest hos en forretningspartner og liksom sier nei og ikke vil gjøre dette her så kan det på mange måter oppfattes som at du vil holde litt avstand, at du vil liksom ikke bryte den her barrieren med og så bli litt snurrete en kveld å sitte og slappe litt av og senke skuldrene og så videre, det er veldig, veldig viktig for de lokale.”

Daniel peker også på at man er avhengig av å kjenne folk, men at det relasjonelle er ulikt avhengig av hvor man er:

”I 1B så går man ut på bar og spiser og drikker seg fulle sammen, i 1A så er det besøk og besøk og besøk, og gjerne med en middag etterpå, men bare det å gå på besøk er det viktigste. I 1C har de fremdeles den, liksom, det er godt å ha en hvit man med seg ut. Man får med en som kan snakke engelsk og er en ”foreign ekspert”. Det var det også i 1A for ti år siden når jeg var der, nå føler jeg ikke at det er sånn, det er ikke en nødvendighet på samme måte.”

Daniel poengterer altså at besøk er en særdeles viktig faktor for å lykkes i 1A. Men han er ikke like kategorisk som Arne og Ola i forhold til alkoholkonsumet i 1A. Daniel peker heller på at dette er noe som er framtrødende i 1B. Både i det foregående sitatet og ellers i intervjuet peker Daniel på dette. Gjennom et oppfølgingsspørsmål på e-post svarer Daniel at mange i 1A ikke drikker, og at man kan klare å vri seg unna dette uten at det skaper problemer. I tillegg påpeker han at det er stor forskjell på hvor du er i 1A. I de store byene drikkes det lite alkohol, mens det på landsbygda og i mindre byer er mer vanlig. Han sier videre at de lokale kan synes det er gøy å teste utlendinger, derfor kan drikkepresset være større på utlendinger enn andre.

Men Ola og Arne, som begge trekker fram alkohol i 1A som noe sentralt, viser også ulike forståelser av kulturen i landet. Dette kommer tydeligst fram gjennom at Ola omtaler drikkingen som et problem, blant annet gjennom at han reflekterer over de lokales helseproblemer knyttet til alkoholmisbruk. Arne antyder ikke problematikk knyttet til dette, men snarere poengterer han at det er forholdsvis enkelt å omgås de lokale så lenge man lærer seg noen ord og samtidig drikker litt med dem. Arne og Ola argumenterer her ut fra to ulike ståsteder. Mens Arne utelukkende fokuserer på sin personlige erfaring med alkoholkonsum drar Ola på sin side veksler på en større samfunnsstrukturell tilnærming som også tar høyde for hvordan alkoholkulturen kan være problematisk for en person som kommer utenfra. Men at det finnes ulike oppfatninger omkring kundepleie og relasjonspleie i 1A *per se* er imidlertid ikke en problematikk som skal overdramatiseres eller diskuteres ytterligere. Det er en rekke aspekter som tilsier at dette er en naturlig konsekvens ettersom 1A er et stort land med stort innbyggertall. At det er forskjell på hvordan man eksempelvis omgås kunder i store byer og på landsbygda er sannsynligvis også bare noe man kan forvente. Men disse, i utgangspunktet små, forskjellene i tilnærminger understreker likevel den allerede nevnte kompleksiteten rundt å arbeide i fremmede kulturer, samtidig som informantenes ulike holdninger og verdier også kan bidra til å forme oppfatningene i forhold til dette. Et slikt fenomen kan drøftes i en bredere kontekst.

4.5.2.1 Ulike erfaringer, en utfordrende problematikk

Det faktum at personer generelt i mange tilfeller gjør seg ulike erfaringer, er av sentral betydning for korrupsjonsbekjempelse internt i et selskap. Dette fordi det neppe utelukkende er i forhold til ovennevnte oppfatninger at man gjør seg ulike erfaringer. Man kan av den grunn ikke forvente at personer som sendes til samme land opplever de eksakt samme situasjonene og praksisene. Det er en rekke faktorer som spiller inn; eksempelvis strukturen på relasjonene man inngår i, den ansattes personlige holdninger og verdier, praksisen i området man opererer i og hvorvidt man lykkes med forretningene sine. Gjør man seg erfaringer som tilsier at korrupsjon eksempelvis hjelper på samfunnsutviklingen i området man opererer i, eller ser at "alle andre" gjør ting som i Norge anses som korruperte, vil dette kunne bidra til å skape holdninger som ikke samsvarer med selskapets standarder. Ettersom mine informanter er forholdsvis like og likevel har ulike forståelser, kan man derfor spekulere i at erfaringene til ansatte med kvalitativt ulike bakgrunner enn mine informanter, sannsynligvis, i mange tilfeller, fortøner seg helt annerledes og bidrar til å komplisere bildet ytterligere. Derfor, som følge av at erfaringer man opparbeider seg er subjektive, er dette et

aspekt som kan by på utfordringer i forhold til korrupsjonsbekjempelse. Dette fordi *noen* kan anse en handling som korrupt, mens *andre* kan se denne som en naturlig del av forretningsrelasjonen. Dette poenget kan tjene som eksempel på viktigheten av å være bevisst på at personer, av diverse årsaker, tilegner seg ulike erfaringer når man driver forretninger i store og kulturelt mangfoldige og/eller fremmede land. I tillegg til dette vil man også havne i en rekke dilemmaer. Nedenfor skal jeg, som en fortsettelse på denne diskusjonen, se på hvordan problematikk knyttet til slike dilemmaer fortøner seg og hvordan slike *kan* løses ved hjelp av sosiale relasjoner.

4.5.3 Å bygge sosiale relasjoner for å unngå korrupsjon

Som følge av at man i mange tilfeller ikke vet hva man kan oppleve når man reiser til utlandet mener Kjell, på generelt grunnlag, at NORINDansatte bør gjennomgå konkret dilemmatrening, ikke trening rundt rutiner og prosedyrer:

”Jeg tror nok jeg ville foreslått at treningen som sådan hadde gått veldig mye på sånn dilemmatrening, konkrete eksempler, ikke trening rundt rutiner og prosedyrer, for det oppfatter jeg som mindre nyttig, for man kommer inn i masse gråsoner, masse dilemmaer som man må ta stilling til ”at the end of the day”, så prosedyrene oppfatter jeg som mindre nyttig, det er gode intensjoner.”

Kjells argument knytter seg her til at man ikke alltid har oversikt over hva man kan møte på når man arbeider i en fremmed kultur. At man da har en viss oversikt over hvordan man skal forholde seg til forskjellige situasjoner vil derfor være nyttig. Videre eksemplifiserer Kjell hva han legger i gråsonerebegrepet:

”Det kommer inn [leveranser av kritiske råvarer] på en flyplass eller havn. Fabrikken kan stoppe. La oss ta de ekstremene nå da. Så er det en person som jobber i havna som sier at dette kan ikke frigis fordi jeg ønsker 10000 kroner eller 5000 kroner, hva gjør en ung ingeniør da? Stopper han fabrikken? Eller smører du? Eller fasiliterer du? Hva er det å fasilitere⁴⁵ og hva er det å smøre? Hva er forskjellen på det? Hva er grensen? Hva er det som er akseptabelt og ikke akseptabelt? Eller ringer du hjem da?

⁴⁵ Kan defineres som å iverksette ”noe”.

Ringer du hjem til din sjef? Prøver du å utfordre sjefen til den representanten i havnen før du går andre veier?”

Hvordan slike gråsoneproblemer blir løst kommer, i følge Kjell, an på spennvidden i samfunnet. Kjell illustrerer hvordan NORIND har utviklet gode relasjoner på mange områder og at han nok ville benyttet seg av dette;

”[...] jeg hadde nok ringt til noen andre jeg kjente i havna og fått det løst på den måten der. Hadde det vært i et nystartet firma og beløpet ikke hadde vært for stort så tror jeg sannelig at mange hadde endt opp, etter en diskusjon, med å kalle det fasilitering, og hadde beløpet vært stort så hadde det blitt problemer. Og da er det litt avhengig av hva er et stort beløp og hva er et lite et, det er jo en utvikling over tid ikke sant i forhold til gaver. Grensene har jo blitt mindre og mindre over tid. Det er sånn jeg tror det hadde blitt løst.”

Av Kjells tilnærming ser man at velfungerende relasjoner er essensielt for å unngå å havne i problemer som defineres som korrupte. Implikasjoner ved dette åpenbarer seg gjennom at man gjennom å benytte relasjoner man har opparbeidet seg oppnår noe man ikke hadde klart uten disse. Som Kjell også illustrerer i 4.5.1.1 Vil selskaper som ikke innehar disse gode relasjonene fort risikere å havne i problemer og som en konsekvens ende opp med å betale mindre pengebeløp for å få ting gjort. Spørsmål knyttet til det moralske i slike handlinger vil dermed åpenbare seg ettersom selskaper som allerede har velfungerende relasjoner, i langt større grad enn selskaper som er nye i et marked, kan slippe unna situasjoner hvor man løper risiko for å bli anklaget for korrupsjon. Dette fordi etablerte relasjoner kan føre til at man kommer forbi en byråkratisk kø og/eller slipper unna et krav om uformell betaling. Selskaper som NORIND vil derfor være del av et større strukturelt problem hvor sosiale relasjoner, framfor produktet man selger/utvikler/produserer, kan være det avgjørende for hvorvidt man lykkes i et område. Dette innebærer at etablerte aktører i et land kan sitte på markedsandelene sine på tross av at det gitte selskapet ikke nødvendigvis har det beste produktet, men på bakgrunn av veletablerte relasjoner og bekjentskaper i systemer. Samtidig kan selskaper som er nye i markedet teoretisk sett risikere å ende opp med negativ medieomtale som følge av at forsøk på bestiktelser blir kjent, noe som ytterligere kan forverre forsøket på en vellykket etablering i det gitte landet, samt skade selskapets legitimitet generelt. På bakgrunn av de illustrerte faktorene vil jeg derfor argumentere for at sosiale relasjoner er nyttig for de

etablerte og til hinder for de nye aktørene i et marked. I tillegg bidrar selskaper og ansatte som aktivt arbeider opp mot beslutningstakere til å sementere samfunnsstrukturene i det aktuelle området. Spørsmålet som da reiser seg er hvorvidt dette er noe NORIND og dets operative ledere skal ta hensyn til da dette er en utbredt, og i stor grad, legitim praksis? Det er en rekke argumenter som taler for at NORINDansatte så absolutt bør fortsette sin relasjonsbygging og dermed unngå å havne i situasjoner som juridisk anses som korruperte: (1) Det er faktisk lov å kjenne folk, relasjoner blir dratt nytte av på alle nivåer i samfunnet. (2) Man vil sannsynligvis miste betydelige inntekter ved å kutte ut en slik praksis. Å utvikle alternative praksiser for hvordan man skal ferdes i land hvor korrupsjon er utbredt vil sannsynligvis være ressurskrevende. (3) Den verste konsekvensen ved korrupsjon er, for et selskap, å bli tatt. Så lenge ikke relasjonsbygging er ulovlig vil ikke konsekvensen av det, og den eventuelt tapte legitimiteten i markedet, være til stede. (4) Man kan arbeide opp mot lokale myndigheter for å påvirke beslutningsprosesser i retning av et mindre korrupt system og samtidig, som vist over, bidra til å forbedre arbeidsforhold i området man opererer. Men likevel, som følge av at selskaper i mange tilfeller må bruke store ressurser på kundepleie, ressurser som kunne blitt benyttet til å gjøre den jobben man faktisk skal (en sivilingeniør utdanner seg eksempelvis ikke til å spise på restaurant), vil en slik kultur bære preg av *en allmenningens tragedie* (Ostrom, 1990). Dette fordi de ulike aktørene, som følge av at strukturen ikke fungerer optimalt, må bruke ressursene sine (menneskelige og/eller økonomiske) på aktiviteter som i utgangspunktet ligger utenfor det primære målet for tilstedeværelsen i det aktuelle området. Selvsagt kan man på bakgrunn av sistnevnte hevde at i mange tilfeller er praksiser knyttet til relasjonsbygging noe man gjør på bakgrunn av kulturelle forventninger, at det i den kulturen man opererer i ligger et krav om eksempelvis små gaver i tilknytning til besøk etc. Men som følge av de juridiske retningslinjene, samt selskapenes egne retningslinjer, kan man ikke bruke dette argumentasjonskortet dersom det hypotetisk sett ligger et krav om kontantbetalinger i en gitt kultur, selv om begge ovennevnte typer av forventninger *kan* være former for påvirkning. Ikke nødvendigvis intensjonelt korrupert, eller et ønske fra de involverte partene i transaksjonen om å påvirke hverandre, men like fullt gester som i hvert fall ikke bidrar til å forsure en relasjon. Den ene gester er imidlertid per definisjon korrupert, den andre er per definisjon legitim.

Samtidig finnes det også gode grunner til å forsøke å endre praksis: På mange måter er det ved å si nei til å inngå i praksiser som bidrar til å undergrave markedøkonomien at man som selskap kan vise at man faktisk ønsker å bidra til å utgjøre en forskjell. I dag tar selskaper inn

over seg og forsøker å implementere nye lover og regler knyttet til kundepleie og relasjonsbygging, men dette er ting man på mange vis blir pålagt å gjøre. Å iverksette tiltak ”beyond compliance” (Barth og Wolff, 2009), å utføre noe som ikke er pålagt eller forventet, vil sannsynligvis være beheftet med større skepsis i et selskap, blant annet på bakgrunn av en (berettiget?) frykt for at dette vil kunne gå ut over bunnlinjen. Petter illustrer imidlertid at NORIND gjør mer enn forventet i forhold til aldersgrenser for personer som jobber hos dem:

”I enkelte land og i enkelte områder så er det vanskelig å se hvor gammel en person er. Det er internasjonale krav som sier 15 år, det er nasjonale krav som sier 14 år, mens vi sier 18 vi.”

NORIND opererer altså med andre aldersgrenser for ansatte enn hva som i mange tilfeller er de juridiske kravene. Dersom selskaper som NORIND også aktivt går inn for å endre eller påvirke en kultur som i realiteten favoriserer dem med de veletablerte relasjonene i et samfunn/marked, vil dette kanskje kunne gi et selskap større troverdighet knyttet til sitt arbeid i forhold til samfunnsansvar generelt og anti-korrupsjonsarbeid spesielt. I 4.3.2 så vi at Ola pekte på at det har skjedd en endring i forhold til hva som er tillatt å motta av gaver. Det vil derfor være naturlig å tenke seg, som følge av at regler knyttet til korrupsjon stadig endres og blir strengere og strengere, at lovverket også blir strengere i forhold til praksiser knyttet til relasjonsbygging, noe som videre vil definere flere og flere praksiser av relasjonspleie og relasjonsbygging som korruperte. En slik endring kan muligens bidra til å kreditere selskaper som var tidlig ute med nye praksiser i tilknytning til dette. I tillegg til ovennevnte vil samtidig relasjoner man bygger opp utvikle seg til å ta form av vennskap, noe som bidrar til at emosjonelle faktorer kan spille inn. Dette kompliserer relasjonsaspektet ytterligere, og skal drøftes under.

4.5.4 Nyansering av den nyttemaksimerende aktøren, den rasjonelle irrasjonalitet

På bakgrunn av at man i mange tilfeller bygger opp relasjoner som går ut over de forretningsmessige er det rimelig også å se litt på hvilke konsekvenser dette kan ha. Dette er noe Ola peker på gjennom å illustrere et noe annet perspektiv knyttet til de sosiale relasjonene man bygger opp. Ola poengterer viktigheten av å ha gode relasjoner, men samtidig nyanserer han dette bildet gjennom å understreke at det også kan dukke opp problemer i forbindelse med

dette når man av ulike årsaker ikke har behov for relasjonene lenger. Han skisserer et slikt scenario relatert til en agent man ikke følte man hadde like stort behov for etter å ha samarbeidet med ham over lengre tid⁴⁶:

”Da husker jeg vi hadde en svær sjau med han agenten, fordi vi kuttet agentkommisjonene hans dramatisk, altså sånn skikkelig. Det var skikkelig kutt altså, hvor vi gikk ned og så sa at; ”okay, den jobben du gjør er verdt så og så mye for oss”. Men du kan liksom ikke si at nei vi vil ikke ha noe med deg for nå har du liksom skapt businessen vår og nå kan vi ha direkte kontakt fordi det er jo et usynlig nettverk og hvis vi liksom kaster han på båten så begynner det å oppstå problemer etter hvert. For de gamle gutta hans sitter jo på fabrikken. Så vidt jeg kan huske så tror jeg vi dro ned den kommisjonen fra 23 til 5 dollar.”

Samtidig reflekterer han over det moralske aspektet knyttet til å bryte langvarige relasjoner når man har oppnådd det man ønsket:

”Etter så mange år så kjenner vi jo de som produserer veldig godt, og etter noen år så kunne vi sagt ”nei vi er ikke interessert i deg” og da har du et sånn moralsk spørsmål i fra andre siden sant, at du har en [agent] som har brukt ganske langt tid og initiert ganske stor business for NORIND, skal man da kaste han på båten eller skal man prøve å ha ham som en forretningsforbindelse? Og det har det jo, i hvert fall i den tiden som vi drev med denne, så valgte vi å ha det og jeg vet en annen avdeling fortsatt har han, fordi at han har kontakter ute i samfunnet og har liksom, hvis det kommer nye prosjekter eller sånt så er han en medvirkende årsak uten at han jobber livet av seg for å si det sånn.”

Gjennom Olas tilnærming ser man her en todelt effekt av de sosiale relasjonene. En effekt knytter seg til at man på et nivå har behov for en brukbar relasjon til denne agenten ettersom han har et kontaktnett som potensielt kan skape problemer for NORIND dersom man bryter kontakten med ham, altså en rasjonelt kalkulert tilnærming i forhold til å beholde en agent som i realiteten ikke genererer de helt store inntektene til NORIND. På den andre siden ser

⁴⁶ En agent kan blant annet brukes til å iverksette virksomhet i ulike land. Slike agenter har dog vært beheftet med problemer i enkelte tilfeller. Blant annet fikk Statoil store problemer i Libya som følge av problematikk knyttet til en agent. Jeg vil imidlertid ikke drøfte problematikk knyttet til agentbruk i denne teksten.

man at det også eksisterer et moralsk aspekt her. Dette fordi man beholder denne agenten som følge av at han har initiert inntekter for NORIND tidligere. Sistnevnte tilnærming vil ikke kunne sies å være utpreget rasjonell rent økonomisk. I stedet vil jeg argumentere for at denne bunner i en sosial forankring til denne agenten og at man derfor foretar en "kost-nytte" vurdering ut ifra flere nivåer enn en utelukkende rasjonell, opportunistisk forståelse. Samtidig snakker Ola også om en agent man ikke ville samarbeide med som følge av at det var mistanke om at han gjorde "noe med kommisjonen vi har betalt. Vi har ikke følt oss helt god med hva det er han gjør med den". Sistnevnte kan vurderes som en økonomisk kalkulert tilnærming i forhold til konsekvensene av å bli koblet til en mulig korrupt agent. Men det kan også knyttes til et aspekt som i større grad strekker seg til å faktisk ønske å ta ansvar og ikke å bidra til å støtte opp under handlinger som er uforenelig med egne, og/eller selskapets, verdier. På bakgrunn av dette, samt basert på forankringsbegrepet presentert tidligere, mener jeg det er rimelig å hevde at relasjoner man bygger opp i næringslivet er noe som kan følge den aktuelle aktøren videre og fungere som en katalysator i forhold til positive eller negative handlinger knyttet til korrupsjon. Eksempelvis peker Arne på at personer man arbeider med, og har en kontinuerlig relasjon til, naturligvis i mange tilfeller også etter hvert blir mer enn forretningspartnere, men også personer man kjenner og kanskje i noen tilfeller mennesker man anser som venner. Jeg vil derfor argumentere for at man (1) finner klare likheter med den nyttemaksimerende opportunistiske aktøren når man ser på personer som bygger sosiale relasjoner med det mål for øye å initiere forretninger via disse. Samtidig må man også (2) ha *in mente* at man gjennom å omgå mennesker over tid, ofte bygger personlige relasjoner med dem, noe som, som en konsekvens kan bidra til en form for *rasjonell irrasjonalitet* fra alle involverte parter i relasjonen. Dette som følge av at man på den rasjonelle siden ønsker å gjøre forretninger med personer man kjenner ettersom man i større grad stoler på disse, mens det på den andre siden ligger en irrasjonalitet gjennom å ikke fokusere på de økonomiske gevinstene man oppnår gjennom å ikke utelukkende dra veksler på det til enhver tid beste alternativet i henhold til kortsiktig og langsiktig fortjeneste.

4.5.5 Oppsummering

I det foregående har jeg sett på viktigheten av sosiale relasjoner for å unngå å havne i situasjoner som anses som korruperte, det faktum at personer gjør seg ulike erfaringer gjennom sine relasjoner, samt implikasjoner knyttet til relasjonsbygging. Alle disse aspektene er faktorer som kan bidra til å undergrave retningslinjer som blir lagt til grunn i et selskap. Avslutningsvis vil jeg nå kort oppsummere mine empiriske funn, foreta en oppsummerende drøftning som understreker kompleksiteten som omgir korrupsjonsproblematikk, samt se nærmere på hvordan mitt teoretiske rammeverk har vært av relevans for denne studien.

5. Avsluttende kommentarer

5.1 Oppsummering av studiens empiriske hovedfunn

I denne studien har jeg vist at selskaper påvirker hverandre, kopierer hverandres praksiser, samt blir påvirket av kritikk utenfra. Sistnevnte står sentralt i utviklingen av hva Boltanski og Chiapello (2005) definerer som en kapitalistisk ånd. De senere år har de ovennevnte faktorene bidratt til å utvikle et klima blant aktørene i næringslivet som retter seg mot et økt fokus på samfunnsansvar og anti-korrupsjon. Dette har i sin tur har ført til at selskaper har utviklet flere og flere regler og retningslinjer for å unngå å havne i situasjoner som anses som korruperte. Jeg har også vist at det eksisterer en rekke sosiale faktorer på mikronivå som kan bidra til å påvirke adferden hos de ansatte i et selskap. Fellesnevneren for slike faktorer er relasjoner til andre mennesker. Slike relasjoner kan påvirke forståelser av hva man anser som korrupsjon via eksistensen av subuniverser med egen situasjonell moral, eller gjennom diverse nøytraliseringsprinsipper. Som vist legitimerer mine informanter noen former for relasjonspleie, mens de avviser andre som korrupsjon. Jeg har derfor stilt spørsmålet om ikke former for påvirkning gjennom eksempelvis mindre gaver og middager også kan beheftes ved et problematisk aspekt. Videre har jeg vist at det er en bred enighet blant mine informanter i forhold til viktigheten av å bygge en organisasjon hvor alle trekker i samme retning og i lys av mine informanters tilnærminger har jeg beskrevet at dette kan være en stor utfordring. Jeg har også illustrert at et generelt fokus på etikk, slik som gjennom sikkerhet på fabrikker, i følge mine informanter *kan* være en viktig faktor i relasjon til anti-korrupsjonsarbeid. Videre har jeg demonstrert effekten av sosiale relasjoner og hvordan disse kan bidra til å fremme forretninger, samt medvirke til at man unngår å havne i situasjoner som anses som korruperte. Jeg har også vist at ulike erfaringer kan forme oppfatninger, noe som i sin tur ble benyttet til å understreke hvor vanskelig det er å arbeide med anti-korrupsjonsproblematikk internasjonalt. Avslutningsvis har jeg sett på implikasjoner ved relasjonsbygging. Jeg har med andre ord i denne teksten vist at korrupsjonsproblematikk er en kompleks tematikk, en tematikk som ikke nødvendigvis har noe fasitsvar. Denne kompleksiteten skal jeg understreke gjennom en kort avsluttende drøftning i tilknytning til implikasjonene ved sosiale relasjoner.

5.2 Kompleksiteten knyttet til korrupsjonsproblematikk

Som mine informanter påpeker er gode sosiale relasjoner essensielt dersom man skal unngå transaksjoner som er anset som korruperte, enten dette er i form av juridiske regler eller selskapets etiske retningslinjer. Relasjonsbygging kan derfor diskuteres ut i fra to nivåer: På den ene siden er dette en nødvendighet som følge av at å inneha sosiale relasjoner som fordømmer adferd som anses som korrupert kan bidra til at man reduserer sannsynligheten for å inngå i slik adferd. Dette kan også, som flere informanter påpeker, bidra til å utvikle en kultur som er engasjert i anti-korrupsjonsarbeid både internt og eksternt i selskapet. Foruten dette er det, som Kjell eksemplifiserer i 4.5.1.1, særdeles viktig å inneha gode sosiale relasjoner da man uten slike i mange land kan risikere å måtte utføre handlinger som kan anses som korruperte for å få noe gjort. Sosiale relasjoner er av den grunn viktig for å få gjennomført det man ønsker forretningsmessig uten å bryte loven. Behovet for velfungerende sosiale relasjoner kan derfor eksistere på to nivåer: (1) For å muliggjøre forretninger og (2) for å muliggjøre forretninger som ikke defineres som korruperte. Disse aspektene er tett knyttet opp mot hverandre. Men jeg har også i denne teksten illustrert ytterligere et aspekt knyttet til viktigheten av velfungerende sosiale relasjoner: Gjennom relasjonsbygging kan man benytte seg av strategier som kan defineres som påvirkning, selv om dette ikke nødvendigvis trenger å være intensjonen. Å aktivt benytte seg av sosiale relasjoner, samt bruke ressurser på kundepleie kan derfor diskuteres ut ifra om dette er en praksis som kan ta form av en utilbørlig påvirkning. Dette fordi man gjennom sosiale relasjoner kan få tilgang på langt mer enn hva man i mange tilfeller får tilgang på uten disse. Å bedrive relasjonsbygging er imidlertid ikke forbudt og det er, som vist, en rekke argumenter for hvorfor selskaper skal arbeide for nettopp dette. Men like fullt vil engasjement i relasjoner som ligger på siden av det forretningsmessige utvilsomt være beheftet med en usikkerhet i forhold til om den gitte handlingen er et forsøk på å påvirke, eller bare en hyggelig gest. Her kan det selvsagt innvendes at man ikke kan unngå at mennesker kjenner hverandre, noe som selvsagt er riktig. Mennesker er sosiale vesener som i utstrakt grad omgås andre mennesker. Av den grunn vil personer som har arbeidet med hverandre i årevis naturlig nok også i mange tilfeller utvikle forhold som går utover det forretningsmessige. Dette innebærer at man ikke kan forvente at mennesker, selv om man arbeider i internasjonale selskaper, opptrer som roboter uten emosjonalitet eller følelser for andre mennesker. Likevel ligger det en forskjell mellom å *aktivt* arbeide for å skaffe seg kontakter og det å *passivt* utvikle vennskapsbånd som en

naturlig del av en langvarig relasjon. Når ansatte i store selskaper aktivt bygger opp relasjoner for å bruke disse til egen vinning, kan man befinne seg, selv om dette ikke per definisjon er anset som korrupsjon, i en etisk gråson. Samtidig er det rimelig å anta at nye regelverk i framtiden vil bidra til å utdefinere noen av praksisene i næringslivet i dag som korrupte. Å være i forkant av utviklingen *kan* være av verdi for de involverte, men vil imidlertid også kunne være problematisk da en slik praksis *kan* bidra til at man eksempelvis mister kontrakter man ellers ville fått, noe som kan gå ut over bunnlinjen. Å være en foregangsfigur i forhold implementering av nye retningslinjer *kan* derfor være av verdi for et selskap, men er sannsynligvis også beheftet med en (for?) stor risiko for mange⁴⁷. Til slutt, dersom relasjonsbygging i framtiden blir definert som korrupsjon, er det også rimelig å spørre seg hvilken effekt dette vil ha? Vil man få et næringsliv hvor man utelukkende tjener penger på bakgrunn av produktet sitt? Vil dette bidra til at produsenter med små ressurser lettere kommer inn på markeder? Eller vil dette lede til at selskaper løper større risiko for å inngå i andre former for korrupt adferd siden man ikke i like stor grad kan vite hva forretningsforbindelsene står for? Vil man få et mindre effektivt næringsliv gjennom at tid og ressurser eksempelvis går bort til å finne den produsenten med det til enhver tid marginalt beste produktet? Videre, som følge av at det stadig utformes nye regler, definisjoner og standarder, som igjen definerer nye handlingsformer som korrupsjon, kan man også spørre seg om fenomenet korrupsjon noen gang vil forsvinne helt? Spørsmål av en slik art vil ikke bli tatt stilling til her, men er like fullt illustrerende i forhold til å understreke den kompleksiteten som omgir problemstillinger knyttet til korrupsjon, i forhold til relasjonsbygging *per se* og beskrivende for de utfordringer aktører både på mikro- og makronivå står ovenfor.

⁴⁷ Det er god grunn til å tro ingen norske selskaper er store nok per i dag til å ha reel påvirkningskraft globalt.

5.3 Hvorfor er mitt teoretiske rammeverk relevant?

Jeg har i denne studien presentert et teoretisk rammeverk som har blitt benyttet som bakteppe for analysen av mine empiriske funn. Slik jeg ser det har dette rammeverket, både i forhold til relasjoner på makronivå og relasjoner på mikronivå presentert en innsikt i problematikk som er av klar relevans i forhold til mine informanternes tilnærminger. Dette kan underbygges ved at jeg på makronivå, gjennom å ta utgangspunkt i teoriene til Boltanski og Chiapello (2005), Chiapello (2009) og Dimaggio og Powell (1983), har vist, ved hjelp av mine empiriske funn, at selskaper påvirker hverandre, samtidig som de påvirkes utenfra. En slik påvirkning kan blant annet skje på bakgrunn av kritikk og et ønske om å kopiere vellykkede praksiser, noe som i sin tur bidrar til nye praksiser i form av standarder for adferd. Av teorier som bidrar til å belyse relasjoner på mikronivå har perspektivene til Chibnall og Saunders (1977), Coleman (1990 og 1991) og Granovetter (1985) bidratt til å kaste lys over implikasjoner ved eksistensen av ulike forståelser av korrupsjonsfenomenet, viktigheten av etiske retningslinjer, samt implikasjonene ved sosiale relasjoner. Samtidig mener jeg at det har vært rimelig å inkludere både mikro- og makroperspektiver ettersom jeg vurderer det som at utviklingen av forståelser knyttet til korrupsjonsfenomenet blant aktører på makronivå og aktører på mikronivå står i et dialektisk forhold til hverandre. Dette fordi selskaper utformer nye retningslinjer og dermed legger premisser for adferden hos de ansatte, noe som indirekte legger føringer på hvilke relasjoner som finner sted på mikronivå. Videre, dersom ansatte i et gitt selskap utfører handlinger som møter reaksjoner fra blant andre media (en neo-konservativ kritikk), vil dette påvirke selskapet gjennom reaksjonene man møter i markedet/samfunnet. Dette vil igjen kunne påvirke andre selskaper til å rette et økt fokus på korrupsjon gjennom å utforme nye regler og retningslinjer for å vise at de tar korrupsjon på alvor⁴⁸. Handlingsrommet for ansatte i selskaper som ikke har noen tilknytning til selskapet/selskapene som blir anklaget for korrupsjon kan dermed i sin tur bli endret, noe som kan påvirke de mellommenneskelige relasjonene disse inngår i og igjen påvirke hvordan disse eksempelvis gjør forretninger på vegne av sin arbeidsgiver. På bakgrunn av dette, selv om man fint kunne benyttet seg av andre teoretiske perspektiver, mener jeg at mitt benyttede teoretiske rammeverk er av klar relevans i forhold til å belyse sentrale problemstillinger i relasjon til korrupsjonsproblematikk.

⁴⁸ Og kanskje for å heve sin markedsverdi?

5.4 Oppsummering

I denne studien har jeg vist at korrupsjonsproblematikk er et kompleks tema. Jeg har illustrert at det eksisterer en rekke sosiale faktorer som kan påvirke adferd, at definisjoner og fortolkninger i relasjon til korrupsjonsfenomenet kan variere og at relasjonsbygging kan beheftes med en rekke problemstillinger. Samtidig er dette et aspekt som er utfordrende både på mikro- og makronivå, for selskaper, større institusjoner og enkeltindivider.

Jeg håper at jeg med denne studien kan ha bidratt til å inspirere til ytterligere forskning på dette kompliserte, men spennende feltet.

6. Litteraturliste

Alver, Bente Gullveig og Øyen, Ørjar (1997). *Forskningsetikk i forskerhverdag – Vurderinger og praksis*. Tano Aschehoug.

Azfar, Omar, Lee, Young og Swamy, Anand (2001): *The Causes and Consequences of Corruption*. Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 573, Culture and Development: International Perspectives (Jan., 2001), s. 42-56.

Bakan, Joel (2006). *The Corporation*. Kunnskapsfabrikken.

Bardhan, Pranhav (2003). *The economist's approach to the problem of corruption*. Revidert versjon av forelesning gitt ved University of East Anglia, 30. april 2003.

Barth, Regine og Wolff, Franziska (Red.)(2009): *Corporate Social Responsibility in Europe*. Edward Elgar Publishing Limited.

Berger, Peter og Luckmann, Thomas (1966): *The Social Construction of Reality*. Penguin Press

Boltanski, Luc og Chiapello, Eve (2005): *The New Spirit of Capitalism*. Verso publishing

BP.com: *Environment and society*.

www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=2311&contentId=7060022 Hentet 17.04.2010

Braguinsky, Serguey (1996): *Corruption and Schumpeterian Growth in Different Economic Environments*, Contemporary Economic Policy, Vol. 14 (juli), s. 14-25.

Burt, Ronald S. (1983): *Corporate Philanthropy as a Cooptive Relation*, Social Forces Vol. 62, No. 2 (Des, 1983) s. 419-449. University of North Carolina Press

Chiapello, Eve (2009): *Le capitalisme et ses critiques*. Artikkel publisert i forbindelse ved RIODD konferansen. Lille, 25-27 juni 2009

Chibnall, Steven og Saunders, Peter (1977): *Worlds Apart: Notes on the Social Reality of Corruption*. The British Journal of Sociology, Vol. 28, No. 2 (juni, 1977), s. 138-154

Christensen, Karen (1998): *I skyggen af Helleveik. Om utfordringer ved at arbeide empirinært*, s 67-88 i K. Christensen, E. Jerdal, A. Møen, P. Solvang og L. J. Syltevik: *Prosess og Metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Coleman, James (1990): *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press of Harvard University Press

Coleman, James (1991): *Constructed Organization: First Principles*. Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 7, Special Issue (1991), s. 7-23

Cuervo-Cazurra, Alvaro (2006): *Who Cares about corruption*, Journal of International Business Studies, Vol. 37, No. 6, *Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility* (Nov., 2006), s. 807-822

Dagensit.no (23.05.2008): *Telenor-skandalen dag for dag*
www.dagensit.no/bransje/article1408880.ece Hentet 23.04.2010

Dimaggio, Paul J. og Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, Vol. 48, No. 2 (april, 1983), s. 147-160

Dn.no (16.09.2003): *Dette er Statoil-saken*.
www.dn.no/forsiden/article84079.ece Hentet 12.03.2010

E24.no (08.10.2008): *Dokumenter knytter Reiten til Libya-saken*.
www.e24.no/lov-og-rett/article2699946.ece Hentet 26.04.2010

Field, John (2008): *Social Capital*. Routledge Publishing

Flyvbjerg, Bent (2004): *Five misunderstandings about Case-study Research*. Sosiologisk tidsskrift 2/04, s. 117-143

Granovetter, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. The American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), s. 481-510

Granovetter, Mark (2004): *The Social Construction of Corruption. Politics, Legal-Rational Institutions, and Corruption* (2007). Blackwell Publishing.

Grønmo, Sigmund (2003): *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Fagbokforlaget

Huntington, Samuel (1968): *Political Order in Changing Societies*. Yale University Press

Huntington, Samuel (1996): *The Clash of Civilizations and the remaking of World Order*. Simon and Schuster

Kaufmann, Daniel (1997): *Corruption: The Facts*. Foreign Policy, summer edition, s.114-31

Kazmi, Ali Bahar, Leca, Bernhard og Naccache, Phillipe (2008): *Corporate Social Responsibility: The Brand New Spirit of Capitalism?*. Publisert i forbindelse med workshop ved University of Southern California 7-8 august 2008.

Kvale, Steinar (1996): *InterViews, an introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.

Lovdata.no (07.04.2003): *Lov om endringer i straffeloven*.

http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/ltavd1/filer/nl-20030704-079.html&emne=korrupsjon*& Hentet 17.04.2010

Morgenbladet (2009): *Hvem er Statoil-Hydros mystiske partner?*. Morgenbladet 14.-20. aug. 2009

Norskeskog.com: *Corporate Social Responsibility*.

<http://www.norskeskog.com/Sustainability/Corporate-social-responsibility-%28CSR%29.aspx> Hentet 17.04.2010

Olken, Benjamin A. (2007): *Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia*. Journal of Political Economy, 2007, vol. 115, no. 2

Orkla.com: *Corporate Social Responsibility*.

http://orkla.com/eway/default.aspx?pid=243&trg=Content_7347&Main_7538=7329:0:4,3260:1:0:0:::0:0&Content_7347=7436:37889::1:7346:2:::0:0 Hentet 17.04.2010

Ostrom, Elinor (1990): *Governing the Commons, The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press,

Regjeringen.no: *Antikorrupsjons- og hvitvaskingsprosjektet (Joly-prosjektet.)*

http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/tema/korrupsjon_og_hvitvasking/joly-prosjektet.html?id=418087 Hentet 13.04.2010

Regjeringen.no: *Avtaler, regler og samarbeid*.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/tema/korrupsjon_og_hvitvasking/avtaler-regler-og-samarbeid.html?id=418109 Hentet 13.04.2010

Ritzer, George (2008): *Sociological Theory*. McGraw-Hill

Rowley, Charles K. og Schneider, Friedrich G. (2008): *Readings in Public Choice and Constitutional Political Economy*. Springer Science+Business Media, LLC

Samfunnsvitern.net (09.08.2009): *Korrupsjon i Norge - Øker problemet?*

http://samfunnsvitern.net/index.php?option=com_content&view=article&id=117:korrupsjon-i-norge-oket-problemet&catid=27:aktuelt-samf&Itemid=93 Hentet 13.04.2010

Scott, John (1995): *Sociological Theory*. Edward Elgar

Shell.com: *Environment and Society*.

http://www.shell.com/home/content/environment_society/ Hentet 17.04.2010

Silverman, David (2006): *Interpreting qualitative data*. Sage Publications.

Statoil.Com: *Environment and Society*.

<http://www.statoil.com/en/environmentsociety/pages/default.aspx> Hentet 17.04.2010

Street, John (2001): *Mass Media, Politics and Democracy*. Palgrave

Tanzi, Vito (1998): *Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures*. International Monetary Fund, Vol. 45, No. 4 (Des., 1998), s. 559-594. Palgrave Macmillan Journals

Thagaard, Tove (2003): *Systematikk og Innlevelse*. Vigmostad & Bjørke AS

Unglobalcompact.org (07.11.2008): *Business participation*

http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Participation/index.html

Hentet 15.02.2010

Unglobalcompact.org: *The Ten Principles*

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

Hentet 12.03.2010

Unglobalcompact.org (30.06.2009): *UN Global Compact Participants*

<http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html> Hentet 15.02.2010

Vl.no: (13.02.2010) *Statoil betalte Nigeria-Konsulent 2,2 millioner dollar*.

www.vl.no/samfunn/article4563.zrm Hentet 21.04.2010

Worldbank.org: *Challenge*.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20040565~menuPK:1696892~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>

Hentet 03.05.2010

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. SEEK A/S.

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1, intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling:

Erfaringer og forståelser knyttet til etiske problemstillinger, med hovedvekt på korrupsjon blant nordmenn som har arbeidet med etablering av virksomhet i utlandet.

Innledning

Jeg vil i dette intervjuet stille deg en del spørsmål som omhandler dine erfaringer knyttet til å etablere virksomhet i utlandet. Fokuset vil ligge på etiske problemstillinger og i hovedsak korrupsjon. Spørsmålene vil primært omhandle dine spesifikke, subjektive, erfaringer på feltet, men jeg håper også vi kan komme inn på en del generelle spørsmål knyttet til korrupsjon.

Jeg er underlagt taushetsplikt og intervjuet vil, som nevnt i informasjonen du fikk, anonymiseres. Opplysninger som kan kobles til deg som person eller som kan medføre at du blir gjenkjent vil ikke bli inkludert. Du står selvsagt fritt til å unnlate å svare på spørsmål hvis du føler for det. Er det ok for deg å ta samtalen opp på bånd?

Innledende spørsmål

1. Kan du først fortelle litt om deg selv, hvem er du?
2. Bakgrunn?
3. I hvilket eller hvilke land har du arbeidet?
 - a) Hvor lenge arbeidet du der?
4. Hva slags virksomhet driver/drev foretaket der?
5. Hva gikk ditt arbeid ut på i dette/disse landene?

Etiske utfordringer

6. Var/er det vesentlige forskjeller i forretningskulturen der kontra Norge?
 - a) På hvilken måte?
 - b) Var/er det vesentlige forskjeller mellom de ulike landene du har arbeidet i?
 - c) Hva består/bestod disse eventuelt i?

7. Opptrådte offentlig ansatte merkbart annerledes med hensyn til forventninger om utveksling av gaver og tjenester enn hva du var vant med fra Norge?

- a) Hvor utbredt var det å tilby gaver og tjenester i forbindelse med slutning av forretningsavtaler eller pleie av kontakter i andre foretak?
- b) Hva slags likheter og ulikheter var det i kulturene du har operert i på disse områdene?
- c) Eksisterer det noen felles oppfatninger om hva som er korrump og/eller ikke akseptabelt i Norge og de øvrige landene du har arbeidet i?
- d) Oppfatter du at det er stor avstand mellom hva man oppfatter som akseptabelt og hva man faktisk gjør i noen av disse landene? Forskjell på teori og praksis.

8. Fikk du noen generelle etiske retningslinjer fra arbeidsgiver å forholde deg til?

- a) Hva gikk eventuelt disse ut på?
- b) Hvis nei, var dette noe du savnet i ettertid/forventet i forkant?

Nettverk

9. Hva slags type lokale aktører har/hadde foretaket(dere) mye kontakt med? (Eksempelvis forretningsfolk/myndighetsrepresentanter, konsulenter, jurister, egne lokale ansatte?)

- a) Hvilke stillingsnivåer innen foretak/stat snakker vi om?
- b) Dreier/dreide det seg om mange *faste*, personlige kontakter?
- c) Hvor viktig er/var det å ha *faste* kontakter blant myndigheter og i andre foretak?
- d) Hvorfor?

10. Var de fleste av foretakets kontakter med lokale aktører allerede knyttet da du kom til landet/området, eller måtte du selv etablere nytt/nye nettverk?

- a) Fikk du noen retningslinjer av bedriften med hensyn til hvem det kunne være lurt å ta kontakt med eller ha gode relasjoner til?
- b) Hvordan pleide du de allerede etablerte kontaktene?

11. Opprettet du kontakter som ingen i bedriften hadde vært i kontakt med tidligere(nye kontakter)?

- a) Hva slags type kontakter var dette?
- b) Hvordan gikk du frem i prosessen med å knytte disse?
- c) Hvordan pleier/pleide du disse kontaktene?
- d) Hvorfor valgte du/dere denne framgangsmåten?
- e) Innebar dette etisk problematiske situasjoner? Eksempelvis med hensyn til hvor store tjenester eller gaver man bør gi, eller ta imot?

12. Var det episoder hvor du ble tilbudt eksempelvis administrative snarveier, diverse fordeler, eller andre etisk problematiske avtaler mot betaling/godtgjørelser?

- a) Skjedde dette gjennom personlige, allerede etablerte kontakter, eller på annen måte?
- b) Hvordan forholdt du deg til dette?
- c) Hadde/har bedriften en policy på hvordan man skulle håndtere slike situasjoner? Eksempelvis personer eller instanser man ble anbefalt å rådføre seg med?
- d) Vet du om andre som har fått slike tilbud?
- e) Hvordan forholdt disse seg til dette?
- f) Hvordan tror du det er vanlig å forholde seg til slike problemstillinger generelt?

13. Var det situasjoner hvor du følte at det var forventet av deg å invitere potensielle samarbeidspartnere på middag eller tilby gaver, penger, reiser og liknende?

- a) Hvordan forholdt du deg til dette?

Erfaringer med etiske dilemmaer og korrupsjon

14. Var du/dere utsatt for utpressing eller krav om ”beskyttelsespenger” eller lignende?

- a) Hvordan forholdt du deg eventuelt til dette?

15. Var det episoder hvor du måtte vurdere om valgene du tok var etisk riktige i forhold til bedriftens etiske standarder?

- a) Hvis ja, hva gikk disse ut på?

16. Vil du si at det er avvik mellom lokale etiske standarder i det samfunnet du har arbeidet og foretakets egne standarder?

- a) Hva med dine egne etiske standarder, er de sammenfallende med foretakets på dette området?

17. Hvordan vil du beskrive foretakets retningslinjer og systemer med hensyn til korrupsjon?

- a) Har du inntrykk av at dette er problemstillinger det arbeides kontinuerlig med fra bedriftens side?

18. Hva vil du beskrive som den største etiske utfordringen i arbeidet ditt i utlandet?

19. Har du inntrykk av at næringslivet, eventuelt din arbeidsgiver, har endret seg de siste årene i henhold til holdninger til etiske standarder og lover og regler i landene man har virksomhet i?

- a) På hvilken måte?
- b) Hvorfor tror du ting har endret seg/ikke endret seg

Generelle spørsmål om korrupsjon

20. Dersom du skal gi en egen definisjon på korrupsjon hvordan vil den se ut?

b) Er det denne definisjonen du har forholdt deg til når du har gitt svar knyttet til korrupsjon tidligere i intervjuet?

21. Kan korrupsjon forsvares?

a) Utdyp?

22. Hvor mener du grensen går for pleie av forretningskontakter?

a) Hva tenker du om at bedrifter betaler reiser, middager og liknende for å opprettholde/opprette gode relasjoner til kunden/potensielle kunder, og kan dette defineres som korrupsjon?

b) Tror du en bedrift ville lidt store økonomiske tap dersom den ikke gjorde dette?

23. Mener du at det er en bedrifts ansvar å arbeide aktivt for å hindre korrupsjon i landene den opererer i?

a) Hvis ja, hvorfor?

b) Hvis nei, hvorfor ikke?

24. Har du noe å tilføye?

Tusen takk for at du tok deg tid, ønsker du en debriefing på intervjuet hvor jeg redegjør for prosjektet litt mer i detalj nå som vi er ferdige?

Debriefing

Undersøkelsen fokuserer på legitimering og utvikling av praksiser. Tanken er at gjennom det økte fokuset på CSR og samfunnsansvar i næringslivet står ansatte på mange måter med foten i to leirer. På den ene siden kravet om å arbeide for at bedriften tjener penger, på den andre siden kravet om å handle i tråd med etiske standarder. Blir man noen ganger "nødt" til å handle på måter som flertallet i Norge vil definere som uetisk når man arbeider i andre land? Hvordan blir dette eventuelt legitimert? Er det normative elementer som har utviklet seg over tid som fører til at man velger på den ene eller andre måten? Hvilke nettverk må man gjøre seg kjent med og bevege seg i? Vil valg man gjør her kunne være problematiske? Det er slike spørsmål jeg håper å finne svar på gjennom intervjuene, men det er verdt å merke seg at som følge av at jeg i forkant ikke vet hva folk vil svare kan det også tenkes at det åpner seg nye spørsmål og problemstillinger knyttet til dette temaet underveis i prosessen.

Ønsker du et eksemplar av oppgaven tilsendt på mail når den er ferdig?

7.2 Vedlegg 2, informasjons- og forespørselsskriv

Del 1

Forespørsel om deltakelse på intervju knyttet til masteroppgave i sosiologi

Hei

Jeg er for øyeblikket i gang med et masterprosjekt i sosiologi ved Universitetet i Bergen. Jeg har fått tillatelse til å bruke bedrift X som case for oppgaven. Prosjektet omhandler erfaringer og forståelser knyttet til etiske problemstillinger blant personer som har arbeidet med etablering av virksomhet i utlandet. I den forbindelse lurer jeg på om det kunne være interessant for deg å delta i et intervju angående disse temaene? Deltakelse er selvsagt frivillig. I avtalen jeg har med bedrift X står det at konsernet står fritt til å bruke oppgaven internt i sin virksomhet når den er ferdigstilt, men har ikke rett til å bearbeide eller offentliggjøre/publisere oppgaven uten nærmere avtale med undertegnede. Det følgende skrivet gir en kort redegjørelse omkring prosjektets rammer, samt personvern og metode

Redegjørelse for intervjuets formål og prosjektets generelle rammer

Jeg vil i intervjuet stille deg en del spørsmål som omhandler dine erfaringer knyttet til å etablere virksomhet i utlandet. Fokuset vil ligge på etiske problemstillinger og i hovedsak korrupsjon. Spørsmålene vil primært omhandle dine spesifikke, subjektive, erfaringer på feltet, men jeg håper også vi kan komme inn på en del generelle spørsmål knyttet til korrupsjon og bedrifters samfunnsansvar. Nøkkelområder vil da kunne være utvikling og legitimering av praksiser, normer og nettverk. Det er en kjensgjerning at det i mange land eksisterer kvalitativt ulike forretningskulturer enn den vi har i Norge, hvordan har du forholdt deg til dette i ditt arbeid? Er det mulig å arbeide i slike områder uten å tilpasse seg til de eksisterende forholdene? Hensikten vil derfor med andre ord være å søke en større forståelse av hvordan holdninger og oppfatninger blir formet av å arbeide i områder som er annerledes enn hva man er vant til fra Norge.

Det er særdeles viktig for meg å understreke at jeg ikke er ute etter å avsløre korrupsjon blant ansatte i norske bedrifter, eller noe i den retningen. Hovedfokuset mitt vil være på hvordan man som norsk ansatt i utlandet tilnærmer seg forretningskulturen som råder i landet man

oppholder seg i dersom denne avviker fra hva man er vant med. Oppgaven kommer heller ikke til å bære preg av et ønske om sensasjonelle funn eller overskrifter, men vil basere seg på en analyse av dataene jeg samler inn gjennom vitenskapelig metode og argumentasjon. Det er også viktig å presisere at jeg ikke forplikter meg til å komme fram til en bestemt konklusjon når jeg intervjuer deg.

Anonymisering

I et forskningsprosjekt er det en rekke etiske problemstillinger man må ta hensyn til. Et av disse er anonymisering, og du som intervjuobjekt vil selvsagt bli anonymisert. Dette innebærer at når det refereres til deg i oppgaven vil det bli benyttet et fiktivt navn, samt at alle trekk ved deg som person, eller uttalelser som kan knyttes til deg som person, vil fjernes. Du vil også til enhver tid ha anledning til å trekke deg fra undersøkelsen. Dette gjelder både før, under og etter intervjuet, all informasjon du har gitt undertegnede vil da bli slettet. Underveis i intervjuet er du også i din fulle rett til å avstå fra å svare på spørsmål uten å måtte oppgi noen årsak til dette. Masterprosjektet som helhet kommer selvsagt til å bli behandlet gjennom de formelle offentlige kanalene. Blant annet for å sikre at personvernopplysninger blir behandlet på en forskriftsmessig måte er jeg pålagt å underrette NSD(Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste; <http://www.nsd.uib.no/personvern/>).

Metode

Tolkningen av dataene jeg samler inn vil bli utført i tråd med gjeldende rutiner innenfor kvalitativ forskning. Dersom det er i orden for deg vil jeg benytte meg av båndopptaker under intervjuene. Når intervjuene er avsluttet vil disse bli transkribert, dette innebærer å gjøre tale om til tekst. Jeg vil da skrive ned ordrett hva som ble sagt under intervjuene. Deretter vil jeg gå i gang med en analyse, dette innebærer blant annet å se på mønstre, forskjeller, likheter og ulikheter mellom de forskjellige intervjuobjektene. Funnene jeg gjør vil deretter bli analysert opp mot aktuell sosiologisk teori på området. Mye av teorien jeg tar sikte på å benytte meg av dreier seg naturlig nok om mange av temaene jeg har skissert ovenfor.

Fordeler ved bruk av båndopptak

Ved å benytte båndopptak av intervjuene sikrer man at informantens uttalelser blir gjengitt på en korrekt måte. Dette er en fordel både for informant og intervjuer da det i ettertid ikke vil være noen tvil angående hva en informant faktisk har sagt. Ved å bruke lydbånd vil

man enkelt kunne dobbeltsjekke en uttalelse ved gå tilbake til transkripsjonen eller båndopptaket. Båndopptak er derfor en tryggere måte å gjennomføre et intervju på, kontra bruk av notater. Dersom intervjueren kun benytter seg av notater underveis i intervjuet vil sannsynligheten for misforståelser og feilsitering av uttalelser øke betraktelig, noe verken informant eller intervjuer er tjent med. Et annet problem med notater er at man da nødvendigvis ikke vil få med all informasjon informanten kommer med underveis i intervjuet og videre risikere å gå glipp av potensielt viktig informasjon.

Hva om jeg skulle angre på noe jeg har sagt?

Både lydbåndopptakene og den transkriberte teksten vil selvsagt bli tatt vare på underveis i prosessen i tilfelle det skulle melde seg problemer i etterkant av intervjuene. Jeg kommer også til å sende deg det transkriberte intervjuet slik at du har mulighet til å lese gjennom dette og eventuelt tilføye, utdype eller gå tilbake på uttalelser. Når oppgaven er ferdigstilt vil imidlertid de transkriberte intervjuene anonymiseres og lydbåndopptakene slettes. De transkriberte intervjuene og lydbåndopptakene vil, for å minimere sannsynligheten for at uvedkommende skal få tak i dem, bli oppbevart adskilt underveis i prosessen.

Den endelige oppgaven vil være offentlig tilgjengelig gjennom Universitetet i Bergen sine nettsider, samt være tilgjengelig i papirform på biblioteket for samfunnsvitenskap ved UiB.

Jeg regner med at intervjuet vil ta om lag en(1) time.

Prosjektet skal etter planen ferdigstilles innen utgangen av mai 2010.

Dersom det er flere ting du lurer på eller ønsker utdypet er det forøvrig bare å ta kontakt.

7.3 Vedlegg 3, avtalen signert med NORIND

Avtale mellom partene:

Bedrift/virksomhet:

Student: _____ -

Om følgende

studentprosjekt: _____

Varighet:

Gjennomføring

Studenten skal gjennomføre et masterprosjekt i samarbeid med bedriften/virksomheten, herunder intervju ansatte ved bedriften. Universitetet i Bergen (UiB) ved institutt for sosiologi veileder arbeidet faglig.

Ansvarsfraskrivelse

Studenten har ikke ansvar for at prosjektet fører frem til en bestemt konklusjon/et bestemt resultat eller at masteroppgaven kan utnyttes på bestemte måter.

Anonymitet

Studenten skal sikre at bedriftens og informantens navn holdes konfidensielle under og etter prosjektets avslutning.

Tilgjengelighet og opphavsrettigheter

Bedriften får eksemplarer av masteroppgaven når den er endelig. Bedriften gis rett til å bruke den internt i sin virksomhet, herunder kopiere oppgaven, samt dele den ut til ansatte, konsulenter eller andre den vurderer som relevante. Det gis imidlertid ikke rett til å bearbeide eller offentliggjøre/publisere oppgaven uten nærmere avtale med studenten.

Denne avtalen er underskrevet i to(2) eksemplarer hvorav partene skal ha hvert sitt.

.....
(dato, sted)

.....
Bedrift/virksomhet

.....
Student

