



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Korrupsjon på tvers av kulturelle grenser:
- Norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India

BE309E International Business and Marketing

20.05.14

Av Stine-Mari A. Værang og Trine Lise Akselsen



Abstract

In this study we focus on the challenges that corruption can entail with regard to Norwegian and Indian business cooperation. International corruption surveys reveal that the extent of corruption is perceived to be different in Norway and India. Theory also indicates that the degree of corruption in a country could be embedded in its culture. In order to address this problem, we have chosen the following research approach:

“To what extent do Norwegian enterprises meet corruption-related challenges in India, and which types of corruption are they exposed to?”

With regard to our research method we have conducted a qualitative approach. Our research is based on both primary and secondary literature. The thesis looks at the results from a comprehensive qualitative survey performed by NorStella. Additionally, by using in-depth interviews we aim to gain deeper insight in underlying assumptions about corruption-related challenges that Norwegian firms are facing when operating in India.

After comparing the existing literature with our analysis, we conclude that our findings are consistent with our assumptions that Norwegian enterprises encounter corruption to a large extent, facing bribery as one of the main challenges.

Keywords: Corruption, Business Culture, Hofstede's Cultural Dimensions, International Business Relationships, Cultural- and Psychic Distance.

Forord

Denne oppgaven markerer siste del av Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Arbeidet strekker seg over ett semester, og er en del av profileringen i BE309E International Business and Marketing. Omfanget av studien er 30 studiepoeng.

Vår studie omhandler norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India og tar for seg korrupsjonsrelaterte utfordringer fra et norsk perspektiv.

Gjennom arbeidet med studien har vi samarbeidet med personer som har delt kunnskap og erfaringer med oss. Vi vil rette en særlig takk til vår veileder Tor Korneliussen. Han har med stor entusiasme bidratt med verdifull innsikt og konstruktive tilbakemeldinger. Samarbeidet har vært uvurderlig, og det har motivert oss i en lang og til dels utfordrende prosess. Vi er også svært takknemlige overfor NorStella som har bidratt med sekundærlitteratur. Avslutningsvis fortjener studiens informanter en stor takk. De har vist stor velvilje ved å la seg intervjuer til tross for at emnet vi behandler er sensitivt. Deres innspill har bidratt til å gjøre skriveprosessen lærerik, så vel som interessant.

En stor takk må også rettes til våre kjente og kjære, familie og venner, for at de har holdt ut med oss, vært tålmodig og støttet oss i denne prosessen. Vi hadde aldri klart å komme oss dit vi er i dag uten dere, og ikke minst hverandre. Det har vært en spennende, krevende og til tider turbulent tid. Vi har lært mye om studiens tema, men ikke minst om oss selv og hverandre. Disse erfaringene ville vi ikke vært foruten, og vi tar med oss all lærdom videre inn i arbeidslivet.

Handelshøgskolen i Bodø

Bodø, den 20.05.14

Trine Lise Akselsen

Stine-Mari A. Værang

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India. Varehandelen mellom Norge og India er raskt voksende, og det forespeiles en ytterligere økning i årene som kommer. Handel mellom landene byr på en del utfordringer for norske bedrifter, deriblant utfordringer relatert til korrupsjon. Korrupsjon har en rekke bedriftsøkonomiske, så vel som samfunnsøkonomiske, konsekvenser. Det er derfor av stor betydning at norske bedrifter oppnår forståelse for utfordringene, mulighetene og de potensielle løsningene som finnes i forbindelse med handel i India.

Med studien ønsker vi å besvare følgende problemstilling(er):

I hvilken grad møter norske bedrifter korrupsjonsrelaterte utfordringer i India, og hvilke typer korrupsjon møter de?

Det teoretiske rammeverket baserer seg på teori vedrørende *korrupsjon, kultur, samt mental- og kulturell distanse*. Teorikapittelets første del er en introduksjon til korrupsjonsbegrepet med redegjørelse for ulike typer korrupsjon. Videre ser vi på korrupsjonsnivået i India med utgangspunkt i internasjonale undersøkelser, henholdsvis Corruption Perceptions Index og Global Corruption Barometer. I teorikapittelets andre del ser vi på det oppfattede korrupsjonsnivået i sammenheng med Hofstede's fire kulturelle dimensjoner med hensikt å bli bedre kjent med den indiske kulturen og for å belyse mulige sammenhenger mellom visse kulturelle karakteristikk og korrupsjon. Teorikapittelets tredje del tar for seg mental - og kulturell distanse, samt relasjonsbygging. Litteraturen ser på hvordan bevissthet rundt de viktigste kulturelle forskjellene kan redusere den mentale- og kulturelle distansen. Gjennom aktiviteter som øker kulturell toleranse og forståelse kan det bli enklere for norske bedrifter å håndtere korrupsjon i India på en hensiktsmessig måte.

Av det vi kjenner til er antall studier om korrupsjon i norsk-indiske forretningssamarbeid begrenset. Vi har følgelig gjennomført en eksplorativ studie for å få en dypere forståelse omkring korrupsjon i forretningssamarbeid mellom Norge og India, og for skape en plattform for videre forskning. Vi har benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode for å besvare overnevnte problemstilling. Med hensikt å få et bredt empirisk grunnlag for studien, anvender vi både primære og sekundære datasett. Våre primærdata er samlet inn ved hjelp av halvstrukturerte dybdeintervjuer med tre selskaper som opererer internasjonalt, og med lang

fartstid og erfaring med korrupsjon i India. Våre sekundærdata er basert på en undersøkelse utført av NorStella som omhandler norske bedrifters handelsutfordringer i India. Studiens hovedfunn er at norske bedrifter i stor grad møter korrupsjonsrelaterte utfordringer i India. Informantenes erfaringer med korrupsjon synes i hovedsak å være knyttet til bestikkelser, utpressing og favorisering. Videre finner vi at flere av Indias kulturelle karakteristikk, gitt ved Hofstede sin modell, ser ut til å ha korrupsjonsfremmende egenskaper. På bakgrunn av Hofstede's kulturdimensjoner finner vi også store kulturelle forskjeller mellom Norge og India, som indikerer stor mental- og kulturell distanse mellom landene. Slike forskjeller mellom landene gjør forretningssamarbeid vanskeligere. Relasjonsbygging antas å redusere mental- og kulturell distanse. Innsikt i *spesiell kunnskap* om handelspartner, *generell kunnskap* om relasjonsbygging, samt kunnskap om aktiviteter som øker *kulturell forståelse* oppfattes å være viktig for norske bedrifter som ønsker å lykkes med handel i India. Langsiktige og tillitsfulle relasjoner ser ut til å være avgjørende for å lykkes i norsk-indiske forretningssamarbeid.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	II
FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
FIGUROVERSIKT	VIII
TABELLOVERSIKT	VIII
VEDLEGGSOVERSIKT	VIII
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	4
1.2.1 TEORETISK RAMMEVERK	5
1.2.2 AVGRENSING AV OPPGAVEN	8
1.2.3 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING	9
2. TEORI	10
2.1 KORRUPSJON	10
2.1.1 ULIKE TYPER KORRUPSJON	11
2.1.2 KORRUPSJON I INDIA	14
2.2 KORRUPSJON PÅ TVERS AV KULTURELLE GRENSER	20
2.2.1 KULTUR	21
2.2.2 SAMMENLIGNING AV NORSK OG INDISK KULTUR	23
2.3 MENTAL- OG KULTURELL DISTANSE	32
2.3.1 RELASJONSBYGGING	35
2.4 OPPSUMMERING AV TEORI	38
3. METODISK TILNÆRMING	40
3.1 FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI	40
3.2 INNSAMLING AV DATA	42
3.2.1 SEKUNDÆRDATA	42
3.2.2 PRIMÆRDATA	43
3.2.3 KVALITATIVE DYBDEINTERVJUER	43

3.3 KVALITATIV ANALYSEMETODE	46
3.4 EVALUERING AV DATAKVALITET	49
3.4.1 PÅLITELIGHET	49
3.4.2 TROVERDIGHET	51
3.4.3 OVERFØRBARHET	52
3.4.4 BEKREFTBARHET	52
3.4.5 ETISKE RETNINGSLINJER	53
4. EMPIRI OG ANALYSE	55
4.1 KORRUPSJON	55
4.2 ULIKE TYPER KORRUPSJON	57
4.3 KORRUPSJON PÅ TVERS AV KULTURELLE GRENSER	60
4.4 MENTAL- OG KULTURELL DISTANSE	66
4.5 RELASJONER	69
4.6 OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN	72
5. DISKUSJON OG KONKLUSJON	75
5.1 IMPLIKASJONER	76
5.2 KRITISKE BETRAKTNINGER	77
5.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	79
6. LITTERATURLISTE	81
7. VEDLEGG	87
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	87

Figuroversikt

Figur 1.1: Teoretisk rammeverk	6
Figur 2.1: Korrupte institusjoner	18
Figur 2.2: Korrupsjon som problem i offentlig sektor	19
Figur 2.3: Bestiktelser siste 12 måneder	19
Figur 2.4: Sammenligning av Norge og India ved Hofstede's kulturdimensjoner	31
Figur 3.1: Forskningsprosessen	40
Figur 3.2: Eksempel fra kodingsprosessen	48

Tabelloversikt

Tabell 2.1: Corruption Perceptions Index 2013	17
Tabell 2.2: Oppsummeringstabell maktdistanse	25
Tabell 2.3: Oppsummeringstabell individualisme kontra kollektivism	27
Tabell 2.4: Oppsummeringstabell maskulinitet kontra femininitet	29
Tabell 2.5: Oppsummeringstabell usikkerhetsunngåelse	30

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Intervjuguide	87
--------------------------	----

1. Innledning

I dette kapittelet gjøres det rede for hva vi har valgt å undersøke og hvorfor akkurat dette tema ønskes belyst. Oppgavens hovedformål er å undersøke i hvilken grad norske bedrifter opplever korrupsjon i India som et problem for å drive forretninger med indiske aktører. Vi ønsker innledningsvis å gi en kort, kontekstuell redegjørelse for viktigheten av internasjonal handel, samt hvorfor India er et attraktivt marked for norske bedrifter. Videre beskrives ringvirkningene av korrupsjon med det formål å tydeliggjøre viktigheten av å ta korrupsjonsrelaterte utfordringer på alvor. Kjennskap til konsekvensene av korrupsjon er viktig for at norske bedrifter skal forstå, ikke bare det lovstridige aspektet, men også de store samfunnsproblemene og bedriftsøkonomiske tapene som korrupsjon kan forårsake. Videre blir studiens problemstilling, bidrag og teoretiske rammeverk gjort rede for. Korrupsjon og kultur er omfattende temaer og en oppgave av slik karakter har sine begrensninger. Avslutningsvis vil vi derfor redegjøre for oppgavens avgrensning, oppbygging og begrepsavklaring.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Utveksling av kapital, varer og tjenester på tvers av landegrenser er en viktig drivkraft for et lands økonomiske utvikling og vekst (Utenriksdepartementet, 2009). Eksport og import av varer utgjorde i 2001 omlag 45 % av verdens bruttonasjonalprodukt (BNP), og flere tidligere utviklingsland har de seneste årene vist seg å være viktige aktører på det internasjonale handelsmarkedet (Utenriksdepartementet, 2003). Globalisering har bidratt til å utvide kommunikasjon og informasjonsflyt blant stadig voksende kretser av mennesker (Eicher, 2009). Selskaper operer ikke lenger innenfor nasjonale grenser - der reglene er enkle og forstått, men i flere land med egne normer og regler. Økende grad av internasjonale handelssamarbeid har medført at likesinnede vestlige forretningsaktører nå samhandler med sine kolleger i lavinntektsland, der tolkninger av tillit, ærlighet, og sosialt engasjement kan være forskjellig (Eicher, 2009). Foreløpige tall indikerer en importrekord i Norge i 2013, og etter Europa var Asia den verdensdelen vi handlet mest med (Statistisk sentralbyrå, 2014).

India som norsk handelspartner

India vies stor interesse fra verdens eksportbedrifter (Eicher, 2009). Med en voksende middelklasse og ung befolkning har India et større potensial enn for eksempel Kina til å opprettholde den økonomiske veksten, også etter år 2050, noe som forespeiler at India vil spille en stadig større rolle i verdensøkonomien i fremtiden (Gaulin, 2008). En voksende

tjenestesektor og en stor engelsktalende arbeidsstyrke gjør India til en interessant handelspartner for en rekke land, deriblant Norge. Varehandelen mellom Norge og India er raskt voksende, og i følge Nærings- og Handelsdepartementet (2013a) kommer India til å være et viktig handelsmarked for norske eksportbedrifter, også i fremtiden. Dereguleringer, stadig bedre infrastruktur og et mer åpent finansielt marked har gitt India bedre markedstilgang (Nærings- og Handelsdepartementet, 2013a). Den økende tjenestehandelen i India skyldes dels økt kjøpekraft som følge av økt inntektsnivå i befolkningen og dels deregulering av viktige tjenestemarkeder. Grossman og Rossi-Hansberg (2006) påpeker at indere kan utføre høy- og lavkompetansearbeid til vesentlig lavere pris enn i Norge, slik at å outsourcing av tjenester, samt deler av- eller hele produksjonsprosesser vil kunne være svært lønnsomt.

Korrupsjon i internasjonal handel

Den økende handelen mellom Norge og India byr på en rekke utfordringer for norske bedrifter, deriblant korrupsjon (Amelie, 2013). Korrupsjon i internasjonal handel er et fenomen som de seneste årene har blitt gjenstand for økt oppmerksomhet (Eicher, 2009). Til tross for økt bevissthet om- og tydelige holdninger til korrupsjon, medfører korrupsjonsrelaterte utfordringer at selskaper vegrer seg for å drive handel i internasjonale markeder (Eicher, 2009). Selv om myndighetene i India har fått et økt fokus på de alvorlige økonomiske og sosiale konsekvensene korrupsjon kan medføre, og i økende grad har iverksatt tiltak for å redusere korrupsjonsrelaterte problemer, så viser tall fra statistiske målinger at korrupsjon fortsatt er et stort problem i India (KPMG, 2011).

Det finnes en rekke eksempler på norske bedrifter som har vært utsatt for, eller delaktig i korrupsjon i India. Blant dem finner vi store næringslivsaktører som Telenor og Yara (Larsen og Korssjøen, 2010; Brauset og Winsnes, 2014). Slike historier virker avskrekkende for norske bedrifter som vurderer India som handelspartner (Amelie, 2013). Til tross for at India betraktes som et vanskelig marked å gå inn i, anbefaler likevel Nærings- og Handelsdepartementet at norske bedrifter gjør seg kjent med mulighetene som finnes i det indiske markedet. Departementet understreker at norske bedrifter trenger mer kjennskap og erfaring om hvordan en kan lykkes i samarbeid med indiske aktører, og ønsker derfor et større fokus på India som handelsmarked for norske bedrifter (Nærings- og Handelsdepartementet, 2013b).

Virkninger av korrupsjon

Utøvelse av korrupsjon kan synes å være en lettvinnt og billig måte å pleie forretninger og relasjoner på i India (Transparency International Norge, 2009). Det er imidlertid viktig at norske bedrifter kjenner til mulige konsekvenser av korrupt atferd. Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon påpeker at: *“Korrupsjon utgjør en trussel mot rettsstaten, demokratiet, menneskerettighetene og sosial rettferdighet, og kan også hindre økonomisk utvikling og virke konkurransevridende”* (Ot.prp.nr. 78 (2002-2003:5). Overnevnte sitat understreker viktigheten av at norske bedrifter har fokus på håndtering og bekjempelse av korrupsjon. Korrupsjon har en rekke implikasjoner for økonomisk vekst og velferd i et samfunn og verdensbanken anser korrupsjon for å være en av de største barrierene for økonomisk og sosial utvikling (KPMG, 2011). Korrupsjon kan ha skadevirkninger, ikke bare for de enkelte samfunnene og over landegrenser, men også for bedriftene og deres ansatte (Transparency International Norge, 2009).

Fra et bedriftsøkonomisk perspektiv er det ikke bare juridiske incentiver for å unngå korrupt forretningspraksis i form av straffeforfølgelse og bøter. Korrupsjon fører også med seg omdømme- og finansieringsrisiko, som igjen kan resultere i tap av kunder, forretningspartnere og kontrakter (Transparency International Norge, 2009). Stadig flere institusjoner har krav om antikorrupsjon for sine forretningsforbindelser, og bedrifter som har vært innblandet i korrupsjon kan få problemer med å skaffe finansiering eller investorer, lån og kreditt (Transparency International Norge, 2009). Flere norske selskaper har utarbeidet omfattende antikorrupsjonsprogrammer, såkalte IDD-utredninger (Integrity due diligence), som skal sikre at av potensielle partnere og leverandører driver forretninger i samsvar med selskapets verdier. Dette innebærer at selskapet ikke samarbeider med bedrifter som driver, eller har drevet, korrupt forretningspraksis (Statoil, 2013).

På grunn av at det vil være mindre kostbart å la være å gjøre en investering, enn å trekke seg ut av et pågående prosjekt, er det mange selskaper som vegrer seg for å gjøre investeringer i land som er kjent for å ha utstrakt korrupsjon (Transparency International Norge, 2009). Korrupsjon fører til konkurranse om bestikkelse i steder for konkurranse basert på pris, leveringstid og kvalitet. Bestikkelser skjer som regel på bakgrunn av et håp om å gjøre lønnsomme investeringer, men det kan fort vise seg å bli en kostbar affære, både i form av bøter, tilbakebetalinger, skadeerstatning og advokatutgifter - og kan i verste fall true bedriftens eksistens (Transparency International Norge, 2009).

1.2 Problemstilling

Tall fra statistiske målinger antyder at korrupsjon er et problem i India (KPMG, 2011). Som nevnt innledningsvis er varehandelen mellom Norge og India i stor vekst, og det forespeiles at India vil være en viktig handelspartner for Norge i årene som kommer. Denne veksten fører til et økt behov for forståelse av mulighetene, utfordringene og de potensielle løsningene som finnes for norske bedrifter som utforsker India som handelsmarked. Vi oppfatter det dermed som høyst aktuelt å studere norske bedrifters erfaring med handel i India for å kunne si noe om i hvilken grad korrupsjon byr på utfordringer. Basert på det vi kjenner til, så er det gjort lite forskning som knytter seg direkte opp mot korrupsjonsrelaterte utfordringer i norsk-indiske handelssamarbeid. Vi synes derfor det er interessant å studere i hvilken grad norske bedrifter møter korrupsjon i India og hvilke typer korrupsjon de møter.

Vi har valgt å definere oppgavens forskningsspørsmål på følgende måte:

(a) I hvilken grad møter norske bedrifter korrupsjonsrelaterte utfordringer i India, (b) og hvilke typer korrupsjon møter de?

Internasjonale forretningssamarbeid og gjensidig avhengighet mellom land stiller nye krav til innsikt og forståelse for ukjente kulturer (Eicher, 2009). I følge Chandler og Graham (2010) er kulturelle verdier de underliggende mekanismene som driver sosiale miljøfaktorer som for eksempel korrupsjon. For å kaste lys over problemstillingen benyttes et teoretisk perspektiv som bygger på teori om *kultur*, samt *mental- og kulturell distanse*. Ved å studere korrupsjon i lys av Indias kulturelle karakteristikk, gitt ved Hofstede's (2005) kulturdimensjoner, vil vi undersøke hvorvidt det oppfattede korrupsjonsnivået kan se ut til å være forankret i den indiske kulturen. Vi skal også se på hvordan mental- og kulturell distanse mellom landene kan gjøres mindre gjennom hensiktsmessige tiltak som øker kulturell forståelse.

I følge Transparency International Norge (2014a) er korrupsjon i internasjonal handel et tema som må tas på alvor, og vi mener derfor at det er svært viktig å rette søkelyset mot håndtering og bekjempelse av korrupsjon. India kommer til å være et viktig marked for norske bedrifter i fremtiden. Vi håper med studien å kunne utvide kunnskapsgrunnlaget om norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India, og skape en plattform for videre forskning. Vi ser viktigheten av å studere utfordringer knyttet til korrupsjon fordi økt bevissthet kan føre til at andre norske bedrifter lettere kan håndtere slike utfordringer på en bedre måte. Studiens hensikt er å gå i dybden for å skape en mer helhetlig forståelse. Funnene som presenteres kan

ikke generaliseres til å gjelde for populasjonen, men de vil likevel kunne gi et positivt bidrag til forskningen på feltet.

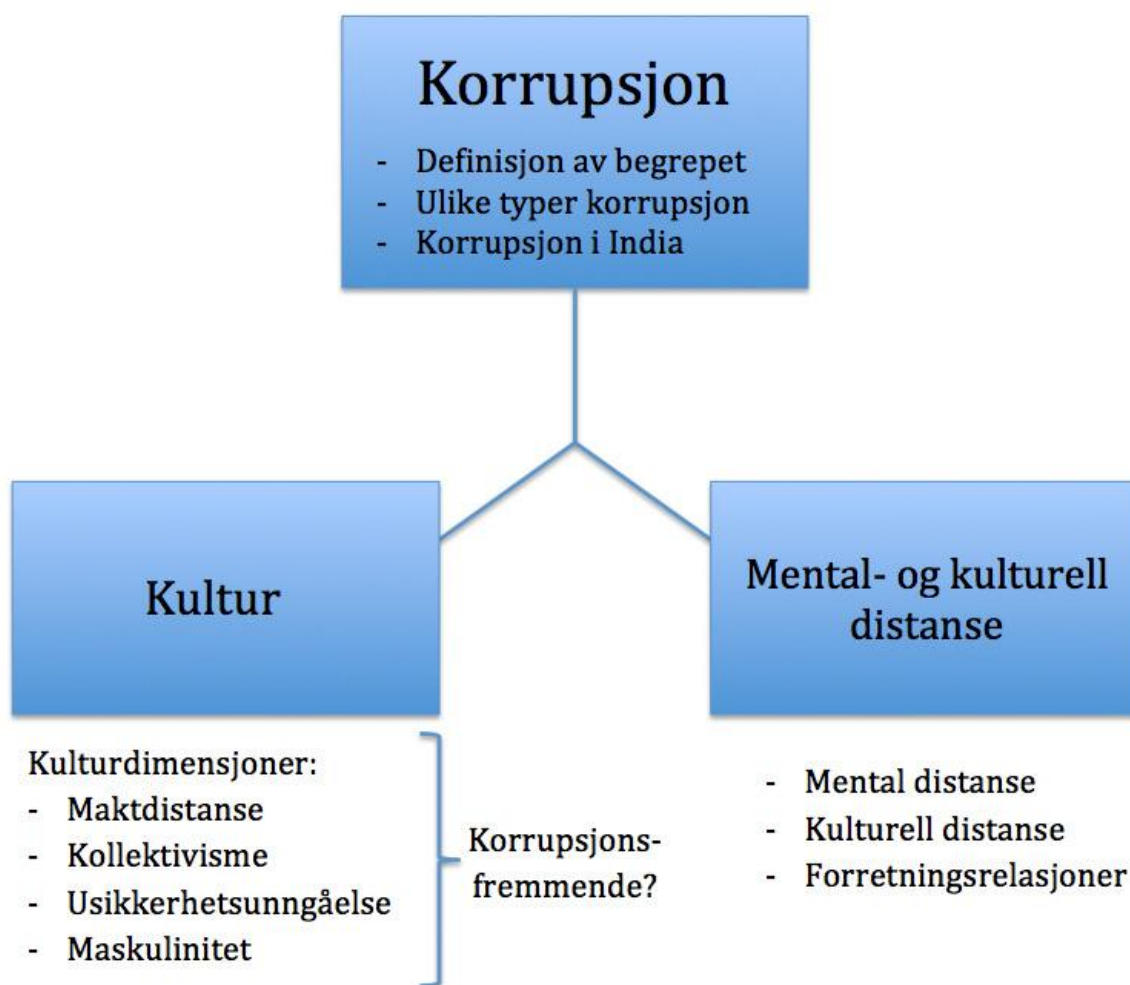
1.2.1 Teoretisk rammeverk

Oppgavens teoretiske rammeverk er konsentrert rundt tre kjerneområder: *korrupsjon*, *kultur*, samt *mental- og kulturell distanse*. Teorikapittelet er således inndelt i tre hoveddeler som vi i kommende avsnitt skal forklare nærmere.

- (1) Teorikapittelets første del innledes med en redegjørelse av korrupsjonsbegrepet. Vi ser deretter nærmere på korrupsjon som forekommer på ulike hierarkiske nivåer i samfunnet. Dette er litteratur som gir leseren innsikt i både den generelle forståelsen av fenomenet, samt ulike former for korrupsjon. Videre tar vi for oss det oppfattede korrupsjonsnivået i India med utgangspunkt i internasjonale undersøkelser utført av Transparency International. Disse undersøkelsene har ikke til hensikt å presentere faktaopplysninger, men kan gi en bedre forståelse for nivået og omfanget av korrupsjon i India.
- (2) Teorikapittelets andre del bygger på litteratur som søker å belyse mulige sammenhenger mellom kulturelle karakteristikk og korrupsjon. Med utgangspunkt i oppfattet korrupsjonsnivå gitt ved Corruption Perceptions Index, studeres Norge og India sin poengtildeling langs Hofstede's fire kulturdimensjoner. Dimensjonene omfatter maktdistanse, usikkerhetsunngåelse, individualisme kontra kollektivism og maskulinitet kontra femininitet. Visse kulturelle karakteristikk kan i følge Park (2003) ha korrupsjonsfremmende egenskaper, og i lys av denne antagelsen ser vi på koblinger mellom kjennetegn ved Indias kultur og korrupsjonsnivå.
- (1) Teori om kulturell distanse og relasjonsbygging vil i hovedsak representere tredje del av teorikapittelet. Litteraturen handler om hvordan den mentale distansen mellom internasjonale forretningspartnere kan reduseres gjennom aktiviteter som øker kulturell toleranse og forståelse. Den mentale distansen kan i så måte reduseres ved at norske bedrifter opparbeider seg kunnskaper om hvordan å initiere, utvikle og opprettholde gode forretningsmessige relasjoner. Generell teori om relasjonsbygging mellom internasjonale forretningsaktører avslutter teorikapittelet på bakgrunn av antakelsen om at mental distanse kan reduseres gjennom relasjonsbygging.

Det eksisterer et mangfold av teoretiske perspektiver som kan benyttes for å studere korrupsjonsproblematikk. Vi mener likevel at vårt teoretiske rammeverk er av klar relevans for å belyse studiens problemstilling om korrupsjon i India. Johanson og Vahlne (2003) påpeker at *spesiell kunnskap* om handelspartner, *generell kunnskap* om relasjonsbygging, samt kunnskap om aktiviteter som øker *kulturell forståelse*, til sammen gir bedre forutsetninger for å lykkes med internasjonale forretninger. Oppgavens hovedformål er som nevnt å bidra til økt forståelse for mulighetene, utfordringene og de potensielle løsningene som finnes for norske bedrifter som utforsker India som handelsmarked. Ved å se på korrupsjon og kultur (i kapittel 2.1 og 2.2) har vi tatt for oss spesiell kunnskap om India. Videre tar vi for oss mental- og kulturell distanse for å si noe om hvorfor økt kulturell forståelse er viktig. Vi ser på relasjonsbygging for å belyse generell kunnskap. I sin enkelthet har vi satt sammen en figur som oppsummerer teorikapitlets innhold og struktur.

Figur 1.1: Teoretisk rammeverk.



Begrepsavklaring

Forretningskultur: Kultur og forretningskultur er begreper som er nært knyttet til hverandre. Kultur kan sies å være et kollektivt fenomen som i stor grad består av uskrevne regler for sosial atferd. Kultur er ikke medfødt, men tillært mennesker gjennom sosialt miljø. Kultur er et fellesuttrykk for blant annet sosiale normer, språk, religion, skikker og lover. Kulturen vil ha innvirkning på forretningskulturen i et samfunn. Forretningskultur er et begrep som beskriver viktige trekk ved kommunikasjonen mellom ulike aktører i forretningslivet. Forretningskulturen omfatter verdier og atferd som bidrar til det unike sosiale og psykologiske miljøet i en organisasjon. Et samfunns syn på autoritet, moral og etikk vil gi seg utslag i hvordan et samfunnsindivider gjør forretninger, forhandler eller inngår avtaler.

Kulturell distanse: Kulturell distanse defineres som kulturforskjellene mellom ulike land. I motsetning til mental distanse måles kulturell distanse på lands-nivå og ikke på individnivå. Høyere grad av kulturell distanse antas å føre til høyere grad av mental distanse.

Mental distanse: Mental distanse forklarer usikkerheten knyttet til internasjonale markeder. Begrepet beskriver hvor forskjellig et internasjonalt marked er fra hjemmemarkedet og knytter seg til faktorer som eksempelvis språk, kultur, politiske- og juridiske systemer. I motsetning til kulturell distanse, må mental distanse forstås på individnivå og ikke på lands-nivå. Mental distanse antas derfor å vanskeliggjøre kommunikasjon og relasjonsbygging mellom individuelle forretningsaktører uavhengig av hvilket land de kommer fra.

CPI: Corruption Perceptions Index.

Corruption Perceptions Index utarbeides årlig av Transparency International og rangerer et lands korrupsjonsnivå i offentlig sektor basert på bedriftsundersøkelser om holdninger til korrupsjon i et nasjonalt perspektiv.

GCB: Global Corruption Barometer.

Global Corruption Barometer er en global meningsmåling utført av Transparency International som tar for seg vanlige menneskers oppfatninger og erfaringer knyttet til korrupsjon. Studien undersøker blant annet i hvilken grad ulike institusjoner oppfattes å være korruperte, respondentenes syn på korrupsjon i privat sektor samt oppfatninger av egen

regjerings forsøk på å bekjempe korrupsjon. 107 land inngår i undersøkelsen for 2013, deriblant Norge og India.

Kulturelle karakteristikk: En karakteristikk er en sammenfatning av typiske kjennetegn ved noe eller noen. Kulturelle karakteristikk beskriver hva som kjennetegner en kultur. I denne studien presenteres Geert Hofstede's fire kulturelle dimensjoner som han mener skal kunne avdekke de viktigste karakteristikkene og forskjellene i mellom kulturer. Noen kulturer sies å ha såkalte "korrupsjonsfremmende karakteristikk", noe vi skal se nærmere på i kapittel 2.2.2.

MAS: Masculinity.

Kulturell dimensjon som omhandler maskulinitet kontra femininitet.

UAI: Uncertainty avoidance.

Kulturell dimensjon som omhandler grad av usikkerhetsunngåelse.

PDI: Power distance.

Kulturell dimensjon som omhandler grad av maktdistanse.

IDV: Individualism.

Kulturell dimensjon som omhandler individualisme kontra kollektivism.

1.2.2 Avgrensning av oppgaven

Studien er avgrenset til å omhandle et utvalg norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India. Oppgavens omfang og tidsperspektiv tatt i betraktning, så er det foretatt begrensninger hva gjelder antallet informanter som er intervjuet. Bakgrunnen for en slik avgrensning er at vi har fått tilgang til sekundærlitteratur fra NorStella som undersøker handelsutfordringer i India blant 30 norske bedrifter. Vi er kjent med at det finnes en rekke statistiske undersøkelser om korrupsjon tilgjengelig, likevel har vi avgrenset vår studie til å fokusere på to statistiske undersøkelser for å si noe om det oppfattede korrupsjonsnivået i India. Disse er Corruption Perceptions Index og Global Corruption Barometer som publiseres av Transparency International. Det er gjort ulike studier som ser oppfattet korrupsjonsnivå (CPI) i sammenheng med karakteristikk ved Hofstede's modell for kulturelle dimensjoner. Vi har

valgt å fokusere på en studie utført av Park (2003) for å kunne si noe om hvorvidt korrupsjonsnivået i India kan antas å være knyttet til landets kulturelle karakteristikk.

1.2.3 Oppgavens videre oppbygging

I *kapittel 2* vil relevant teori bli presentert med hensikt å danne et teoretisk rammeverk for videre analyse. Kapittelet presenterer først en definisjon av korrupsjonsbegrepet, samt redegjørelse for ulike typer korrupsjon. Videre ser vi nærmere på resultater fra internasjonale undersøkelser med hensikt å få indikasjoner på oppfattet korrupsjonsnivå i India. For å kaste lys over problemstillingen vil andre og tredje del av teorikapittelet omfatte litteratur vedrørende kultur, samt mental- og kulturell distanse. Avslutningsvis vil studiens teoretiske rammeverk oppsummeres og knyttes opp mot problemstillingen.

Med *kapittel 3* er formålet å beskrive og utdype valg av metodisk tilnærming. Metodekapittelet danner et metodisk grunnlag for studien ved å redegjøre for valgt forskningsdesign og strategi. Undersøkelsens primær- og sekundærlitteratur gjøres rede for og begrunnes. Videre vil det redegjøres for kvalitativ analysemetode. Kapittelet avsluttes med en diskusjon omkring studiens kvalitet og etiske betraktninger.

I *kapittel 4* er teori og empiri sammenstilt med hensikt å danne grunnlag for analyse. Med utgangspunkt i forhåndsdefinerte kategorier er teori, empiri og analyse sammenstilt og forsøkt presentert på en oversiktlig og forståelig måte. Vi kommer til å studere likheter, forskjeller og sammenhenger i empirien, og dermed danne oss et bilde av hvorvidt informantenes erfaringer kan sammenlignes med beskrivelsene som er gjort rede for i teorikapitlet. Vi reflekterer tilbake til teorikapittelet, og egne tolkninger vil begrunnes i tråd med studiens teoretiske fundament. Avslutningsvis presenterer vi en oppsummering av empiriske funn. I tråd med oppbyggingen av empiri- og analysekapittelet, fremstilles også resultatene tematisk.

I *kapittel 5* presenteres oppgavens avsluttende konklusjon. Studiens hovedfunn oppsummeres, og problemstilling(er) besvares. Videre redegjøres det for implikasjoner og studiens begrensninger. Det vil på bakgrunn av våre funn fremmes og forslag til videre forskning.

2. Teori

2.1 Korrupsjon

Korrupsjon er et omfattende fenomen som dekker en rekke menneskelige handlinger og som forekommer på ulike måter. Korrupsjonsbegrepet lar seg ikke enkelt beskrive og det eksisterer av den grunn et mangfold av definisjoner. Det kan eksempelvis være vanskelig å skille korrupsjon fra andre typer økonomisk kriminalitet, som bedrageri, tyveri, hvitvasking av penger, skatteunndragelse og innsidehandel. Samtidig er gråsonene for hva som kan ansees for å være korrupsjon svært diffuse (Transparency International Norge, 2014b). Verdensbanken definerer korrupsjon som *“Misbruk av offentlige stillinger til privat gevinst”* (The World Bank, 1997:8). Offentlige stillinger misbrukes for personlig vinning når en offentlig tjenestemann aksepterer, etterspør eller gir bestikkelser. Det regnes også som misbruk når private aktører aktivt tilbyr bestikkelser for å komme unna politiske bestemmelser, med hensikt om å oppnå konkurransefortrinn og profitt. Verdensbanken omtaler også andre former for misbruk av offentlige stillinger som ikke er bestikkelser, eksempelvis patronasje og favorisering av familie og venner, tyveri av statlige eiendeler og avledning av statlige inntekter (The World Bank, 1997).

NHO benytter en bredere definisjon av korrupsjonsbegrepet:

“Korrupsjon skjer når en person i en betrodd stilling eller verv, privat eller offentlig, setter ansvaret og forpliktelsene som er knyttet til stillingen eller vervet til side og misbruker makten som ligger i stillingen eller vervet, og ved dette oppnår en privat fordel eller belønning. Både den som gir og den som mottar en slik fordel eller belønning er korrupt” (NHO, 2006).

I følge Norsk Folkehjelps retningslinjer for anti-korrupsjon er hva som blir ansett som korrupsjon varierende, både innenfor og på tvers av kulturer (Norwegian People's Aid, 2012). I Norge er korrupsjon ulovlig, og i følge norsk lovgivning er korrupsjon og et hvert bidrag til korrupsjon ulovlig. Korrupsjonslovgivningen i Norge er relativt ny og inntil 1995 var det skattefradrag for bestikkelse og smøring av utenlandske tjenestemenn. Korrupsjon ble ikke innført i norsk straffelov før i 2003, etter at Norge skrev under på Europarådets konvensjon mot korrupsjon. I følge norsk straffelov defineres korrupsjon som i § 276a:

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. (Straffeloven, § 276a).

I henhold til straffeloven gjelder loven også i utlandet. Det innebærer at norske aktører som opererer i andre land er pålagt å følge norsk korrupsjonslovgivning, til tross for at reglene i det andre landet kan være annerledes.

Straffeloven skiller også mellom § 276b *grov korrupsjon* og § 276c *påvirkningshandel*. Påvirkningshandel refererer til en korrupt situasjon der et mellomledd tilbys en *utilbørlig fordel*. Med utilbørlig fordeles menes en urettmessig eller feilaktig fordel som ikke er forenelig med god forretningsskikk. Straffen for korrupsjon eller påvirkningshandel er bøter eller fengsel inntil 3 år, mens grov korrupsjon straffes med fengsel inntil 10 år. Medvirkning straffes på samme måte (Straffeloven, §276c). Dette gjør at norsk lovgivning mot korrupsjon er blant de strengeste i verden (Transparency International Norge, 2014b).

2.1.1 Ulike typer korrupsjon

Korrupsjon er et fenomen som eksisterer på ulike hierarkiske nivåer i samfunnet. Sampford, Shacklock og Connors (2006) skiller mellom *politisk korrupsjon* og *byråkratisk korrupsjon*. Skillet dreier seg om omfanget av materielle verdier involvert, og på hvilket samfunnsmessige nivå korrupsjonen foregår. Den mest avgjørende forskjellen mellom disse er at politisk korrupsjon omfatter korrupsjon i sentrale funksjoner i landets øverste myndighet, mens byråkratisk korrupsjon eksisterer og utvikler seg innenfor rammen av etablerte styresett.

Politisk korrupsjon refererer til handlinger der den politiske elite utnytter posisjoner og makt til å påvirke økonomisk politikk (Jain, 2001). Korrupsjon i de høyeste nivåene av nasjonal myndighet fører ofte til at tilliten til godt styresett, rettssikkerhet og økonomisk stabilitet brytes ned. Politikere er folkevalgte eller oppnevnte representanter som er utnevnt til å foreta beslutninger om ressursallokering basert på samfunnets generelle interesser (Jain, 2001). En korrupt politiker handler for å styrke egne interesser, og er gjerne motivert av grådighet og materialisme. Politisk korrupsjon skjer eksempelvis ved underslag og bestikkelser av stort

omfang, ofte gjennom økonomiske tildelinger av statlige innkjøp og investeringer (Jain, 2001).

Politisk korrupsjon kan være svært omfattende, og har gjerne de mest alvorlige konsekvensene for et samfunn da det ofte dreier seg om store summer. For utenom de rent økonomiske konsekvensene vil politisk korrupsjon kunne ha implikasjoner for utnyttelse av verdifulle naturressurser. Når tildeling av konsesjoner og lisenser for utvinning av olje, gass og mineraler blir vedtatt på bakgrunn av beslutningstakernes egne interesser, kan det gå på bekostning av bærekraftig utvikling (Utenriksdepartementet, 2004).

Byråkratisk korrupsjon skjer på et lavere nivå, der utøvere av offentlig politikk møter brukere av statlige tjenester. Det dreier seg i stor grad om håndhevelsen og utførelsen av politiske vedtak. Byråkratisk korrupsjon refererer til korrupte handlinger utført av offentlige ansatte i eksempelvis helsevesen, politi eller lokale forvaltningsinstitusjoner. Det kan innebære utveksling av mindre pengebeløp og forekommer ofte ved tildeling av ekstraordinære tjenester (Sampford, Shacklock og Connors, 2006). I land som preges av byråkratisk korrupsjon er det ikke uvanlig at offentlige tjenestemenn bevisst reduserer effektiviteten i systemet og deretter krever bestikkelser for å få fortlgang i prosessen (Jain, 2001). Denne formen for korrupsjon betegnes ofte som *småskalakorrupsjon*. Det at korrupsjonen er av mindre skala betyr imidlertid ikke at det verken er uskyldig eller ufarlig. For den fattige andelen av befolkningen er beløpene gjerne uoverkommelige, noe som fører til at mennesker frarøves tilgang til viktige offentlige tjenester (Utenriksdepartementet, 2004).

I tillegg til å studere korrupsjon på hierarkiske nivåer, er det også vanlig å snakke om ulike typer korrupsjon som finnes på de forskjellige nivåene. Når en stilling i offentlig eller privat sektor misbrukes for personlig vinning kan det i følge Transparency International Norge (2014a) dreie seg om bestikkelser, utpressing, favorisering og andre former for korrupsjon. Vi vil nedenfor belyse fire typer korrupsjon som vi mener er viktig for å oppnå en forståelse av korrupsjon som fenomen.

Bestikkelser

Bestikkelser er trolig den mest vanlige formen for korrupsjon og blir ofte betegnet som selve essensen av fenomenet (Jain, 2001). Bestikkelser innebærer en ulovlig betaling med den hensikt å utilbørlig påvirke en handling eller beslutning (Sampford, Shacklock og Connors,

2006). En bestikkelse kan være initiert av en person i offentlig tjeneste med antydninger eller krav om ekstrabetaling. Likeledes kan den initieres av en person som tilbyr en betaling med den hensikt å oppnå en fordel. En slik fordel kan dreie seg om gunstig behandling i forbindelse med eksempelvis beskatning eller lisensiering. Svært ofte dreier det seg om en fordel i form av effektivisering av prosesser. Bestikkelser kan betales individuelt fra sak til sak, eller som en del av en kontinuerlig relasjon der tjenestemenn mottar jevnlige betalinger i bytte for vanlige tjenester. Sampford, Shacklock og Connors (2006) skiller mellom aktiv og passiv bestikkelse. At en bestikkelse er *aktiv* innebærer et tilbud om bestikkelse, mens passiv bestikkelse refererer til mottakelse eller aksept av tilbud om bestikkelse. I forbindelse med straffebestemmelse mot korrupsjon anvendes gjerne begrepene for å skille mellom en bestemt korrupt handling, og en ufullstendig korrupt handling.

Underslag

Underslag er basert på misbruk av makt og skjer vanligvis ved at en person tilegner seg ressurser som vedkommende er i besittelse av, men som helt eller delvis tilhører en annen. Korrupsjon foreligger i tilfeller der en person i en betrodd stilling setter ansvaret som er tilknyttet stillingen til side for egen økonomisk vinning. Når underslag omfatter offentlige ressurser vil dette kunne ha store konsekvenser for fellesskapet. Det er derfor å regne som en korrupt handling selv om det bare er én part involvert (Sampford, Shacklock og Connors, 2006).

Utpressing

Mens bestikkelser innebærer bruk av betaling eller andre positive insentiver, så avhenger utpressing av tvang. Det være seg bruk eller trussel om vold eller eksponering av skadelig informasjon for å iverksette samarbeid (Sampford, Shacklock og Connors, 2006). Denne formen for korrupt handling innebærer at det er minst to parter der den ene har mer makt enn den andre. En av partene har mye å vinne på at utpressingen finner sted, mens den andre taper på det. Utpressing innebærer i følge norsk lovgivning å tvinge noen til å gi fra seg, eller gi tilgang på, et gode ved å benytte seg av trusler om vold eller faktiske voldshandlinger. I Straffelovens §226 heter det at utpressing er når noen i vinnings hensikt *”ved rettsstridig atferd eller ved å true med slik atferd tvinger noen til å foreta en handling som volder tap eller fare for tap for ham eller den han handler for”* (Straffeloven §226). Sampford, Shacklock og Connors (2006) påpeker at utpressing ikke nødvendigvis trenger å være knyttet til voldshandlinger, men at det kan dreie seg om trusler om konsekvenser og psykisk press. Et

eksempel på utpressing kan derfor være når offeret utsettes for psykisk press gjennom trusler, med den hensikt å stille krav om utbetaling av penger for å hindre at trusselen realiseres. For eksempel kan den som foretar utpressingen være i en maktposisjon som gjør at benektelse om å foreta en handling følgelig får ikke-voldelige konsekvenser for den som blir utpresset. Vedkommende vil dermed kreve ytelser eller goder i bytte mot konsekvensene. Utpressing er ofte praktisert av organiserte kriminelle grupper, men er også å finne i det offentlige. Tjenestemenn i en posisjon til å initiere eller gjennomføre straffeforfølgelse eller straff bruker gjerne trussel om tiltale eller straff som grunnlag for utpressing (Sampford, Shacklock og Connors, 2006).

Favorisering

Favorisering er når statlige ressurser omfordelles til personer i relasjon til de som håndterer ressursene (Andvig et al., 2001). Slik omfordeling av ressurser baserer seg i så tilfelle på det personlige forholdet snarere enn vedkommende sine kvalifikasjoner for å oppnå slike goder. Favorisering av enkeltpersoner kan være basert på et bredt spekter av egenskaper som for eksempel rase, religion, geografisk tilhørighet, samt personlige eller organisatoriske forhold. I politiske og byråkratiske enkeltsaker der favoriserende beslutninger finner sted, kan det bidra til å svekke tilliten blant innbyggerne til de folkevalgte (Andvig et al., 2001).

2.1.2 Korrupsjon i India

Korrupsjon er i følge Narayan (2005) et av de mest interessante problemområdene i indisk historie. Fenomenet strekker seg langt tilbake i tid, og til tross for at det i India er innført en rekke lovbestemmelser vedrørende korrupsjon de seneste årene, synes fenomenet å ha blitt en del av inderes levesett (Narayan, 2005). Santhanam-komiteén ble etablert med formål å undersøke korrupsjon i indiske offentlige instanser. Komiteén observerte så tidlig som i 1964 at korrupsjon var omfattende og hadde en ”tendens til å undergrave integriteten i offentlig sektor”. Korrupsjon i India har siden den gang vokst i omfang og organisering (Narayan, 2005). I løpet av 1900-tallet ble Indias administrative oppsett forvandlet fra et system basert på uformelle maktstrukturer, til et moderne byråkratisk system. Forventningene var et korrupsjonsfritt og effektivt offentlig byråkrati. Forventningene innfridde imidlertid ikke, og det indiske byråkratiet er i dag rangert som et av verdens mest korrupte (Narayan, 2005).

Indias myriade av offentlige institusjoner, valgprosesser og politiske partier, hvert på føderalt, statlig og lokalt nivå, danner et mangfold av muligheter for korrupte handlinger (Narayan,

2005). KPMG (2011) understreker at det i India praktiseres et overdrevent komplisert byråkrati, og at byråkratiet i offentlig sektor spiller en vesentlig rolle i korrupsjonsproblematikken. Den strenge reguleringen i India krever et hyppige interaksjoner mellom offentlige tjenestemenn og befolkningen forøvrig, hvilket medfører at folk innser hvor unødvendig mye tid slike prosedyrer har en tendens til å ta. Rigid byråkrati, kompliserte lover og langtrukne prosesser i offentlige instanser avskrekker folk fra å følge prosedyrer, og gjør det fristende å ty til korrupte handlinger (KPMG, 2011).

Eicher (2009) argumenterer for at korrupsjon er kilden til mange problemer i India, og påpeker korrupsjon reduserer effektiviteten av offentlig politikk og danner grobunn for misnøye blant sivile borgere. Korrupsjon frarøver staten store inntekter, noe som går på bekostning av universelle helse-, omsorgs-, og utdanningstjenester. Korrupsjon svekker på denne måten tilliten til institusjoner som har til hensikt å beskytte borgernes rettigheter (Myint, 2000). Det kan dreie seg om mangel på tilgang til elementære helsetjenester og andre offentlige tjenester som eksempelvis vanntilgang, elektrisitet, sanitet og avfallsordninger. Korrupsjon undergraver på denne måten sosiale interesser ved at det hindrer effektiv allokering av ressurser (Myint, 2000).

Narayan (2005) påpeker at korrupsjon forekommer i India, og at omfanget er stort. Det er imidlertid store utfordringer knyttet til anskaffelse av sikker informasjon om korrupsjon. Etersom korrupsjon er ulovlig og oftest foregår i det skjulte, er det vanskelig å si noe om det faktiske omfanget. Likevel finnes det mye av den type informasjon som Søreide (2013) betegner som "omtrentlig kunnskap", altså kunnskap som kan gi oss en indikasjon på det oppfattede korrupsjonsnivået. Hvert år publiseres indekser som rangerer land etter antatt korrupsjonsnivå (Søreide, 2013). Statistiske undersøkelser publisert av Transparency International (2013a,b,c,d), henholdsvis Corruption Perceptions Index og Global Corruption Barometer, har til hensikt å synliggjøre oppfatninger og erfaringer om korrupsjon. Det er imidlertid viktig å være klar over at oppfatninger av korrupsjonsnivået i et land ikke kan tolkes som faktaopplysninger. Det er viktig å ta i betraktning at tallene kan være påvirket av individers persepsjon av hva som er korrupsjon, og at individer i Norge og India kan ha ulike oppfatninger og forståelse av fenomenet. Det kan derfor være problematisk å vite hva nordmenn og indere inkluderer i korrupsjonsbegrepet og undersøkelsenes tall kan være påvirket av disse forskjellene, som igjen vil kunne føre til over- eller underrapportering.

Begrensningene tatt i betraktning har vi likevel valgt benytte oss av disse undersøkelsene, da disse er anvendt i stor utstrekning i moderne forskning.

Corruption Perceptions Index

Transparency International publiserer årlig Corruption Perceptions Index (CPI) som tar for seg holdninger til korrupsjon i et nasjonalt perspektiv. Corruption Perceptions Index rangerer land basert på hvor korrupt et lands offentlig sektor oppfattes å være. Det er en sammensatt indeks som anvender korrupsjonsrelaterte data fra ekspert- og bedriftsundersøkelser utført av tretten uavhengige og anerkjente institusjoner (Transparency International, 2014). Undersøkelsene som anvendes må oppfylle følgende kriterier. Datakildene må: 1) kvantifisere oppfatninger av korrupsjon i offentlig sektor, 2) basere seg på gyldig og pålitelig metodikk som rangerer land langs samme skala, 3) presenteres av troverdige institusjoner med forventninger om jevnlig gjentakelse, og 4) sørge for tilstrekkelig variasjon i poengfordeling for å skille mellom land (Saisana og Saltelli, 2012).

Persepsjonsindeksen tar for seg individers persepsjon om korrupsjon i offentlig sektor, altså hvordan enkeltmennesker opplever og erfarer korrupsjonsnivå. Transparency International begrunner valget av persepsjonsbaserte kilder med at det er vanskelig, om ikke umulig, å måle nivået av korrupsjon ut fra empiriske data, da dette ikke vil kunne reflektere det virkelige nivået av korrupsjon i et land (Transparency International, 2014). Ved å benytte erfaringene og persepsjonen til folk som på daglig basis konfronteres med korrupsjonsnivået mener Transparency International at de får komparative og troverdige data. Indeksen gir en ordinal rangering som reflekterer folks oppfatninger om korrupsjonsnivået. Corruption Perceptions Index 2013 synliggjør altså forskjellene mellom indere og nordmenns oppfatning av korrupsjon i eget hjemland.

For Norge og India fordeler poengene seg som vist i tabell 2.1. CPI er utformet slik at landene rangeres etter grad av korrupsjon fra 0 til 100, der en score på 0 indikerer at landet oppfattes som svært korrupt. Ved å studere poengfordelingen i tabell 2.1 ser vi at Norge har en CPI-score på 86 poeng. Det gir Norge en resultatmessig plassering som nummer 5 av i alt 177 inkluderte land. Til motsetning kommer India på plass nummer 94 med en CPI-score på 36 poeng.

Tabell 2.1: *Corruption Perceptions Index 2013.*

RANK	COUNTRY	SCORE
1	Denmark	91
1	New Zealand	91
3	Finland	89
3	Sweden	89
5	Norway	86
5	Singapore	86
7	Switzerland	85
94	Djibouti	36
94	India	36
94	Philippines	36
94	Suriname	36
102	Ecuador	35

Kilde: Transparency International (2013b).

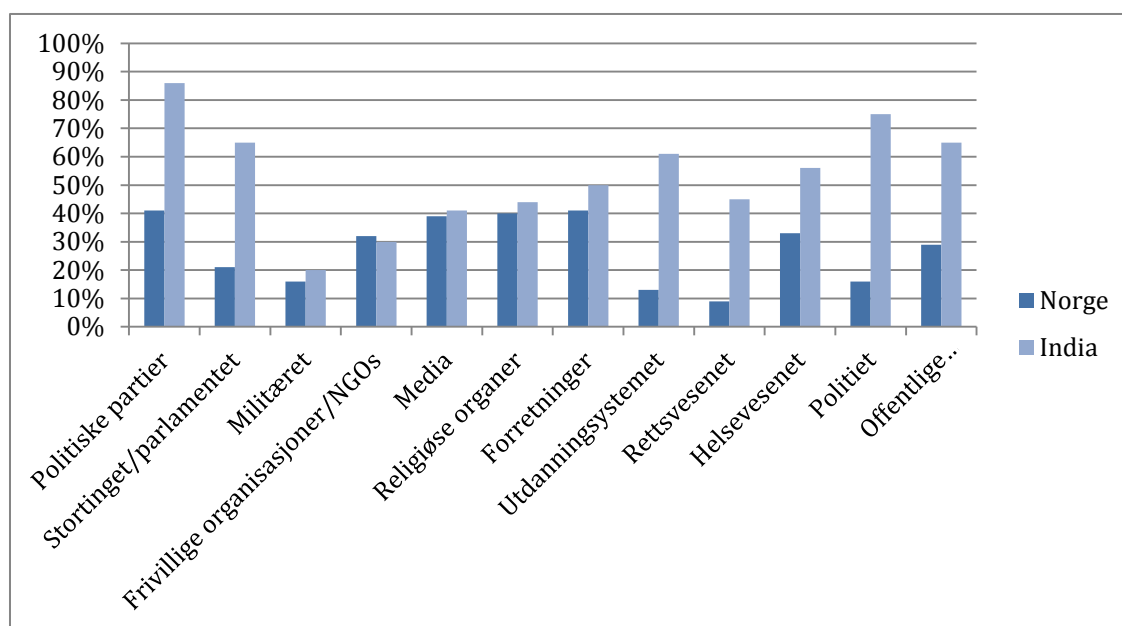
Global Corruption Barometer

Global Corruption Barometer (GCB) er en global meningsmåling som tar for seg vanlige menneskers oppfatninger og erfaringer knyttet til korrupsjon. Studien undersøker blant annet hvilke institusjoner som oppfattes å være mest svekket av korrupsjon, respondentenes syn på korrupsjon i privat sektor, samt oppfatninger av egen regjerings forsøk på å bekjempe korrupsjon. 107 land inngår i undersøkelsen for 2013, og mellom 500-2000 respondenter er inkludert fra hvert land, avhengig av landets størrelse. Av Transparency International sin rapport for Global Corruption Barometer 2013, fremkommer det at nordmenn og indere har forskjellige oppfatninger av korrupsjonsomfanget i eget hjemland. Hele 83 % av spurte nordmenn uttrykker at de tar avstand fra korrupsjon. Til sammenligning uttrykker 55 % av indere at de tar avstand fra korrupsjon. Resultater fra Norge og India er sammenstilt i grafiske figurer nedenfor med hensikt å gi et mer oversiktlig og lettfattelig inntrykk av forskjeller som

eksisterer i oppfatninger om korrupsjon. Den grafiske fremstillingen har utgangspunkt i prosentvis fordeling mellom de ulike svaralternativene.

Figur 2.1 viser prosentandel av nordmenn og indere som mener disse institusjonene er korruperte eller svært korruperte i sitt eget hjemland. Det er tilsynelatende store forskjeller mellom Norge og India hvor indere oppfatter offentlige sektorer i India som korruperte i mye høyere grad enn det nordmenn tenker om tilsvarende sektorer i Norge.

Figur 2.1: *Korruperte institusjoner.*

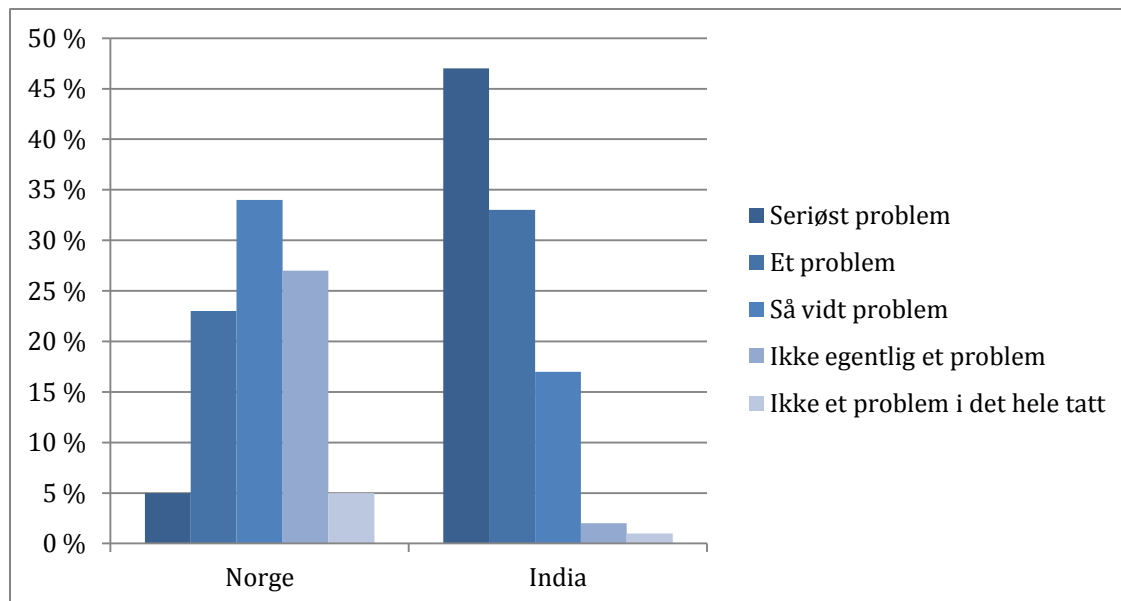


Kilde: Transparency International (2013c). Transparency International (2013d).

Sammenstilling av *GCB 2013/India* og *GCB 2013/Norway*.

Figur 2.2 viser prosentandel av nordmenn og indere som mener korrupsjon er et problem i den offentlige sektoren i landet. Figuren avslører store variasjoner når det kommer til hvorvidt korrupsjon i offentlig sektor oppfattes som et seriøst problem. 47 % av respondentene fra India svarer at korrupsjon i indisk offentlig sektor oppfattes som et seriøst problem. Til sammenligning melder 11 % av norske respondenter det samme om korrupsjon norsk offentlig sektor.

Figur 2.2: Korrupsjon som problem i offentlig sektor.

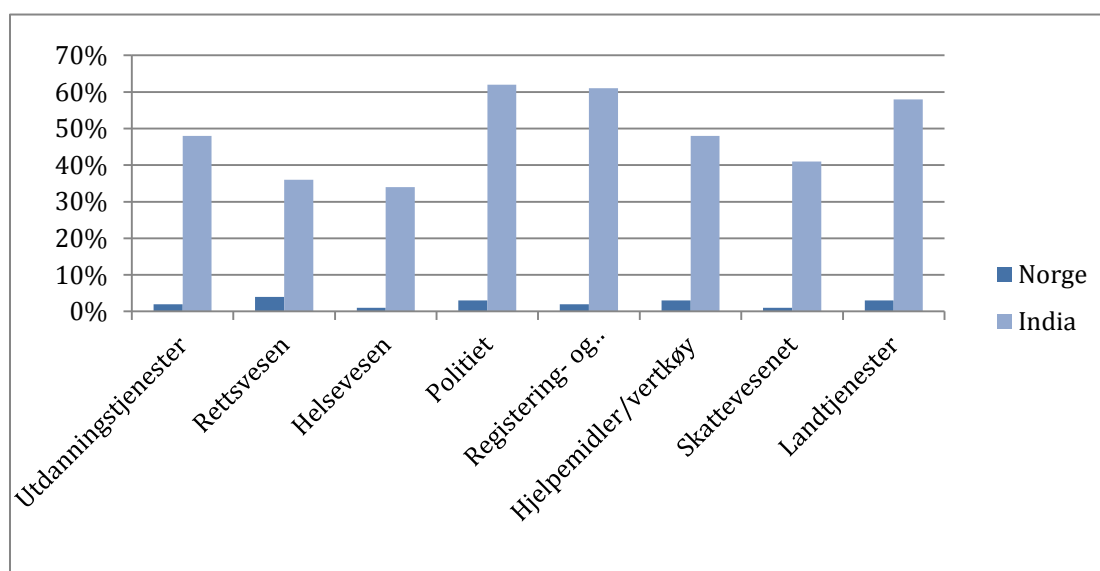


Kilde: Transparency International (2013c). Transparency International (2013d).

Sammenstilling av *GCB 2013/India* og *GCB 2013/Norway*.

Figur 2.3 viser andelen respondenter som svarer at de selv, eller andre i egen husstand, har betalt bestikklser de siste tolv månedene, og innenfor hvilke sektorer bestikkelsene har funnet sted. Respondentene kunne velge flere svaralternativer. Figuren synliggjør forskjellene mellom nordmenn og indere hva gjelder deres holdninger til betaling av bestikklser.

Figur 2.3: Bestikklser siste 12 måneder.



Kilde: Transparency International (2013c). Transparency International (2013d).

Sammenstilling av *GCB 2013/India* og *GCB 2013/Norway*.

2.2 Korrupsjon på tvers av kulturelle grenser

Veksten i internasjonal handel har reist bekymringer omkring hvilken grad ulik forretningspraksis kan ha implikasjoner for handel og økonomisk utvikling. En slik bekymring dreier seg blant annet om bestikkelser og korrupsjon (Eicher, 2009). Mye forskning har blitt gjort på faktorer som bestemmer korrupsjon, og en rekke studier har vist at nasjonal kultur er en viktig faktor for å forklare lands korrupsjonsnivå (Davis og Ruhe, 2003; Park, 2003; Husted, 1999). Nivået, omfanget og forståelsen av korrupsjon varierer mellom land, og slike forskjeller kan i følge Chandler og Graham (2010) delvis forklares av kulturell forankring. Det begrunnes med at holdninger til korrupsjon kan være nært knyttet til samfunnets normer for sosial atferd. Seleim og Bontis (2009), påpeker at kulturell tilhørighet kan påvirke den enkeltes oppfatning av, samt holdning til, sosiale fenomener som korrupsjon.

Transparency International Norge (2009) hevder at korrupsjon ofte rettferdiggjøres med det kulturellrelativistiske argumentet ved å antyde at korrupsjon er en del av kulturen i mange utviklingsland. Bestikkelser og korrupsjon er av mange sett på som en uunngåelig del av internasjonal virksomhet. Næringsdrivende fra de industrialiserte landene i vesten hevder at det er tilnærmet umulig å gjøre forretninger i visse deler av verden uten å betale bestikkelser (Park, 2003). Selv om bestikkelser er ulovlig i de fleste land, ser det ut til at korrupsjonsrelaterte handlinger i større grad blir tolerert i noen land, sammenlignet med andre (Park, 2003). Hooker (2009) viser til at bestikkelser har en tendens til å forekomme oftere i land med relasjonsorienterte kulturer.

Ulven (2007) påpeker at en av de vanskeligste konsekvensene ved korrupsjon er fenomenets ideoende evne til å forsterke seg selv. Med dette mener han at det fort opprettes en ond sirkel der korrupsjon forventes som eneste akseptable løsning og at det på denne måten blir en slags "kultur for korrupsjon". Ulven (2007) mener det er viktig å ha kjennskap til hvordan en på best mulig måte kan forholde seg til utenlandske forretningspartnere gjennom bedre kulturforståelse. Med hensikt å få innsikt i hva som skal til for at noe *er en del av kulturen* skal vi videre se på kulturbegrepets definisjon og betydning. Deretter skal vi studere korrupsjonsnivået i sammenheng med Hofstede's fire kulturelle dimensjoner. Park (2003) har undersøkt hvordan kulturelle karakteristikk er forbundet med et lands oppfattede korrupsjonsnivå. For å belyse mulige sammenhenger mellom kulturelle karakteristikk og korrupsjon, ser vi det oppfattede korrupsjonsnivået i sammenheng med kulturelle dimensjoner.

2.2.1 Kultur

Begrepet *kultur* lar seg verken lett eller entydig definere, og begrepets innhold og betydning har blitt betegnet som særdeles uklart. Hofstede (2001) sammenligner kultur med menneskers mentale programmering og definerer kulturbegrepet med følgende ord: “*Kultur er en kollektiv programmering av sinnet som skiller medlemmene fra en gruppe mennesker fra en annen*” (2001:9). Kultur er i følge Hofstede (2001) et kollektivt fenomen som i stor grad består av uskrevne regler for sosial atferd. Kultur er ikke medfødt, men tillært mennesker gjennom sosialt miljø. Mønstre for tanker, følelser og handlinger kommer til uttrykk gjennom kulturen. Hofstede påpeker at menneskets mentale programmering er inndelt i tre nivåer, henholdsvis menneskelig natur, kultur og personlighet. Hofstede (2001) mener man bør skille kultur fra menneskets underliggende natur. *Den menneskelige natur* representerer det universelle nivået for mental programmering og vil følgelig være felles for mennesker på tvers av kulturelle kontekster. Menneskelig natur handler om evne til å føle blant annet glede, frykt og kjærlighet, samt behovet for nærhet og kommunikasjon med andre. Like viktig er det å skille mellom kultur og individuell personlighet. Den enkeltes *personlighet* dreier seg om individuelle psykologiske og moralske egenskaper som både kan være tillært og nedarvet. Kultur omfatter det som er menneskeskapt og er på mange måter det som skaper identitet for de som lever i samfunnet.

Kulturforskjeller manifesterer seg på adskillige områder. Følgende definisjon av kulturbegrepet ble formulert av Edward B. Tylor i 1871: “*Kultur er det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker, ferdigheter og vaner som mennesker har tilegnet seg som medlemmer av et samfunn*” (Store norske leksikon, 2012). Definisjonen favner bredt og gir oss en indikasjon på kulturbegrepets omfang og komplekse sammensetning. Det er mange kilder som til sammen utgjør individets kulturelle bakgrunn. Usunier og Lee (2013) påpeker at kultur blant annet er definert av sosiale vaner og understreker at noe er en del av kulturen når det aksepteres som menneskelig aktivitet i samfunnets sosiale rammer. Aspekter som språk, religion, skikker og lover henger sammen - det vil si at et samfunns syn på autoritet, moral og etikk etter hvert vil gi seg utslag i hvordan et samfunnsindivider gjør forretninger, forhandler eller inngår avtaler. Å forstå den kulturelle konteksten og tankegangen til en utenlandsk forretningspartner kan bidra til utviklingen av god strategi for internasjonale forhandlinger og beslutningstaking (Usunier og Lee 2013).

Evnen til å håndtere kulturelle forskjeller kan i følge Marx (2001) være det som skiller suksess fra fiasko i forretningsmessig sammenheng. Et lands kulturelle forankring kommer ofte til syne gjennom deres måte å “drive business” på. Kultur har innvirkning på fortolkninger og normer, som i så måte definerer individers atferd. Kultur påvirker dermed de mest grunnleggende former for personlig og forretningsmessig samhandling, og Gesteland (2012:21) definerer forretningskultur som: “*Et unikt sett med forventninger og antagelser om hvordan forretninger skal gjøres*”. Forretningskultur beskriver viktige trekk ved kommunikasjonen mellom ulike aktører i forretningslivet. Forretningskulturen omfatter verdier og atferd som bidrar til det unike sosiale og psykologiske miljøet i en organisasjon.

Bevisstgjøring om etiske dilemmaer som korrupsjon, er i følge Ulven (2007) særlig viktig i forbindelse med forretninger i India. Kulturen i et land setter premisser for de etiske retningslinjer som aksepteres og anvendes innen kulturens rammer. Når utenlandske kulturer i stor grad preges av korrupsjon vil dette antas å ha implikasjoner for landenes utøvelse av forretningsskikk. Det er i følge Ulven (2007) høyst viktig at norske aktører gjør seg opp en mening om hvordan de skal forholde seg til fenomenet før forretnings samarbeid initieres. Forretningskulturen må forstås med utgangspunkt i flere dimensjoner, hvorav emner som kommunikasjon og tradisjoner er viktige elementer (Ulven, 2007). Når mennesker med ulik kulturell bakgrunn kommer sammen i forbindelse med møter og forhandlinger, så har de med seg ulike forventninger og holdninger om hvordan samarbeidet skal, og bør, foregå (Marx, 2001). Den underliggende forretningskulturen vil dermed kunne ha store implikasjoner for hvilke forventninger en internasjonal samarbeidspartner har for det kommende samarbeidet.

2.2.2 Sammenligning av norsk og indisk kultur

I dette kapittelet vil vi gjøre en sammenligning av norsk og indisk forretningskultur med utgangspunkt i Hofstede's fire kulturdimensjoner. Ulike kjennetegn ved dimensjonene vil kunne fremme korrupsjon i noen kulturer (Park, 2003).

Geert Hofstede's kulturdimensjoner

Hofstede er en kjent bidragsyter innen kulturforskning. Hofstede's fire kulturdimensjoner er et teoretisk rammeverk utarbeidet for å kunne forklare forskjeller mellom kulturer. På bakgrunn av omfattende spørreundersøkelser presenterte Hofstede et rammeverk bestående av fire kulturdimensjoner som han mente kunne forklare kulturforskjeller mellom land (Hofstede, 1983). Dimensjonene er representert ved maktdistanse, individualisme kontra kollektivism, maskulinitet kontra femininitet og grad av usikkerhetsunngåelse. For hver av kulturdimensjonene, tildeles hvert land en poengscore på en skala fra 0 til 100.

Kirkman, Lowe og Gibson (2006) har undersøkt hvorvidt Hofstede's kulturelle rammeverk fremdeles burde anvendes i forbindelse med tverrkulturell forskning. Studien er basert på omfattende undersøker av 180 replikasjoner, og konkluderer med at Hofstede's rammeverk fortsatt er av klar relevans for tverrkulturell forskning. Kirkman, Lowe og Gibson (2006) understreker imidlertid viktigheten av å ha et reflektert forhold til rammeverkets begrensninger. Rammeverket har høstet kritikk, både når det gjelder metodevalg og relevans. Kritikere argumenterer for at dataene ikke lenger kan betraktes som valide ettersom studien ble utført på 1970-tallet. Kritikere argumenterer videre for at rammeverket er et villedende forsøk på å måle et konsept som kan kvantifiseres og operasjonaliseres (Kirkman, Lowe og Gibson, 2006). Bakgrunnen for at vi velger å benytte oss av Hofstede sin modell er at hans arbeid har hatt, og fremdeles har, meget stor innflytelse innenfor fagområder som kultur og internasjonal kommunikasjon. Hofstede's arbeid anvendes fremdeles i stor grad i forbindelse med krysskulturelle studier. På tross av at hans modell for kulturdimensjoner har blitt kritisert, er hans arbeid fremdeles ansett som en av de mest innflytelsesrike kulturklassifiseringene.

Maktdistanse

Hofstede (2001:83) definerer *maktdistanse* (PDI) i forretningsmessig kontekst som *“et mål på det mellommenneskelige maktforholdet mellom en sjef og dens underordnede, slik som det*

oppfattes av den med minst innflytelse". Begrepet maktdistanse bygger på ulikheten mellom mennesker og synliggjøres ofte gjennom forskjeller i prestisje, makt og velferd. Maktdistanse handler om hvorvidt, og i hvilken grad, de underordnede i en organisasjon forventer og aksepterer at makten er skjevt fordelt (Hofstede og Hofstede, 2005).

India preges av høy maktdistanse og klassifiseres med 77 poeng (The Hofstede Center, 2014). Land med høy maktdistanse kjennetegnes ved en hierarkisk struktur, der makten er sentralisert på toppen. Ulikheter mellom mennesker er forventet og akseptert, og demokratiet sikrer ikke like muligheter for samfunnsmedlemmene. Samfunnet er inndelt i sosiale klasser og medfører at borgerlige rettigheter er svakere (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). Poengfordelingen indikerer at indere, i større grad enn nordmenn, aksepterer en hierarkisk ovenfra og ned- struktur, både i organisasjoner og i samfunnet forøvrig. I India foreligger det klare skiller mellom leder og ansatt, noe som gjenspeiles i høy lojalitet og respekt for den overordnede. Indere aksepterer at mennesker har ulike rettigheter, og de følger retningslinjer og stillingsinstrukser fra overordnede mot belønning. Kommunikasjonen er kjennetegnet ved å være enveis, ovenfra og ned, og tilbakemeldinger fra ansatte går sjeldent eller aldri motsatt vei (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010).

Norge klassifiseres med 31 poeng på dimensjonen for maktdistanse, hvilket indikerer at maktdistansen i Norge er relativt lav sammenlignet med India. I land med lav maktdistanse er en generell oppfatning at ulikheter mellom mennesker bør reduseres til et minimum. Demokratiet åpner for flere muligheter, og borgerlige rettigheter er sterkere. Forholdet mellom leder og ansatt er uformelt og kjennetegnet ved direkte kommunikasjon (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). Den norske organisasjonsstrukturen har en flat oppbygging. Organisasjonskartet er først og fremst en formell inndeling av roller, og ikke en rangering av makt og innflytelse. I stedet for å bruke ordet "*underordnede*", er det i Norge vanlig å bruke benevnelsen *medarbeidere*. Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) presiserer at norske ledere har som mål å være tilgjengelige og demokratiske.

Tabell 2.2: Oppsummeringstabell maktdistanse.

Liten maktdistanse	Stor maktdistanse
<ul style="list-style-type: none"> - Ulikheter mellom mennesker bør reduseres til et minimum - Flat struktur - Demokratiet åpner for flere like muligheter - Samfunnet har en stor middelklasse - Sterke borgerlige rettigheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Ulikheter mellom mennesker er forventet og akseptert - Hierarkisk struktur - Demokratiet sikrer ikke like muligheter - Samfunnet er inndelt i sosiale klasser - Borgerlige rettigheter er svakere

Kilde: Hofstede og Hofstede, 2005.

Park (2003) finner et signifikant positivt forhold mellom PDI og korrupsjon, hvilket indikerer at høyere score på Hofstede's dimensjon for maktdistanse er forbundet med lav CPI-score (høy korrupsjon). I følge Park (2003) vil kulturer med høy maktdistanse dermed ha høyere grad av korrupsjon. En hierarkisk organisasjonsstruktur medfører gjerne store forskjeller i inntjening. Det kan gi økonomisk motgang som kan oppmuntre til utpressing og bestikkelser. Skjev fordeling av makt medfører at den underordnede ikke setter spørsmålsteget ved krav fra overordnede. Når ordre fra overordnede overstyrer moralske hensyn, vil den underordnede være fritatt ansvar for sine handlinger. Dersom den ansatte velger å tyste på den overordnede, vil det bli ansett som illojal atferd. I kulturer med høy maktdistanse er respekt for autoriteter svært viktig, og det Park (2003) omtaler om "lydighetskriminalitet" fra den underordnede vil følgelig bli dårlig mottatt av andre i samfunnet. I land som med lav maktdistanse, som for eksempel Norge, vil overordnede og underordnede være mer tilbøyelige til å betrakte hverandre som likeverdige, noe som resulterer i mer harmoni og samarbeid. Underordnede ville i større grad stille spørsmål ved lederens handlinger og derfor har potensielt mindre korrupsjon. Argumentasjonen til Park (2003) antyder dermed at India har større grad av korrupsjon enn i Norge.

Individualisme kontra kollektivism

Dimensjonen *individualisme* (IDV) dreier seg om båndene mellom enkeltmennesker, altså hvorvidt mennesker i en kultur nært er knyttet sammen eller ikke (Hofstede og Hofstede, 2005). I kulturer med høy grad av individualisme, foretrekkes løse sosiale nettverk og enkeltmennesker er forventet å ta vare på seg selv og sin familie. I kulturer der kollektivismen står sterkt, verdsettes samhold og gjensidig lojalitet. Med en score på 48 er India å anse som et kollektivistisk samfunn, der sosial tilhørighet i en gruppe foretrekkes og hvor enkeltpersoner forventes å opptre etter felles nytte (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). Sosial gruppetilhørighet verdsettes svært høyt, og sosial aksept er viktig. Man har bredere sosiale nettverk enn i Norge, der “storfamilien” består av familie, naboer, venner, kolleger og så videre, som igjen fører til at man får et familiekjært forhold til sin arbeidsgiver og skillet mellom jobb og privatliv er mindre. Avvisning fra noen av de andre gruppe-medlemmene vil være nedverdiggende og kan føre til stort følelsesmessig og personlig nederlag. Relasjoner er nøkkelen til alt i kollektivistiske samfunn og for eksempel forfremmelse vil være påvirket av relasjoner (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010).

På indeksen for IDV scorer Norge 69 (The Hofstede Center, 2014). Norge kan derfor anses for å være et individualistisk samfunn, der nordmenn har større fokus på en selv og sine aller nærmeste. Individuelle synspunkter, holdninger og meninger uttrykkes og verdsettes gjennom eksplisitt kommunikasjon hvor tilbakemeldinger er direkte. Samtidig er retten til privatliv viktig og det er klare linjer mellom arbeid og fritid. Karrieretenkning er vanlig, slik at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er kontrakts-basert og individorientert (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). I et land med stor grad av individualisme vil det være forventninger knyttet til at individet skal handle etter egne interesser og behov. Ansettelsesprosessen bygger i hovedsak på et ønske om å finne en passende kandidat for den aktuelle stillingen, og individets forutsetninger for å være en del av det helhetlige fellesskapet kommer i annen rekke.

Tabell 2.3: Oppsummeringstabell individualisme kontra kollektivism.

Kollektivism	Individualisme
<ul style="list-style-type: none"> - Personer betraktes som gjensidig avhengig av gruppen - Plikter og skyldigheter er viktig for å bestemme sosial atferd - Samhold og gjensidig lojalitet verdsettes - Sosial gruppetilhørighet verdsettes høyt, og sosial aksept er viktig - Man har brede sosiale nettverk 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuer passer på seg selv og egen familie - Handle etter egne interesser og behov - Personer betraktes som uavhengig av grupper - Individuelle målsettinger går fremfor gruppens målsettinger og forpliktelser - Klare linjer mellom arbeid og fritid

Kilde: Hofstede og Hofstede, 2005.

Park (2003) finner et signifikant negativt forhold mellom IDV og korrupsjon, noe som tyder på at høyere score på Hofstede's dimensjon for individualisme er forbundet med høy CPI-score (lav korrupsjon). Park (2003) peker på at det er mange kjennetegn ved kollektivistiske samfunn som potensielt kan påvirke grad av korrupsjon. Det dreier seg eksempelvis om lydighet, lojalitet og press fra den sosiale gruppen. Kollektivistiske samfunn har en tendens til å foretrekke stramme sosiale rammer, og har et sterkt ønske om å tilhøre fellesskapet. Press om konformitet kan påvirke nivået av korrupsjon ved at medlemmer av en gruppe eller kultur forventes å handle i samsvar med kulturens normer, noe som igjen kan oppmuntre til korrupte handlinger (Park, 2003). I individualistiske samfunn er hvert individ selvdrevet og selvstendig, noe som gjør korrupsjon vanskeligere å gjennomføre fordi det krever konspirasjon og samarbeid (Park, 2003). Park (2003) antyder med sin argumentasjon at India som kollektivistisk samfunn har høyere grad av korrupsjon sammenlignet med Norge.

Maskulinitet kontra femininitet

Maskulinitet versus femininitet referer til den underliggende sosiale mentaliteten som et samfunn er preget av (Hofstede og Hofstede, 2005). I en *maskulin* kultur er det tydelige og klare grenser for hvordan sosiale roller skal fordeles mellom kjønnene. I en *feminin* kultur er

det ønskelig å oppnå minimal forskjell mellom kjønnsrollene. Denne dimensjonen handler om hva som motiverer menneskene i samfunnet, enten ønsket om å bli best (maskulin) eller like det man gjør (feminin). I maskuline samfunn strever man etter selvhevdelse, materiell suksess, anerkjennelse og utfordringer. I feminine samfunn foretrekkes omsorg for hverandre, samarbeid, gjensidig avhengighet og trivsel. Typiske feminine verdier setter sitt preg på samfunnet for øvrig, og konfliktløsning skjer ved forhandlinger og kompromisser.

Den indiske kulturen er å betrakte som “maskulin”, med 56 poeng (The Hofstede Center, 2014). Kulturens maskulinitet synliggjøres blant annet ved inderes behov for å fremvise suksess og makt. Suksess gjenspeiler seg i materielle goder, og reflekteres gjennom rikdom og velferd. India er et spirituelt land med et mangfold av guder og ulike religiøse filosofier. Den indiske kulturen har dype røtter som fremmer verdier som ydmykhet og avholdenhet. Ens arbeid er sentrum for ens liv og synlige symboler på suksess på arbeidsplassen er svært viktig (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010).

Norge scorer så lavt som 8 av 100 på femininitet og er dermed det nest mest feminine samfunnet i verden etter Sverige (The Hofstede Center, 2014). Livskvalitet og likeverdige relasjoner, enighet, “uavhengige” samarbeid, og sympati kjennetegner i følge Hofstede’s modell den norske kulturen. Miljø og samfunnsmessig solidaritet er også viktig. Interaksjon gjennom dialog og voksende innsikt verdsettes i den norske kulturen. Relasjonsledelse er typisk for norske bedrifter, der lederen er støttende og beslutninger tas gjennom felles involvering fra alle berørte parter (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010).

Tabell 2.4: Oppsummeringstabell maskulinitet kontra femininitet.

Feminin kultur	Maskulin kultur
<ul style="list-style-type: none"> - Minimal forskjell mellom kjønnsrollene - Arbeider for like muligheter for alle i samfunnet - Omsorg, samarbeid og gjensidig avhengighet verdsettes - Livskvalitet, likeverdige relasjoner, enighet og sympati 	<ul style="list-style-type: none"> - Tydelige og klare grenser for hvordan sosiale roller skal fordeles - Tolererer ulikhet i større grad - Selvhevdelse, materiell suksess, anerkjennelse og utfordringer - Behov for å fremvise suksess og makt

Kilde: Hofstede og Hofstede, 2005.

I følge Park (2003) er land med maskuline kulturer forventet å ha høyere opplevd korrupsjon. Han finner støtte for sine antakelser og avdekker en signifikant positiv sammenheng mellom maskulinitet og korrupsjon. Det tyder på at høyere score på Hofstede's dimensjon for maskulinitet er forbundet med lav CPI-score (høy korrupsjon). I følge Park (2003) fører et ønske og press om raske og gode resultater i mange tilfeller til korruperte handlinger. Den maskuline mentaliteten fører også med seg holdninger om å tørre å ta sjanser og frykt for å bli stemplet som feig eller nølende, noe som igjen kan skape grobunn for korrupsjon (Park, 2003). Land med feminine kulturelle kjennetegn har en tendens til å verdsette samarbeid, vennlig atmosfære, jobbsikkerhet og felles beslutningsprosesser. I slike land vil meningsfulle belønninger være knyttet til symbolske belønninger som mer fritid og bedre fordeler. I følge Park (2003) vil land med høyere grad av maskulinitet være å anse som korrupt i større grad enn land med feminine kulturer, hvilket vil tilsi at India angivelig har høyere korrupsjonsnivå sammenlignet med Norge.

Usikkerhetsdimensjonen

Usikkerhetsunnngåelse antyder i hvilken grad mennesker fra ulike samfunn håndterer situasjoner som preges av usikkerhet (UAI). UAI defineres av Hofstede og Hofstede

(2005:169) som “i hvilken grad medlemmene i en kultur føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner”. Kulturer som scorer lavt på usikkerhet kjennetegnes ved at folk generelt er mer akseptable overfor avvikende hendelser og omgivelser. I land hvor tendensen for usikkerhetsunngåelse er svakere, er både kjent og ukjent risiko akseptert, ofte fordi at usikkerhet er forventet (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). I land med sterk aversjon mot usikkerhet, foretrekkes stabile arbeidsforhold og gode beslutningsprosesser. I slike kulturer søker medlemmene aktivt å minimalisere sannsynligheten for at noe uforutsett inntreffer. Lover, regler og reguleringer kan hindre at usikre hendelser oppstår, og kulturer med høy grad av UAI vil ofte være regel-orienterte som følge av dette.

Hofstede’s indeks for UAI tilsier at India har noe lavere score sammenlignet med Norge (The Hofstede Center, 2014). Hofstede klassifiserer India med 40 poeng som tyder på en middels lav preferanse for å unngå usikkerhet. India er i følge Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) et land med høy toleranse for det uventede. Risiko er akseptert fordi usikkerhet og avvikende hendelser er forventet å forekomme. Norge har noe høyere grad av usikkerhetsunngåelse og er klassifisert med 50 poeng. Det fremgår av Hofstede sin modell at Norge stiller seg i sentrum og dermed ikke har tydelige preferanser på dimensjonen for usikkerhet.

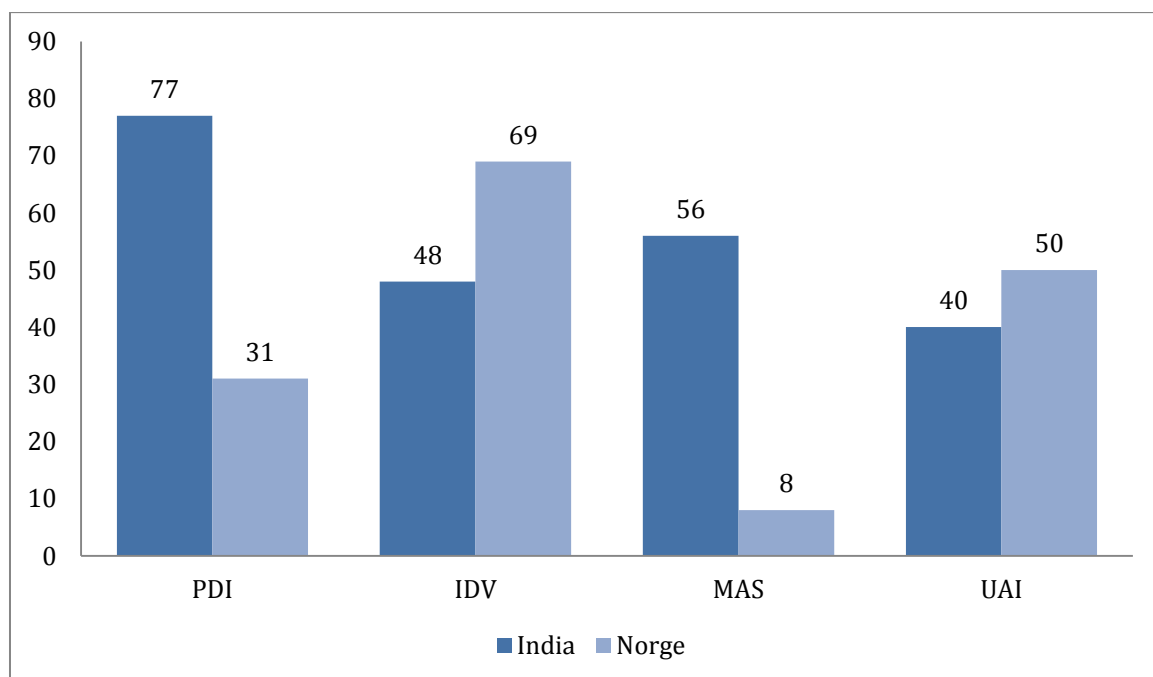
Tabell 2.5: Oppsummeringstabell usikkerhetsunngåelse.

Lav usikkerhetsunngåelse	Høy usikkerhetsunngåelse
<ul style="list-style-type: none"> - Høyere toleranse for risikopreget atferd - Bruker muntlige avtaler i større grad enn kontraktmessige avtaler - Viser mer toleranse for brudd på regler - Mindre opptatt av ordnede forhold 	<ul style="list-style-type: none"> - Viser et sterkere ønske om å etablere regler - Mindre toleranse for brudd på regler - Dokumenterer avtaler - Tar mer moderat risiko - Viser et sterkere ønske om å etablere rutiner

Kilde: Hofstede og Hofstede, 2005.

Park (2003) finner at høyere score på Hofstede's dimensjon for usikkerhetsunngåelse er forbundet med lav CPI-score (høy korrupsjon). Park (2003) får dermed støtte for sin antagelse om at land med høy usikkerhetsunngåelse vil ha høyere oppfattet korrupsjon. I land med en kultur som kjennetegnes ved usikkerhetsunngåelse vil samfunnsmedlemmene vil ofte ha behov for å søke etter virkemidler for å kontrollere sitt fremtidige liv. Frykt og bekymring kan føre til at medlemmene blir villige til å delta i ulovlige aktiviteter for å sikre egen fremtid, noe som dermed kan skape grobunn for korrupsjon (Park, 2003). Rikdom regnes for mange som den beste muligheten for å sikre sine framtidsutsikter, og korruperte handlinger blir derfor betraktet som en måte å gjøre dette på. Park (2003) påpeker dermed at høyere grad av usikkerhetsunngåelse vil gi høyere grad av korrupsjon i et land, hvilket tilsier at Norge har mer korrupsjon enn India. Park (2003) argumenterer for at kulturer med byråkratiske strukturer er svært atferdsbegrensende, og dermed kan fremme korrupsjon ved at enkeltpersoner oppfatter det som nødvendig å arbeide gjennom uformelle kanaler for å oppnå personlige mål. En grafisk oppsummering på ulikhetene mellom Norge og India vil gi et visuelt og mer oversiktlig bilde av dimensjonsforskjellene:

Figur 2.4: Sammenligning av Norge og India ved Hofstede's kulturdimensjoner.



Kilde: The Hofstede Center, 2014.

Som diskutert overfor, og som vi ser av Figur 2.4, er det forskjeller mellom Norge og India når det kommer til rangering langs de fire kulturdimensjonene. Park (2003) påpeker at

karakteristikkene som kollektivism, maskulinitet, høy maktdistanse og høy grad av usikkerhetsunngåelse synes å være korrupsjonsfremmende. Foruten dimensjonen for usikkerhetsunngåelse er India klassifisert i tråd med de korrupsjonsfremmende karakteristikkene. Sett i lys av Park (2003) sin argumentasjon, ser det ut til å være flere kjennetegn ved den indiske kulturen som antyder et høyt korrupsjonsnivå i India sammenlignet med Norge.

Dette tilsier at den kulturelle- og mentale distansen mellom Norge og India kan betraktes som ganske stor, som vi videre skal gå nærmere inn på.

2.3 Mental- og kulturell distanse

Johanson og Vahlne (1977) introduserte begrepene *cultural distance* og *psychic distance*, som vi har valgt å oversette til henholdsvis *kulturell-* og *mental distanse*. Som det fremgår av modellen for Hofstede's kulturdimensjoner, har Norge og India har svært ulik kultur, noe som i følge Park (2003) bidrar til å sette preg på de respektive landenes korrupsjonsnivå. På grunn av de store kulturforskjellene i Norge og India kan den mentale- og kulturelle distansen antas å være stor. For å få økt forståelse i hvordan stor mental- og kulturell distanse mellom land kan håndteres og gjøres mindre, er det videre interessant å studere disse begrepene ytterligere.

Kulturell distanse defineres som kulturforskjellene mellom ulike land. Mental distanse er et begrep som beskriver et markeds fremmedhet, eller hvor forskjellig et internasjonalt marked er fra hjemmemarkedet (Johanson og Vahlne, 1977). Johanson og Vahlne (1977:24) definerer mental distanse som "*faktorer som hindrer eller forstyrrer informasjonsflyten mellom firmaet og markedet*". Slike faktorer kan være språk, kultur, politiske- og juridiske systemer. Mental distanse sier derfor noe om graden av usikkerhet knyttet til utenlandske markeder. Denne usikkerheten vil ha innvirkning på hvorvidt, og i hvilken grad, en bedrift velger å etablere seg i et bestemt marked. Jo større mental avstand det er mellom land, desto færre ressurser er bedriftene villige til å forplikte seg med til de bestemte markedene. Høy mental distanse antas å vanskeliggjøre kommunikasjon, og dermed læring mellom bedriften og utenlandske markeder (Johanson og Vahlne, 1977). Dagens teknologi og kommunikasjonsmuligheter har gjort det enklere for bedrifter å drive handel med markeder lengre unna hjemmemarkedet, noe som betyr at norske bedrifter trer inn i markeder med stadig større kulturforskjeller, og dermed høyere mental distanse (Johanson og Vahlne, 1977).

Johanson og Vahlne (1977) bruker av begrepet *mental distanse* som synonym til *kulturell distanse*. Sousa og Bradley (2006) kritiserer Johanson og Vahlnes (1977) bruk av begrepene som synonymer. Med bakgrunn i omfattende studier av 300 eksportbedrifter i Portugal kommer Sousa og Bradley (2006) frem til at det eksisterer et viktig og strategisk skille mellom mental- og kulturell distanse. Kulturell distanse omhandler i hvilken grad kulturelle verdier i et land er forskjellige fra kulturelle verdier i et annet land. Mental distanse derimot, handler om hvordan individet opplever forskjeller mellom hjemlandet og utlandet. Mental distanse sier noe om avstanden som eksisterer i individets sinn og avhenger av personens persepsjon eller oppfattelse av verden. Sousa og Bradley (2006) understreker at mental avstand kan ikke måles ved å studere kollektiv atferd og handlingsmønstre i et land slik man kan for kulturelle forskjeller. Det er individets persepsjon av forskjellene mellom hjemland og utland som avgjør den mentale distansen, ikke kulturelle verdier.

Ved å behandle mental- og kulturell distanse på ulike analysenivå kan forskjellene i de to konseptene anvendes strategisk (Sousa og Bradley, 2006). Den kulturelle distansen må vurderes på kulturelt nivå, uten å ta hensyn til enkeltindividers oppfatning. Den kulturelle distansen mellom land lar seg ikke endre, og er dermed en faktor som forretningsaktører må prøve å utvikle forståelse for. Mental distanse derimot, vurderes på individnivå. Ved å fokusere på de enkelte individenes oppfatning av forskjellene i det utenlandske markedet er det mulig å gjøre hensiktsmessige tiltak for å redusere den mentale distanse til det utenlandske markedet. Jo lavere oppfattet mental distanse det er mot utenlandske markeder, desto mer sannsynlig er det at man utvikler vellykkede internasjonale forretningsforbindelser.

Selv om mental- og kulturell distanse må vurderes på ulike analysenivåer, mener likevel Sousa og Bradley (2006) at det er en vesentlig sammenheng mellom begrepene. Gjennom undersøkelsen av eksportbedriftene i Portugal finner de støtte for deres antakelser om at det er en positiv korrelasjon mellom begrepene; jo større kulturell distanse det er mellom hjemland og utland, jo større mental distanse vil det være. Mental- og kulturell distanse kan være en barriere for kommunikasjon og interaksjon mellom mennesker, noe som skaper problemer for bedrifter som ønsker å drive internasjonale forretninger. Jo større mental- og kulturell avstanden mellom ulike land jo mer utfordrende vil det være å forstå og lære om det fremmede landet og de nye omgivelsene (Sousa og Bradley, 2006). Å avdekke forskjellene som kan eksistere mellom markeder i ulike land kan være avgjørende for valg av en passende strategi til det fremmede markedet (Sousa og Bradley, 2006).

Sousa og Bradley (2006) mener at ved å bli mer bevisst på de viktigste kulturelle forskjellene, kan den mentale distansen reduseres hos individer gjennom aktiviteter som øker kulturell toleranse. Dette kan oppnås ved å etablere kommunikasjonskanaler og kulturell trening. Ved å behandle mental distanse som et fenomen på individnivå, kan bedriften velge salgs- og markedspersonell som mer sannsynlig klarer å lykkes i et bestemt utenlandsk marked ved å vurdere den enkeltes mentale distanse mot dette markedet.

I lys av Sousa og Bradleys (2006) definisjon av mental distanse, kan vi med bakgrunn i Hofstede's kulturdimensjoner antyde at det foreligger en høy kulturell distanse mellom Norge og India. Høy kulturell distanse vil, i følge Sousa og Bradleys (2006) funn om sammenheng mellom begrepene, innebære at det også foreligger høy mental distanse mellom Norge og India. Høy mental- og kulturell distanse vanskeliggjør kommunikasjon og forståelse mellom forretningsaktører fra de respektive landene. Dermed vil forretningsaktørene muligens også ha forskjellig oppfatning av hva som er akseptert i forretningspraksis eller det kan være utydelig hva som er ansett som korrupsjon. Indisk kultur er kjennetegnet ved å være relasjonsorientert. Dette står i kontrast til norsk kultur som er saksorientert og dermed ikke fokuserer på verdien av relasjoner i like høy grad. Dette kan føre til misforståelser eller "uenighet" mellom aktører fra hvert av landene om hvilke forventninger de har til hverandre og hvordan lønnsomme forretninger skal gjennomføres.

Johanson og Vahlne (2003) går senere bort fra ideen om at landegrenser skaper mental- og kulturell distanse mellom individer (1977) og påstår at internasjonalisering i nyere tids nettverks-fokuserte verden bare er en generell bedriftsutvikling. Barrierene for internasjonalisering dreier seg om utfordringer knyttet til relasjonsbygging og at det ikke har noen ting med landegrenser å gjøre (Johanson og Vahlne, 2003:93). Dette innebærer at kulturell- og mental distanse må forstås som distanse mellom mennesker på individnivå, uavhengig av hvilket land de kommer fra. Likevel mener vi at fokus på kultur og tradisjoner er viktig for å kunne forstå hvorfor mennesker er forskjellige. Kultur og tradisjoner som er forankret i ulike land, påvirker menneskers atferd, derfor vil det være lettere for mennesker med samme kulturelle bakgrunn å skape en felles forståelse seg imellom. Derfor er kultur og kulturforståelse viktig for å kunne redusere både den mentale- og kulturelle distansen i relasjonsbyggings- prosessen mellom forretningsaktører fra ulike land.

Når det foreligger stor kulturell- og mental distanse mellom Norge og India vil det vil være tid- og ressurskrevende for norske bedrifter å danne gode relasjoner og tillitt til indiske forretningspartnere. Relasjonsbygging er viktig del av prosessen for å tilegne seg bedre kulturell forståelse og forminske den kulturelle- og mentale distansen (Johanson og Vahlne, 2003). Spesiell kunnskap om handelspartner, generell kunnskap om relasjonsbygging og kunnskap om aktiviteter som øker kulturell forståelse oppnår man gjennom prosessen med å bygge relasjoner. Disse tre typene kunnskap gir tilsammen bedre forståelse for hvordan man kan lykkes med internasjonale forretninger (Johanson og Vahlne, 2003). Spesiell kunnskap om India har vi tatt for oss i gjennom å se på kultur og korrupsjon i kapitlene 2.1 og 2.2. For å belyse generell kunnskap vil neste kapittel omhandle relasjonsbygging.

2.3.1 Relasjonsbygging

Relasjoner mellom ulike forretningsaktører er unike og påvirkes av mental- og kulturell distanse (Johanson og Vahlne, 2003). Forkunnskaper om hvordan en initierer, utvikler og opprettholder gode forretningsmessige relasjoner er viktig for å oppnå suksess i internasjonale samarbeid (Våland, 2002). En relasjon binder to aktører sammen om en felles interesse, og når to parter inngår i en relasjon, så foreligger det alltid forventninger knyttet til det forestående samarbeidet. Når forventningene til en part ikke samsvarer med forventningene til den andre, kan det medføre problemer som ikke gagnar forretningsrelasjonen (Våland, 2002).

En undersøkelse gjennomført av Leonidou, Katsikeas og Hadjimarcou (2002) kunne avdekke at det var klare forskjeller mellom selskaper som hadde harmoniske forretningsrelasjoner og selskaper som ikke hadde det. Selskaper som opplevde gode relasjoner med utenlandske forretningsforbindelser var kjennetegnet ved at de initierte samarbeidet med stort *engasjement*, at de la til rette for åpen *kommunikasjon* og brukte mye *tid* på å danne grunnlag for videre samarbeid. *Tillit* og *gjensidige forpliktelser* er i følge Morgan og Hunt (1994) nøkkelvariabler for relasjonsbygging på tvers av kulturer. Tillit handler i denne sammenhengen om å gjøre seg selv sårbar ved å stole på at forretningspartneren opptrer med ærlighet, rettferdighet og oppriktighet. Det er viktig å ivareta tillitsforhold fordi det fører til handlinger som vil ha positive konsekvenser, og kanskje enda viktigere, fordi det hindrer atferd som resulterer i negative konsekvenser (Leonidou, Katsikeas and Hadjimarcou, 2002).

India blir av Hooker (2009) beskrevet som relasjonsorientert, med liten utstrekning av vestlige institusjoner. Tillit er særlig viktig i relasjonsfokuserede land. Den underliggende

relasjonen står i sentrum, og relasjonen må følgelig dyrkes og pleies (Leonidou, Katsikeas and Hadjimarcou, 2002). Hvorvidt nordmenn oppnår suksess under sitt møte med indiske aktører, henger derfor sammen med deres evne til å skape dype, tillitsfulle og gode relasjoner. Indere samarbeider først og fremst med personer som har vist seg å være verdige tillit. Sosialisering på arenaer utenfor bedriftens sfære er det første steget i prosessen med å etablere en langvarig forretningsforbindelse med en indisk forretningspartner (Ulven, 2007).

Den primære mekanismen for å få ting gjort er gjennom sosiale nettverk i India, ofte basert på utvidede familieforhold (Hooker, 2009). Regjeringen er formelt parlamentarisk, men reell makt er ofte utøvet gjennom et bemerkelsesverdig robust nettverk bestående av personlige og familiære forbindelser. Chandler og Graham (2010) har studert sammenhengen mellom relasjonsorienterte kulturer og korrupsjon, og finner støtte for sin antagelse om at land som er kjennetegnet ved relasjonsorientert kultur er mer korrupt enn land som er kjennetegnet ved saksorientert kultur. For relasjonsorienterte land er lover mindre viktige enn vedlikehold av sterke personlige relasjoner, og regler er følgelig ignorert når de kommer i konflikt med personlige forhold. I land som karakteriseres som relasjonsorienterte vil verdier som personlige forhold, harmoni, verdighet og hierarki settes svært høyt. Slike kjennetegn henger tett sammen med Hofstede's dimensjoner for høy maktavstand og kollektivism, som igjen er funnet å ha en positiv korrelasjon med grad av korrupsjon (Chandler og Graham, 2010; Park, 2003).

Definisjonen av korrupsjon har generelt blitt assosiert med fravær av lik og rettferdig behandling. Prinsippet om "en armlengdes avstand" innebærer at alle økonomiske relasjoner skal karakteriseres ved lik objektiv behandling, uavhengig om personene involvert er fremmede, venner eller familie (Tanzi, 2006). Dette prinsippet kommer ofte i konflikt med tradisjoner og normer i relasjonsorienterte kulturer. I samfunn med nære sosiale relasjoner er det sannsynlig at omfanget og frekvensen av korrupsjon er større og identifikasjon vanskeligere (Tanzi, 2006). Hooker (2009) underbygger dette og viser til at bestikkelser har en tendens til å forekomme oftere i land med relasjonsorienterte kulturer. Antagelsen begrunnes med at det tar tid og krefter å etablere personlige relasjoner, og at det derfor er fristende å ty til snarveier.

Eicher (2009) presiserer at det i mange asiatiske kulturer er ansett som helt nødvendig, til tider også påkrevd, at det utvikles sosiale relasjoner før forretningstransaksjoner kan

forekomme. Det skjer gjerne ved sosialt samvær og gaveutveksling som skal symbolisere respekt og takknemlighet. Det å utveksle gaver med forretningspartnere er for indere en vanlig måte å vise takknemlighet på. Gaveutveksling er en vanlig sosial skikk, og en del av et mye større bilde, nemlig å være i et nettverk av personlige relasjoner. Tildeling av gaver er for indere en naturlig del av det å pleie slike relasjoner, og bidrar til å styrke tillit, omsorg, gjensidighet og engasjement. Det å gi og akseptere gaver fra forretningspartnere er ofte et legitimt bidrag til et godt forretningssamarbeid. Likevel er det skepsis forbundet med gester av slik karakter. Utveksling av gaver kan ha effekt på utfallet av forretningsrelaterte avgjørelser, og i Norge innebærer god forretningsskikk at det utvises varsomhet med å gi eller motta gaver eller ytelser som kan være egnet til å skape mistanke om korrupsjon.

Det er dermed en rekke utfordringer knyttet til hvordan en skal forholde seg til indiske normer og regler, og på samme tid ivareta selskapets retningslinjer for hva som er ansett å være god forretningsskikk. Det kan oppstå gråsoner noe som fører til at prosessen med relasjonsbygging kan virke korrupsjonsfremmende i seg selv. Kulturelle forskjeller vedrørende slike normer kan medføre vanskeligheter med å overholde selskapets anti-korrupsjonsstrategier (Eicher, 2009). Eicher (2009) påpeker at praksis som ett samfunn fordømmer som korrupt, vil i en annen kulturell kontekst anses for å være ufarlig og i noen tilfeller hensiktsmessig for fremtidig samarbeid.

2.4 Oppsummering av teori

Oppsummert kan vi si at korrupsjon er et omfattende fenomen som ikke enkelt lar seg definere, men den generelle forståelsen av fenomenet innebærer at *offentlige stillinger misbrukes for personlig vinning*. Korrupsjon forekommer på ulike måter og på ulike hierarkiske nivåer i samfunnet. Bestikkelser er trolig den mest vanlige formen for korrupsjon og beskrives som selve essensen av fenomenet. Omfanget av korrupsjon i India er stort, og er kilden til en rekke problemer i landet. I India praktiseres det et overdrevent komplisert byråkrati som spiller en vesentlig rolle i korrupsjonsproblematikken. Tallene fra Corruption Perceptions Index og Global Corruption Barometer indikerer at det eksisterer store forskjeller mellom Norge og India når det kommer til innbyggernes oppfatninger av korrupsjonsnivået i eget hjemland. Indere har oppfatninger om et svært høyt korrupsjonsnivå i offentlig sektor. Til sammenligning rapporterer nordmenn at de i liten grad opplever korrupsjon i Norge. Nivået, omfanget og forståelsen av korrupsjon kan derfor se ut til å være svært forskjellig i India og Norge.

Forskjeller i korrupsjonsnivå kan delvis forklares av kulturell forankring ved at holdninger til korrupsjon kan være nært knyttet til samfunnets normer for sosial atferd. Kultur er ikke medfødt, men tillært mennesker gjennom sosialt miljø. Hofstedes fire kulturdimensjoner er utarbeidet for å kunne forklare forskjeller mellom kulturer. Det foreligger forskjeller mellom Norge og India når det kommer til rangering langs de fire kulturdimensjonene. Teori indikerer at visse kulturelle karakteristikk, gitt ved Hofstede sin modell, kan ha egenskaper som forventes å fremme korrupsjon i et land. Foruten dimensjonen for usikkerhetsunngåelse har India kulturelle karakteristikk som antas å være korrupsjonsfremmende.

Store kulturelle forskjeller mellom Norge og India indikerer at det foreligger høy mental- og kulturell distanse. Høy mental- og kulturell distanse innebærer at kommunikasjon og forståelse mellom forretningsaktører fra Norge og India blir vanskeligere. Dermed vil også oppfatninger om hva som er akseptert forretningspraksis, eller hva som er ansett som korrupsjon, være vanskelig og uklart. Ved å bli mer bevisst på de viktigste kulturelle forskjellene, kan den mentale distansen reduseres gjennom aktiviteter som øker kulturell toleranse. Praksis som ett samfunn fordømmer som korrupt vil i en annen kulturell kontekst anses for å være ufarlig, og i noen tilfeller hensiktsmessig for fremtidig samarbeid. Det er derfor svært viktig å opparbeide seg kunnskaper om hvordan en initierer, utvikler og opprettholder gode forretningsmessige relasjoner med indiske forretningsaktører.

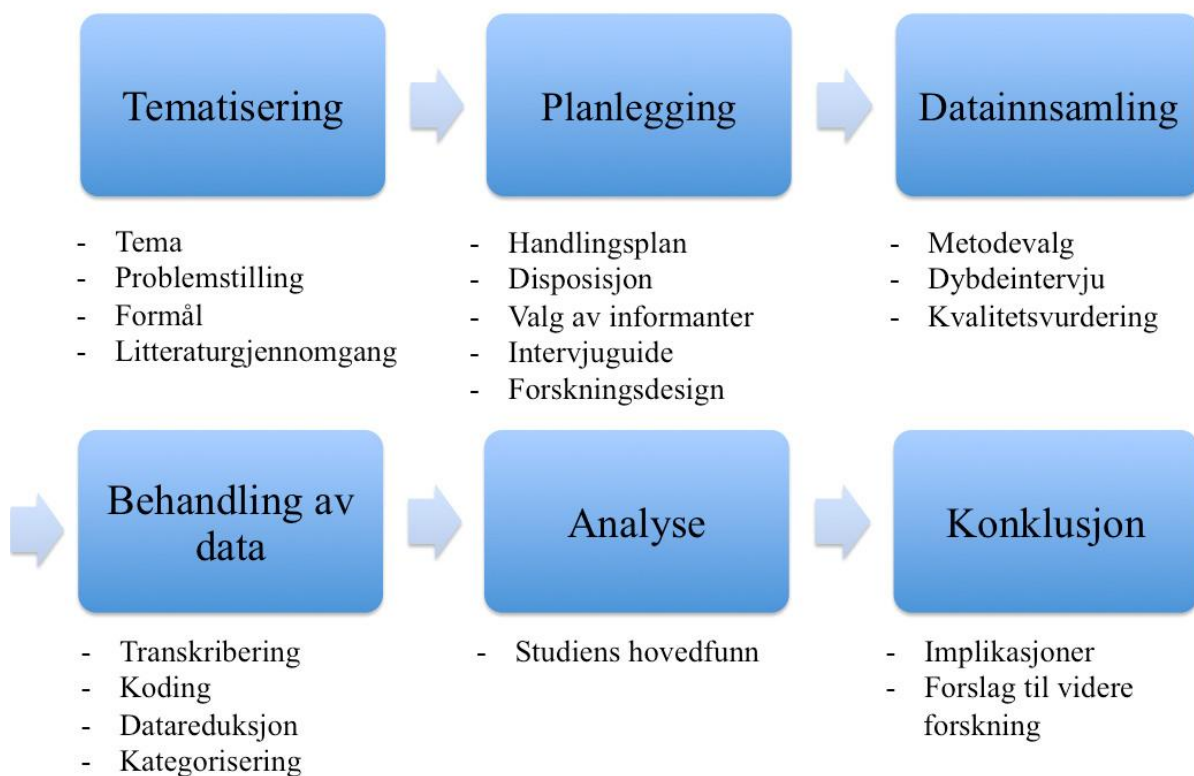
I teorikapittelets første del er det anvendt teori som er hensiktsmessig for å besvare i hvilken grad norske bedrifter møter korrupsjon i India (a), og hvilke typer korrupsjon de møter (b). I teorikapittelets andre og tredje del er problemstillingen belyst ved å benytte teori vedrørende *kultur*, samt *mental- og kulturell distanse*. I analysekapittelet vil vi senere sammenstille empiriske resultater med oppgavens teoretiske tilnærming. I vår analyse vil kulturell distanse mellom Norge og India være representert ved hjelp av Hofstede's kulturdimensjoner, mens den mentale distansen synliggjøres ved hjelp av Transparency Internationals undersøkelser (CPI og GCB), samt utsagn fra studiens informanter (primær- og sekundærdata).

Johanson og Vahlne (2003) mener det foreligger tre typer kunnskap som til sammen gir bedre forståelse for hvordan en kan lykkes med internasjonale forretninger. Bedrifter må tilegne seg *spesiell kunnskap* om handelspartner, *generell kunnskap* om relasjonsbygging og kunnskap om aktiviteter som øker *kulturell forståelse*. Spesiell kunnskap om India har vi tatt for oss i gjennom å se på kultur og korrupsjon i kapitlene 2.1 og 2.2. Videre har tatt for oss mental- og kulturell distanse for å si noe om hvorfor økt kulturell forståelse er viktig, og vi har sett på relasjonsbygging for å belyse generell kunnskap.

3. Metodisk tilnærming

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2011) skal forskningsprosessen systematisere fremgangsmåten for forskningen. Vår forskningsprosess har fremtonet seg slik som vist i Figur 3.1. Vi skal i metodekapittelet gjennomgå noen elementer i forskningsprosessen innenfor emnene *planlegging*, *datainnsamling* og *behandling av data*.

Figur 3.1: Forskningsprosessen.



3.1 Forskningsdesign og forskningsstrategi

Forskningsdesignet uttrykker forskerens overordnede plan for hvordan studien skal gjennomføres. Før en tar stilling til hvilken forskningsmetode som skal benyttes, er det viktig å bestemme seg for hvilket design som er best egnet for å besvare problemstillingen (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012).

Eksplorative studier, ofte kalt utforskende studier, utføres når det er usikkerhet rundt problemets presise natur og kan i følge Halvorsen (2008) brukes i undersøkelser der en skal

avdekke kunnskap om et lite kjent emne. En slik tilnærming er i følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) nyttig når målet er å søke ny innsikt og vurdere fenomener i et nytt lys. Denne undersøkelsen kan sies å være eksplorativ ettersom eksisterende litteratur i liten grad har tatt for seg norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India. Denne type forskningsdesign er i følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) anbefalt når problemstillingen er uklar, forkunnskapene begrensede, og hvor man ikke er i stand til å stille opp klare hypoteser. I følge Halvorsen (2008) vil resultater fra eksplorativ forskning vanligvis ikke gi tilstrekkelig informasjon for å ta store konklusjoner, men de kan gi betydelig innsikt i det temaet som studeres. Eksplorativ forskning har på den måten som formål å danne en plattform for videre forskning. Det primære formålet med vår analyse er derfor å utforske temaet nærmere og ikke nødvendigvis komme frem til en endelig konklusjon, da studiens tema er for komplekst til å trekke endelige slutninger.

Valg av forskningsdesign beskrives av Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011:77) som *“Hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres”*. Oppgavens omfang og tidsperspektiv tatt i betraktning, så har vi tatt metodevalg som vi mener gir oss tilstrekkelig informasjon for å besvare vår problemstilling. For å besvare problemstilling (a) og (b) trengte vi informasjon om norske bedrifters erfaringer knyttet til korrupsjon i India. For å få tilgang til slik informasjon, anså vi det som nødvendig å komme i kontakt med bedrifter som hadde konkrete erfaringer med korrupsjon i sammenheng med forretninger i India. Vi ønsket å studere i hvilken grad bedriftene møtte korrupsjon og hvilke typer korrupsjon de har vært utsatt for.

Forskningsstrategi

I følge Mehmetoglu (2004) er en forskningsstrategi et verktøy som veileder forskeren gjennom forskningsprosessen. Forskningsstrategien, ofte kalt *metoden*, har innvirkning på problemstillingens formulering, utvalgsriterier, samt data- og analyseteknikker. Ettersom formålet er å oppnå dypere innsikt og økt forståelse for norske bedrifters møte med korrupsjon i India, har vi valgt å anvende kvalitativ forskningsmetode. Når kvalitative primærdata foreligger, hender det at datamaterialet etterlater seg spørsmål som må belyses mer inngående. Ettersom kvalitative sekundærdata kunne gi oss en bedre helhetsforståelse for norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India, vurderte vi det som hensiktsmessig å benytte en forskningsstrategi med innslag av både primære og sekundære datasett. I

analysekapittelet vil vi se på sammenfallende resultater fra de to datasettene, slik at vi kan drøfte funnene opp mot teori.

3.2 Innsamling av data

Det skilles i hovedsak mellom to kilder for data, primærdata og sekundærdata. Denne oppgaven bygger på begge typene i ulik grad. Datagrunnlaget for oppgaven har vært følgende:

- 1) Data fra NorStella
- 2) Data vi har samlet inn selv

3.2.1 Sekundærdata

Sekundærdata er informasjonen som er utarbeidet av andre for et bestemt formål (Ghauri og Grønhaug, 2010). Disse kan være utført av eget selskap eller av andre bedrifter, og foreligger gjerne som artikler, årsrapporter og meningsmålinger. Studiens sekundære dokumentdata er en undersøkelse utført av NorStella. Datamaterialet fra NorStella tar for seg handelsutfordringer i India fra et norsk bedrifters perspektiv.

NorStella-undersøkelse

NorStella er en privat, ikke-kommersiell stiftelse, med formell posisjon som den norske stats nasjonale kompetansesenter for elektronisk handel og internasjonale handelslettelser. NorStella arbeider med næringsøkonomiske formål og har som oppgave å delta i, samt påvirke arbeidet med endringer av rammebetingelsene for internasjonal handel i samarbeid med blant andre Utenriksdepartementet og Næringsdepartementet. På oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet utførte NorStella i 2012 en undersøkelse blant norske bedrifter om ulike handelsutfordringer i India. Hensikten med undersøkelsen var å kartlegge aktuelle handelshindre i India, deriblant korrupsjon. Undersøkelsen er utført på bakgrunn av at EFTA-landene, herunder Norge, forhandler med India om en frihandelsavtale. Studien omfatter blant annet utfordringer med import, eksport, byråkrati, lisenskrav, handelsdokumentasjon, samt toll- og avgiftsbelastning. Dataene har blitt gjennomgått, analysert og verifisert av NorStella.

Undersøkelsen er basert på tilbakemeldinger fra 30 norske eksportører, importører og transportører. Det er foretatt en strategisk og skjønnsmessig utvelgelse av informanter. Strategiske utvalg er vanlig i kvalitative undersøkelser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte,

2011). I så tilfelle er ikke forskeren opptatt av å sikre representativitet, men velger informanter basert på at vedkommende har en spesiell type erfaring. NorStellas avgjørelse vedrørende strategisk utvalg er tatt på bakgrunn av at formålet med undersøkelsen var å få et høyest mulig kvalitativt og detaljert innhold i informasjonen. Populasjonen er *norske bedrifter som driver handel med eller i India*, og kriteriet for utvelgelse av respondenter var norske selskaper som per høsten 2012 var aktiv i handel med India. Selskapene som deltok i undersøkelsen varierte i størrelse og hadde i gjennomsnitt 21 års erfaring med handel i India. Undersøkelsen ble besvart ved hjelp av spørreskjema via internett, e-post eller skriftlig. Spørsmålene var formulert på en åpen måte slik at respondentene hadde forutsetninger for å gi fylldige beskrivelser. Respondentene besvarte spørsmål om handelsutfordringer i India på generelt og spesifikt grunnlag. Ett spørsmål var direkte knyttet opp mot erfaringer med korrupsjon, der respondentene ga utfyllende beskrivelser av sine opplevelser. Utfordringer med korrupsjon ble også trukket frem i forbindelse med andre spørsmål som omhandlet handelsutfordringer på generell basis.

3.2.2 Primærdata

Primærdata er informasjon som ikke er foreliggende tilgjengelig fra før, og som direkte innhentes, bearbeides og tolkes av forskeren selv i forsøk på å besvare en bestemt problemstilling (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsket å få mest mulig detaljert informasjon om bedrifters erfaringer med håndtering av korrupsjon i India, og valgte derfor å benytte oss av tre dybdeintervjuer som kilde til primærdata. Dybdeintervjuet foregår som en samtale der intervjuer oppfordrer informanten til å fortelle om egne erfaringer og holdninger som knytter seg opp mot den problemstillingen som studeres (Halvorsen, 2008). Dybdeintervjuet er derfor godt egnet som forskningsmetode for vårt kvalitative studie, da det tillater den enkelte informant å resonnerer dypere omkring egen handlemåte, holdninger og følelser.

3.2.3 Kvalitative dybdeintervjuer

Kvalitative dybdeintervjuer representerer en metode der informasjonens hensiktsmessighet er viktigere enn representativitet (Halvorsen, 2008). I følge Halvorsen (2008) er det vanlig å bruke strategiske utvalg i forbindelse med kvalitative studier som innebærer at forskeren på forhånd har bestemt seg for hvilke informanter som det er hensiktsmessig å intervjuer. Når forskeren målbevisst velger ut informanter etter bestemte kriterier, omtales dette som

kriteriebestemte utvalg (Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2011)). Før vi avgjorde hvem vi skulle foreta intervjuet, måtte vi ta stilling til hva som skulle være vårt *hovedkriterie* for tilfredsstillende besvarelse av vårt forskningsspørsmål. Vi konkluderte med at vi ønsket informanter som kunne bistå med informasjon om hvordan norske bedrifter håndterer utfordringer med korrupsjon i India.

Representativt utvalg

Valget falt på tre bedrifter med tilsynelatende forskjellige utgangspunkt, men som alle har gode forutsetninger for å bidra med den informasjonen vi trenger. Vi har intervjuet to selskaper som bistår norske bedrifter med forretninger i India. Entering India og Innovasjon Norge tilbyr teoretisk og praktisk assistanse for norske selskaper som opererer i India. Entering India holder seminarer, workshops, forberedende kurs og foredrag for skandinaviske bedrifter som ønsker å gjøre forretninger i India. Entering India har spesialisert seg på indisk forretningskultur, korrupsjon og outsourcing. Innovasjon Norge har et kontor i New Dehli som hjelper norske bedrifter til å velge rett marked, finne riktig samarbeidspartner og å etablere gode nettverk. Innovasjon Norge bistår norske bedrifter ved å tilby dyktige rådgivere og verdifull kunnskap. Entering India og Innovasjon Norge har lang erfaring med utfordringer knyttet til korrupsjon, og tilfører informasjon til studien basert på erfaringer fra en rekke norske selskaper. Begge organisasjonene kjenner det indiske markedet godt og har dermed kunnskap om muligheter og begrensninger som finnes. På bakgrunn av deres kjennskap til, og erfaring med handel i India mener vi at Entering India og Innovasjon Norge vil kunne bidra med informasjonen vi trenger.

Vi har i tillegg valgt å intervju en bedrift som er direkte involvert med handel i India og som har førstehånds erfaringer med korrupsjonsrelaterte utfordringer i landet. Av hensyn til ønske om anonymitet omtales bedriften heretter som *Bedrift X*. Selskapet som er lokalisert i Bodø, produserer og selger sikkerhets- og redningsutstyr til en rekke ulike sektorer. Deres kunder opererer hovedsakelig innenfor maritim bransje, eksempelvis innenfor olje og gass, sjøforsvar og redningstjenester. Selskapet har 25 års erfaring med internasjonal handel og anslår at 85 % av omsetningen kommer fra salg til utlandet. Vi har valgt å intervju Bedrift X fordi selskapet har etablert seg som en sterk eksportør i India og dermed har god kjennskap til hvordan forretninger foregår i det indiske markedet. Selskapet er i dag verdensledende med sin teknologi og India blir beskrevet som et viktig marked å ta del i. Vår informant i Bedrift X

arbeider med markedsføring og reiser til India i forbindelse med forretninger flere ganger årlig.

Alle våre informanter kan sies å være representative for vår studie da de alle har god kjennskap til det indiske handelsmarkedet. De tre bedriftene har erfart korrupsjon i India og kunne dermed bidra med informasjon til å belyse vår problemstilling. Likevel vil ikke resultatene fra intervjuene våre kunne generaliseres, da utvalget er for lite til å si noe generelt om norske bedrifter. Dette var heller ikke formålet ved bruk av kvalitativ- eksplorativ metode som vi har valgt å bruke.

Intervjuguide

En grundig utarbeidet intervjuguide kan være et viktig verktøy for å styre samtalen i intervjuet i riktig retning. For å oppnå en balanse mellom fleksibilitet og standardisering benyttet vi oss av en semistrukturert intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmålsformuleringer. Vi startet med å identifisere deltemaer som kunne knyttes opp mot studiens forskningsspørsmål, litteraturkapitlets antakelser og de empiriske dataene. Disse deltemaene var: 1) Generelle opplysninger om informanten, 2) Kartlegging av bedriftens erfaring med korrupsjon i India, 3) Kartlegging av informantens bevissthet rundt indisk kultur, og mental- og kulturell distanse, og 4) Avslutning og oppsummering.

Når rammeverket for intervjuguiden var utarbeidet, kunne vi starte arbeidet med å konkretisere spørsmålene vi ønsket å stille. Vi anså det som nødvendig å tilpasse spørsmålene noe ettersom informantene hadde ulike forutsetninger for å besvare spørsmål om korrupsjon i India. Intervjuguidens struktur var lik for alle intervjuene, men oppfølgings- spørsmål ble til underveis i intervjuet og tilpasset hver enkelt informant. Formålet med å gjøre det på denne måten var ønske om å innhente så fyldig og detaljert informasjon som mulig. Vi er klar over at dette gjorde det noe vanskeligere for oss å sammenligne intervjuene i ettertid. Intervjuguiden ligger vedlagt (Vedlegg 1).

Gjennomføring av intervju

I følge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) bør lokaliseringen av intervjuene være i kjente omgivelser for informanten. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene på informantens arbeidsplass med hensikt å skape en trygg og fortrolig ramme for intervjuet. Det viste seg imidlertid å bli noen utfordringer knyttet til informantenes lokalisering. På grunn av store

avstander og begrensede ressurser ble vi nødt til å foreta telefonintervjuer med to av informantene, henholdsvis Innovasjon Norge og Entering India. Fordelene ved å benytte telefonintervju er at det er tid- og kostnadsbesparende, samtidig som det kan ha en anonymiserende effekt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Korrupsjon er et sensitivt tema og vi opplevde det som fordelaktig å utføre intervjuene over telefon fordi det på denne måten var lettere å skape fortrolighet i intervjusituasjonen. Telefonintervju innebar på samme tid at vi ikke hadde mulighet til å tolke informantens kroppsspråk. Det er dermed mulig at vi mistet noen underliggende meninger i informantens svar.

Vi erfarte at det var svært verdifullt å være fleksible i intervjuprosessen. Intervjuenes struktur endret seg fortløpende og spørsmålene som ble stilt samsvarte ikke alltid med de forhåndsdefinerte spørsmålsformuleringene. Vi supplerte med tilleggsspørsmål og åpnet for kommentarer fra informanten underveis. Likevel sikret intervjuguidens rammeverk en viss struktur på intervjuet. Ettersom vi var to intervjuere, fordelte vi ansvaret under gjennomføringen av intervjuene. En av oss fungerte som hoved-intervjuer og den andre hadde rollen som observatør. Hoved-intervjuer hadde overordnet ansvar for å stille spørsmålene og sørget for kontinuerlig dialog med informanten. Observatøren tok notater underveis og kom med supplerende spørsmål der det var passende. På denne måten fikk hoved-intervjuer mulighet til å rette sin fulle oppmerksomhet mot informanten. Likeledes gjorde den passive rollen det lettere for observatøren å notere underveis og dermed reflektere over viktige oppfølgingsspørsmål.

Data i form av tekst og lyd har noen begrensninger ved at det ikke tillater oss å registrere ansiktsuttrykk, kroppsspråk og kontekst. Det kan ha medført at vi tolket informantens uttalelser på en annen måte enn det kroppsspråket skulle tilsi, og dermed mistet underliggende faktorer i informantens kommunikasjon. Med samtykke fra informantene tok vi opp alle intervjuene på lydbånd. Samtlige av lydopptakene var klare og tydelige, også de som ble gjennomført over telefon. I tillegg tok vi notater underveis i intervjuet slik at vi hadde data både i form av lyd og tekst.

3.3 Kvalitativ analysemetode

Ved kvalitativ analyse er hensikten å finne meningsbærende mønstre i teksten (Johannessen Kristoffersen og Tufte, 2011). Vi startet analysearbeidet med å transkribere lydopptakene. Transkribering refererer i denne sammenheng til prosessen med å overføre data fra muntlig til

skriftlig form (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Under arbeidet med transkribering er det i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) vanlig at forskeren mister informasjon, og allerede i intervjuøyeblikket gjør forskeren en seleksjon basert på hvilken informasjon som registreres og hvilke oppfølgingsspørsmål som stilles. Da vi startet arbeidet med å transkribere lydopptakene, mistet vi en rekke sanseinntrykk som vanligvis kommer til syne gjennom kroppsspråk og toneleie. Vi foretok et bevisst valg om å transkribere intervjuene fortløpende etter at de var gjennomført, slik at vi hadde konteksten friskt i minne.

Det er også viktig at vi som forskere er klar over egen innflytelse. Forskerens historiske, kulturelle og teoretiske ståsted vil påvirke valg av problemstilling, hvordan funn forklares, hvilke konklusjoner som trekkes, og hvordan forskningsresultater tilbakeføres til feltet (Kvale og Brinkmann, 2009). I følge Kvale og Brinkmann (2009) starter analysen allerede under selve intervjuet ved at intervjueren kontinuerlig analyserer det informantene formidler. Våre verdier bidrar til å avgjøre våre holdninger til korrupsjon som fenomen, noe som kan ha medført at vi utilsiktet påvirker intervjusituasjonen. For å sikre nøytralitet forsøkte vi derfor etter beste evne å opptre med en åpen og ikke-diskriminerende tilnærming.

Rådata er betegnelsen på data slik det foreligger i sin opprinnelige form. Vi fikk tilgang til NorStellas komplette rådatamateriale, og benyttet derfor samme metode for koding av primære og sekundære datasett. Med hensikt å finne meningsbærende elementer i teksten startet vi med å definere nøkkelbegreper, eller *koder*, som var relevant for besvarelse av studiens problemstilling. Disse var: *korrupsjon, kulturforskjeller, utfordringer, håndtering, suksess, fiasko, samarbeid og relasjoner*. Vi brukte kodene for å synliggjøre de delene av tekstmaterialet som var av særlig interesse. Ved å skille ut relevant informasjon fikk vi redusert og operasjonalisert dataene slik at de ble mer håndterbare og på denne måten enklere å analysere.

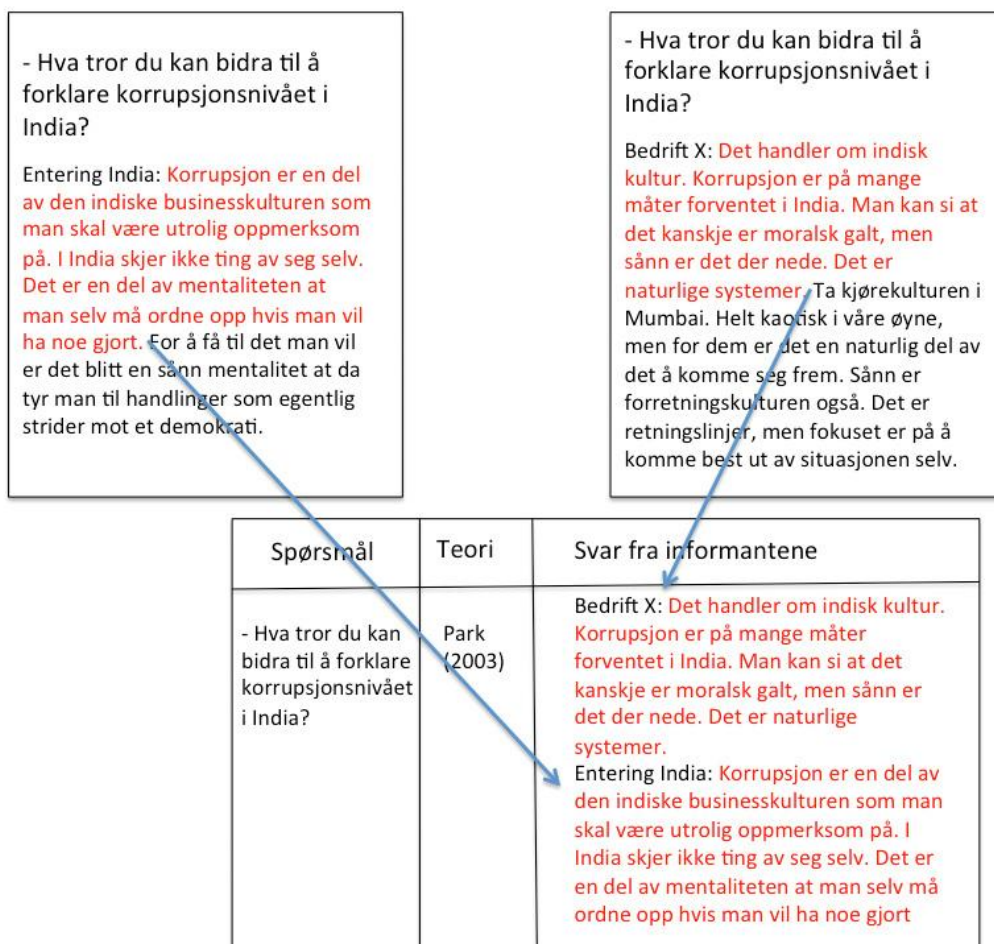
Deretter foretok vi en sortering av datamaterialet med utgangspunkt i nøkkelbegrep knyttet disse opp mot studiens hovedtemaer. I prosessen med koding er det i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) en risiko for at forskeren ender opp med for brede og forhåndsdefinerte kategorier som ikke bidrar til ny informasjon, eller at forskeren skiller ut informasjon som kunne vist seg å være av betydning for studien. Så kunne jeg trent lime, sukrin+ sukker (sånn lilla pose), en pakke serranoskinke og kanskje litt snus ja (A) men

Med utgangspunkt i de forhåndsdefinerte kodene foretok vi en grundig gjennomgang av primær- og sekundærdata med hensikt å komme frem til kategorier som dannet grunnlaget for oppbyggingen av studiens empiri- og analysekapittel. Disse kategoriene var:

- Korrupsjon
- Typer korrupsjon
- Korrupsjon på tvers av kulturelle grenser
- Mental- og kulturell distanse
- Relasjoner

Vi tolket og analyserte dataene ved å se dem i sammenheng med studiens teoretiske fundament. For hver kategori knyttet vi empiri fra primær- og sekundærlitteraturen opp mot relevante teoretiske perspektiver. En slik fremgangsmåte tillot oss å foreta systematiske sammenligninger slik at vi på det grunnlaget kunne analysere og forstå sammenhenger. Nedenfor ser vi et utdrag fra transkriberingen som illustrerer vår fremgangsmåte i prosessen.

Figur 3.2: Eksempel fra kodingsprosessen.



Ved å strukturere datamaterialet på denne måten ble det mulig for oss å sammenligne svarene, i tillegg til at vi nå også kunne knytte svarene opp mot teori.

3.4 Evaluering av datakvalitet

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) peker på viktigheten av å evaluere de metodiske valgene som blir tatt i forbindelse med undersøkelsen. Det er viktig at forskningen vi har utført gjennomføres på en troverdig og etterprøvbar måte. Lincoln og Guba (1985), gjengitt av Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011), argumenterer for at kvalitet i kvalitative studier bør evalueres etter andre kriterier enn studier av kvantitativ karakter. Innenfor kvalitativ forskning brukes pålitelighet og ulike validitetsformer som kvalitetskriterier. Lincoln og Guba (1985) henviser derfor til begrepene pålitelighet, troverdighet (validitet), overførbarhet (ekstern validitet), overensstemmelse og bekreftbarhet og det er disse vi har lagt vekt på gjennom forskningsprosessen. Vår studie vil i de påfølgende avsnittene vurderes med utgangspunkt i Lincoln og Guba (1985) sine evalueringskriterier.

3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om å vurdere hvilke type data som brukes (primær- eller sekundærdata), hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. En studies pålitelighet knytter seg til hvorvidt, og i hvilken grad, undersøkelsens data er representative for fenomenet som studeres. Vi skal innledningsvis gjøre rede for våre påliteligheten til våre primære data. Videre følger en redegjørelse av påliteligheten til undersøkelsens sekundære datakilder.

Innenfor kvalitativ forskning er krav om pålitelighet ikke alltid hensiktsmessig fordi det i liten grad benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Under våre semi-strukturerte dybdeintervjuer var det samtalsforløp som avgjorde hvilken informasjon vi fikk. Det er viktig å være klar over at kvalitative dybdeintervju ofte preges av å være verdiladet og kontekstavhengige, noe som gjør det vanskelig for andre å utføre nøyaktig samme undersøkelse. Som forskere var vi også klar over at våre tolkninger baserer seg på vår individuelle erfaringsbakgrunn og perspektiv, noe som setter preg på studien som helhet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). Påliteligheten kan i følge Mehmetoglu (2004) styrkes ved at forskeren gjør fremgangsmåten for innsamling, bearbeiding og analyse av data tilgjengelig. Ved å tilby en inngående beskrivelse av konteksten styrkes avhandlingens reliabilitet. I studiens metodekapittel har vi gitt inngående beskrivelse av intervjukonteksten og redegjort for avgjørelser som er tatt vedrørende utforming av

intervjuguide. Gjennom å være åpen og transparent har vi forsøkt å gi en detaljert framstilling av framgangsmåten i vår forskningsprosess for å styrke dens pålitelighet.

Et pålitelighetsspørsmål kan også dreie seg om informantene, enten bevisst eller ubevisst, gir ukorrekt informasjon. Det er av den grunn viktig å ta politisk korrekthet i betraktning når vi skal teste datamaterialets pålitelighet. *Politisk korrekthet* dreier seg om holdninger eller meninger som samsvarer med flertallet. Utsagn, holdninger og oppførsel betegnes som politisk korrekt når de samsvarer med de normer og regler som eksisterer i det sosiale samfunnet. Det kan for eksempel være ansett som politisk ukorrekt å innrømme deltakelse i korruperte aktiviteter. Vi må derfor være oppmerksomme på at svarene fra studiens informanter kan være påvirket av samfunnets forventninger. Med hensikt å styrke oppgavens troverdighet valgte vi å understreke vår forståelse for at korrupsjon er et sensitivt tema. Anonymisering av informantene bidrar til å styrke påliteligheten ved å øke sannsynligheten for ærlige svar (Ghuri og Grønhaug, 2010). Ved å informere samtlige informanter om mulighet for konfidensialitet, skapte vi en fortrolig ramme for intervjuet. Det illegges derfor tillit til at studiens tre informanter etter beste evne ga oss korrekt og pålitelig informasjon.

Når vi anvender sekundærdata må vi være kritisk til hvorvidt dataene representerer tilstrekkelige og utfyllende opplysninger, og om troverdighet og kvalitet er tilfredsstillende (Ghuri og Grønhaug, 2010). Det er i følge Ghuri og Grønhaug (2010) viktig være oppmerksom på at sekundærdataene er samlet inn ved hjelp av andre metoder og tilpasset andre formål enn ens egen problemstilling. Datamaterialet fra NorStella var samlet inn med den hensikt å skulle si noe om aktuelle handelshindre som norske bedrifter møter i forbindelse med handel i India. Dette er i tråd med det vi undersøker. Vår studie er imidlertid begrenset til å undersøke korrupsjon. Av en rekke handelshindre som ble inkludert i NorStella sin undersøkelse, så utgjorde korrupsjon kun ett av disse. Det innebar at mye av det sekundære datamaterialet ikke kunne anvendes til bruk i vår studie. Sekundærdataene har likevel mye informasjon om norske bedrifters utfordringer knyttet til korrupsjon, og vurderes derfor som representative for denne studien. Ghuri og Grønhaug (2010) påpeker at sekundærdata ofte er bearbeidet av andre forskere som mest sannsynlig har påvirket og tolket dem. Ettersom vi hadde NorStellas rådata tilgjengelig, er det grunn til å tro at datamaterialet i liten grad har vært bearbeidet. På bakgrunn av dette har vi vurdert påliteligheten til studiens sekundærdata som tilfredsstillende.

3.4.2 Troverdighet

Studiens troverdighet avhenger av hvorvidt det er sammenheng mellom det vi undersøker og dataene vi samler inn. Begrepsvaliditet dreier seg om i hvilken grad våre observasjoner avspeiler virkeligheten og det aktuelle fenomenet. Kvalitative studier er ikke målbar i samme forstand som kvantitative studier. Begrepsvaliditet i kvalitative studier dreier seg i større grad om innholdet i informantens utsagn og hvorvidt studien undersøker det vi sier at den skal undersøke (Ghauri og Grønhaug, 2010). For å sikre at vi fikk svar som kunne knyttes opp mot det vi ønsket å undersøke, utformet vi konkrete intervju spørsmål med direkte tilknytning til studiens problemstilling(er). Dersom informanten ikke svarte utfyllende nok, eller snakket seg bort ifra det aktuelle spørsmålet, sørget vi for å stille oppfølgings spørsmål slik at vi på best mulig måte sikret at svarene var holdbare. En annen potensiell feilkilde er at informantene formidler sine meninger rundt samme fenomen på ulik måte. Vi var av den grunn opptatt av å få klarhet i hva informantene la i begrepet korrupsjon før vi fortsatte intervjuet. Dersom det skulle vise seg at deres oppfatning av korrupsjon ikke var overensstemmende med vår definisjon av begrepet, var det viktig å få klarhet i dette på et tidlig stadium av intervjuet. Vi har i etterkant av intervjuene foretatt en vurdering av enkeltsiter, for å avdekke hvorvidt intervjuobjektene har samme mening om fenomenet som undersøkes.

Vi er klar over at vi utilsiktet kan ha påvirket intervjusituasjonen, og dermed også svarene informantene ga oss. Dette kan for eksempel ha skjedd gjennom kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger. Dersom informanten vet hvilke svar som forventes, eller påvirkes på annen måte, er dette en potensiell feilkilde. Vi prøvde derfor å opptre så nøytralt som mulig i møte med informantene, både i antrekk og væremåte.

Ettersom studiens sekundære datamateriale er innhentet av en ekstern kilde, kan det være problematisk å vite hva informantene inkluderer i korrupsjonsbegrepet. Det kan være ulikt hvilke handlinger forskjellige aktører omtaler som korrupsjon, og det er vanskelig å sikre at informantene som deltok i NorStella sin undersøkelse tolket begrepet i tråd med vår definisjon. I et forsøk på å minimere denne potensielle feilkilden har vi foretatt en grundig gjennomgang av datamaterialet og vi kontaktet NorStella på telefon for å få klarhet i hva informantene forstår med begrepet. På bakgrunn av dette mener vi at de sekundærdataene vi har benyttet oss av fra NorStella er i tråd med krav om troverdighet.

3.4.3 Overførbarhet

Formålet med forskning er å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011). I forbindelse med kvalitative undersøkelser er det vanlig å snakke om *overførbarhet*. Overførbarhet handler om i hvilken grad våre resultater kan overføres, og gjelde for andre situasjoner og kontekster under like omstendigheter (Mehmetoglu, 2004). Funnene fra denne studien bør derfor være gjeldene for andre studier under tilsvarende omstendigheter.

Dette er en kvalitativ studie der målet er å opparbeide dybdeinnsikt om et fenomen. Som følge av dette vil den eksterne validiteten svekkes. Vi har forsøkt å skape fyldige beskrivelser, fortolkninger og forklaringer. De valgte metodene er grundig beskrevet slik at leseren gis tilstrekkelig bakgrunnsdata for å vurdere hvor anvendelig studiens resultater vil være i andre sammenhenger. Det at leseren får nok informasjon til selv å vurdere i hvilken grad studiens resultater kan overføres til andre sammenhenger bidrar i følge Mehmetoglu (2004) til å styrke studiens overførbarhet.

Funnene i denne utredningen baserer seg i hovedsak på informasjon fra tre informanter, og mulighetene for generalisering av funnene er av den grunn svært begrenset. Våre sekundærdata kan antas å ha styrket studiens eksterne validitet ved at NorStella sin undersøkelse var av betydelig størrelse med tanke på antallet respondenter. Ved å inkludere en sekundær undersøkelse har vi lyktes i å danne et bredt empirisk fundament for studien, som gjør at resultatene kan tenkes brukt i andre lignende kontekster. En undersøkelse er i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011) overførbar når den lykkes i å medføre økt teoretisk innsikt og forståelse av et fenomen. Vi vurderer funnene våre til å være i samsvar med det kriteriet, og totalt sett anser vi derfor studien for å være overførbar.

3.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet dreier seg om i hvilken grad forskeren klarer å tilegne seg empirisk grunnlag for funn og fortolkninger angående fenomenet som studeres (Mehmetoglu, 2004). Oppgavens bekreftbarhet innebærer at studiens funn ikke er et resultat av forskerens subjektive holdninger eller meninger, men at de er basert på objektive funn og nøytrale analyser i forskningen. Likevel er det innenfor kvalitativ forskning vanskelig å være helt objektiv, og

mye avhenger av hvordan forskerens bakgrunn og erfaring virker inn på prosessen med å samle inn og tolke dataene. Vi har forsøkt å beskrive alle beslutninger gjennom forskningsprosessen så godt som mulig, slik at leseren kan foreta en helhetlig vurdering av disse. Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2011) påpeker at studiens resultater også bør få støtte gjennom annen litteratur, eller ved at informantene godkjenner fortolkningen av deres innslag i undersøkelsen. Vi har fått bekreftet våre underliggende antakelser om korrupsjon fra dataene til NorStella. For å styrke studiens bekreftbarhet har vi sendt de transkriberte intervjuene til informantene slik at de på den måten fikk anledning komme med tilbakemeldinger om hvorvidt vi hadde forstått dem riktig.

Klassifiseringsskjevhet oppstår når informanten ikke er egnet til å belyse problemstillingen (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2011). Vi var ute etter å koble erfaringer opp mot teori, og foretok derfor en strategisk utvelgelse for å identifisere aktuelle informanter som hadde erfaringer om emnet. Ettersom samtlige av informantene til vårt primære og sekundære datagrunnlag har direkte eller indirekte kunnskap om møte med korrupsjon i norsk-indiske forretningssamarbeid har vi vurdert informantene til å være representative for å besvare studiens problemstillinger.

3.4.5 Etske retningslinjer

Samfunnsforskning dreier seg i stor grad om mennesker og forholdet mellom mennesker. Det er viktig at forskeren tar hensyn til, og er bevisst på, hvilke etiske retningslinjer som foreligger og hvilke etiske problemstillinger som kan forekomme i løpet av forskningsprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2011). Når vi forsker på et sensitivt tema, som korrupsjon, er etiske hensyn særdeles viktig. Korrupsjon er for det første lovstridig, og det er viktig å være klar over at studiens informanter kan oppleve emnet som traumatisk og ubehagelig å snakke om. Bryman og Bell (2007) har utarbeidet en liste med ti nøkkelpinsipper i forskningsetikk som vi har valgt å forholde oss til under forskningsarbeidet. De syv første prinsippene handler om å beskytte informantenes interesser, og de tre siste er ment å sikre nøyaktighet og for å unngå bias i forskningsresultatene.

De to første prinsippene omhandler at (1) informanten ikke på noen måter skal utsettes for skade, og (2) informantens verdighet skal respekteres. Vi føler at vi har overholdt de to første prinsippene i høyeste grad ved at samtlige intervjuer har blitt gjennomført i tråd med informantenes ønsker og premisser. Prinsipp nummer (3) innebærer å sikre informert

samtykke fra alle informanter. Det gjorde vi alltid i forkant av intervjuet. Vi ga en introduksjon av oss selv og studien formål, og vi fikk informantenes samtykke før vi gikk videre med intervjuet. Videre sikret vi beskyttelse av informantenes privatliv ved at vi ikke stilte veldig personlige spørsmål (4), og vi spurte alltid om informanten ønsket at forskningsdataene skulle være konfidensielle (5). Likeledes undersøkte vi om informantene ønsket å være anonyme (6). De fire siste prinsippene for forskningsetikk innebærer at uærlighet eller bedrag om forskningens formål og strategi skal unngås (7), og at ulike tilknytninger, finansieringskilder og eventuelle interessekonflikter må oppgis (8). Det stilles krav til ærlighet og åpenhet når man kommuniserer om forskningen (9). Rapportering av villedende informasjon skal ikke forekomme (10). Prinsippene ble i høyeste grad overholdt.

I tråd med de etiske retningslinjene har vi også informert om at informantene deltar frivillig og at de når som helst kan avbryte intervjuet. Vi har undersøkt hvorvidt det var i orden at intervjuene ble tatt opp på lydbånd og forsikret informantene om at lydopptakene ble slettet etter transkribering. For å rette opp i eventuelle misforståelser før analysearbeidet, undersøkte vi om det var ønskelig at vi sendte det transkriberte intervjuet tilbake til informanten. Ingen informanter takket ja til tilbudet. For at funnene våre ikke skulle være forvrengt eller tatt ut av kontekst har vi prøvd å være så nøytrale som mulig når vi tolket og analyserte dataene. Vi vurderer de etiske retningslinjene som ivaretatt.

Konklusjon av kvalitetsvurdering

Å vurdere våre datas pålitelighet, troverdighet og bekreftbarhet er en øvelse i kritisk refleksivitet som innebærer at vi har forståelse for egen fortolkning og innvirkning. I lys av Lincoln og Guba (1985) sine evalueringskriterier for kvalitative studier, mener vi at forskningen er gjennomført på en troverdig og etterprøvable måte. Vi har gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å være bevisste i forhold til overnevnte evalueringskriterier for kvalitative studier. Med utgangspunkt i argumentasjonen omkring kriterier for pålitelighet, troverdighet (validitet), overførbarhet (ekstern validitet), overensstemmelse og bekreftbarhet, vurderer vi vår studie til å være av tilfredsstillende kvalitet.

4. Empiri og analyse

4.1 Korrupsjon

Narayan (2005) påpeker at omfanget av korrupsjon i India er stort. Tabell 2.1 avdekker at det et stort spenn mellom Norge og India i rangeringen på Corruption Perceptions Index, noe som indikerer at det foreligger forskjeller i oppfattet korrupsjonsnivå i de to respektive landene. Av rapporten for Global Corruption Barometer fremkommer det at nordmenn, i større grad enn indere, tar avstand fra korrupsjon. Dette antyder at norske bedrifter som ønsker å gjøre forretninger i India forholder seg til mennesker, som større grad enn i Norge, er åpne for og godtakende overfor korrupsjon. Videre viser Figur 2.3 at indere i mye større grad enn nordmenn rapporterer at de selv, eller noen i sin egen husstand har vært involvert i bestikkelser de siste 12 månedene. Disse bestikkelsene var knyttet til interaksjon med offentlige institusjoner eller tjenester. Slike resultater understreker indernes villighet til å bruke bestikkelser for å oppnå fordeler, og tydeliggjør at det også i praksis ser ut til å foreligge store forskjeller mellom nordmenn og indere. Tall fra slike statistiske undersøkelser må som nevnt aldri betraktes som faktaopplysninger, men kan gi oss indikasjoner om høyt oppfattet korrupsjonsnivå i India.

I følge undersøkelsen til NorStella, uttrykker hele 21 av 30 norske bedrifter at det er knyttet store utfordringer ved å etablere seg som handelsaktør i India. Flere bedrifter fra NorStellas undersøkelse påpeker at “korrupsjon i India er omfattende” og de omtaler korrupsjon som en stor handelsbarriere. Dette underbygges av Innovasjon Norge som forteller at korrupsjon er et stort problem, og at svært mange norske bedrifter må ta stilling til korrupsjonsrelaterte spørsmål når de inngår handel med indiske forretningsaktører. Entering India mener korrupsjon er en av hovedgrunnene til at norske bedrifter vurderer å ikke engasjere seg i handel med India. I følge undersøkelsen til NorStella er korrupsjon åpenbart en grunn til at flere norske bedrifter gir opp India eller reduserer eksponering. Flere av bedriftene understreker hvordan forskjellene i handlingspraksis helt, eller delvis, kan sette stopper for forretningssamarbeid mellom norske og indiske forretningsaktører:

“Helt klart korrupsjon. Det sies at korrupsjonskostnadene er høyere enn lønnskostnader. Av den grunn vurderer vi nå å stoppe import fra India” (NorStella).

“Våre erfaringer med det indiske markedet så langt er nedslående. Korrupsjon er utbredt” (NorStella).

“De fleste transportører vil helst ikke jobbe med indiske kunder. Mange rederier har fjernet sine anløp dit på grunn av korrupsjon” (NorStella).

Videre forteller Bedrift X at selskapet har møtt korrupsjon i India en rekke ganger. India oppfattes som et land med stort omfang av korrupsjon, og Bedrift X forteller at korrupsjon er dypt forankret i det indiske systemet:

“India er blant de landene vi opplever som mest korrupt. Det virker som at korrupsjon er gjennomsyret i hele det indiske systemet. Svært ofte foregår korrupsjon i det skjulte, men det er ikke uvanlig at indiske forretningskontakter åpenlyst foreslår korrupsjon i forretningssamarbeid. Det tar vi bestemt avstand fra” - Bedrift X.

Bedrift X påpeker at korrupsjon er en del av indisk forretningspraksis, og legger til at *“Sånn er systemet”*. Slike uttalelser kan tyde på at Bedrift X til en viss grad rettferdiggjør korrupt praksis fordi det er en del av det indiske systemet. Bedrift X har en indisk forretningspartner, og alle deres forretninger i India går gjennom denne forbindelsen. På spørsmål vedrørende hvilke holdninger deres forretningspartner har til korrupsjon svarer markedssjefen i Bedrift X:

“Vår forretningskontakt må gjøre det han må gjøre. Jeg kan ikke si til han at han ikke kan betale de småbeløpene, for da har vi ikke business. Det er enten suksess eller ikke. Jeg vet ikke hvordan de håndterer en betaling til hverandre. Det har jeg aldri spurt om. Og uansett, hva kan jeg gjøre?” - Bedrift X.

Til tross for at Bedrift X presiserer at de tar avstand fra korrupsjon, ser det likevel ikke ut til at de tar stilling til hvorvidt deres indiske agent opptrer i henhold til bedriftens retningslinjer. Entering India trekker frem at norske bedrifter bør ha nulltoleranse for korrupsjon og understreker viktigheten av å sørge for mer kunnskap og informasjon om korrupsjonsrelaterte utfordringer. Entering India forteller at noen typer korrupsjon utgjør en betydelig utfordring for norske selskaper som opererer i det indiske handelsmarkedet:

”India er et svært attraktivt marked for utenlandske investeringer, men vi erfarer at håndtering av korrupsjonsrelaterte utfordringer er et tema som stadig bidrar til stor bekymring blant selskapene vi hjelper. Det dreier seg om alt fra små bestiktelser til korrupsjon i form av svindel og utpressing” - Entering India.

Videre skal vi få en dypere beskrivelse av hvilke typer korrupsjon som utgjør et problem for studiens informanter.

4.2 Ulike typer korrupsjon

Vi har tidligere beskrevet et skille mellom politisk korrupsjon og byråkratisk korrupsjon. Skillet dreier seg om omfanget av materielle verdier involvert, og på hvilket samfunnsmessige nivå korrupsjonen foregår. Politisk korrupsjon refererer til handlinger der den politiske elite utnytter posisjoner og makt til å påvirke økonomisk politikk (Jain, 2001). Av Figur 2.1, kan vi se at godt over halvparten av indere oppfatter politiske partier (86 %) og storting/parlamentet (65 %) som korrupte eller svært korrupte. Korrupsjon i de høyeste nivåene av nasjonal myndighet fører ofte til at tilliten til godt styresett, rettssikkerhet og økonomisk stabilitet brytes ned (Jain, 2001). Bedrift X beskriver politikken i India som håpløs, og påpeker at indere ikke vet hvordan politikken egentlig foregår eller hvem som styrer landet. Bedrift X forteller:

”Har inntrykk av at indere tenker: politikerne svindler, da gjør vi det også. De har jo i utgangspunktet demokrati, men når titalls millioner mennesker verken kan lese eller skrive så sier det seg selv at det blir problemer. Indere kan gjerne stemme, men de blir jo påvirket og betalt av mennesker som går på skolen.”- Bedrift X.

Entering India trekker frem at korrupsjon finnes overalt i det indiske systemet og understreker at korrupsjon også er en del av indisk politikk og styresett. Entering India presiserer likevel at politisk korrupsjon ikke er den formen for korrupsjon som norske bedrifter blir møtt med.

Byråkratisk korrupsjon skjer på et lavere nivå enn politisk korrupsjon, der utøvere av offentlig politikk møter brukere av statlige tjenester. Byråkratisk korrupsjon refererer til korrupte handlinger utført av offentlige ansatte i eksempelvis helsevesen, politi eller lokale forvaltningsinstitusjoner (Sampford, Shacklock og Connors, 2006). Figur 2.1 viser at polititjenesten, utdanningssystemet, helsevesenet og offentlige tjenestemenn i India blir

betraktet som svært korrupte av indere selv. Med unntak av frivillige organisasjoner er samtlige sektorer oppfattet som mer korrupt i India enn i Norge. Oppfatninger om høyt korrupsjonsnivå i offentlig sektor i India indiker at indere har svekket tillit til offentlige instanser:

“Indere er veldig forberedt på at det kan gå galt med offisielle kontakter og kanaler. Dette er en av hovedgrunnene til at korrupsjon er så utbredt i India” - Entering India.

Vi ser av Figur 2.2 at omfanget av korrupsjon i offentlig sektor oppfattes som langt større i India enn i Norge. Hele 47 % av indere sier at korrupsjon er et *seriøst problem* i offentlig sektor, og 33 % av indere oppfatter korrupsjon som et *problem* i offentlig sektor. Legger vi sammen disse tallene indikerer dette at hele 80% av de spurte inderne i Transparency Internationals GCB 2013 opplever korrupsjon som problematisk i offentlig sektor.

I land som preges av byråkratisk korrupsjon er det ikke uvanlig at offentlige tjenestemenn bevisst reduserer effektiviteten i systemet og deretter krever bestikkelser for å få fortgang i prosessen (Jain, 2001). Innovasjon Norge peker på at indere bruker byråkratiet for å erverve seg ekstra inntjening:

“For å få ting igjennom i det indiske byråkratiet, altså lisenser, eller for å få papirer stemplet, så legges disse i en bunke inntil en begynner å mase. En får da beskjed om at det fremdeles tar noe tid, men at det er mulig få fortgang i prosessen dersom en har anledning til å betale noe ekstra” - Innovasjon Norge.

Bedrift X trekker frem et konkret eksempel på at ting tar tid på grunn av byråkrati og krav til tilleggsdokumenter som igjen fører til urimelige avgifter:

“Produktene våre var allerede godkjente i India av statlige selskaper, men plutselig måtte vi også ha stempel fra indiske myndigheter. For å få saksbehandleren i direktoratet til å slutte å legge dokumentene nederst i bunken, følte vi oss til slutt nødt til å betale han det han forlangte. Dette var eneste måten å få dokumentene på” - Bedrift X.

Bestikkelser er trolig den vanligste formen for korrupsjon og blir ofte betegnet som selve essensen av fenomenet (Jain, 2001). Bestikkelser innebærer en ulovlig betaling med den

hensikt å utilbørlig påvirke en handling eller beslutning (Sampford, Shacklock og Connors, 2006). En bestikkelse kan være initiert av en person i offentlig tjeneste med antydninger eller krav om ekstrabetaling. Av Figur 2.3 kan vi se at en stor prosentandel av de spurte inderne rapporterer å ha betalt bestiktelser til en eller flere offentlige sektorer de siste tolv månedene. Flere informanter som deltok i NorStella sin undersøkelse rapporterer at de har opplevd korrupsjon i form av bestiktelser i forbindelse med forretninger i India. En av bedriftene uttaler følgende:

“Indiske tollere er utrolig raske til å kreve kompensasjoner hvis det er noe feil med leveringsadresser. Hvis varen sendt feil, kan du glemme å få varen i retur hvis ikke du er villig til å betale dem ekstra penger” (NorStella).

Dette er bare ett av en rekke eksempler på bestiktelser som informantene beskriver. *“Det meste kan ordnes eller skaffes med penger på slike plasser” - Bedrift X.* Vi kan på bakgrunn av informantenes uttalelser få indikasjoner på at bestiktelser er svært utbredt i India, og at bestiktelser således er den formen for korrupsjon som norske bedrifter møter oftest. Dette kan sies å være bekreftende for de store forskjellene mellom India og Norge i Figur 2.3, noe som igjen kan gi indikasjoner på at det foreligger stor kulturell distanse mellom landene. Det ser ut til at nordmenn i langt mindre grad enn indere er involvert i bestiktelser og at norske forretningsaktører derfor ikke har like stor erfaring eller kunnskap om hvordan man håndterer korrupsjon.

Utpressing er en annen form for korrupsjon og innebærer at det er minst to parter hvor den ene har mer makt enn den andre. Svært ofte dreier det seg om at den ene parten tvinger den andre til å gi fra seg eller gi tilgang på et gode (Sampford, Shacklock og Connors, 2006). Utpressing trenger ikke nødvendigvis å være knyttet til voldshandlinger, men kan dreie seg om trusler om konsekvenser og psykisk press. Ingen av studiens informanter beskriver voldshandlinger, men at offentlige tjenestemenn bruker utpressing ved å kreve bestiktelser er ikke uvanlig. Bedrift X forteller om en hendelse i tollene på vei inn til India som kan relateres til korrupsjon i form av utpressing. Reisen gjaldt et viktig møte med det indiske sjøfartsdirektoratet, der bedriften skulle presentere prototyper av et produkt. Bedrift X ble stoppet i tollene på grunn av manglende tilleggsdokumenter på produktdokumentasjonen. Markedssjefen i Bedrift X understreker at dokumentasjonen på dette tidspunktet var i orden, og at tilleggsdokumentasjonen som krevdes av tollerne var urimelig. Bedrift X ble dermed

konfrontert med to valg: de kunne enten returnere til Norge, søke om dokumentene og vente på disse i uviss tid. Alternativt kunne de betale en avgift på flere tusen kroner for å få tilleggsdokumentene umiddelbart og uten spørsmål. Tollerne truet også med å holde dem igjen, og konfiskere utstyret. Ettersom reisen gjaldt et uvurderlig møte med sjøfartsdirektoratet i India, valgte Bedrift X til slutt å betale. *”Vi var dermed presset til å betale bestikkelsen for å ikke tape kontrakten” – Bedrift X.* Med dette ser vi at også utpressing kan forekomme i India.

Favorisering er når statlige ressurser omfordes til personer som har en relasjon til de som håndterer ressursene (Andvig et al., 2001). Bedrift X bruker en forretningskontakt i India og forteller at vedkommende har et bredt nettverk i India som han anvender strategisk. Entering India mener også at det å ha kontakter og nettverk er avgjørende i Indiske forretninger, da det offentlige systemet ikke fungerer slik som det skal:

“Inderne vet at det offentlige ikke fungerer slik det skal, dermed leter de etter andre måter å få løst sine utfordringer på, og da er det like greit å bruke kanaler som ligger utenfor det offisielle systemet. Favorisering av familie, venner og bekjente er en vanlig del av indisk forretningspraksis” - Entering India.

Favorisering kan videre knyttes til at India i følge Hofstede er et kollektivistisk samfunn (The Hofstede Center, 2014) og det å ha kontakter og relasjoner er åpenbart essensielt når en ønsker å lykkes med indiske forretninger. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 4.3 og kapittel 4.5.

Korrupsjonsnivå kan i følge Park (2003) delvis forklares med utgangspunkt i landets kultur, og han mener at forskjellige karakteristikk ved Hofstede's kulturdimensjoner vil kunne fremme korrupsjon i noen land. Med utgangspunkt i primær- og sekundærlitteratur vil vi videre studere norske bedrifters erfaringer med indisk kultur i lys av Hofstede's fire kulturdimensjoner.

4.3 Korrupsjon på tvers av kulturelle grenser

Chandler og Graham (2010) har gjennom sine studier funnet at ulik kulturell forankring kan medføre forskjeller i underliggende holdninger til korrupsjon. Det er derfor interessant å undersøke hvorvidt det kan antas å være en sammenheng mellom korrupsjonsnivået og

kulturen i India. Flere informanter trekker frem kulturforskjeller som en tilsynelatende viktig faktor for å forklare det høye korrupsjonsnivået i India, og trekker paralleller mellom kultur og korrupsjonsnivå:

“Korrupsjon er en del av den indiske businesskulturen som man skal være utrolig oppmerksom på. I India skjer ikke ting av seg selv. Det er en del av mentaliteten at man selv må ordne opp hvis man vil ha noe gjort” - Entering India.

Maktdistanse

Maktdistanse defineres som *“et mål på det mellommenneskelige maktforholdet mellom en sjef og dens underordnede, slik som det oppfattes av den med minst innflytelse”* (Hofstede, 2001:83). Samfunn med høy maktdistanse kjennetegnes ved en hierarkisk struktur og klare skiller mellom overordnet og underordnet. De underordnede tar imot instruksjoner fra overordnede og har stor respekt for autoriteter. I tråd med Hofstede's dimensjon for maktdistanse, hvor India scorer hele 77 poeng på maktdistanse, påpeker Innovasjon Norge og Entering India at det indiske samfunnet er strukturert på en tydelig hierarkisk måte. Den hierarkiske samfunnsordningen er knyttet til det tradisjonelle indiske kastesystemet, som innebærer at man blir født inn i en rangert kaste eller samfunnsklasse.

Det tradisjonelle kastesystemet viser seg også i den indiske organisasjonsstrukturen, som kjennetegnes ved hierarkisk oppbygging. I følge Entering India er inderes respekt for overordnede gjenspeilet i måten de kommuniserer på. Den indirekte kommunikasjonsformen er fremtredende, og indere vil følgelig unngå å si nei ettersom det kan medføre ubehagelige situasjoner eller konfrontasjoner. Entering India forklarer at en inder svært sjeldent vil korrigere en person som tilhører høyere rang i hierarkiet enn seg selv, i frykt for at den høyt respekterte personen skal miste ansikt.

Kulturen i India kjennetegnes tilsynelatende av høy maktdistanse. I følge Park (2003) vil kulturer med høy maktdistanse ha høyere grad av korrupsjon. I indisk kultur er respekt for autoriteter ansett som svært viktig, og det Park (2003) omtaler om *“lydighetskriminalitet”* fra den underordnede vil bli dårlig mottatt av andre i samfunnet. Ordre fra overordnede overstyrer moralske hensyn, og dermed vil den underordnede være fritatt ansvar for sine handlinger. Dersom den underordnede tyster på en overordnet, vil det bli ansett som illojal atferd.

Innovasjon Norge forteller at det for hver ledige stilling i India, er et enormt antall søkere. Det medfører at indere er villige til å gjøre nesten hva som helst for å sikre seg en jobb. Park (2003) argumenterer for at skjev fordeling av makt medfører at den underordnede ikke setter spørsmålsteget ved krav fra overordnede og vil være villig til å gjøre nesten hva som helst for å oppfylle sine plikter, også hvis det innebærer korrumpert atferd. Entering India presiserer at kommunikasjonen som regel forekommer ovenfra og ned i organisasjonshierarkiet, og legger til at indere sjeldent rapporterer til overordnede dersom noe skulle være galt. I følge Innovasjon Norge vil indere være enige med sjefen, lojal og mottakene for instruksjoner:

“..rett og slett fordi det å være uenig med sjefen kan være farlig. En inder vil aldri si nei til sjefen, da er veien er kort til oppsigelse og det står mange i kø for å overta jobben” - Innovasjon Norge.

Individualisme kontra kollektivism

I kulturer der kollektivismen står sterkt, verdsettes samhold og gjensidig lojalitet. Med en poengscore på 48 er India i følge Hofstede å anse som et kollektivistisk samfunn. I kollektivistiske samfunn verdsettes gruppetilhørighet og sosial aksept. Bedrift X erfarer at korrupsjon er forventet og akseptert i India. I følge Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) vil avvisning fra gruppemedlemmene være nedverdiggende og føre til stort følelsesmessig og personlig nederlag. Ved å vise motvilje til korrupsjon, brytes normer i samfunnet som ellers blir ansett for å være normale. Sosial aksept er i følge Entering India viktig for indere, noe gjør det rimelig å anta at det for indere er viktig å handle i tråd med samfunnets forventninger. Bedrift X begrunner antakelsen med følgende uttalelse:

“Det handler religion og kultur. Korrupsjon er på en måte forventet i India. Man kan si at det kanskje er moralsk galt, men sånn er det der nede. Det er naturlige systemer” - Bedrift X.

Park (2003) påpeker at det er flere kjennetegn ved kollektivistiske samfunn som potensielt kan påvirke grad av korrupsjon. Det dreier seg eksempelvis om lydighet, lojalitet og press fra den sosiale gruppen. Bedrift X mener korrupsjon ligger i indernes mentalitet og kultur, og at bestikkelser er en del av det sosiale systemet som alle må være med på for at det skal fungere. Press om konformitet kan påvirke nivået av korrupsjon ved at medlemmer av en gruppe eller

kultur forventes å handle i samsvar med kulturens normer (Park, 2003). En av bedriftene i NorStellas undersøkelse sier de har *“Inntrykk av at det er en slags åpen «fee» ordning hvor mange får utbetalt ett eller annet gjennom salgsleddene”* (Norstella).

Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) hevder at kollektivistiske samfunn ofte er karakterisert ved brede sosiale nettverk der “storfamilien” består av familie, naboer, venner og kolleger. Relasjoner er et nøkkelord i kollektivistiske samfunn, og forfremmelse i jobbsammenheng vil svært ofte være påvirket av relasjoner (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). Entering India forteller at relasjoner og bekjentskap i India er det viktigste for å få ting gjort. Dette ser ut til å henge sammen med favorisering som korrupsjonsform. Manglende strukturer danner store hindringer for den enkeltes forretningsinitiativ og dermed er det tryggere å gå til familie eller venner for å få tingene gjort. Fordi samhold og lojalitet er viktig for indere vil vennskap og forretninger være nært knyttet, og dermed vil relasjoner og relasjonsbygging være viktig i Indiske forretningsforhold. Entering India påpeker at man gjerne inviterer inn i den private sfære hvor grensen mellom forretninger og korrupsjon fort kan bli uklare.

Maskulinitet kontra femininitet

Denne dimensjonen handler om hva som motiverer menneskene i samfunnet, enten ønsket om å bli best (maskulin) eller like det man gjør (feminin). Dette gjenspeiler hva man verdsetter og hvilke verdier man lever etter. I maskuline samfunn strever man etter selvhevdelse, materiell suksess, anerkjennelse og utfordringer (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). Den indiske kulturen er i følge poengfordelingen i Hofstedes dimensjoner å betrakte som maskulin med 56 poeng. Dette er i tråd med Entering India sin beskrivelse av indere som svært materialistiske. Kulturens maskulinitet synliggjøres blant annet ved indernes behov for å fremvise suksess og makt gjennom materielle goder som reflekteres gjennom rikdom og velferd (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010).

Presset for å fremvise materiell suksess kan være grobunn for at indere forsøker å utnytte enhver situasjon til å skaffe seg litt ekstra penger under bordet. Entering India understreker at ønsket om å jobbe seg oppover på kort tid er en del av den indiske kulturen og Innovasjon Norge forteller at det tradisjonelle kastesystemet er svært krevende, om ikke umulig, å klatre ut av:

“Når indere møter hverandre for første gang, så vil de gjerne i løpet av de første minuttene normalt kunne anslå hvor den andre parten står i hierarkiet. Område, skole og hvor du kommer fra er nok til å si hvilken posisjon den andre har. Den enkeltes posisjon er noe som er av stor betydning i forretningslivet, så vel som i sosiale settinger” - Innovasjon Norge.

Videre trekker Innovasjon Norge frem at slike holdninger legger til rette for et konkurransepreg i det indiske samfunnet. I følge Park (2003) fører et ønske og press om raske og gode resultater i mange tilfeller til korruperte handlinger. Bedrift X mener derfor at korrupsjon er en naturlig del av businesskulturen i India: *“Det er retningslinjer, men fokuset er på å komme best ut av situasjonen selv” – Bedrift X.* Dette medfører at indere er mer villige enn nordmenn til å ta risikoen som korrupsjon medfører, i håp om egen vinning .

Usikkerhetsunngåelse

Usikkerhetsdimensjonen omhandler i hvilken grad et samfunn preges av risikovillighet eller frykt for det uforutsette. Det fremgår av poengfordelingen i Hofstede's modell at India er kjennetegnet ved lavere usikkerhetsunngåelse med sammenlignet med Norge (The Hofstede Center, 2014). Det skulle i henhold til Park (2003) sin argumentasjon tilsi at Norge har mer korrupsjon enn India. Studiens informanter synes imidlertid å ha andre oppfatninger enn det Hofstede's poengtildeling indikerer, og sikkerhet oppfattes å være et viktig element for å forstå indisk kultur og korrupsjonsnivå.

“India er et land med omlag 1,2 millioner mennesker hvorav 300 millioner av disse lever for mindre enn en dollar om dagen. Det betyr at dette med å skaffe seg jobb, og det å ha den nødvendige sikkerheten for familien i fremtiden - det er utrolig viktig i India” - Innovasjon Norge.

For å unngå usikkerhet i fremtiden vil inderne ha behov for regler og struktur. Kulturer med høy usikkerhetsunngåelse er i følge Park (2003) karakterisert ved byråkratiske strukturer. Det indiske samfunnet er bygget på hierarki og byråkrati, noe som til dels vanskeliggjør handel med India for norske bedrifter: *“Det er et enormt og svært saktearbeidende byråkrati” (NorStella).* Flere av respondentene i undersøkelsen til NorStella forteller om meget spesifikke og detaljerte produktkrav, samt kompliserte handelsdokumenter. Det innebærer at krav til stempeling og signaturer skal gå i de riktige kanalene og videre godkjennes før eksport

eller import av produkter kan forekomme. En av bedriftene fraråder andre bedrifter fra å outsource til India grunnet byråkrati og korrupsjon. Andre uttaler følgende:

“Den utstrakte bruken av byråkrati i India gjør at man lett mister kontroll på hvor «casen» befinner seg og hvem som skal ta en eventuell avgjørelse” (NorStella).

“Komplisert, tidkrevende og dyrt - med sære tilleggskrav” (NorStella).

I kulturer som karakteriseres ved usikkerhetsunngåelse, vil medlemmene ha behov for å søke etter virkemidler for å kontrollere sitt fremtidige liv (Park, 2003). Samtidig kan frykt og bekymring føre til at medlemmene i kulturen blir villige til å delta i ulovlige aktiviteter for å sikre egen fremtid, noe som kan skape grobunn for korrupsjon (Park, 2003). Flere av våre informanter kjenner seg igjen i dette:

“Inderne er vant med at ting ikke går slik de opprinnelig ønsket, for eksempel i møte med det offentlige. For å få til det man vil, er det blitt en sånn mentalitet at da tyr man til ulovlige handlinger” - Entering India.

“I India så har offentlige tjenestemenn fryktelig lav lønn. Det er ofte et problem når indere får jobb innen offentlige etater at lønnen utgjør rundt 1/3 av den inntjening man kan regne med å få, og resten kommer gjennom korrupsjon eller pålegg” - Innovasjon Norge.

En av bedriftene i NorStellas undersøkelse påpeker også at *“Indiske banker er ivrige til å presisere og kreve inn tilleggsgebyr for feil og avvik (discrepancies)”*. Den samme bedriften understreker også at India er svært overbefolket og at det dermed skapes konkurranse:

“En forklaring på dette er at indisk bankvesen er svært overbefolket, ikke bare med saksbehandlere, men også med dokumentkontrollører (ofte to til tre personer per sak). En annen antakelse er høyt konkurransenivå bankene imellom, hvilket gjør sitt til at presset på bankenes fortjenestemarginer blir forholdsvis stort” (NorStella).

Bedrift X forteller at indere ikke legger skjul på at det er bestikkelser indere er ute etter: *“I forbindelse med innkjøp snakkes det ofte om “hidden cost” og “difficult relationships. Vi er godt kjent med hva det innebærer”*.

En av bedriftene i undersøkelsen til NorStella forteller at:

“En av våre indiske selgere observerte ved en anledning at innkjøperne seg i mellom pratet om hvordan de skulle «organisere» kontrakten slik at de kunne putte penger i sin egen lomme”.

Det kan dermed virke som at de urimelige tilleggskravene til dokumenter og den byråkratiske og trege organiseringen er tilrettelagt slik at inderne kan kunne tjene seg litt ekstra på bestikklser på grunn av veldig lav lønn i utgangspunktet. En av bedriftene fra NorStellas undersøkelse forteller at *“Bureaucratic hurdles and the fact that the tax authorities are in the mood of “maximizing revenues” and not looking at companies’ status and compliance”*. I følge Park (2003) vil kulturer med høy usikkerhetsunngåelse og byråkratiske strukturer være svært atferds-begrensende, og dermed fremme korrupsjon ved at enkeltpersoner oppfatter det som nødvendig å arbeide gjennom uformelle kanaler for å oppnå personlige mål. Når byråkratiet blir for tungvint eller ikke fungerer i praksis, finner offentlige tjenestemenn andre måter å gjøre ting på eller utnytter systemet til sin personlige fordel.

Informantene antyder at det indiske samfunnet preges av frykt for det uforutsette. Flere av studiens informanter peker på at mange indere har en usikker økonomisk situasjon. For å unngå usikkerhet i fremtiden vil inderne ha behov for regler og struktur, og samfunnet er kjennetegnet ved byråkratiske strukturer som underbygger korruperte handlinger. Dette kan muligens tolkes dit hen at Hofstede’s poengtildeling langs dimensjonen for UIA ikke stemmer overens med det våre informanter kan fortelle om inderes grad av usikkerhetsunngåelse.

I kapittel 4.3 har vi i lys av Hofstede’s fire kulturdimensjoner studert sammenhenger mellom litteraturkapittelets antagelser og informantenes erfaringer. Gjennom analysen har vi til nå sett at studiens informanter kan bekrefte antakelser som tilsier at India er kjennetegnet ved en maskulin og kollektivistisk kultur, med høy maktdistanse. Sikkerhet synes imidlertid å være viktig for å forstå inderes holdninger og atferd. Det er totalt sett bred enighet blant informantene om at indisk kultur kan forklare hvorfor korrupsjon er så utbredt i India.

4.4 Mental- og kulturell distanse

Mental- og kulturell distanse omhandler graden av et markeds fremmedhet, eller hvor forskjellig et internasjonalt marked er fra hjemmemarkedet. 7 respondenter fra undersøkelsen til NorStella trekker frem ulik handelskultur som forhold som vanskeliggjør handel og transport til/fra India.

Sousa og Bradley (2006) skiller mellom begrepene kulturell- og mental distanse, og beskriver kulturell distanse som i hvilken grad kulturelle verdier i et land er forskjellige fra kulturelle verdier i et annet land. Kulturell distanse kan derfor sies å være representert ved Hofstede's kulturdimensjoner i vår analyse. Mental distanse er derimot avstanden som eksisterer i individets sinn, og avhenger av individets persepsjon av forskjellene mellom hjemland og utland. I vår analyse er den mentale distansen mellom representert ved hjelp av Transparency Internationals undersøkelser (CPI og GCB) og utsagn fra studiens informanter (primær- og sekundærdata).

Basert på foregående analyse kan vi anta at det foreligger stor mental- og kulturell distanse mellom norske og indiske forretningsaktører. Ut fra Hofstede's kulturdimensjoner kan vi se at Norge og India befinner seg på forskjellige sider av dimensjonsskalaene, noe som viser at den kulturelle distansen er stor. Indias kulturkarakteristikker viser "korrupsjonsfremmede" egenskaper i flere av dimensjonene. Kulturdistansen mellom Norge og India bekreftes også av studiens informanter hvor flere av dem sier at de opplever at kulturforskjeller mellom Norge og India gjør det vanskeligere å drive forretninger med indiske aktører:

"Kulturforskjeller mellom Norge og India kan utgjøre store barrierer for handel og forretningssamarbeid. Det er mange feller og gråsoner, og hva som regnes som korrupsjon kan være uklart" - Entering India.

"Store kulturforskjeller og noe mangelfulle engelsk kunnskaper" (NorStella).

Gjennom undersøkelser finner Sousa og Bradley (2006) støtte for at jo større kulturell distanse det er mellom hjemland og utland, jo større mental distanse vil det være. Indere og nordmenn synes også å ha klart ulike oppfatninger av korrupsjon i eget hjemland, som vi har sett av Transparency Internationals CPI og GCB. Dette viser at det også foreligger stor mental distanse mellom landene.

Entering India mener at manglende kulturell kompetanse er en av de viktigste grunnene til at mange norske bedrifter sliter med forretninger i India. *"Landene er forskjellige, kulturen er*

forskjellig og dermed også forretningskulturen. Business i India er ikke lik business i Norge” (Innovasjon Norge). Dette kommer også frem i drøftingen av Hofstede’s kulturforskjeller. Entering India mener derfor at norske ledere vil dra nytte av å sette seg inn i hvordan indiske selskaper ledes. Dette er i tråd med Sousa og Bradley (2006) og Johanson og Vahlne (1977, 2003) som mener at gjennom å bli mer bevisst på de viktigste kulturelle forskjellene, kan den mentale distansen reduseres gjennom aktiviteter som øker kulturell toleranse.

Entering India og Innovasjon Norge påpeker at det er mulig å danne grunnlaget for et godt forretningssamarbeid gjennom hensiktsmessige tiltak for å bli kjent med den indiske forretningskulturen. Entering India trekker frem innsikt og kulturell forståelse som viktige nøkkelord for norske bedrifter som ønsker å lykkes med handel i India, men understreker at ikke alt kan læres, og at noen deler av kulturen bare må godtas slik den er:

“Noe av dette kan læres, men det handler ofte om forståelse og respekt. Det er mulig å ta del i den indiske kulturen uten å være delaktig i korrump forretningspraksis. Nøkkelordet er klare retningslinjer” - Entering India.

Ved å behandle mental distanse som et fenomen på individnivå, kan bedriften velge salgs- og markedspersonell som mer sannsynlig klarer å lykkes i et bestemt utenlandsk marked ved å vurdere den enkeltes mentale distanse mot dette markedet (Sousa og Bradley, 2006). Dette har Bedrift X også erfart:

“Det å sette seg inn i hvordan indere tenker, arbeider og reagerer er avgjørende for å lykkes i India” - Bedrift X.

Entering India presiserer viktigheten av at de norske forretningsfolk er trent i å håndtere korrupsjon, og lærer teknikker for å takle press når de utsettes for korrupsjonsrelaterte situasjoner. Kun 6 av de 30 bedriftene i undersøkelsen til NorStella forteller at de ikke har møtt utfordringer i forbindelse med forretninger i India, og det er interessant å se hva de trekker frem som årsaker til at de har unngått korrupsjon: minimalt transportansvar og marginal handel eller lang tilstedeværelse og lokale kjentfolk. Disse årsakene representerer to ytterpunkter ved at noen bedrifter på den ene siden har så lite ansvar og direkte kontakt med forretningsrelasjonene som mulig, mens noen bedrifter har lyktes gjennom å bygge langvarige relasjoner.

Det å ha en lokal partner som både kjenner til norsk og indisk kultur vil være en måte å forminske den mentale- og kulturelle distansen. Bedrift X har på grunn av kulturforskjellene en forretningskontakt i India som de forholder seg til, og all forretningsvirksomhet de har i India går igjennom han.

“Man må ha lokal befolkning, det er en klar fordel. De kan kulturen, de vet hvordan ting fungerer, etikette og så videre” - Bedrift X.

Dermed ser det ut til at norske selskaper må godta at den kulturelle distansen mellom Norge og India er vanskelig å gjøre noe med. *“Unngå å tro om at korrupsjon er en normal forretningspraksis og heller jobb mot en felles oppfatning om hva som er rett og galt” - Entering India.* Ved å skape en større og felles forståelse av hverandre gjennom relasjoner, kan imidlertid den mentale- og kulturelle distansen mellom forretningsaktører forminskes. I følge Entering India etableres tillit ved at man forstår at man har forskjellig utgangspunkt. Det ene trenger ikke å være bedre eller dårligere enn det andre, selv om den kanskje er annerledes. Vi skal derfor se videre på hvordan tillit kan skapes, og på hvordan mental- og kulturell distanse kan reduseres gjennom relasjoner.

4.5 Relasjoner

Våland (2002) hevder at det alltid foreligger forventninger knyttet til forestående forretnings samarbeid. De store kulturelle forskjellene som vi finner mellom Norge og India i 2.1.2 vil kunne antas å skape høy mental- og kulturell distanse, som igjen fører til handels- og samarbeidsutfordringer. Indere forholder seg til mennesker de kjenner og har tillit til - selv på bekostning av lukrative avtaler (Gesteland, 2012). Prinsippet om ”en armlengdes avstand” kommer ofte i konflikt med tradisjoner og normer i relasjonsorienterte kulturer. I samfunn med nære sosiale relasjoner er det sannsynlig at omfanget og frekvensen av korrupsjon er større og identifikasjon vanskeligere (Tanzi, 2006). Studiens informant fra Innovasjon Norge har tilbrakt 13 år i Asia og trekker frem at business i Asia gjøres mellom mennesker, ikke mellom selskaper. Å gjøre forretninger i India innebærer at relasjonsbygging må finne sted før forretninger kan initieres. Innovasjon Norge beskriver hvordan de opplever inderne som relasjonsorienterte:

“Skal en gjøre forretninger i India, så må en gjerne belage seg på å møte ledelsen i det indiske selskapet minst fire ganger i året. Noen ganger kan et besøk dreie seg om å ta en

kaffe. Det utrolig viktig å legge opp til besøk for å virkelig vise at en ønsker å lære dem å kjenne” - Innovasjon Norge.

Leonidou, Katsikeas og Hadjimarcou (2002) kunne med sine studier avdekke at selskaper som opplever gode relasjoner med utenlandske forretningsforbindelser er kjennetegnet ved at de initierer samarbeidet med stort *engasjement*, tilrettelegger for åpen *kommunikasjon* og bruker *tid* på å danne grunnlag for videre samarbeid. Innovasjon Norge poengterer at engasjement og følelsesmessig tilknytning til relasjonen er viktig for å lykkes i samarbeid med indiske forretningspartnere. Markedssjefen i Bedrift X har i løpet av det siste halvåret vært i India tre ganger. Selskapet kombinerer reisene med personlige besøk, noe som genererer videre aktivitet og bidrar til å opprette nye kontakter og potensielle kunder.

“Vi reiser også mye ut for å møte folk ansikt til ansikt, det må vi. Når det først skjer ting, så må man være der” - Bedrift X.

Det er viktig å ivareta tillitsforhold til forretningspartneren (Leonidou, Katsikeas og Hadjimarcou, 2002). Alle informantene svarer at det tar tid å bygge tillit. Bedrift X har drevet med eksport i maritim bransje i 25 år og påpeker:

“Man må belage seg på å bruke tid. Det tar tid å bygge gode forretningsforhold i India” – Bedrift X.

Entering India påpeker også at det å etablere tillit og verdighet i det indiske markedet ikke er gjort over natten.

“Indisk forretningskultur er relasjonsdrevet, på godt og vondt. Forretninger i India bygger i stor grad på mellommenneskelige kontakter, og det krever mer av oss” - Entering India.

Slike utsagn bidrar til å underbygge antakelsen om at tid og tillit er avgjørende for å skape gode forretningsmessige relasjoner i India. Hooker (2009) viser til at relasjonsorienterte kulturer oftere er mer preget av korrupsjon. Antagelsen begrunnes med at det tar tid og krefter å etablere personlige relasjoner, og at det derfor er fristende å ty til snarveier. En av informantene som deltok i NorStella sin undersøkelse underbygger viktigheten i den teoretiske antakelsen om at relasjonsbygging krever tid og ressurser:

“Mer enn 50 år fast import av råstoff. Stabile relasjoner med leverandør og inngående samarbeid gjør at vi er blitt kjent med den indiske kulturen forretningsmessig”.

Likeledes uttaler Innovasjon Norge at

“Man må i første omgang etablere fortrolighet og tillit, det er utrolig viktig”.

Høy mental- og kulturell distanse mellom Norge og India skaper utfordringer for å danne tillitt og gode forretningsrelasjoner. Som tidligere diskutert foreligger det også store forskjeller mellom hvordan nordmenn og indere oppfatter korrupsjon og hva som er akseptert forretningspraksis i de to landene. Samtidig viser de teoretiske antakelsene som bekreftes av studiens informanter, at relasjoner er avgjørende for å lykkes i norsk-indiske forretnings-samarbeid. Dette både på grunn av at kulturen i India er relasjonsorientert, men også fordi relasjonsbygging er avgjørende for å minske den mentale- og kulturelle distansen mellom landene. Dette kan skape gråsoner for korrumpert atferd i henhold til norsk lovverk.

I følge Eicher (2009) er det innenfor mange kulturer ansett som helt nødvendig å utvikle sosiale relasjoner før forretninger kan starte. Sosialt samvær og gaveutveksling symboliserer respekt, og er for indere en vanlig måte å vise takknemlighet på. Utveksling av gaver kan ha effekt på utfallet av forretningsrelaterte avgjørelser, og i Norge kan gaver og andre ytelser oppfattes slik at de er ment å påvirke mottakeren. Innovasjon Norge uttaler at gaver som bilder eller bøker fra Norge er akseptert og ofte anbefalt dersom det kan bidra til å forsterke forretningsrelasjonen, men presiserer *“Indere vil nok ofte ønske gaver av betydelig størrelse, og det må man bare ta avstand fra”.*

Kulturelle forskjeller vedrørende slike normer kan i følge Eicher (2009) medføre vanskeligheter med å overholde selskapets anti-korrupsjonsstrategier. *“Vi har tapt forretninger på grunn av at andre har betalt under bordet og at vi ikke har villet tatt del i det” - Bedrift X.*

Entering India har følgende anbefaling til norske bedrifter som ønsker å etterleve selskapets korrupsjonsreglement når de blir tilbudt gaver eller andre “goder” for å bevare forretningsrelasjoner: *“Det er viktig å opptre høflig og si at dette er en tillitsserklæring, men at*

man må klarere dette med selskapet først - fordi slik er selskapets policy. Man må bare beklage og si at man ikke tar imot gaver over en viss sum, og at man må ta en intern runde på hvorvidt gaven kan aksepteres” - Entering India.

Bedrift X er derimot klar på at en må tilpasse seg til kulturen hvis en skal lykkes med forretninger i India, selv om det kan innebære betaling av bestiktelser: *“Det er aldri snakk om noen store summer, men du kan bare glemme å gjøre business i India uten å ta del i den kulturen som er” - Bedrift X.* Entering India og Innovasjon Norge presiserer at relasjoner vektlegges høyt og at holdninger som strider mot korrupsjonspraksis kan føre til at bedrifter går glipp av forretningsavtaler:

“Hvis man takker nei til korrupsjon, Ja, prisen kan jo være at man mister en businesskontakt, at man mister en kontakt og ikke kommer videre. Men jeg vil likevel anbefale norske bedrifter å takke nei, og heller finne seg andre forretningspartnere. Det kan være tøft og det kan ta lengre tid, men til gjengjeld så må man heller satse på at man kan jobbe med en motpart som man kan stole på og regne med, og som har de samme etiske standardene” - Entering India.

Disse uttalelsene viser at det kan svært utfordrende for norske bedrifter å danne gode forretningsrelasjoner i India spesielt siden selve prosessen ved relasjonsbygging har en i korrupsjonsfremmende natur. Likevel mener Entering India og Innovasjon Norge at det finnes forretningspartnere i India som driver etter retningslinjer som norske bedrifter kan forholde seg til.

4.6 Oppsummering av empiriske funn

Av studiens analysekapittel ser vi tydelige indikasjoner på at korrupsjon forekommer i India, og at omfanget er stort. Korrupsjon i India omtales som fremtredende, og har implikasjoner for flere av selskapene sin handelsvirksomhet i landet. Press om utveksling av mindre pengebeløp forekommer ofte i offentlig sektor, og blir av informantene betegnet som en handelsbarriere. Korrupsjon trekkes frem som utslagsgivende for at noen bedrifter velger å trekke seg fra, eller redusere eksponering fra, det indiske handelsmarkedet. Et stort antall norske bedrifter omtaler korrupsjon som et åpenbart problem, og korrupsjon ser dermed ut til å være en vesentlig handelsutfordring.

Det påvises at byråkratisk korrupsjon er mest fremtredende for norske bedrifter som handler med India. Overdrevent komplisert byråkrati ser ut til å være nært knyttet

korupsjonsproblematikken, og norske bedrifter har oppfatninger om høyt korupsjonsnivå i offentlig sektor. Byråkratiske prosesser og krav om tilleggsdokumentasjon er et problem for norske bedrifter. Informantene forteller at handelsdokumenter skal gå gjennom de riktige kanalene før eksport eller import av produkter kan forekomme. Analysen indikerer at offentlige tjenestemenn bevisst reduserer effektiviteten for å kunne kreve bestikklser. Bestikklser ble oppfattet å være den typen korupsjon som er mest vanlig, men informantene trekker også frem erfaringer knyttet til utpressing og favorisering.

For å kaste lys over problemstillingen er det anvendt teoretiske perspektiver som bygger på teori om kultur, og mental- og kulturell distanse. Vi har sett på hvorvidt korupsjonsnivået i India kan knyttes til det Park (2003) omtaler som korupsjonsfremmede kulturelle karakteristikk. Vi har også sett på hvordan økt kulturell forståelse kan bidra til å minimere mental distanse.

I delkapittel 4.3 har vi i lys av Hofstede's fire kulturdimensjoner kunnet avdekke sammenhenger mellom teoretiske antagelser og informantenes erfaringer. Analysen antyder at klassifiseringen av India i henhold til Hofstede sin modell stemmer i stor grad med informantenes oppfatninger. Den største forskjellen synes å være dimensjonen for usikkerhetsunngåelse. India blir karakterisert ved lav usikkerhetsunngåelse i Hofstede sin modell. Vår analyse støtter ikke den antagelsen, og *behov for sikkerhet* omtales imidlertid som et viktig element for å forstå indisk kultur.

Studiens informanter trekker frem kulturforskjeller som en tilsynelatende viktig faktor for å forklare det høye korupsjonsnivået i India, og trekker umiddelbart paralleller mellom indisk kultur og erfart korupsjonsnivå. Det ser ut til å foreligge høy kulturell distanse mellom Norge og India. Store kulturelle forskjeller fører til at kommunikasjon og forståelse mellom forretningsaktører fra Norge og India oppleves som vanskelig.

I teorikapittelet presenteres en antagelse om at noen kulturelle karakteristikk forventes å være korupsjonsfremmede. Av analysen finner vi at forskjeller i makt medfører at indere vil være villige til å strekke seg langt for å oppfylle sine plikter. Indere vil være enige med sjefen, lojal og mottakende for instruks. Likeledes er sosial aksept oppfattet som viktig for indere. Det antydes at ønsket om å jobbe seg oppover på kort tid er en del av den indiske kulturen. Presset for å fremvise materiell suksess omtales som nært sammenkoblet til at indere foretar korrupte handlinger for å skaffe seg ekstra inntjening. Frykt og bekymring for fremtiden

trekkes frem som viktig for å forstå indisk kultur, og ønsket om å redusere usikkerhet i fremtiden oppfattes som tettere sammenkoblet med incentiver for korrupsjon, enn først antatt.

Analysen av de empiriske dataene antyder at det er mulig å danne grunnlag for et godt forretningssamarbeid gjennom hensiktsmessige tiltak for å bli kjent med den indiske forretningskulturen. Innsikt og kulturell forståelse kan se ut til å være viktige nøkkelord for norske bedrifter som ønsker å lykkes med handel i India. Det omtales som avgjørende å etablere gode relasjoner på forretningsnivå, men først av alt på personlig nivå. Handel i India er i stor grad basert på mellommenneskelige forhold, og suksess i India ser derfor ut til å være sterkt forbundet med evnen til å skape gode forretningsrelasjoner. Relasjonsbygging mellom norske og indiske forretningsaktører vil imidlertid være preget av uklarhet og gråsoner for hva som kan karakteriseres som korrupsjon. For å kunne håndtere korrupsjonsrelaterte situasjoner på best mulig måte, vil det derfor være viktig å ha spesiell kunnskap om landets kultur og korrupsjonsnivå, noe som vi med denne studien har belyst. I konklusjonen vil vi avdekke hvilke typer for korrupsjon norske bedrifter møter i India, og i hvilken grad.

5. Diskusjon og konklusjon

Studiens hovedformål har vært å studere norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India med utgangspunkt i følgende problemstilling(er):

(a) I hvilken grad møter norske bedrifter korrupsjonsrelaterte utfordringer i India, (b) og hvilke typer korrupsjon møter de?

Det blir tydelig at korrupsjon er en stor utfordring for studiens utvalg av norske bedrifter. Det kan på bakgrunn av studiens analyse se ut til at bedriftene møter korrupsjonsrelaterte utfordringer i India i stor grad. Utfordringene knytter seg i hovedsak til korrupsjon i møte med offentlig sektor i India. Bestikkelser er utbredt, og er den typen korrupsjon som bedriftene oftest blir stilt overfor. Utpressing og favorisering er andre former for korrupsjon som norske bedrifter utsettes for.

Det foreligger høy kulturell distanse mellom Norge og India. Store kulturelle forskjeller fører til at kommunikasjon og forståelse mellom forretningsaktører fra Norge og India oppleves som vanskelig av studiens informanter. Når det foreligger stor kulturell distanse, antas det stor mental distanse. Stor mental- og kulturell distanse medfører at det oppleves som tid- og ressurskrevende for norske bedrifter å danne gode relasjoner til indiske forretningspartnere. Relasjonsbygging er en viktig del av prosessen for å tilegne seg bedre kulturell forståelse, og på den måten forminske den mentale- og kulturelle distansen.

I kapittel 2.1 forsøker vi å få en dypere forståelse for hvorfor så mange norske selskaper opplever utfordringer i tilknytning til handel med India. Vi tilegner oss *spesiell kunnskap* ved å se på *kulturelle karakteristikk* og kulturforskjeller mellom Norge og India i lys av *Hofstede's kulturdimensjoner*. Vi finner koblinger mellom indisk kultur og maktdistanse, usikkerhetsunngåelse, kollektivism og maskulinitet. Vi vil ikke gi en bastant konklusjon om hvorvidt indisk kultur kan forklare korrupsjonsnivået i landet, men vil likevel våge å påstå at det ser ut til å være noen karakteristikk ved indisk kultur som synes være korrupsjonsfremmende.

Teorien om mental- og kulturell distanse sier oss at *relasjonsbygging* er avgjørende for å redusere distansen som foreligger mellom Norge og India, noe studiens informanter bekrefter.

Derfor har vi videre sett på *generell kunnskap* om forretningsrelasjoner og relasjonsbygging. Forretninger i India viser seg å være relasjonsdrevet i høy grad. Det fremkommer imidlertid at relasjonsbygging i India kan være utfordrende dersom en ikke er villig til å tøye grensene for hva som anses å være korrumpert atferd. Dette skaper utfordringer knyttet til korrupsjon, da vi ser at relasjonsbygging i seg selv kan ha *korrupsjonsfremmende* egenskaper. Prosessen med relasjonsbygging vil kunne gjøre det vanskelig for norske bedrifter å redusere den mentale- og kulturelle distansen, men gode og langsiktige forretningsrelasjoner i India omtales imidlertid som svært viktig for å lykkes. Relasjonsbygging kan derfor betraktes som et tveegget sverd. Prosessen med relasjonsbygging bidrar til å redusere den mentale- og kulturelle distansen som foreligger mellom norske og indiske forretningsaktører. På samme tid ser vi at relasjonsbygging kan skape grobunn for korrupsjon, grunnet press om gaveutveksling og smøring. Dermed ser det ut til at *spesiell kunnskap* i form av forståelse for kulturen og korrupsjon i India, samt *generell kunnskap* om relasjonsbygging er viktig før man prøver å danne relasjoner til indiske forretningsaktører. På denne måten kan norske bedrifter best mulig være forberedt på korrupsjonsrelaterte utfordringer som kan oppstå, slik at man på en hensiktsmessig kan håndtere disse.

Innledningsvis i oppgaven presiserte vi at det forespeiles en vekst i handel mellom Norge og India. Denne veksten medfører et økt behov for forståelse av mulighetene, utfordringer og potensielle løsninger som finnes for norske bedrifter som utforsker India som handelsmarked. Vår oppgave søker å gi ny innsikt i hvordan spesiell og generell kunnskap om henholdsvis indisk kultur og relasjonsbygging kan anvendes for å forberede norske bedrifter på de korrupsjonsrelaterte utfordringene som finnes. Med dette håper vi at vår studie kan hjelpe norske bedrifter til å lykkes i håndteringen utfordringer ved korrupsjon i India, og i så måte gjøre India til et mer attraktivt handelsmarked for norske bedrifter.

5.1 Implikasjoner

Vår studie viser at korrupsjon er en handelsbarriere av vesentlig betydning for norske bedrifter som er deltakende i handel med India. Gjennom denne studien ønsker vi å kunne bidra til at norske bedrifter som ønsker å drive forretninger i India kan stille mer forberedt på utfordringer knyttet til korrupsjon, og således få økt bevissthet om hvilke typer korrupsjon som forekommer oftest i norsk-indiske forretningssamarbeid. Studiens resultater viser at korrupsjon i form av bestikkelser, utpressing og favorisering er utbredt, særlig med tilknytning til offentlige instanser.

Gjennom vår analyse av kulturforskjeller mener vi å avdekke viktige kulturelle forskjeller mellom norsk og indisk kultur som kan skape problemer i forretningsrelasjoner mellom landene. Dersom norske bedrifter blir mer oppmerksomme og fokusert på å skape innsikt og forståelse for den indiske kulturen vil de kunne redusere den mentale- og kulturelle distansen som foreligger mellom Norge og India. Redusert mental- og kulturell distanse vil kunne gjøre det enklere å skape gode og langsiktige forretningsrelasjoner til indiske forretningspartnere, og dermed også redusere sannsynligheten for å bli utsatt for korrupsjon og de økonomiske tapene dette eventuelt vil kunne medføre.

Selv om vår studie fokuserer på handelsutfordringer knyttet til korrupsjon i India, vil studiens funn likevel kunne være anvendelige for flere land. Ved at vi avdekker at korrupsjonspraksis kan ha et kulturelt aspekt og at spesiell kunnskap om kultur og generell kunnskap om relasjonsbygging kan ha en positiv effekt på mental- og kulturell distanse for relasjonsbygging, kan vår studie også anvendes på andre, lignende land hvor korrupsjon skaper handelsutfordringer for norske bedrifter.

Vi håper at vår forskning kan gjøre det lettere for norske bedrifter å se mulighetene, utfordringene og de potensielle løsningene som finnes for norske bedrifter som utforsker India som handelsmarked. Gjennom økt kulturforståelse og relasjonsorientert tilnærming håper vi at norske bedrifter skal kunne unngå korrupsjon og bedre lykkes i det indiske markedet.

5.2 Kritiske betraktninger

En rekke utfordringer blir synlige når man skal forsøke å fordype seg i feltet korrupsjon. Etersom fenomenet foregår i det skjulte, kan mekanismene for korrupsjon være vanskelig å oppdage og klassifisere. En nevneverdig begrensning ved studien knytter seg dermed til korrupsjonsbegrepets operasjonalisering. Oppfatninger, fortolkninger og definisjoner av korrupsjon antas å variere mellom land og kulturer. Fenomenet korrupsjon er på den måten sosialt konstruert, og det vil derfor være vanskelig å sammenligne informasjon fra ulike informanter. Korrupsjonsbegrepets definisjon endrer seg i takt med lovgivning og forståelse av fenomenet, og vil følgelig kunne oppfattes som dynamisk. Grensene for hva som kan karakteriseres som korrupsjon er i noen tilfeller svært uklare og dette gjør det problematisk å vite hva forskjellige forretningsaktører inkluderer i korrupsjonsbegrepet.

Likeledes er kultur et begrep som ikke enkelt lar seg operasjonalisere. Kulturbegrepets komplekse sammensetning gjør det til en vanskelig oppgave å si noe om hva som skal til for at noe er en del av kulturen. Vi har benyttet oss av Hofstede's kulturelle rammeverk som har høstet kritikk for å forsøke å kvantifisere og operasjonalisere kultur langs en måleskala. India et stort land med et mangfold av subkulturer, så det vil være vanskelig å si noe konkret om hva som egentlig er "indisk kultur". Vi har derfor vært nødt til å ta utgangspunkt i hva som er den "generelle oppfatningen" av indisk kultur i følge våre informanter.

Korrupsjon kan anses å være et svært sensitivt tema og det kan være vanskelig for representanter fra bedrifter å svare på spørsmål som omhandler dette da det berører områder som potensielt kan være straffbare eller som kan medføre andre sanksjoner som vi tidligere har omtalt i kapittel 1.1. Det kan av den grunn tenkes at bedrifter holder tilbake relevant informasjon i frykt for potensielle konsekvenser, eller at respondenter fra undersøkelsene gjennomført at Transparency International har tilbakeholdt informasjon noe som fører til underrapporteringer i resultatene fra disse undersøkelsene.

Studiens primære og sekundære datasett er samlet inn ved henholdsvis intervjuer og spørreundersøkelser. Ved å benytte subjektive oppfatninger for å forsøke å si noe om kultur og korrupsjon utsettes man for begrensninger. Slike begrensninger knytter seg til at menneskers oppfatning av korrupsjonsnivå, kulturverdier og kulturpraksis påvirkes av en rekke ulike faktorer, noe som vil gjøre det vanskelig å kunne sammenligne de ulike oppfatningene, eller måle dem opp mot hverandre.

Ved å basere undersøkelsen på et eksplorativt forskningsdesign, begrenses mulighetene for generalisering. En nevneverdig begrensning ved denne studien vil derfor være knyttet til at antallet informanter er noe snevert med tanke på å kunne generalisere resultatene. Dermed blir vår bruk av begrepet "norske bedrifter" ikke representativt for å gjelde for populasjonen.

Indekser og statistiske undersøkelser om korrupsjonsnivået i et land kan fort mistolkes som faktaopplysninger. Det er viktig å ta i betraktning at slike undersøkelser bygger på menneskers oppfatninger, og dermed aldri kan reflektere det faktiske korrupsjonsnivået. På samme tid er det viktig å være klar over at Transparency International sine undersøkelser har et nasjonalt perspektiv på korrupsjon. Med dette menes at respondentene uttaler seg om oppfattet korrupsjon i *eget hjemland*. Studiens informanter tilfører imidlertid informasjon om

oppfattet korrupsjonsnivå i India fra et norsk (internasjonalt) perspektiv. Dermed blir ikke tallene fra Transparency International direkte sammenlignbare med våre informanternes oppfatninger om korrupsjon i India, men de vil kunne gi en indikasjon på om det foreligger ulike holdninger og oppfatninger til korrupsjon i Norge og India. Dette vil igjen kunne antyde hvorvidt den mentale- og kulturelle distansen er stor. Vi ser at våre informanter beskriver korrupsjonsnivået som mye høyere i India enn i Norge, noe som bekrefter tallene fra Transparency International.

Som masterstudenter har vi begrensede ressurser til rådighet. Med bedre tid kunne studien ha vært basert på et større utvalg. På den måten kunne undersøkelsen vært gjennomført grundigere og analysen kunne vært drøftet ytterligere. Ved å triangulere våre resultater hadde vi med større sikkerhet kunne etablert sammenhenger mellom studiens teoretiske antagelser og empiri. Dette var av ressursmessige hensyn ikke gjennomførbart. Et bredere utvalg ville også kunne styrket sammenligningsgrunnlaget på de dataene vi hadde til rådighet.

5.2 Forslag til videre forskning

Vi har valgt å studere et tema som det i liten grad har vært forsket på tidligere. Ettersom vi har benyttet oss av et eksplorativt forskningsdesign innebærer det en iboende begrensning ved at resultatene ikke kan generaliseres til å gjelde for populasjonen. Vi kan med vår studie ikke få indikasjoner på hvor mange bedrifter som opplever korrupsjon i handel med India. Et forslag til videre forskning vil derfor kunne være kvantitative undersøkelser vedrørende samme emne. Ved å utføre omfattende kvantitative undersøkelser om norske bedrifters erfaringer med korrupsjon i India, vil det være mulig å si noe om hvorvidt våre avsløringer gjelder for populasjonen.

Vår oppgave undersøker i hovedsak kulturforskjeller mellom landene som bestemmende faktor for omfanget av korrupsjon i India. For å få et mer helhetlig bilde av fenomenet, kan det være nyttig å se på hvilke andre faktorer enn kultur som kan bidra til å forklare korrupsjonsomfanget.

Vår undersøkelse er bygget på tre ulike informanternes erfaring, samt bedrifter fra NorStellas undersøkelse, og informasjonen vi får er følgelig svært generell. India er et enormt land i både areal og mangfold, og det finnes utallige kulturer og tradisjoner i landet. For å få mer konkrete resultater kunne det derfor vært interessant å konsentrere problemstillingen til å gjelde

bestemte geografiske områder eller folkeslag innenfor India, for på denne måten å kunne undersøke om det finnes kulturelle eller geografiske forskjeller i korrupsjonsnivå og typer korrupsjon.

Likeledes kunne problemstillingen kunnet være tilspisset ulike bransjer eller sektorer, for å se hvorvidt det er noen bransjer som er mer utsatt for korrupsjon enn andre. Da vil man kunne avdekke om det foreligger forskjeller i typer korrupsjon innenfor ulike bransjer, og finne ut hvilke som er mer utfordrende enn andre for norske bedrifter å operere i.

Det kunne også vært av interesse å undersøke hvorvidt korrupsjon i India medfører at norske bedrifter lykkes eller mislykkes med sin strategi for internasjonalisering til det indiske handelsmarkedet. Gjennom å se nærmere på hvilke strategier for håndtering av korrupsjon som har fungert, og ikke fungert, kunne man avdekket hva som kjennetegner de organisasjonene som har lyktes i det indiske handelsmarkedet.

6. Litteraturliste

Andvig, Jens Christian., Fjeldstad, Odd-Helge., Amundsen, Inge., Sissener, Tone og Søreide, Tina. 2001. *Corruption: A Review of Contemporary Research*. Bergen: Chr. Michelsen Instituttet.

Bryman, Adam og Bell, Emma. 2007. *Business research methods*. 2 utgave. Oxford: Oxford University Press.

Chandler, Jennifer D. og Graham, John L. 2010. Relationship—Oriented Cultures, Corruption, and International Marketing Success. *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, pp. 251-267.

Davis, James og Ruhe, John. 2003. Perceptions of Country Corruption: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, pp. 275-288.

Easterby-Smith, Mark., Thorpe, Richard., Jackson, Paul. 2012. *Management research*. 4. utgave. London: SAGE Publications Inc.

Eicher, Sharon. 2009. *Corruption in international business*. Abingdon: Gower Publishing Limited.

Gesteland, Richard R. 2012. *Cross-Cultural Business Behavior*. 5. utgave. København: Copenhagen Business School Press.

Ghauri, Pervez og Grønhaug, Kjell. 2010. *Research methods in business studies*. 4 utgave. New York: Prentice Hall.

Grossman, Gene og Rossi-Hansberg, Esteban. 2006. The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore. *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*.

Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet; en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.

Hofstede, Geert. 1983. *National cultures in four dimensions. A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations*. New York: M.E. Sharpe. Inc.

Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. utgave. California: Sage Publications, Inc.

Hofstede, Geert og Hofstede, Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 2. utgave. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, Geert., Hofstede, Gert Jan og Minkov, Michael. 2010. *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3. utgave. New York: McGraw-Hill.

Hooker, John. 2009. Corruption from a Cross-Cultural Perspective. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.16, No. 3, pp. 251-267.

Husted, Bryan W. 1999. Wealth, Culture, and Corruption. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, pp. 339–359.

Jain, Arvind K. 2001. Corruption: A Review. *Journal of Economic Survey* vol. 15, pp. 71-121.

Johannessen, Asbjørn., Kristoffersen, Line og Tuft, Per Arne. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johanson, Jan og Vahlne, Jan-Erik. 1977. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

Johanson, Jan og Vahlne, Jan-Erik. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 83-101.

Kirkman, Bradley., Lowe, Kevin og Gibson, Christina. 2006. A Quarter century of Culture's Consequences. A review of the empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework. *Journal of business studies*, Vol. 37, pp. 285-320.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Leonidou, Leonidas C., Katsikeas, Constantine og Hadjimarcou, John. 2002. Building Successful Export Business Relationships: A Behavioral Perspective. *American Marketing Association*, Vol.10, pp. 96-115.

Lincoln, Yvonna S. og Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications, Inc.

Marx, Elisabeth. 2001. *Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business*. Colorado: Nicholas Brealey Publishing.

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Morgan, Robert M. og Hunt, Shelby D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *American Marketing Association*, Vol. 58, pp. 20-38.

Narayan, Jitendra. 2005. Corruption in administration in ancient India. *The Indian Journal of Political Science*, Vol. 66, No. 3, pp. 559-574.

Park, Hoon. 2003. Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis. *Multinational Business Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 29-48.

Saisana, Michaela og Saltelli, Andrea. 2012. Corruption Perceptions Index 2012 Statistical Assessment. *Reference Report by the Joint Research Centre of the European Commission*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Sampford, Charles., Shacklock, Arthur og Connors, Carmel. 2006. *Measuring Corruption*. Abingdon: Ashgate Publishing Group.

Saunders, Mark., Lewis, Philip og Thornhill, Adrian. 2012. *Research methods for business students*. 6. utgave. Harlow: Pearson Education Limited.

Seleim, Ahmed og Bontis, Nick. 2009. The relationship between culture and corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, pp. 165-184*.

Sousa, Carlos M. P. og Bradley, Frank. 2006. Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing, Vol. 14, pp. 49-70*.

Søreide, Tina. 2013. *Korrupsjon - Mekanismer og mottiltak*. Oslo: Cappelen Damm.

Tanzi, Vito. 2006. *Corruption and economic activity*. Cairo: The Egyptian center for economic studies.

Ulven, Henrik. 2007. *Internasjonal skikk og bruk*. Oslo: Findexa Forlag.

Usunier, Jean-Claude og Lee, Julie Anne. 2013. *Marketing across cultures*. 6. utgave. Harlow: Pearson Education Limited.

Internettkilder:

Amelie, Marie. 2013. Sliter med korrupsjon i India. *Teknisk Ukeblad Media AS, 15. januar 2013*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.tu.no/karriere/2013/01/14/sliter-med-korrupsjon-i-india>> [Nedlastet 09.03.14].

Brauset, Ingvild og Winsnes, Eirik. 2014. Økokrim gir Yara bot på 295 millioner kroner. *Aftenposten, 15. januar 2014*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/okonomi/Okokrim-gir-Yara-bot-pa-295-millioner-kroner-7434025.html#.Uxt6XPI5NuI>> [Nedlastet 09.03.14].

Gaulin, Grete. 2008. Unge og dynamiske India. *Aftenposten Innsikt, september 2008*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposteninnsikt.no/42008/unge-og-dynamiske-india>> [Nedlastet 09.03.14].

KPMG. 2011. *Survey On Bribery And Corruption*. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.kpmg.com/IN/en/IssuesAndInsights/ThoughtLeadership/KPMG_Bribery_Survey_Report_new.pdf> [Nedlastet 02.02.14].

Larsen, Joar og Korssjøen, Liv-Kristin. 2010. *Korrupsjonsskandale i India: Telenor kan miste mobillisens*. [Internett] NRK Nyheter. 17.11.10. Tilgjengelig fra: <<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.7385004>> [Nedlastet 08.03.14].

Myint, U. 2000. *Corruption: Causes, consequences and cures*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.networkmyanmar.org/images/stories/PDF9/u-myint-corruption.pdf>> [Nedlastet 14.02.14].

NHO. 2006. *Bedrift og samfunn: Etikk og korrupsjon: Standpunkt korrupsjon - hvordan jobbe mot korrupsjon i bedriften*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://legacyweb.nho.no/etikk-og-korrupsjon/standpunkt-korrupsjon-hvordan-jobbe-mot-korrupsjon-i-bedriften-article2502-93.html>> [Nedlastet 28.01.14].

Norwegian People's Aid. 2012. *NPA AC Policy 2012*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.folkehjelp.no/Om-oss/Antikorrupsjon/Retningslinjer>> [Nedlastet 23.03.14].

Nærings- og Handelsdepartementet. 2013a. Informasjonskampanje. *Internasjonalt næringsssamarbeid: India*. [Internett] Sist oppdatert: 14.10.2013. Oslo: Nærings- og Handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/internasjonalt-naringssamarbeid/india.html?id=594076>> [Nedlastet 07.02.14].

Nærings- og Handelsdepartementet. 2013b. *Se mulighetene i India*. [Internett] Pressemelding, nr.: 31/2013. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/nhd/Nyheter-og-pressemeldinger/pressemeldinger/2013/se-mulighetene-i-india.html?id=729817#>> [Nedlastet 07.02.14].

Ot.prp.nr. 78 (2002-2003:5). *Om lov om endringer i straffeloven mv. (straffebud mot korrupsjon)*. Oslo. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/Rpub/OTP/20022003/078/PDFS/OTP200220030078000DD/DPDFS.pdf>> [Nedlastet 07.03.14].

Statistisk Sentralbyrå. 2014. *Utenrikshandel med varer, 2013, foreløpige tall*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar-forelopige/2014-01-16>> [Nedlastet 03.03.14].

Statoil. 2013. *Partnere og leverandører*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.statoil.com/no/environmentalsociety/sustainabilitymain/partnersandsuppliers/Page/s/default.aspx>> [Nedlastet 25.03.14].

Store norske leksikon. 2012. *Kultur*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://snl.no/kultur>> [Nedlastet 01.01.14].

Straffeloven. 1902. Kapittel 25, § 266. *Almindelig borgerlig Straffelov av 22. mai 1902 nr. 10*. Tilføyd ved lov 4 juli 2003 nr. 79. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1902-05-22-10/KAPITTEL_2-18#KAPITTEL_2-18> [Nedlastet 05.03.14].

Straffeloven. 1902. Kapittel 26, § 276 a. *Almindelig borgerlig Straffelov (straffeloven) av 22. mai 1902 nr. 10*. Tilføyd ved lov 4 juli 2003 nr. 79. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1902-05-22-10/KAPITTEL_2-19#KAPITTEL_2-19> [Nedlastet dato 06.02.14].

Straffeloven. 1902. Kapittel 26, § 276 b. *Almindelig borgerlig Straffelov (straffeloven) av 22. mai 1902 nr. 10*. Tilføyd ved lov 4 juli 2003 nr. 79. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1902-05-22-10/KAPITTEL_2-19#KAPITTEL_2-19> [Nedlastet dato 06.02.14].

Straffeloven. 1902. Kapittel 26, § 276 c. *Almindelig borgerlig Straffelov (straffeloven) av 22. mai 1902 nr. 10*. Tilføyd ved lov 4 juli 2003 nr. 79. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1902-05-22-10/KAPITTEL_2-19#KAPITTEL_2-19> [Nedlastet dato 06.02.14].

The Hofstede Center. 2014. Country comparison. *What about Norway?* [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://geert-hofstede.com/norway.html>> [Nedlastet 22.03.14].

The World Bank. 1997. *Helping countries combat corruption: The role of the World Bank*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/corrptn.pdf>> [Nedlastet 30.01.14].

Transparency International. 2013a. *Global Corruption Barometer 2013: Report*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.transparency.org/gcb2013/report>> [Nedlastet 27.03.14].

Transparency International. 2013b. *Corruption Perceptions Index 2013*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>> [Nedlastet 03.02.2014].

Transparency International. 2013c. *Global Corruption Barometer 2013. GCB 2013/India*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=india>> [Nedlastet 03.02.2014].

Transparency International. 2013d. *Global Corruption Barometer 2013. GCB 2013/Norway*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=norway>> [Nedlastet 03.02.2014].

Transparency International. 2014. *Corruption Perceptions Index: In detail*. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.transparency.org/cpi2013/in_detail> [Nedlastet 26.03.14].

Transparency International Norge. 2009. *Beskytt din virksomhet! Håndbok i antikorrupsjon for norsk næringsliv*. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.transparency.no/wp-content/uploads/sites/10/beskytt-din-virksomhet_h%C3%A5ndbok.pdf> [Nedlastet 11.02.14].

Transparency International Norge. 2014a. *Informasjon*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.transparency.no/hva-gjor-ti-norge/informasjon/>> [Nedlastet 09.03.14].

Transparency International Norge. 2014b. *Hva er korrupsjon?* [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.transparency.no/hva-er-korrupsjon/>> [Nedlastet 27.01.14].

Utenriksdepartementet. 2003. *En verden av muligheter - globaliseringens tidsalder og dens utfordringer*. Kapittel 2: *Den økonomiske globaliseringens kjennetegn*. [Internett] St.meld. nr. 19 (2002-2003). Oslo: Utenriksdepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-19-2002-2003-/2.html?id=328961>> [Nedlastet 12.01.14].

Utenriksdepartementet. 2004. *Felles kamp mot fattigdom*. Kapittel 6.5: *Utviklingsfienden korrupsjon*. [Internett] St.meld. nr. 35 (2003-2004). Oslo: Utenriksdepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-35-2003-2004-/6/5.html?id=404817>> [Nedlastet 31.01.14].

Utenriksdepartementet. 2009. *Klima, konflikt og kapital: Norsk utviklingspolitikk i et endret handlingsrom*. Kapittel 6.2: *Internasjonal handel og utvikling*. [Internett] St.meld. nr. 13 (2008-2009). Oslo: Utenriksdepartementet. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-13-2008-2009-/7/5.html?id=545735>> [Nedlastet 02.02.14].

Våland, Terje I. 2002. Forretningsrelasjoner og relasjonskompetanse. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.magma.no/forretningsrelasjoner-og-relasjonskompetanse>> [Nedlastet 09.03.14].

7. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Informasjon

- Presenterer bakgrunn og formål for samtalen.
- Forklarer hva intervjuet skal brukes til, garanterer taushetsplikt og anonymitet.
- Spør om noe er uklart og om informanten har spørsmål.
- Informer om lydopptak, sørger for samtykke.
- Starter lydopptak.

1: Generelle opplysninger om informanten

- Fortell litt om din bedrift.
- Hva er din rolle i bedriften?

2: Kartlegging av bedriftens erfaring med korrupsjon i India

- På hvilken måte er bedriften involvert i handel med indiske forretningsaktører?
- Hva legger dere i begrepet korrupsjon?
- Hvilke holdninger har dere til korrupsjon?
- Hvilken oppfatning har dere av inderes holdninger til korrupsjon?
- Har dere forhåndsbestemte retningslinjer hvis dere skulle komme i situasjoner som kan karakteriseres som korrupsjon?
- Har dere vært utsatt for korrupsjonsrelaterte situasjoner?
 - Hvis ja, hvilke institusjoner var innblandet?
 - Hvilke typer korrupsjon har dere vært utsatt for?
 - Kan du gi en konkret beskrivelse av situasjonen?
 - Hvordan håndterte dere disse situasjonene?
- I hvilken grad opplever dere at korrupsjon skaper handelsutfordringer for dere i India?
- Hva tror du kan bidra til å forklare korrupsjonsnivået i India?

3: Kartlegging av informantens bevissthet rundt indisk kultur, og mental- og kulturell distanse

- Hvilken rolle spiller kultur i sammenheng med korrupsjon i India?
- Hvordan opplever du den indiske kulturen som annerledes enn den norske?
- Kan du gi en inngående beskrivelse av hvordan du oppfatter kulturelle karakteristikk i Indisk kultur?
 - Hvordan oppfatter du organisasjonsstrukturen?
 - Hvordan oppfatter du inderes respekt for autoriteter?
 - Hva er dine erfaringer med å bygge forretningsrelasjoner til indiske forretningsaktører?
 - I hvilken grad opplever du indere som usikre på fremtiden?
- Hvordan ville dere ha stilt dere til tilbud om å ta i mot gaver, ville dere betalt for å få fortlgang på ulike behandlingssaker/prosesser?
- Hvor lenge har dere samarbeidet med indiske forretningspartnere?
- Hvordan pleier dere forretningsrelasjoner med indiske forretningspartnere?
- Har du noen eksempler på bedrifter som på grunn av gode forkunnskaper om kulturen har lyktes i India?

4: Avslutning og oppsummering

- Oppsummerer intervjuet.
- Undersøker om vi forstår informanten riktig.
- Undersøker om det er noe informanten ønsker å legge til.