



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51251 Kulturforståelse og etikk i sikkerhetsledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	02-03-2022 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	03-06-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  11591  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Franck Bekkeli

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Forhandlinger mellom Norge og Taliban

**Naun på veileder \*:** Kristian Alm

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 9  
**Andre medlemmer i  
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
PROBLEMSTILLING.....	1
RAPPORTENS STRUKTUR .....	2
<b>CASE.....</b>	<b>2</b>
HISTORISK KONTEKST.....	2
INVITASJON OG TEMA FOR FORHANDLINGER.....	3
KRAV FRA NORGE.....	5
<b>METODE.....</b>	<b>6</b>
<b>TEORI .....</b>	<b>7</b>
KULTURBEGREPET .....	7
KULTURELLE DIMENSJONER .....	7
FORHANDLINGER .....	8
OVERBEVISNING .....	9
BEKREFTELSESTENDENS .....	9
<b>ANALYSE OG DISKUSJON .....</b>	<b>10</b>
KULTURELLE DIMENSJONER .....	10
FORHANDLINGER .....	12
<b>VURDERING OG KONKLUSJON.....</b>	<b>17</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>19</b>

## Sammendrag

I etterkant av at USA og NATO-allierte trakk seg ut av Afghanistan i august 2021, er det nå Taliban som sitter på makten i landet. Talibans kultur og historie med sterke brudd på menneskerettigheter, deriblant bortføringer og sterk kvinneundertrykking, har medført at landet ikke lenger får bistandsmidler i samme grad som før. Midlene gikk bl.a. til utdanning, der kvinner tidligere utgjorde en stor andel av studentene.

Den forverrede situasjonen for menneskerettigheter, var en av grunnene til at norske myndigheter inviterte Talibans selvutnevnte regjering til Norge for å forhandle, med henblikk på å bedre situasjonen for folket i Afghanistan.

Kulturforståelse er sentralt når man skal forhandle med personer som har et verdisyn som er ulikt det man selv har. Det er hensiktsmessig å kartlegge i hvilken grad man kan komme til enighet om forhold som er viktige og angår mange. Imidlertid er det to svært ulike verdisyn som møtes, og kulturforskjellene har vist seg å være avgjørende.

Det er tydelig at ord og håpefulle løfter spiller en langt mindre rolle enn konkret handling. De ulike forhandlingsteknikkene i kombinasjon med kulturforståelse kan bidra til å effektivisere forhandlingene, men det er på ingen måte en garanti for å lykkes, selv om man oppnår lovnader.

Kulturen sitter dypt, og er nært knyttet til identitet. Det er derfor en vanskelig øvelse å endre den. Imidlertid er forhandlinger noen ganger en langvarig prosess, og oppfølging er viktig. Man trygt slå fast at jo større kulturforskjellene og verdisynet er, jo vanskeligere er det. Det har gått ca et halvt år siden møtet mellom Taliban og det internasjonale samfunn, og denne rapporten etablerte tidlig at Taliban ikke virker å ha til hensikt å oppfylle løftene sine. Tvert imot. Dette er helt i tråd med de sterke kulturforskjellene som er identifisert gjennom Hofstedes dimensjoner.

## **Innledning**

22. januar 2022 landet representanter fra Taliban, Afghanistans reelle makthavere på Gardermoen. De kom i privatfly sendt av, og finansiert av norske skattebetalere. Det var til dels sterke reaksjoner på dette. De ble invitert på bakgrunn av bekymringer rundt den økonomiske og humanitære situasjonen, samt konkrete forhold knyttet til menneskerettigheter. For Norges del var det viktig å adressere arrestasjoner og forsvinninger, samt utdanning for kvinner.

Flere representanter fra det internasjonale samfunn møtte; USA, Storbritannia, Frankrike, Tyskland, Italia og EU. Kravene og tema for forhandlinger, var stort sett samsvarende mellom disse landene.

Her er man avhengig av Taliban, som nå er Afghanistans reelle makthavere. Representanter fra norske myndigheter avholdt møte 24. januar 2022. Temaene og kravene som her ble fremsatt, var konkrete; kvinner må ha lik tilgang til utdanning som menn, innen 21. mars 2022. Tilfeldige arrestasjoner og forsvinninger må opphøre, og Taliban må sørge for dette, ettersom de er de reelle makthaverne i landet.

Formålet med rapporten er å kartlegge mulighetene som foreligger når to radikalt ulike kulturer møtes ved forhandlingsbordet, og om det finnes verktøy for å løse utfordringene som kommer. I den grad uttalelser fra møtet omhandler de norske kravene om skolegang og arrestasjoner, vil de bli gjengitt selv om opplysningene kommer fra andre deltakere enn de norske. Møtet foregikk bak lukkede dører, så det er for å få et mest helhetlig bilde av konteksten rundt de ulike temaene for forhandling.

### ***Problemstilling***

*I hvilken grad fremmet eller hemmet kulturforskjeller muligheter for Norge og Taliban til å forhandle seg frem til enighet og realiserte avtaler? Og hvordan kan man fra norsk side gå frem for å løse utfordringene?*

### ***Rapportens struktur***

Fremstillingen starter med en historisk fremstilling av Taliban, for å forstå hvilken kontekst det skal analyseres i. Deretter presenteres relevant teori, som skal brukes i analysen som kommer senere. Før analysen, presenteres den metodiske fremgangsmåten. I analysen knytter jeg teori til problemstillingen. Avslutningsvis vil jeg sammenfatte og konkretisere analysen, for å se om teorien har kunnet besvare utfordringene som problemstillingen reiser.

## **Case**

### ***Historisk kontekst***

For å finne ut av hvorvidt kulturforskjeller påvirker forhandlinger mellom Taliban og Norge, må de delene av Talibans historikk som er relevant for temaene i forhandlingene, diskuteres.

Taliban har, til tross for en forholdsvis kort historie, et tydelig kulturuttrykk som har fremstått konsekvent og veldig ulikt Norges. Etter at Den Demokratiske Republikken Afghanistan falt, oppsto et maktvakuum som endte med at Taliban i 1996 tok makten og etablerte Afghanistans Islamske Emirat. Taliban kunne fremme en samfunnsstruktur holdt de større konfliktene nede, men som var radikal i ideologi. Denne påførte landets borgere brudd på menneskerettigheter og et styre som baserte seg på «*Sharia*», som er et uttrykk for islamske lover. Fra begynnelsen la Taliban ned forbud som grep dypt og bredt inn i menneskerettene. Det vi i Norge oppfatter som selvfølgelig, ble forbudt med til straffeansvar (Web 1).

Kvinner var spesielt undertrykket og utsatt under Taliban ved at ble underlagt ekstra restriksjoner. Afghanske kvinner fikk sterke begrensninger i personlig frihet og bevegelsesfrihet; utdanning generelt ble lite satset på, og kvinner ble nektet adgang til skoler og til å studere. Kvinner fikk ikke arbeide, fikk kun forlate huset med en mannlig ledsager, fikk ikke vise hud offentlig. Kvinner hadde ingen mulighet for helsehjelp, ettersom de ikke kunne behandles av menn, og ingen kvinner var i arbeid, heller ikke som helsepersonell. Kvinner hadde ingen adgang eller innflytelse til å definere politikk, og var bannlyst fra å tale offentlig (Web 2). Det religiøse diktaturet varte i 6 år.

Da landet ble invadert av USA og andre NATO-land i 2001, endret dette seg. Taliban-regimet og deres styresett ble styrtet, og det ble innsatt en ny, senere demokratisk valgt regjering som førte en politikk uforenelig med Talibans tidligere undertrykking av befolkningen. USA pumpet mer enn én milliard dollar til afghanske høyskoler og universiteter. Verdensbanken brukte også mye penger på dette. I 2021 var det etablert over 150 institusjoner for høyere utdanning også for kvinner. Kvinner hadde pr 2021 de siste 20 år hatt tilgang til skole og utdanning, og utgjorde nærmere 40% av studentene. Antall kvinner med og under høyere utdanning var økende.

Da vestlige styrker trakk seg ut av Afghanistan i august 2021, abdiserte daværende regjering og det ble igjen et maktvakuum. Taliban overtok igjen makten i landet og dannet regjering. Med bakgrunn i Talibans historikk, er tilliten mellom Taliban og det internasjonale samfunn svært lav. Samtidig er Taliban nå Afghanistans eneste maktthavere. Etter maktovertakelsen har særlig USA og NATO-allierte påført sanksjoner; internasjonal bistand som tidligere sto for 80% av Afghanistans budsjett, ble stanset; innskudd av verdier for 9,5 USD stående i flere banker i ulike land, ble låst/ frosset, slik at de ble utilgjengelige for Taliban og dermed for Afghanistans befolkning. Det samme ble finansiering fra Verdensbanken og Det internasjonale pengefondet. Dette fratok faktisk tusenvis av offentlige ansatte og lærere lønninger. Samtidig ble lokal valuta gradvis pulverisert. Landet sto dermed overfor en gjensidig forsterkende økonomisk og humanitær krise.

10 måneder etter Talibans maktovertakelse, er den humanitære situasjonen drastisk forverret. Forsvarets etterretningstjeneste beskriver at Afghanistan er i en *«prekær økonomisk situasjon og en voksende humanitær krise»* som følge av det. Mange vil forlate Afghanistan som en konsekvens av ustabilitet og usikkerhet (Fokus, 2022).

### ***Invitasjon og tema for forhandlinger***

På grunn av stor usikkerhet om hvordan Taliban evner å håndtere utviklingen av Afghanistan, inviterte det norske Utenriksdepartement, videre omtalt som UD, v/ utenriksminister Anniken Huitfeldt, Taliban til Norge for multilaterale

forhandlinger; Taliban skulle over tre dager, møte flere delegasjoner som representerte det internasjonale samfunn.

Virkningene av forhandlingene startet allerede ved invitasjon, fordi invitasjonen i seg selv innebar det mange anså som en luksuriøs behandling, og legitimering av Taliban som landets regjering. Noen tok til orde for at man «*ikke forhandler med terrorister*» og mente at det er en legitimering av Taliban som terrororganisasjon. Også internasjonalt kom det reaksjoner. Under sikkerhetskonferansen i München i februar 2022 sa USA-senator Lindsay Graham til utenriksminister Huitfeldt at det er naivt å tro at Taliban de vil endre seg: «*you know nothing about the Taliban if you think they're going to change*» (Web 15).

Regjeringen på sin side, insisterte på at dette på ingen måte var å anse som en legitimering av Taliban, og at Norge ikke har til hensikt å tilrettelegge for at Taliban får noen direkte fordeler av dette, utenom de som måtte være en konsekvens av en bedret humanitær situasjon i Afghanistan (Web 3).

Tirsdag 25.1.22 var Norges dag til å møte Taliban. Her møtte norske myndigheter representert av statssekretær Henrik Thune v/ UD. Et vilkår fra UD for å tilrettelegge for møtene, var at aktører fra den afghanske befolkning/ sivilsamfunn, skulle få fremme sine ønsker og få forhandle direkte med Taliban. Halvparten av disse var kvinner, og flere var fra Afghanistan nå eller nylig evakuert (Web 4). Dermed hadde man førstehåndskunnskap om situasjonen på bakken i Afghanistan.

Møtene foregikk bak lukkede dører, men er gjengitt av flere kilder, som rapporterer om sammenfallende forhandlingstemaer på tvers av landene; kvinners rettigheter, særlig tilgang til skolegang og sysselsetting ble omfattende diskutert og knyttet til tidsfrist. Bevegelsesfrihet, personlig frihet ble «*hyppig og kraftig*» formidlet til Taliban fra norske myndigheter, ifølge Regjeringen (Web 5).

For å finne ut hvordan kulturforskjeller har påvirket forhandlingene, må man dokumentere hvorvidt man har nådd frem med fremsatte krav og ønsker. Dermed er det naturlig å ta utgangspunkt i det som er mest mulig målbart som kan indikere en endring, helst opp mot gitte datoer. Norges posisjon baseres på innspill fra det

afghanske sivilsamfunnet og målbare størrelser. Statssekretær Henrik Thune uttalte at «*dette er ikke begynnelsen på en åpen og tidløs prosess. Vi kommer til å legge fram målbare krav som man kan følge opp og se om de leverer*» (Web 6). Kravene henger sammen i den forstand at, man vanskelig kan tenke seg en bedring av den humanitære situasjonen uten at den økonomiske situasjonen bedres. Og man kan vanskelig se en bærekraftig økonomi, uten at menneskerettigheter bedres ved at kvinner, som utgjør en stor del av arbeidsstyrken, og utestenges fra nettopp denne, og fra utdanning tiltenkt roller i høyere stillinger. Dette er en indirekte konsekvens av Talibans brudd på menneskerettighetene det er å delta i arbeidsliv og å utdanne seg. Ved å hindre kvinner å jobbe, taper Afghanistan rundt 1 milliard dollar årlig (Web 7).

### ***Krav fra Norge***

Kravene fra Norge var samstemte med de øvrige delegasjonene. Også Taliban hadde lovnader tidlig. På spørsmål fra en norsk journalist om hovedbudskapet til Taliban i det første møtet, svarte utenriksminister Muttaqi i høy grad samsvarende med norske verdier. Han mener Taliban må få råderett over de fryste midlene og at verden må innse at Taliban har balansert politikk nok til å ***forvalte dem ansvarlig***. Det vil legge til rette for at Afghanistan blir knutepunkt for økonomi og kommunikasjon. At ***afghanere får det bedre***. Ønsker ***gode relasjoner*** til det internasjonale samfunnet inkludert naboland og Europa. Taliban opplever møter med resten av verden som en legitimering, og håper det er en brekkstang for økonomisk bistand til utdanning- og helsesektoren. På spørsmål om utenriksministeren vil akseptere kvinner i Regjeringen, svarte han at det er mange kvinner ansatt i helsedepartementet og andre etater, bl.a. i utdanningssektoren. De vil ***legge til rette for at kvinner «får jobbe der det trengs»*** (Web 6).

Ett konkret krav fra Norge, var at skoler og universiteter gjenåpnes for kvinner innen 21. mars 2022. Talibans utenriksminister Amir Khan Muttaqi sa også til NRK, på spørsmål, at Norge var opptatt av menneskerettigheter, utdanning og sikkerhet (Web 8). På spørsmål om utdanning for kvinner, svarte Muttaqi at «*Utdanningsdepartementet jobber med saken*». I møtene før forhandlingene, sa Muttaqi at kvinner skulle få studere, jobbe og delta i politikk (Web 6). Imidlertid har Taliban gradvis erstattet ledelsen ved Afghanistans store universiteter med folk



som fremstår mer i tråd med deres verdier. Ved landets fremste universitet, Kabul-universitetet, har den nye skolelederen Mohammad Ashraf Ghairat tilsynelatende sagt at kvinner ikke ville få lov til å returnere til Kabul-universitetet før et «ekte islamsk miljø» er etablert (Web 10). Det ble ikke etablert en konkret plan for å realisere målet om å åpne utdanning for kvinner innen 21. mars 2022. Pr juni 2022 har dette ikke skjedd. Tvert imot, har kvinner blitt bedt om å holde seg hjemme, og det virker som man heller er på vei tilbake til tilstander fra 1996-2001 (Web 11).

Et annet krav som Norge fremsatte, var at forsvinninger av arresterte måtte opphøre, og at Taliban måtte gjøre det de kan for å finne de som var meldt savnet. Norge mener at Taliban er ansvarlig for afghanernes behov og beskyttelse, og for å fremme deres rettigheter (Web 9). Alle delegasjonene nevnte savnede kvinner som en uakseptabel utvikling som måtte opphøre og reverseres. Utsending fra USA, Rina Amiri, sa at ingen aksepterte Talibans svar om at de ikke visste hvor de var, og beskrev det som håpefull retorikk, når det er handling som gjelder. (Web 4, 10:17-11:02). Taliban har en historikk med å være lite konkrete, derfor må kravene være så konkrete som mulig (Web 4, 22:00). Det afghanske sivilsamfunnet mente at det internasjonale samfunn måtte involvere seg og følge opp disse tingene (Web 4, 13:39-15:30). FN har kontor og tilstedeværelse i Afghanistan og meddeler om Afghanistans utvikling fortløpende. kan rapportere at fire kvinneaktivister og deres slektninger, som var meldt savnet, 13. februar 2022 hadde blitt løslatt (Web 12). Det til tross for at Taliban nektet for å ha noe med arrestasjonene å gjøre. Amiri knyttet bekymring til om Taliban genuint er opptatt av menneskerettigheter for den afghanske befolkning, eller om de er mer opptatt av å gi et inntrykk av det til det internasjonale samfunn. 12.2.2022 løslot Taliban fire aktivister som hadde blitt arrestert under en Taliban-kritisk demonstrasjon 19.1.2022 (Web 13).

## **Metode**

Rapporten tar utgangspunkt i teori om kulturforståelse og forhandlinger. Slutningene som trekkes, baseres på sammenhenger mellom faktagrunnlag og teori. For å få et sammenhengende faktagrunnlag, har jeg brukt pålitelige sider på Internett for å finne sammenhengende fremstillinger av historikken. Teorien er i all hovedsak hentet fra pensum og faglitteratur i kurset. Tillegglitteratur er benyttet som et supplement der det er relevant og kan styrke analysen. De valgte teoriene

vurderer jeg som mest relevant for å tydeliggjøre utfordringene fra et kulturelt perspektiv når Taliban og Norge går i forhandlinger. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming. Normativt vil analysen ta for seg hvordan man burde gå frem i forhandlingene. Fordømminger holdes utenfor.

## **Teori**

### ***Kulturbegrepet***

Det finnes mange definisjoner på «kultur». Tilknyttet forhandlinger, er Danielsen (2012, 11) sin definisjon av kulturbegrepet treffende, fordi det inkluderer viktige elementer i forhandlinger: «*hvordan mennesker tenker, handler og kommuniserer innenfor et sosialt felt*». Forhandlinger i sikkerhetsledelse dreier seg om nettopp kommunikasjon, tenkemåte og hvordan man kan få motparten til å gjøre handlinger med henblikk på å fremme sikkerhet. Derfor er det viktig å forstå vår egen og motpartens kultur viktig for å se hvordan nettopp de påvirker forhandlinger.

Browaeyns and Price (2020 s 12-13) og Grennes (2003, 6) presenterer Geert Hofstede sin tilnærming til «kultur», der han beskriver begrepets handling i form av å påvirke individer, som «*en kollektiv programmering av menneskesinnet som skiller medlemmer av en gruppe mennesker fra en annen gruppe*». Det inkluderer verdier og overbevisninger som meget sterke byggesteiner for selve kulturen. En kollektiv programmering innebærer at gruppens medlemmer er programmert til å oppfatte verden på en bestemt måte. Dette danner i så måte deres identitet. En nasjon eller en organisasjon, er en stabile strukturer av identiteter og interesser som sitter fast i personligheter og er svært vanskelige for individene å forandre.

### ***Kulturelle dimensjoner***

Kultur er altså nært beslektet med en fastlåst identitet ifølge Hofstede, som har konkretisert det ytterligere; ved å angi ulike dimensjoner som forskjeller i kultur kan oppstå i, kan man måle ulike kulturer opp mot hverandre langs ulike akser, og således få grunnlag for å forstå kulturelle relasjoner (Grennes, 2003). I denne rapporten vil relevante normer danne grunnlag for å måle hvor langt partene står fra hverandre, og hvor forenelige de motstående krav og ønsker er på sentrale områder. Graden av ulikhet er omvendt proporsjonal med muligheter til å komme frem til enighet, noe som er sentralt i forhandlinger.

En relevant kulturell dimensjonene er **makt­distanse**. I kulturer med lav makt­distanse, forventes makthaverne å minimere denne. Maktbruk må være legitim, ledere må være demokratiske, man tar med underordnede på råd, alle bør ha samme rettigheter. Det motsatte vil da være at makt baseres på hvem du er. Underordnede forventes å gjøre som makthaverne sier, maktpersonene har eksklusive privilegier, store forskjeller i goder, diktatorisk makt.

En annen relevant kulturforskjell, er skillet mellom **individualistisk og kollektivistisk** tankegang. I individualistiske samfunn er medlemmene mer løsrevet fra hverandre. Det er mer fokus på individet enn gruppen. Warner-Søderholm (2010, 6) beskriver medlemmer av individualistiske samfunn som mer autonome og løsrevet gruppen. Individuelle mål går foran gruppens forpliktelser, og det er mindre skiller mellom inn- og utgrupper. I kollektivistiske samfunn er fellestrekkene det gjeldende. Forpliktelser overfor gruppen stiller høyere enn overfor seg selv og det er sterke skiller mellom inn- og utgrupper.

Hofstede trekker også skiller i en **maskulin-feminin** dimensjon. Warner-Søderholm (2010) beskriver maskulin som dominerende og selvhevdende. I feminine kulturer løses konflikter med dialog og kvinner involveres på lik linje med menn. Kjønnforskjellene er større i maskuline kulturer.

**Usikkerhets­unnvikelse** angir i hvilken grad man tåler usikre og ukjente situasjoner. Warner-Søderholm (2010, 7) beskriver at forutsigbarhet og skrevne regler er kjennetegn hos dem med sterk unnvikelse av usikkerhet. Reglene er ikke alltid fornuftige, men forutsigbarheten gir store fordeler som trumfer både fornuft og humanitet. I forhandlinger er nettopp endring til noe nytt helt sentralt, det vil i flere tilfeller innebære usikkerhet.

### ***Forhandlinger***

Trondalen (2021) definerer forhandlinger på s 74 som «*en strukturert prosess der involverte parter løser motstrid gjennom diskusjon og dialog, med henblikk på en bindende avtale*». Det er treffende for bi- og multilateral dialog der man prøver å komme frem til enighet om noe man tilsynelatende ser ulikt på.

Trondalen (2021) presenterer fem erfaringsbaserte føringer for forhandlinger som i denne rapporten vil fungere som retningslinjer å måle prestasjoner ut fra. De tar utgangspunkt i vurderinger før, under og etter forhandlingsmøter. **Første** føring er å finne motpartens posisjon, som er det de sier at de vil oppnå med forhandlingene. **Andre** føring er å kartlegge deres underliggende målsetninger, som motparten vanligvis holder skjult eller til og med ikke selv er bevisst på. Dette er sammensatt av dokumentert adferd, historikk og andre pålitelige opplysninger. Disse to danner grunnlag for den **trede** føringen, som er å kartlegge alternative muligheter. Man justerer altså sin stilling etter hvert som man får ny informasjon. **Fjerde** føring er å kartlegge, for senere å ta i bruk, objektive standarder som du og motparten, eller bare motparten, anerkjenner, for å styrke argumentasjonen og fremgang i forhandlingene overfor den parten som anerkjenner dem. Den **femte** føringen er å forstå motpartens måte å tenke på. Når det er kartlagt, kan denne settes sammen med de foregående føringer for å kartlegge muligheter (føring 3), da det er mulig å henvise til motpartens tro (føring 4), og det er en følge av aktiv lytting og annen innhenting av pålitelig informasjon (føring 1-2).

### ***Overbevisning***

Cialdini (2001) presenterer ulike faktorer som styrker påvirkningskraften i forhandlinger. Mennesker søker å forene egne handlinger med tidligere forpliktelser. Jo klarere forpliktelsene er, jo sterkere er motivasjonen til å handle i tråd med dem. Ønsket om å fremstå **konsistent** med tidligere forpliktelser, lovnader etc. er en sterk menneskelig drivkraft. Dette må være frivilling, ellers kan det ha motsatt effekt, fordi man ved press fratrar motparten autonomi. Tanken er at det er vanskelig å komme seg ut av tidligere lovnader, særlig når de er fremsatt offentlig.

### ***Bekreftelsestendens***

Mennesker har en bekreftelsestendens når vi tolker informasjon. Rachlew et.al. (2020, 66) beskriver vår intuisjon som en mental forenklingsstrategi som hjelper oss til å koble ny informasjon til tidligere erfaringer. Det hjelper oss i hverdagen og sparer oss for å mye unyttig og irrelevant prosessering. Det innebærer også at vi forenkler informasjon som fremstår mindre kompleks enn den er.

## Analyse og diskusjon

Ettersom forhandlingsmetodikken bygges på en kulturforståelse, er det naturlig å starte med å se hvordan Taliban-kultur og norsk kultur står i forhold til hverandre.

### *Kulturelle dimensjoner*

I forhold til Taliban, er Norsk kultur kjennetegnet av lav *maktdistanse*. Talibans historikk som makthavere, kjennetegnes av høy *maktdistanse*. Det er vanskelig å se for seg større forskjeller mellom de med og uten makt, enn totale begrensninger i personlig frihet og bevegelsesfrihet, og harde straffer for handlinger som øvrige land oppfatter som menneskerettigheter. Taliban har forklart at de skal utdanne kvinner, fordi det er et prinsipp i deres trossystem. Et slikt utsagn opp mot historikken, tilsier at det er handling som betyr noe, og ikke ord. Dette er underbygget av Rina Amiri, som gjengitt ovenfor at Taliban er ulne i løftene sine.

Noe som er sikkert, er at både Norge og Taliban har overtak i forhandlingene; Norske myndigheter og det internasjonale samfunn ønsker noe fra dem, og vice versa. Ettersom kravene mot dem, griper sterkt inn i deres kultur, og dermed identitet, er det vanskelig å se for seg at Taliban kan endre seg uten nok motivasjon. Det ville i så fall bety at gevinstene i det man kan gi dem, må være nok til å trenge forbi den etablerte identiteten som preger deres kultur. Hofstede mener som sagt at kulturforskjeller innebærer identitetsforskjeller. Hovedpoenget er at identitet stikker dypt, og er vanskelig å overkomme. De ulike kulturelle normene som man har, er ikke noe man enkelt kan kvitte seg med ved å velge en annen identitet. Det betyr at selv om Taliban fremfører en posisjon, som er motsatt av deres tidligere handlinger, er det naturlig at det er sistnevnte som er den reelle identiteten, og mentale programmering. Hofstede sitt poeng er at dette er svært vanskelig å endre, uansett hvor mye man prøver, kan vanskelig reprogrammere Taliban til noe radikalt annerledes. Etter historikken å dømme, er det dermed lite som tilsier at de frasier seg en mulig gevinst i form av anerkjennelse og legitimitet fra det internasjonale samfunn, mot at de frasier seg deler av sin kultur. En mulighet kunne imidlertid være om de taper legitimitet i så høy grad hos den afghanske befolkningen, dersom befolkningen ikke opplever seg tilstrekkelig ivaretatt, at det truer sentralregjeringens eksistens. Imidlertid er Afghanistan såpass desentralisert at det ikke synes aktuelt pr nå.

Relativt til Taliban, fremstår Norge som svært *individualistiske*. Taliban er mer orientert mot det *kollektive*. Talibans kultur i form av et islamsk styre, overstyrer ikke bare personlig frihet og bevegelsesfrihet, men også samtlige menneskerettigheter i så høy grad at enkeltpersoner straffes hardt for å bryte slike regler. Når den kollektivistiske tankegangen kombineres med de øvrige kulturelle dimensjonene, forsterkes disse. Det gjør det eksponentielt vanskeligere for Taliban å forandre seg, fordi kulturen gjennomsyrrer hele samfunnet og alle gruppene.

Makten er enerådende fra sentralt hold, og den kollektivistiske kulturens normer er definerende for hver enkelt, ikke motsatt. Derfor er det viktig å få beslutningstakerne til forhandlingsbordet, og ikke «budbringere». Innad i Taliban er det gruppen som gjelder. Det kan være vanskelig å endre syn selv om det er gunstig, ettersom hele Taliban har denne identiteten. Den kollektivistiske tankegang gjør det altså vanskeligere å nå frem med endring utenfra. Særlig når endringen er i total motstrid til de etablerte verdier og rådende holdninger hos Taliban.

I kombinasjon med en kollektivistisk tankegang, vil *maskuline* kulturers dominans skje på vegne av Taliban som gruppe, og dermed styrke deres verdier og livssyn. Det «maskuline» ved å skille kjønnene, og nekte kvinner skolegang, er dermed kulturfestet og knyttet til Talibans identitet. Men det er nettopp kvinners rettigheter, særlig skolegang som er det vi interesserer oss for at Taliban skal realisere etter forhandlingene. De sa riktignok at de vil gjøre det de kan for å innfri dette, allerede før forhandlingene startet, men kjønnsforskjellene er så store hos Taliban, at man vanskelig kan ha vanskelig kan se at de ikke bare snakket oss etter munnen. De sa også at det er vanskelig å nå frem til lokale ledere med politikken sin uten tilstrekkelige midler. I lys av at kjønnsforskjellene har vært så sentrale i deres politikk, er det vanskelig å se at dette er noe annet enn pulverisering av ansvar for å endre noe de finner veldig vanskelig å forandre, samt et press på å få mer økonomiske midler. Det er vanskelig å ha tillit til at midler til Taliban vil brukes for å reversere synet på kvinner i Afghanistan, og å bedre kvinners posisjon. Det kan underbygges av at Rina Amiri sa at Taliban virket å føle større forpliktelse til det internasjonale samfunn enn til Afghanistans befolkning, og at de ikke har internalisert menneskerettigheter som en agenda for det afghanske folk, men mer som en agenda for Vesten (Web 4, 12:00-12:20). Til tross for at de har gått med på

forhandlinger, som er et trekk ved mer feminine kulturer, har handling fremdeles mer å si enn ord. Taliban har også sagt at invitasjonen gir dem legitimitet.

Hos Taliban er det å avvike etablerte standarder og regler så sterk at de har tatt i bruk sterke virkemidler (straff) for å unngå det. Å avvike fra de islamistiske reglene som Taliban har definert, er knyttet til strenge straffer. *Usikkerhetsunnvikelsen* er dermed sterk i form av at troen deres som setter nærmest samtlige rammer for hva man har lov til å gjøre og ikke.

### ***Forhandlinger***

Så langt jeg har sett, forekommer ikke ordet «*forhandling*» i Regjeringens egne uttalelser. Møtene er konsekvent omtalt som «*samtaler*», «*dialog*» og at det skal formidles noe som Taliban skal «*få høre*» (Web 14). Likevel er dette å regne som forhandlinger, ettersom man i henhold til definisjonen ovenfor, tar sikte på å oppnå en bindende avtale med Taliban gjennom dialog og diskusjon. Trondalens føringer setter gunstige rammer for forhandlingene, fordi de tar hensyn til kultur.

Trondalens *første* og *andre* føring skal kartlegge henholdsvis motpartens posisjon og underliggende målsetninger. Å gå i forhandlinger uten å kalle det for forhandlinger, virker som en norsk posisjon som kan si noe om de underliggende målsetninger til Regjeringen. Som vist ovenfor, vakte det til dels sterke reaksjoner på invitasjonen, bl.a. ved uttalelser som at man «*ikke forhandler med terrorister*» og mente at det legitimerte Taliban som terrororganisasjon (Web 3). Som en mulig konsekvens av befolkningens manglende kjennskap til forhandlinger, kan det derfor ha et ufortjent dårlig rykte som Regjeringen virker å være kjent med. En underliggende målsetning kan derfor synes å være et ønske om å vinne politisk på dette, og ikke miste legitimitet på hjemmebane. Det støttes av Regjeringens posisjon om at dette ikke anses som en legitimering av Taliban og at Norge ikke har til hensikt å tilrettelegge for at Taliban får noen direkte fordeler av møtet.

Taliban har motsatt syn, og ser derimot invitasjonen som en mulighet til å øke sin legitimitet internasjonalt. Økonomidirektør i utenriksdepartementet Shafiullah Azam sa at de anser invitasjonen som en legitimering. Det indikerer en posisjon om

å ville bli akseptert av det internasjonale samfunn. Sett opp mot det rigide synet deres, kan det imidlertid virke som at de ikke ønsker å samarbeide på våre premisser i dette fellesskapet, men heller påvirke det med sine egne. Kombinasjonen av Talibans ønske om legitimering, og norsk politisk motstand mot nettopp dette, vil fra norsk side ikke skje, dersom de underliggende målsetninger til Regjeringen er det motsatte. Når Regjeringen insisterer på å kalle dette for alt annet enn forhandlinger, er det nærliggende å se for seg at Norge har begrensninger i form av uvilje hos folket, for å gi Taliban noen som helst privilegier som kan drive forhandlingene fremover. Det fremstår dermed som at Norges underliggende målsetninger også kan hemme fremgang i forhandlingene. Det kan også diskuteres om ikke Norges underliggende årsaker kan ha vært å fremstille seg som en kompromissløs og sterk nasjon som skal redde Afghanistan fra nød, og således styrker vår egen Regjering, selv om det er håpløst å lykkes i å endre Taliban. Dette er spekulasjoner, og nevnes fordi man kan bli blind av vår egen innbilte godhet, og at det tilsynelatende synliggjør en underliggende posisjon som vi har; det er viktig for oss hvordan vi selv fremstår i dette. Det er ikke dermed sagt at dette er viktigere for Norge enn resultatene, men det kan være en faktor å vite om.

Den *tredje* føringen er å kartlegge alternative muligheter som følge av innhentede opplysninger i de to foregående føringer. Når Taliban sier at de skal tilrettelegge for kvinner, men ikke klarer å formulere en plan for det, og man ser at personer utnevnt i nøkkelstillinger i forvaltningen ikke har til hensikt å iverksette dette, må man på ny se hvilke muligheter man har, ut over å tro på at Taliban ordner dette.

Man kan se om det er mulighet for at Taliban åpner skoler likevel, bare ikke helt som man hadde sett for seg. Det er stor forskjell på å ha tillit til at noe realiseres basert på en konkret lovnad, og det å finne ut at lovnaden er tomme ord for å oppnå gevinst. I det første tilfellet, er det ikke viktig å se på muligheter, ettersom det skal iverksettes av noen du har tillit til. I sistnevnte, og herværende situasjon, må man se seg om etter andre muligheter til få kvinner i posisjon til å få adgang til skoler og universiteter. Disse mulighetene kan bli del av videre forhandlinger.

En mulighet kan være å bruke det at Talibans syn på at kvinner skal ha skolegang ble fremsatt offentlig, og samtidig peke på inkonsistensen i at man ikke har en



konkret plan for å få dette til (Cialdini, 2001, 76). Prinsippet om at mennesker søker å være **konsistente** i sin væremåte, kan dermed knyttes til Talibanens lovnader, dersom de blir påminnet det fremover. Man finne en eksisterende verdi hos Taliban, og viser dem hvordan det vi ønsker, er konsistent med dette. Det kan være tidligere handlinger, eller uttalelser om deres egen religion. De kan da i teorien bevege seg i vår retning. Det er viktig å vite om de bare snakker oss etter munnen, for da vil det ikke være ekte og har da lavere effekt. Det er også gunstig at det er offentlig, noe Taliban selv sørget for, ved å la seg intervju i forkant av, og etter møtene. Ellers kunne det at møtet gikk bak lukkede dører ha hemmet fremgangen i så måte.

Omstendighetene å være konsistent i, har imidlertid betydning, da det er mer effektivt når uttalelsene fremsettes offentlig. Det øker sjansen for etterlevelse. Ettersom Taliban hevder å være en regjering, ble de også presset på realisering og iverksetting av lovnadene sine. For å komme forbi den håpefulle retorikken, er det hensiktsmessig å stille spørsmål om hvordan de skal få til dette innen tidsfristen. Det er viktig å ikke frata Taliban autonomi ved å presse eller true dem offentlig. Ifølge Cialdini (2001, 77) kan det ha motsatt effekt. Selv om man kan oppnå resultater med trusler og sanksjoner, er det ikke fordi motparten er redd for å fremstå inkonsistent, men fordi de er redd for konsekvensen. Taliban har forpliktet seg ved å tilkjenne seg som Afghanistans eneste legitime regjering i ord og handling. Det er også viktig å vite at det for Taliban vil være inkonsistent å fravike deres tidligere adferd da de hadde makt. Og den inkonsistensen merkes av deres nærmeste. Motstridende beskjeder vil dermed gi motparten et valg. Av hensyn til den kollektive dimensjonen nevnt ovenfor, som viser at gruppetilhørigheten er sterk, kan man vanskelig se for seg at Taliban vil favorisere oss i en søken etter konsistens, dersom det innebærer inkonsistens i forhold til deres tro og historie.

**Fjerde føring** om allment aksepterte standarder hos begge eller bare hos motparten, kan forsterke argumentene, dersom de samsvarer med Talibanens identitet. Den er som nevnt knyttet til islamske regler, og de finner sine akseptable standarder innenfor de rammene. Det er dermed mulig å holde motparten ansvarlig for lovnader, uttalelser og historikk, enten ved å henvise til det motparten har sagt, eller ved å stille spørsmål som klargjør motpartens standpunkt og opplyser saken. Rina Amiri sa at den sterkeste forpliktelsen hun hørte i møtet, var at Taliban anerkjente

kvinneres rett til utdanning, ikke bare fordi det internasjonale samfunnet vil det, men fordi det er et islamsk prinsipp. Hvis det stemmer, er skolegang for kvinner å regne som en allment akseptert standard som både Taliban og Norge er enige i. Amiri mener det er oppløftende at de anerkjenner at dette er viktig, og at de ble presset på tidsfristen som var 21. mars 2022. Imidlertid er det grunn til å tvile på om dette er en reell akseptert standard for Taliban, når man setter det opp mot Talibans historikk. Som vist ovenfor, har de aldri godtatt kvinner under utdanning så lenge de har hatt makten. Den tilsynelatende eneste variabelen at de nå kan ha utsikter til å bli del av det internasjonale samfunn. Dermed kan det være at de snakker sine motparter etter munnen. Imidlertid ville det vært positivt om resultatet blir at kvinner får utdanne seg, og at Taliban velger å være konsistente opp mot det de sier offentlig.

Man må i den forbindelse også huske hva som står på spill for Taliban. Det er store verdier de er ute etter, og de sier at de er klare til å forvalte i rammene av en god økonomisk politikk (Web 6). Tilgang til 9,5 mrd USD som er fryst av USA og andre vestlige land, kan være en sterk motivasjonsfaktor bak mye av det de sier. For å kunne komme nærmere de underliggende målsetninger, og dermed den drivende dynamikken bak det som blir sagt, kan man sammenligne posisjonen om utdanning for kvinner, med det historiske faktum at de nektet kvinner utdanning. Det blir da utgangspunktet som Norge må justere mulighetene sine etter.

***Den femte føringen,*** som er å forstå motpartens måte å tenke på basert på de foregående føringer. I talibans tilfelle vil det si forståelse av Talibans trogrunnlag. Dette er et steg bort fra forhandlingsbordet og inn i motpartens liv, for å se hva slags syn de egentlig har. Det er en inngang for å bygge innflytelse hos en motpart som er svært endringsuvillig.

Usikkerhetsunnvikelsen låser oss til motpartens religion, for å kunne bruke noe som er gunstig for Norges krav. Det er lav grad av tilpasningsevne, og avtalene som Norge ser for seg, vil innebære radikale endringer av Talibans adferd og lederstil til nå. Å gå på tvers av for eksempel strenge religiøse forpliktelser, har store opplevde konsekvenser og angst. Ettersom gruppetenkningen er stor (kollektivistisk kultur), preger dette hele Taliban. Kombinasjon kollektivistisk-usikkerhetsunnvikelse, gjør

det dermed eksponentielt vanskeligere å påføre endringer i Talibans måte å regjere på. Unnvikelsen gir en sterkere aversjon mot endring når kulturen er kollektivistisk, fordi faktorene som gjelder kollektivistisk tankegang er vanskelig å endre. Avtaler tar lang tid å få i stand, fordi de involverte trenger tid til å gjøre seg vant med en endret situasjon. Derfor er det utopisk å tro at alle våre krav kan løses innenfor rammene av de avholdte møtene, uten noen form for oppfølging. Ord er billigere enn handlinger. Handlinger krever derfor mer, særlig når det innebærer radikal endring hos motparten. Tapet Taliban ville opplevd av å miste rammer og trygghet ved å endre seg for å få en gevinst, gjør at oppfølging er viktig, for å påvirke underveis, og ikke bare tro at Taliban vil stå for realiseringen.

Tanken er å bygge opp en forståelse av hvordan motparten tenker og adressere det som er inkonsistent til ugunst for krav om skolegang for kvinner og opphør av grunnløse arrestasjoner. Det religiøse kunne hjelpe ved at man identifiserer hva som er viktig for Taliban, for deretter å påpeke dette i en annen sammenheng. For eksempel; ved å holde Taliban ansvarlig for at kvinner er forsvunnet, behandler man Taliban i tråd med deres egne forpliktelser om å være en legitim regjering. Ved å påpeke inkonsistensen i at Taliban aktivt setter seg i posisjon til å styre et land, samtidig som de ikke har tiltak på plass for å hindre at folk forsvinner eller finne dem når de først er forsvunnet, kan man utløse motivasjon til å opprette sikringsmekanismer, for nettopp å fremstå i tråd med deres egne uttalelser.

Forståelse av motparten kan dermed brukes for å påpeke koblinger som motparten ikke har tenkt på, men som må være en naturlig konsekvens av deres livssyn, eller påståtte synspunkter. Islamske regler har autoritet over Taliban og styrer livene deres. Å gjøre en god kartlegging, og å bruke kunnskapsrike personer i forhandlingsteamet, som Norge har gjort, gjør at man kan bruke disse reglene der det kan passe med krav fra Norge. Kort sagt er det mer hensiktsmessig å bruke motpartens egne synspunkt som samsvarer med vårt, enn å bruke logikk og krav uten videre. Særlig i Talibans tilfelle, ettersom de er veldig regelstyrte.

Informasjonen man har kartlagt, som danner grunnlag for den femte føringen, er altså i noe grad uttalelser fra Taliban selv. Det er dermed et spørsmål om troverdighet, og hvor forsvarlig troverdighetsvurderingen er. En persons

troverdighet knyttes til påliteligheten av forklaringen personen gir, og pålitelighet må knyttes til annen kontrollerbar informasjon, altså ikke til det Taliban selv opplyser. I vitnepsykologien er det å knytte troverdighet til hvordan man fremstår grunnlag for alvorlige feilslutninger (Rachlew, 2020). Det er med andre ord ingen automatikk at den som holder den beste forestillingen er mest troverdig. Den troverdige gir opplysninger som støttes av andre kilder. Det betyr at målsetningene som Taliban påberoper seg, må etterprøves og undersøkes.

### **Vurdering og konklusjon**

Det er ikke noe nytt at det har vært, og er store kontraster mellom norsk (vestlig) kultur og Taliban. Rapporten har forsøkt å gå i dybden på ulikhetene mellom de forhandlende parter, og funnet kulturforskjeller som er så store at de fremstår totalt uforenelig.

Tatt i betraktning de store kulturforskjellene mellom Norge og Taliban, er det velbegrunnet med skepsis til utsiktene for at Norge og Taliban kan forhandle seg frem til enighet og realiserte avtaler. Som vist ovenfor, utgjør de ulike dimensjonene i seg selv og i kombinasjon, store hindringer for at man skal kunne komme til enighet. Kulturforskjellene er radikale, og dimensjonene forsterker hverandre. Det vil si at kulturforskjellene er så store at nærmest alene kan være avgjørende for at en avtale ikke kommer i stand, eller at en avtale ikke blir iverksatt. Jo mer de kulturelle forskjellene trekker i ulike retninger, jo verre utgangspunkt har Norge. Det er således belegg for å hevde at norske myndigheter har opptrådt naivt i troen på å oppnå enighet og at Taliban skal realisere Norges ønsker. Hvorvidt det er realistisk å mane frem en løsning, avhenger av flere faktorer, bl.a. hvorvidt Taliban opplever motivasjon på humanitær bistand og å bli del av det internasjonale samfunn. Det er imidlertid vanskelig å se for seg en løsning nå, ettersom man har så mye usikkerhet og kulturforskjellene er så sterke. Forløpt tid etter møtene har også bekreftet at de ikke har oppfylt løftene sine om å stanse arrestasjoner av meningsmotstandere eller gi kvinner mulighet til å utdanne seg. Innspillet fra senator Graham om at det er naivt å tro at Taliban kan endre seg, synes derfor å ha belegg i Hofstedes kulturelle dimensjoner.

Basert på fremstillingen ovenfor, er det ikke hensiktsmessig å innta en for naiv tilnærming til disse møtene. Det kunne virke som Taliban tilsynelatende hadde til hensikt å begi seg inn på forhandlinger med reelle konsesjoner, da de presenterte sin posisjon til media. Men de har ikke demonstrert at de evner å bevege seg i retning av å etterleve det. Selv om representantene fremstår annerledes enn før ved at de har jobbet med fasaden og kommunikasjon, ser man først i ettertid hvor tomt det er.

Man bør heller ikke være for pessimistisk; ved å ubevisst søke etter informasjon som bekrefter vår første antakelse, kan man være overdrevet kritisk til Talibans fremgangsmåte, og stille seg mindre åpen for løsninger. I tverrkulturelle forhandlinger er dette en potensiell sårbarhet i vurderingen av motpartens hensikter. Trondalens føring om å avdekke underliggende målsetninger, må ses i tråd med tidligere handlinger. Men Browaeys & Price (2020 s. 388) beskriver hvordan forhandlinger blir mer komplekse når de skjer mellom ulike kulturer. I forsøk på å forstå hvordan motparten tenker, kan våre forventninger og antakelser være ulike kilder til å misforstå vår motpart. Det er særlig gjeldende der kulturene er ulike hverandre. Lik adferd på tvers av to slike kulturer, kan være uttrykk for helt ulike tanker eller motiver. Uten bevissthet på våre ubevisste forenklingsstrategier (Rachlew, 2020), kan det medføre feiltolkninger som kan hemme en berettiget fremgang i forhandlingene, for eksempel ved å tilegne motparten motiver de ikke har.

Når Taliban hevder at det er påkrevet i deres tro å tillate kvinner å gå på skole, er det en pålitelig opplysning i den grad den samstemmer med deres tidligere handlinger, fordi trosretningen har ikke endret seg. Ovenfor har vi presentert en historikk som er uforenelig med dette. For ytterligere å synliggjøre Talibans følelse av forpliktelse til å gi kvinner adgang til utdanning, er det betegnende at de selv ikke har klart å uttrykke en konkret *plan* for realisering av dette, særlig siden de påstår at det er et prinsipp i Islam. Sentrale spørsmål som kan avdekke en plan, kan baseres på at Taliban ønsker ikke å blande kjønn i skolen; hvordan skal man da få nok personell til å lære bort? Hva slags undervisning skal foregå? Hvordan skal lærerne lønnes? Et «ja» betyr ingenting uten et «hvordan», og «hvordan» må defineres av de som skal realisere det, dem med reell makt i Afghanistan.

Det virker utopisk å tro at Taliban kan omfavne prinsipper som er i strid med det de alltid har trodd på, og som er en del av identiteten deres. Det virker som den eneste måten man kan se en farbar vei til oppfyllelse, er om Taliban på sikt opplever situasjonen så presset at de må innvilge noe. Det er viktig å være åpen for det, og samtidig forholde seg til at de har demonstrert at de kun anerkjenner strenge islamistiske lover som er uforenelige med menneskerettigheter og vår posisjon.

Tiden etter møtet har vist at forhandlingene med Taliban ikke førte frem, fordi den store kulturelle avstanden gjorde det ekstremt vanskelig å oppnå enighet eller realiserbare avtaler.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan man på norsk side burde ha gått frem for å løse utfordringene, er det klart at Taliban ikke har realisert det de lovte, selv om dette ble fremsatt offentlig. Jeg mener det var riktig av Norge å invitere dem, da jeg ikke har funnet noe om at norske myndigheter har kommet dårligere ut av dette. De hadde en svært vanskelig oppgave opp mot kulturen de møtte, og de store kulturforskjellene, og det virker som dette pr nå var en oppgave som ikke kunne løses for norske myndigheter.

### **Litteraturliste**

Browaeys and Price. 2019. Understanding Cross Cultural Management. Pearson Education Inc. 221 River Street Hoboken, NJ 07030 USA.

Cialdini, R. 2001. Harnessing the Science of Persuasion. Harvard Business Publishing.

Danielsen, T. 2012. Hos oss sitter kulturen i hjertet: en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen. Forsvarets Forskningsinstitutt.

Etterretningstjenestens trusselvurdering. 2021. Fokus 2021.

Grennes, T. 2003. Scandinavian Managers on Scandinavian Management. Kluwer Academic Publishers. Nederland. PO Box 17 3300 AA Dordrecht The Netherlands.

Rachlew, A. et.al. 2020. Den profesjonelle samtalen. Universitetsforlaget.

Trondalen, J. M. 2021. The Art of Handling Crisis. Compass Negotiation.

Warner-Søderholm, G. 2010. Kommunikasjon og kultur: Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge

Web 1. Store Norske Leksikon. Afghanistan. Hentet 28.5.2022.

<https://snl.no/Afghanistan>.

Web 2. Amnesty International. Hentet 29.5.2022.

<https://www.amnesty.org.uk/womens-rights-afghanistan-history>.

Web 3. Dagens Næringsliv. Innlegg: Skal vi forhandle med terrorister. Hentet

29.5.2022. [https://www.dn.no/innlegg/afghanistan/taliban/anniken-](https://www.dn.no/innlegg/afghanistan/taliban/anniken-huitfeldt/innlegg-skal-vi-forhandle-med-terrorister/2-1-1151045)

[huitfeldt/innlegg-skal-vi-forhandle-med-terrorister/2-1-1151045](https://www.dn.no/innlegg/afghanistan/taliban/anniken-huitfeldt/innlegg-skal-vi-forhandle-med-terrorister/2-1-1151045)

Web 4. YouTube. Debrief on the Oslo Afghan Talks. Hentet 28.5.2022.

[https://www.youtube.com/watch?v=nXrBxsA2\\_Qg](https://www.youtube.com/watch?v=nXrBxsA2_Qg)

Web 5. Regjeringen. Svar på spørsmål om krav til Taliban. Hentet 28.5.2022.

[https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/svar\\_krav/id2899464/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/svar_krav/id2899464/)

Web 6. VG. Norge vil stille målbare krav i møte med Taliban. Hentet 28.5.2022.

<https://www.vg.no/nyheter/utenriks/i/wO5mgP/norge-vil-stille-maalbare-krav-i-moete-med-taliban>

Web 7. United Nations Development Programme. Hentet 28.5.2022.

<https://www.undp.org/press-releases/restrictions-women%E2%80%99s-employment-can-reduce-afghanistan%E2%80%99s-gdp-additional-5-percent>

Web 8. NRK. Se hele intervjuet med Talibans utenriksminister. Hentet 28.5.2022.

[https://www.nrk.no/video/se-hele-intervjuet-med-talibans-utenriksminister\\_c951075f-f201-4bd6-9787-0f3ab30fec6f](https://www.nrk.no/video/se-hele-intervjuet-med-talibans-utenriksminister_c951075f-f201-4bd6-9787-0f3ab30fec6f)

Web 9. NRK. I dag starter samtalene med Taliban. Hentet 28.5.2022.

<https://www.nrk.no/urix/i-dag-starter-samtalene-med-taliban-1.15823105>

Web 10. NY Times. At Afghan universities, increasing fear that women will never be allowed back. Hentet 28.5.2022.

<https://www.nytimes.com/2021/09/27/world/asia/taliban-women-kabul-university.html>

Web 11. NRK. Beordrer kvinner til å bruke heldekkende burka i offentligheten.

Hentet 28.5.2022. <https://www.nrk.no/urix/beordrer-kvinner-til-a-bruke-heldekkende-burka-i-offentligheten-1.15958223>

Web 12. Twitter. United Nations Development Programme. Hentet 28.5.2022.

<https://twitter.com/UNAMAnews>

Web 13. BBV. Afghan woman activist released after arrest in January. Hentet

28.5.2022. <https://www.bbc.com/news/world-asia-60362532>

Web 14. Regjeringen. Derfor snakker vi med Taliban. Hentet 27.5.2022.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/derfor-snakker-vi-med-taliban/id2898066/>

Web 15. YouTube. Senator sjokkert over Anniken Huitfeldt. Hentet 28.5.2022.

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_hBKJV7Q8SQ](https://www.youtube.com/watch?v=_hBKJV7Q8SQ)