

Torill Sjølie Røkke

Å forhandle seg vekk fra merverdi

Liten bevissthet kan velte stort lass

To negotiate away from value creation

Low awareness may cause loss of joint returns

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon

Trondheim, Mai 2017

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Hilde Fjellvær



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Store oppgaver skal en begynne på, ikke tenke på.

-Julius Cæsar

Det er med stor glede jeg kan presentere den ferdige masteravhandlingen min!

Det har vært et krevende semester og endelig kom jeg i mål. Nå som denne oppgaven er ferdigstilt avslutter jeg mine fem år ved denne institusjonen. Arbeidet med oppgaven har vært givende og interessant. Jeg er glad jeg valgte et tema jeg personlig finner spennende slik at arbeidet har gått lettere. Den kunnskapen jeg har tilegnet meg i løpet av oppgaveskrivingen gleder jeg meg til å ta med ut i arbeidslivet. Jeg har på veien fått god bistand fra flere personer jeg nå vil takke.

Først og fremst vil jeg takke min hovedveileder, Hilde Fjellvær, for engasjert oppfølging, gode råd og for å dele av sin rike erfaring. Jeg har også fått gode innspill og veiledning av Karl Joachim Breunig. Min kjære Daniel skal ha stor takk for omsorg og utholdenhet med meg i masterskrivingen. Evig takk for korrekturlesing til både ham og min mor.

Sist men ikke minst vil jeg selvfølgelig takke respondentene som tok seg tid fra sin travle hverdag til å stille opp og dele åpenhjertig av sine erfaringer.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2017

Torill Sjølie Røkke

Sammendrag

Ingen bedrifter eksisterer i et vakuum. Det samhandles derfor på tvers av bedrifter og organisasjoner og det oppstår situasjoner hvor man må komme frem til en felles enighet. Det må da forhandles. Dette er et svært vanlig fenomen som har vært studert mye, men det er flere utfordringer med teorien. Forskningen kommer stort sett fra Amerika, den er bygget på eksperimenter, gjennomført med studenter og den når ikke ut til praktikerne. Erfarne forhandlere i sin naturlige kontekst er lite studert. Denne oppgaven vil derfor undersøke hvordan forhandlinger foregår ute i bedrifts-Norge, og tar for seg to forskningsspørsmål:

1) Hvordan ser forhandlere fra et variert utvalg trønderske organisasjoner på formålet med forhandlinger?

2)Hvilken innflytelse har bevissthet om forhandlinger på forhandlingspraksis og bruk av ulike virkemidler?

De to spørsmålene har blitt besvart gjennom en kvalitativ studie hvor det er intervjuet 13 respondenter. Teorien er fokusert på de to retningene innen forhandlinger nemlig fordelings- og integrasjonsforhandlinger. I tillegg er det litteratur som beskriver hvilke faktorer som fremmer og hemmer merverdidannelsen.

I forskningsspørsmål en er hovedfunnet at de fleste vinger et sted imellom den dikotomiske inndelingen teorien legger opp til fordi de ikke har god nok kjennskap til fenomenet forhandlinger. Formålet med forhandlinger blir da også på siden av teorien. Istedenfor merverdi, fokuserer de på å oppnå en rask og enkel enighet.

Forskningsspørsmål to bygger videre på dette og viser at manglende bevissthet er virkelig den store fallgruven. Manglende bevissthet til svært store deler av forhandlingsprosessen og dens virkemidler gjør at respondentene til slutt forhandler seg vekk fra merverdi. Funn viser også at det ikke nødvendigvis kreves formell kompetanse for å bøte på dette, men egen refleksjon og evaluering kan øke bevissthetsnivået.

Det er til slutt konstruert en modell som viser hvilke innvirkninger ulikt interessefokus og bevissthetsnivå vil ha for forhandlinger og hvilke utfordringer man kan støte på.

Funnene er viktige fordi de bidrar til å belyse hva forhandlere gjør i praksis i sin naturlige kontekst, i motsetning til hva litteraturen presenterer.

Abstract

No business exists in a vacuum. Cooperative efforts do happen between businesses and organisations, and situations arise where one has to achieve mutual understanding. This makes negotiation necessary. This is a very common phenomenon that has been the subject of much study, but available theory does have its flaws. Research on the subject is mainly sourced from the US, built on experimentation utilizing students and doesn't really reach practitioners. Experienced negotiations in their natural context aren't as well studied. This Thesis will therefore investigate how negotiations are practically accomplished in the Norwegian business world, and focuses on two main questions:

- 1) How do negotiators from a variety of trøndelag county organisations view the purpose of negotiating?*
- 2) What effect does awareness of negotiations have on practical negotiation and the use of different techniques?*

These two questions have been answered through a qualitative study where 13 respondents have been interviewed. The theoretical framework is focused on two directions in negotiation, namely distributive and integrative negotiation. In addition comes literature that describes the factors that promote or prevent value creation.

In question one, the main finding is that most vacillate somewhere inbetween what the dichotomic division the theory describes, due to a lack of understanding of the phenomenon of negotiation. The purpose of negotiation is then also sidelined contrasted to theory. In stead of value creation, the focus becomes achieving a quick and simple assent.

Question two builds on this, demonstrating that awareness is the significant detractor. A lack of awareness of large parts of the negotiation process as well as the means and techniques available causes the respondents to eventually negotiate themselves away from value creation. Findings also show that adressing this doesn't necessarily require formal training, but that self-reflection and evaluation may increase the level of awareness.

Finally, a model is constructed that shows the effects differing focus of interests and level of awareness will have on negotiations and what challenges may arise.

The findings are significant due to illuminating the practical actions of negotiators in their natural context, as opposed to as presented in theory.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2	Posisjonering av oppgaven.....	2
1.3	Studien og representantene.....	3
1.4	Avgrensning og definisjon av problemstilling	4
1.5	Begrepsavklaring	5
1.6	Videre struktur i oppgaven.....	5
2	TEORI	6
2.1	To typer forhandling.....	6
2.1.1	Forhandling som nullsumspill: Fordelingsforhandlinger	6
2.1.2	Forhandling som dans: Integrasjonsforhandlinger	8
2.2	Hva bidrar til å skape verdi.....	10
2.2.1	Interesseanalyse og bruk av interesser	10
2.2.2	Prosesstyring	12
2.3	Hva hindrer verdiskaping.....	13
2.3.1	Søker ikke læring	14
2.3.2	Myter og feil	14
2.4	Krefter og motkrefter i verdiskapingen.....	15
2.4.1	Etikk og rykte	15
2.4.2	Emosjoner.....	16
2.4.3	Tillit og relasjon	16
2.4.4	Tosidig hensyn	17
2.4.5	Valg av integrasjonsforhandling	18
2.5	Oppsummering.....	20
3	METODE.....	21
3.1	Vitenskapsteori.....	21
3.2	Forskningsdesign	22
3.2.1	Utvikling av problemstilling.....	22
3.2.2	Valg av undersøkelsesdesign.....	23
3.2.3	Valg av metodisk tilnærming.....	25
3.2.4	Datakilder	25
3.3	Datainnsamling.....	25
3.3.1	Utvalg av enheter	26
3.4	Analyse av data.....	28

3.5	Forskningskvalitet.....	30
3.5.1	Validitet	30
3.5.2	Relabilitet	31
3.5.3	Generalisering	31
3.5.4	Etiske aspekter	32
3.6	Oppsummering.....	32
4	EMPIRI	33
4.1	Forståelse av forhandlinger.....	33
4.1.1	Fordelingsorientering	33
4.1.2	Integrasjonsorientering	34
4.1.3	Klassifisering av respondentene.....	35
4.2	Fordelingsteknikker	36
4.1	Hemmer verdiskaping	38
4.2	Integrasjonsteknikker.....	39
4.3	Fremmer verdiskaping.....	43
4.4	Oppsummering.....	45
5	DRØFTING OG ANALYSE	46
5.1	Forskningsspørsmål en.....	46
5.1.1	Perspektivet på forhandling	46
5.1.2	Oppsummering.....	52
5.2	Forskningsspørsmål to.....	53
5.2.1	Egosentriske interesser	53
5.2.2	Veien til relasjon.....	56
5.2.3	Bevissthet	60
5.2.4	Virkemidler	63
5.2.5	Oppsummering.....	65
6	KONSEPTUALISERING	66
7	KONKLUSJON OG AVSLUTNING.....	69
7.1	Forskningsspørsmål en.....	69
7.2	Forskningsspørsmål to.....	69
7.3	Begrensinger ved min studie.....	71
7.4	Praktiske implikasjoner	71
7.5	Teoretiske implikasjoner og videre forskning	72
8	LITTERATURLISTE.....	74
9	VEDLEGG.....	77

1 INNLEDNING

Forhandlinger er rundt oss hele tiden, men likevel er det sjelden vi snakker om det. Når det snakkes om det privat eller i media er det som regel i forbindelse med internasjonal politikk og diplomati, eller ved nasjonale lønnsoppgjør. Hva med alle de forhandlingene som foregår hver eneste dag i små og mellomstore bedrifter rundt om i landet vårt? Det forhandles internt om ansettelse, lønn, fordeling av ressurser og arbeidsoppgaver. Eksternt forhandles det om innkjøp, salg, leveranser, kontrakter på store prosjekter og for å løse konflikter. Det er derfor relevant å se på hvordan forhandlingene foregår. Jeg vil bidra til å kaste et lite lys over dette gjennom en eksplorativ og deskriptiv studie.

Denne oppgaven tar for seg hvordan trønderske bedrifter forhandler i praksis og om de er bevisste på forhandlingsprosessen. Det studeres hva de mener er formålet med forhandlinger, og om det bidrar til verdiskaping for begge parter. Jeg skal også se på hva slags bevissthet de har til forhandlingsprosessen og bruk av ulike verktøy.

Nedenfor vil jeg begrunne valg av tema og formålet med oppgaven forklares. Deretter vil jeg redegjøre kort for forskningsdesignet mitt og valg av metode. Deretter kommer en utledning av problemstilling og forskningsspørsmål. Innledningen avsluttes med en begrepsavklaring og oppgavens videre struktur kommer helt til slutt.

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

Jeg har valgt forhandlinger i trønderske bedrifter som tema, fordi jeg i høst fant faget forhandlinger svært interessant og spennende. Det gikk opp et lys for meg om at alle forhandler en hel masse hver dag, men at dette var noe jeg ikke hadde tenkt så mye over før. Jeg fant metodene lett tilgjengelige og veldig normative slik at man enkelt kunne ta de i bruk og utvikle seg. Jeg lurte på om det var bare meg som hadde gått glipp av dette.

Fisher, Ury og Patton (2011) skriver i sin tredje utgave at de i sin første utgave måtte påpeke at alle er en forhandler hver dag. *«Dette overrasket mange den gangen, men nå er det allment kjent. I 1981 var forhandlinger forbundet med spesielle settinger som lønnsforhandlinger, salgssavtaler og internasjonalt diplomati. Nå vet vi alle at vi forhandler på en uformell måte med hvem som helst vi støter på i løpet av dagen. Det var mye fokus på hvem som skulle vinne og hvem som skulle tape den gangen, og noen måtte gi seg»*. Kanskje dette var sant i Amerika, men gjelder det i Norge også? Jeg ønsket derfor undersøke hvordan kjennskapet til forhandlinger og forhandlingsmetodikk var i trønderske bedrifter.

1.2 POSISJONERING AV OPPGAVEN

Fordelingsforhandler har dominert i århundrer og karakteriseres av makt, svik og villedelse (Miller, Farmer, Miller og Peters, 2010). Tidlig på 1900- tallet kom Mary Parker Follet med nye ideer og uttrykker at konflikt har blitt sett på som negativt (Davis, 1989). Man burde heller utnytte potensialet i friksjon til å skape fremdrift, temperatur og til å polere.

«Integrasjon er en løsning hvor begge får det de ønsker uten at den andre må gi fra seg noe. For eksempel satt jeg på biblioteket da noen andre ønsket å åpne et vindu. Jeg ønsket ikke nordavinden rett på meg og den andre hadde ikke noen preferanse for hvilket vindu vi åpnet, så vi åpnet ett i naborommet. Da fikk vi både friskluft, og jeg slapp å sitte rett i trekken. Begge fikk det de egentlig ønsket seg, uten kompromiss». Dette ble utgitt allerede i 1942 (Davis, 1989). Integrasjonsforhandlinger skal slik skape merverdi gjennom å være bedre enn minimumsgrensa for hva man ønsker å oppnå, finne et alternativ som alle foretrekker fremfor noe annet og ved å øke potten som skal fordeles (Thompson, 2012). Forskning viser at integrasjonsforhandlinger fører til bedre resultater for begge parter (Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002).

I Walton og McKersies (1965) atferdsteori om fagforeningsforhandlinger tar de opp igjen integrasjons-tråden og deler forhandlinger i fire. Fordelingsforhandling, integrasjonsforhandlinger, holdningsforhandling og inter-organisatorisk forhandling. Men utviklingen gikk tregt og integrasjonsforhandlinger ble ikke tatt i bruk i noen stor grad. Med globaliseringen og mer press ble behovet større, og langsomt fikk man øynene opp for interessebaserte forhandlinger. I 1981 kom Fisher og Ury med den første utgaven av boken «Getting to YES» og forandret forhandlingslandskapet for alltid (Miller et. al., 2010).

Til tross for den grundige forskningen viser det seg at det er for lang vei fra forskningen og ut til praktikerne. Den etterhvert omfattende kunnskapen vi har om hvordan skape merverdi gjennom forhandlinger når ikke frem til praksis (Miles og Schatten, 2015). Spørsmålet blir da hvorfor dette ikke skjer all den stund det finnes overveldende bevis for at det i de aller fleste forhandlinger er mulig å skape merverdi (Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002). En forklaring er at forskere ikke knytter funnene til kontekst slik at det blir vanskelig for praktikere å vite hva som er relevant for dem. Et vanskelig tilgjengelig språk kan også være en del av forklaringen (Miles og Schatten 2015).

I tillegg er mye forskningen basert på eksperimenter med studenter. Færre har sett på i hvordan praktikere tenker på forhandlinger og hvordan prinsippene for

integrasjonsforhandlinger anvendes i praksis. Forskningen mangler dermed den sosiale og organisatoriske konteksten forhandlinger er vevet inn i (Miller et. al., 2010). Herbst og Schwarz (2011) hevder på sin side at den dominerende forskningen er relevant fordi man ser at studenter med omfattende opplæring i forhandlinger oppnår resultater på linje med erfarne forhandlere. Videre mener de at forhandlinger er en så vanlig aktivitet at en hvilken som helst gruppe vil kunne reflektere over kontekstuelle faktorer, og at merverdien i resultatet øker enten erfaringen er generert i simuleringer eller ikke (Herbst og Schwarz 2011). Et annet problem er at mye av forhandlingsteoriene kommer fra USA (Fisher, Ury og Patton, 2011. Thompson, 2012, Lax og Sebenius 1986, m.fl.), og passer kanskje ikke like godt i en norsk kontekst.

Teoretikere har ofte en asymmetrisk fordeling mellom deskriptiv og normativ orientering. De gir oppskrifter på hva forhandlere *bør* gjøre basert på beskrivelser av hva andre *gjør* (Mouzas, 2016). Mye av forskningen er altså normativ og basert på eksperimenter med studenter. Kun 3% er bygget på studier av erfarne forhandlere (Miller et. al., 2010). Oppgaven her vil derfor være et bidrag til motstykket, altså er dette en eksplorativ og deskriptiv studie hvor respondentene er reelle forhandlere i sin naturlige kontekst. Studien tar utgangspunkt i hypotesen om at selv om teorien har vært kjent og videre utviklet siden 80-tallet (Fisher og Ury, 1981) har dette ikke nådd frem til praktikerne (Miles og Schatten, 2015). Man har kanskje derfor ikke et bevisst forhold til forhandlinger i norske bedrifter.

1.3 STUDIEN OG REPRESENTANTENE

For å finne ut hva slags forhold praktikere har til forhandlinger og om de er bevisste på å skape merverdi, har jeg benyttet kvalitativ metode og basert meg på intervju med 13 personer fra et variert utvalg trønderske bedrifter. Målet er å få et innblikk i hvilke holdninger og bevissthet til forhandlinger som rører seg ut i bedrifts-Norge. Siden tema for oppgaven er mindre kjent har jeg valgt bredde fremfor dybde i mine undersøkelser. Det eneste utvalgsriteriet respondentene har til felles er at de er i en stilling som gjør at de har eksterne forhandlinger. Avhandlingen vil som nevnt være deskriptiv og derfor beskrivende rundt fenomenet forhandlinger slik at man kan gi et lite, om enn svært lite, innblikk på hvordan forhandlinger foregår ute i den virkelige verden.

1.4 AVGRENSNING OG DEFINISJON AV PROBLEMSTILLING

Som nevnt tidligere er teorien hovedsakelig fra Amerika, bygget på eksperimenter med studenter og veldig normativ, mens jeg ser på dette i en norsk kontekst med erfarne forhandlere. For å belyse dette på best mulig måte har jeg valgt to forskningsspørsmål:

1) Hvordan ser forhandlere fra et variert utvalg trønderske organisasjoner på formålet med forhandlinger?

Formålet med forhandlinger betyr her hva de ser på som målet med forhandlinger, hvorfor de forhandler og om de er opptatt av å skape merverdi.

2)Hvilken innflytelse har bevissthet om forhandlinger på forhandlingspraksis og bruk av ulike virkemidler?

Forskningsspørsmål to vil inkludere hvordan bevissthet påvirker ulike faktorer i forhandlingsprosessen. Det vil bli undersøkt hvordan de forhandler i praksis, hva de gjør av forberedelser, hva slags holdning de har til motparten, hva de tenker rundt egne forhandlinger og hvilke virkemidler de tar i bruk.

Problemstillingen er ikke avgrenset til et enkelt forhandlingstema for eksempel innkjøp eller salg, men til type forhandling, nemlig avgrenset til eksterne og dyadiske forhandlinger i Norge. Jeg vil ikke ha fokus på flerparti-, kryss-kulturelle-, internasjonale- eller interne forhandlinger. Respondenten er undersøkelsesenheten i oppgaven og ikke bedriften som helhet.

1.5 BEGREPSAVKLARING

For å tydeliggjøre både problemstilling og for videre lesning vil jeg her presisere noen begreper som går igjen i oppgaven.

*Forhandling defineres som en prosess hvor to eller flere parter med motstående interesser ønsker å oppnå en løsning i felleskap, og løsningen skal være bedre enn det de ville fått til alene (Lax og Sebenius, 1986).

*Fordelingsforhandlinger er en forhandling om en gitt mengde gode som skal fordeles mellom partene. Det er et nullsumspill hvor det den ene vinner går ut over den andre, altså blir det en vinn-tap situasjon (Rognes, 2015). Dette kalles også distributiv forhandling.

*Integrasjonsforhandlinger er en forhandling hvor man lager skreddersydde avtaler basert på partenes motstående interesser. Avtalene skal føre til en vinn-vinn situasjon (Rognes, 2015). Integrasjonsforhandlinger brukes også for å dekke begreper som for eksempel integrativ- og interessebasertforhandling.

*Merverdi er den verdien som skapes i en forhandling som de ikke ville oppnådd med ren fordelingsforhandling, men som skapes gjennom en integrasjonsforhandling hvor det med fokus på interessene blir skapt mer verdi til hver av partene. Dette norske ordet brukes som en samlebetegnelse på flere engelske begreper fra litteraturen som «Joint gains» hos Lax og Sebenius (1986), «Joint returns» fra Welsh (2012) og «Value creation» hos Thompson (2012)

*Bevissthet er en persons evne til å registrere, sanse og oppleve og hva som skjer i dets omgivelser og med seg selv (Hansen, 2014). Her tolkes dette som at man er årvåken, kjenner til og forstår forhandlingsprosessen og hvordan man påvirker denne.

*Ubevissthet er når man ikke er oppmerksom på de ønsker, behov, reaksjoner og tankeforløp man har. En vet hva man gjør, men ikke hvorfor, fordi man er mer bevisst på resultatet enn prosessen og årsakene bak (Teigen, 2017).

1.6 VIDERE STRUKTUR I OPPGAVEN

Nå følger et teorikapittel som beskriver teorien jeg vil benytte meg av. Etter det kommer metodekapittelet som redegjør for metodiske valg underveis og forklarer oppbyggingen av datainnsamlingen. Data fra intervjuene vil så bli presentert i et eget empirikapittel. Dette vil sammenstilles og drøftes opp mot teorien i kapittelet drøfting og analyse. Etter analysen presenteres en konseptualisering og til slutt vil jeg komme med en konklusjon og avslutning.

2 TEORI

I dette kapittelet vil jeg presentere den teorien som forskningen bygger på og som jeg skal bruke til å belyse problemstillingen. Teorien er valgt på bakgrunn av problemstillingen og mål om en ren forhandlingsoppgave. Jeg har valgt bort emner om kultur, interne forhandlinger og flerparti-forhandlinger fordi dette ligger utenfor min problemstilling. Teorien er også valgt ut med tanke på at den enten er ny eller ansees som sentral i forhandlingslitteraturen.

Forhandlinger defineres av Rognes (2015, S.13) som «*Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning, forhandler de*».

Som fortalt i innledningen er det to hovedtyper av forhandlinger, fordeling og integrasjon (Thompson, 2012; Rognes, 2015). Valget mellom disse vil være vesentlig for å forstå hvordan partene oppfatter formålet med forhandlingene og hvordan dette preget selve forhandlingsprosessen. I første del av kapitlet vil jeg derfor presentere nærmere de to hovedtypene av forhandlinger. Dette vil brukes for å besvare forskningsspørsmål en og jeg skal se på om de mener målet er å skape verdi i en integrasjonsprosess eller vinne verdi i en fordelingsprosess. Det vil også bli sett på hva som motiverer forhandlingen og valget av metode. Deretter vil jeg se på hvordan bevissthet virker inn på forhandlingsprosessen og diskutere ulike faktorer som kan påvirke merverdiskapningen slik som relasjon, rykte, strategi og feil man kan gjøre. Dette vil da belyse forskningsspørsmål to. Til slutt vil jeg gi en oppsummering før vi går over på metodekapittelet.

2.1 TO TYPER FORHANDLING

2.1.1 Forhandling som nullsumspill: Fordelingsforhandlinger

Den klassiske forståelsen av forhandlinger er at hver part tar et standpunkt og forhandler seg frem til et kompromiss, slik som pruting på en markeds plass eller deling av en kake (Rognes, 2015). Dette kalles fordelingsforhandlinger, og de oppstår typisk i en kjøp-salgssituasjon, hvor man kun forhandler om én ting, nemlig pris. Selger ønsker mer for varen enn kjøper ønsker å betale, men hva man ønsker og hva man er villig til er ikke det samme. Når selger er villig til å selge varen for mindre enn kjøperen er villig til å betale for den har man skapt seg et overlappende forhandlingsrom hvor man fordeler overskuddet (Thompson, 2012).



Det kan illustreres ved en akse, der man i prosessen beveger seg frem og tilbake for å etablere hvem som skal få størst andel av overlappingen mellom hva selger er villig til å akseptere og hva kjøper er villig til å betale (Thompson, 2012). Disse to punktene som definerer forhandlingsrommet kalles reservasjonspunkter. Det man ønsker å oppnå kalles aspirasjonsnivå (Rognes, 2015). Det selger vinner, taper kjøper og omvendt fordi dette er en forhandling om en fast sum, eller et nullsumspill. Dette innebærer at begge parter inntar posisjoner stikk imot hverandre for så å gi gradvis etter (Rognes, 2015). Om overlapp ikke eksisterer bør dette oppdages så raskt som mulig så man ikke kaster bort tid uten at det blir noen avtale (Thompson, 2012).

Denne formen for forhandling er sterkt konkurransepreget og relasjoner og samarbeid er ofte vanskelig å etablere. Selv om slike forhandlinger i litteraturen ofte er ladet med negativt fortegn kan den være passende når det bare forhandles om ett element og man ikke forventer en gjentagende relasjon med motparten. Problemet er at den ofte benyttes også i saker med mer enn en dimensjon, der en mer kompleks metode hadde vært passende (Rognes, 2015).

Som vi ser her, bygger fordelingsforhandling på innrømmelser. En innrømmelse er en revisjon av forhandlingsposisjon slik at det kommer nærmere motpartens ønsker, og møtes i et kompromiss (Thuderoz, 2017). Et kompromiss er en prosess hvor gjensidige innrømmelser skjer suksessivt frem til man oppnår enighet. Dette skjer ved at den ene parten reagerer på den andre partens tilpasning ved å revidere eget standpunkt (Thuderoz, 2017). Begge sider fortsetter med innrømmelser inntil man kan gå videre uten konflikt, selv om de ikke egentlig ønsker noe kompromiss ettersom målet er størst mulig gevinst (Davis, 1989).

Thuderoz (2017) skisserer fire grunner til at man til tross for målet om å oppnå størst mulig gevinst likevel gjengjelder innrømmelser og inngår kompromiss. Årsak en er *egeninteresse*. Partene vil helst gi mindre enn de får, men som i fangens dilemma (Stuart, 2011) kan de tjene på å samarbeide for å ta del i den merverdien som eventuelt skapes. Uten samarbeid får man mindre enn utgangspunktet, så for å vise god vilje gir man en innrømmelse. *Moral og sosiale forpliktelser* er en annen årsak til innrømmelser. Eksterne krefter kan for eksempel påvirke gjennom makt og trusler, eller man kan føle seg psykologisk forpliktet til å gjengjelde når andre gir noe fordi det er en sosial norm. Videre vil *personlig risiko* kunne påvirke sannsynligheten for innrømmelser. Dersom det kan tenkes at konflikten øker eller forlenges uten innrømmelser vil man gi tilbake for å unngå store konsekvenser. Til slutt kan *fremtidig relasjon* spille en rolle. Det å gi gaver kan være en del av det å danne en relasjon, så det å gi uten tanke for å få noe tilbake kan være en strategi for å skape en relasjon slik at motstandere

kan bli partnere (Thuderoz, 2017). I tillegg til å forstå hvorfor parter gir innrømmelser selv når prosessen er et nullsumspill beskriver Maynard (2010) tre teknikker som brukes for å oppnå at den andre gir mer enn seg selv. Det kan være å utsette neste trekk for å gi nødvendig forklaring eller beviser, vise nøling eller motvilje for å senke motpartens forventninger og avskrekke gjennom trusler eller maktbruk. Trangen til gjenytelse kan slik dra partene inn i en negativ spiral heller enn å komme fram til en løsning som gagnar begge parter (Lytle, Brett og Shapiro 1999). Å ikke gjengjelde kompromisser og løfter kan imidlertid bli kostbart fordi svekket tillit åpner for opportunistisk atferd hos motparten eller brudd i relasjonen (Thuderoz 2017). Thompson (2012) skriver at kompromiss kan virke verdiskapende, men selv om utfallet kan virke rettferdig når begge gir like store innrømmelser betyr ikke det at man har en vinn-vinn løsning (Thompson, 2012), men avtaler oppleves mer bindende om partene bedømmer kompromissene for å være rettferdige (Thuderoz 2017).

Så om fordelingsforhandlinger ikke gir beste løsning, hvorfor brukes dette da? Bruken av fordelingsforhandlinger kan skyldes at det faller oss mest naturlig. Vi går inn i en forhandling, gir og tar, argumenterer for egen posisjon til vi når et kompromiss. Ulempen med fordelingsforhandling er at den slik ofte er lite forberedt og det er ikke gjort grundig strategiarbeid. Resultatet vil da bli tilfeldig og kan skade relasjonen, og forhandlingen blir i verste fall bli kontrollert av en motpart som var bedre forberedt (Rognes, 2015). For å unngå dette er alternativet at man går inn i en integrasjonsforhandling.

2.1.2 Forhandling som dans: Integrasjonsforhandlinger

De styrende metaforene for forhandlinger har vært spill, krig og kamp. Selv for integrasjonsforhandlinger har språket blitt farget av dette. En metafor om dans vil endre perspektivet. Dansen gir rom for både konkurranse og samarbeid fordi bevegelsene kan være både konfronterende og harmoniske, og forhandlinger er en prosess der lidenskap og presentasjon stolt samhandler, og partnere skaper en bedre forståelse av hverandre (Young og Schlie, 2011).

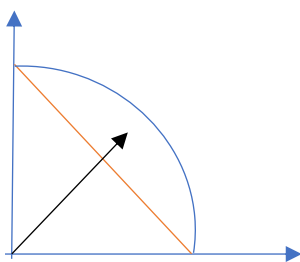
Over lang tid har Harvard Universitys Negotiation Project utviklet et alternativ til fordelingsforhandlinger der målet med forhandlinger er å skape en vinn-vinn situasjon (Fisher, Ury og Patton, 2011). Poenget er ikke å inngå kompromiss, dele likt, eller kun tilfredsstille partenes minstekrav. Integrasjonsforhandlinger skal skape merverdi ved at resultatet blir bedre enn reservasjonspunktet, er bedre enn andre alternativer, har som mål å utvikle et alternativ som alle foretrekker fremfor noe annet og skape merverdi ved å øke potten som skal fordeles (Thompson, 2012). Dette kan illustreres med at man baker mer kake,

har en større form, legger til et ekstra lag, tilsetter fyll og har på glasur.

Integrasjonsforhandlinger fører til bedre resultater for begge parter (Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002). For å følge metaforen så blir det mer kake på hver om kaken blir større. For å lykkes med integrasjonsforhandlinger kreves det tillit slik at en er villig til å dele informasjon om ønsker, aktivt søke etter motpartens interesser og å avdekke felles eller komplimentære mål, samt deltar i felles kreativ problemløsning (Davis, 1989).

Slike løsninger oppnås ved å skreddersy en avtale med utgangspunkt i partenes motstående interesser (Tinsley og O'Connor, 2006). Ulike ønsker er ikke nødvendigvis ensbetydende med konflikt, og første steg til integrasjon er å få ulikheten frem i lyset så vi vet hva de er. Deretter må man vurdere hva som er viktigst, hvilke ulike prioriteringer finnes (Davis, 1989). For å få til dette kreves det samarbeid. Felles problemløsning skaper også større eierskap til avtalen og sannsynlighet for at den holdes øker (Rognes, 2015). Samarbeid er mye mer effektivt enn konkurranse, og må ikke misforstås som mykhet. Man deler informasjon om mål, interesser, behov, verdier og prioriteringer for å nå en bedre avtale (Tinsley og O'Connor, 2006). Det er da nødvendig å ha like mye respekt for egne interesser som for motpartens (Davis, 1989).

Integrasjonsforhandlinger krever motivasjon, kompetanse og potensial for kreative løsninger (Rognes, 2015). Forhandlingen må omfatte mer enn ett element slik at man kan danne kreative pakkedløsninger (Fisher, Ury og Patton, 2012). Det fordrer også at man er motivert for å bruke tid på en krevende forhandling. Dessverre mangler mange kompetanse til å avdekke og utnytte potensialet i integrasjonsforhandlinger. En vanlig feil er at man lar verdier «bli igjen på bordet» fordi man ikke optimaliserer avtalen, og en pareto-optimal løsning blir umulig (Rognes 2015). I motsetning til fordelingsforhandlinger kan ikke slike forhandlinger framstilles langs en akse. I stedet vurderes løsningen langs to akser med fokus på begge interesser, der bevegelse utover i diagrammet indikerer bevegelse mot en optimal løsning. Den diagonale linjen representerer fordelingsforhandlingen og den skrå pilen viser at man ved integrasjonsforhandling beveger seg ut over dette mot en pareto-optimal bue (Thompson, 2012).



Et mulig hinder på veien til integrasjonsforhandlinger er illusjonen om transparens. Man tror at motparten vet eller forstår egne interesser tydeligere enn de faktisk gjør og derfor jobber man ikke med å uttrykke disse og de blir underkommunisert (Rognes, 2015). Man skulle kanskje tro at en metode med stort potensiale for utvikling av merverdi for begge parter ville være godt kjent og mye brukt, men dette er likevel ikke tilfelle (Rognes, 2015). Videre vil jeg derfor se på faktorer som kan forklare hvorfor dette er tilfelle og ha som kan fremme og hemme verdiskaping.

2.2 HVA BIDRAR TIL Å SKAPE VERDI

Til tross for at forhandlinger er et utbredt fenomen av betydningsfull karakter mangler mange bevissthet rundt dette. Konsekvensen er at man inngår forhandlinger når man burde latt være, eller lar være å forhandle når man burde. Ofte fører denne manglende bevisstheten til at man får en tilfeldig tilnærming til forhandlinger og man tror fagkunnskap, om for eksempel produkter, er tilstrekkelig for å forhandle godt (Rognes, 2015). Resultatet er at man nedprioriterer forberedelser slik at prosessen ikke blir systematisk og resultatet dårligere enn nødvendig. Bevisstheten eller mangelen på denne fører til en skjevhet mellom egne og motpartens interesser. Da mister en avtaler man kunne fått fordi motparten ikke tar deg seriøst eller synes man krever for mye. Disse problemene kan reduseres betraktelig med nødvendig kompetanseutvikling (Rognes, 2015). Vi skal nå se på to av hovedelementene i forberedelsene som skal til for å skape verdi, nemlig forberedelser og prosessstyring.

2.2.1 Interesseanalyse og bruk av interesser

Den viktigste forberedelsen, og selve kjernen i integrasjonsforhandlinger, er å kartlegge partenes interesser og planlegge hvordan man kan ivareta disse (Rognes, 2015). Prosessen kan bedrives som en «tur i skogen», og er en firestegs modell basert på Fisher og Urys (1981) idé om prinsipielle forhandlinger (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012). Det å ta en «tur i skogen» er omvei fra posisjonene og fører frem til et godt resultat for begge parter (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012). Fokus må rettes mot interesser og ikke posisjoner, da disse ofte ikke er de samme (Lax og Sebenius, 1986.)

Det første steget i interesseanalysen er å avsløre de underliggende interessene. For å lykkes å med å få tak i de underliggende interessene må man bygge trygghet og tillit mellom partene, noe som krever at en lytter og konverserer uten å dømme (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012). All forhandling handler om kommunikasjon, og partene forsøker å styre ulikhetene og nå frem til en enighet gjennom en rekke meldinger som sendes frem og tilbake. (Glenn og Susskind, 2010). For å finne motpartens interesser kan man spørre åpent i selve forhandlingen

(Rognes, 2015), men det er lurt å gjøre noen refleksjoner på forhånd om hvilken posisjon vi tror de kommer til å ta, og særlig forsøke å forstå hvorfor de ønsker noe og ikke bare hva de ønsker (Fisher, Ury og Patton, 2011). Ved å ta perspektivet til motparten øker forståelse for deres posisjon og evnen til problemløsning (Thompson, 2012).

Det andre steget er å forstørre interessene. Dette gjøres ved å liste opp ting man er enig og uenige om for å se om det er dimensjoner som er komplementære (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012). Det kan også finnes interesser som er helt separate, slik at motparten ikke har noen formening om det (Rognes, 2015). Felles interesser blir ofte oversett eller antatt å være ikke-eksisterende, men man er ofte enige om mer enn man er uenige om. Når dette blir tydelig vil man ofte innse ulempene med en pågående konflikt (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012). Interesseanalysen må videreutvikles under selve forhandlingen, men vil være en svært verdifull del av forberedelsene (Rognes, 2015).

Når man har en dyp forståelse av hverandres interesser kan man gjennom det tredje steget komme frem til nye ideer som utforskes og utnytte de muligheter som oppstår. Fokus i denne fasen er på kreativ problemløsning med mål om å komme fram til en intensjon (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012). Metoder som kan benyttes er brainstormingteknikker eller utforming av pakkeløsninger. En pakke er en mulig modell av hvordan en avtale basert på flere dimensjoner kan se ut, og man kan lage flere pakker av samme verdi for en av partene (Fisher, Ury og Patton, 2011). Dette bidrar til å organisere og klargjøre partenes prioriteringer (Lax og Sebenius, 1986).

Det fjerde steget er å finne en løsning som integrerer det begge ønsker å oppnå. Dette kan skje ved å prioritere elementene som inngår og deretter bytte seg imellom slik at begge får det de ønsker mest. En slik prosess kan gi gode avtaler fordi begge parter får det de trenger for å bli fornøyd. Det betyr ikke at det de oppnår er av samme tallverdi, men partenes interesser oppfylles i like stor grad. Man gir slipp på symbolske forhandlingsbrikker og fokuserer heller på bakenforliggende interesser og virkelig verdi (Marcus, Dorn, og McNulty, 2012).

Om man etter dette fortsatt bare sitter igjen med ett dominerende element vil mulighetene for en løsning kun være kompromiss eller brudd, og det vil være umulig å skape merverdi ut over dette.

2.2.2 Prosesstyring

Selve forhandlingsprosessen er vesentlig for å lykkes med å skape merverdi, og for å videreføre forberedelsene man har gjort. Det er derfor viktig å drøfte selve prosessen med motparten på forhånd. Et fokus på samarbeidspotensialet fremfor konflikt oppnås gjennom informasjonsdeling, men det kreves tillit for å tørre å avsløre interesser og inngå en avtale (Thompson, 2012). Prosessen må derfor struktureres slik at man kan bygge tillit og ivareta interessene til begge parter.

Å avtale spilleregler på forhånd vil ha stor innvirkning på resultatet og en god forhandler vet å benytte seg av det. Først er det organisasjonsfasen hvor man utarbeider et felles mål og blir enige om arbeidsformer. Her kan man også bli enige om agenda for forhandlingen samt spilleregler som åpenhet og redelighet. Så vil man gå over i en informasjonsutvekslingsfase hvor man definerer problemet, utveksler informasjon om interesser og redegjør for fakta. Kanskje var ikke ting slik man trodde. Uerfarne forhandlere er dessverre ofte alt for dårlige til å dele informasjon (Thompson, 2012). Å dele informasjon betyr ikke at man skal røpe hvor langt man er villig til å strekke seg, men fortelle om interesseområder og begrunne disse. Neste fase er å vurdere de ulike pakkelsesningene partene har forberedt og bestemme seg for hvilken man tror har mest potensiale, og denne utvikles så videre til et konkret avtaleforslag (Thompson, 2012). En måte å øke verdien av avtalen presenteres i artikkelen til Bazerman og Gillespie (1999). Her foreslås det at man en prosess hvor forhandlerne, etter at en avtale er underskrevet, tilbyr å forbedre avtalen uten risiko for å miste avtalen. Dette kalles da post-settlement-settlement, fordi det er en avtaleinngåelse etter man har inngått en avtale. Denne metoden kan påvirke både relasjonen og ryktet positivt, og kan derfor være en viktig del av prosessen.

Planen for forhandlingsprosedyren må ikke bli et hinder for løsninger om ting er fastlåst. Det viktige er planleggingen og systematikken, ikke at forhandlingen nødvendigvis går slik man har planlagt, det vil det sjelden gjøre (Rognes, 2015). En dårlig prosess vil kunne påvirke senere forhandlinger, og prosessen er derfor viktig for den tillit og trygghet som skal til for å skape merverdi (Lax og Sebenius, 1986). Vi skal nå se på hva som hindrer verdiskaping.

2.3 HVA HINDRER VERDISKAPING

Et stort hinder for bruk av integrasjonsmetoder er rett og slett at den andre metoden er enklere, men det aller største hinderet er at folk mangler bevissthet og øvelse i denne typen forhandlinger. De mangler kooperativ tenkning, og de fleste vil prøve å vinne over motparten (Davis, 1989), man har ikke forstått at vinn-vinn fører til mer verdi for begge parter og er ikke bevisst på at det er forskjell på å samarbeide og å la motparten styre.

I anstrengte konflikter er altså integrasjonsforhandlinger vanskelige (Lytle, Brett og Shapiro, 1999). Årsaken til dette er ofte at ved høyt konfliktnivå øker sannsynligheten for at det hele blir personlig, og det blir vanskeligere å fokusere på sak og underliggende interesser (Fisher, Ury og Patton, 2011). Om konfliktinteressene er for solide vil man ende opp med en kompromissløsning, og man må bruke vanlige fordelingsstrategier for å avslutte. Et alternativ til dette kan være å argumentere ut i fra interesser, rettigheter og makt (Lytle, Brett og Shapiro, 1999) Partene må da være klar over at det å argumentere ut i fra rett og rettigheter bare vil være effektivt om den andre parten har samme oppfatning. Om dette ikke er tilfelle kan det tvert imot virke fornærmende og føre til at den andre parten havner i forsvarsposisjon. Å argumentere ut fra rett og makt kan ha store konsekvenser (Thompson, 2012). Selv om makt er effektivt, vil det ikke skape merverdi eller en god relasjon (Lytle, Brett og Shapiro, 1999). Det kan likevel brukes om motparten nekter å forhandle, det er brudd i forhandlingene, man mener motparten bør vite hvilken makt en har, om motparten opptrer ulovlig, eller om interessene er for langt fra hverandre (Thompson, 2012). Om partene fremsetter trusler må disse være troverdige og de må være rede til å utøve de (Lytle, Brett og Shapiro, 1999). Angrip deres interesser på en tydelig og troverdig måte, ikke bruk bløff (Thompson, 2012). Det å argumentere ut fra interesser gir lavere risiko og kan lede til samarbeid, og signalisere at du ønsker å avslutte konflikten (Lytle, Brett og Shapiro, 1999). Interesseargumenter kan bidra til en integrasjonsprosess og bidrar til bedre konfliktløsning. Når dette ikke alltid brukes skyldes det at man mangler forhandlingsevner eller man blir revet med i gjenytelser av en motpart som konkurrerer (Thompson, 2012).

Integrasjon- og fordelingsforhandlinger er fremstilt veldig dikotomisk i teorien, men når det er sagt kan integrasjons- og fordelingsforhandlinger sees på som en skala (Watkins, 1999). Det er et paradoks at all verdi som skapes i integrasjonsforhandlinger nødvendigvis må fordeles til slutt. Man må altså alltid være rede til å kreve sin del av den kaken man har bidratt til å utvide, og man vil derfor ha et blandet motiv under forhandlingen (Thompson, 2012). Selv om

forhandlinger gir mange muligheter til å skape merverdi er det slik at når kaken er bakt, må den deles (Welsh, 2012).

2.3.1 Søker ikke læring

Et hinder i verdiskapingen kan være mangel på formell kompetanse (Rognes, 2015) Erfarne praktikere lar være å søke etter nye teorier fordi de stoler mer på egen erfaring. Forhandling er jo vanlig i en organisasjonskontekst så de ser ikke verdien av teori fordi den overskygges av egen erfaring fra det daglige arbeidet. Erfarne praktikere er også motvillig til å bli fortalt at noe annet er bedre enn deres egen praksis. Likevel har begrenset erfaringen nytte fordi forhandlere tar avgjørelser på bakgrunn av magefølelse og intuisjon og ikke erfaring (Herbst og Schwarz 2011). Dette knytter seg også til forskningen til Movius og Wilson (2011) som sier at vi har vanskelig for å vite hva vi føler og dermed velger feil.

2.3.2 Myter og feil

Thompson (2012) presenterer seks myter om forhandlinger, disse sier hva folk tror på og hva de gjør på tross av at forskning viser noe annet. Mytene inkluderer at forhandlingen er en fast sum, at man må være enten hard eller myk i forhandlingsstilen, at gode forhandlere blir født og at dette ikke kan læres, at erfaring er den beste måten å lære på, at gode forhandlere tar risiko og stoler på magefølelse og intuisjon (Thompson, 2012). Når de tror på disse mytene gjør de feil som hindrer verdiskapingen.

I tillegg til mytene peker Sebenius (2001) på seks vanlige feil man gjør i forhandlinger som kan få store konsekvenser og hemme verdiskapingen. Disse er: *Overser motpartens problem*, noe som også kunne løst deres problem. Forhandlere *lar pris ta overhånd* og forhandler tøft uten å skape merverdi. Man bør heller ha fokus på sosiale relasjoner, prosessen, og alles interesser. *De lar posisjoner overskygge interessen*, selv om interessene er det vi faktisk ønsker å få oppfylt, og ikke nødvendigvis er det samme som posisjonen. Fokuser heller på interessene, still spørsmål, og lytt. Det er eneste måten å skape merverdi på. Sebenius (2001) sier man *leter for lenge etter felles interesser*, men det er jo ofte ulike interesser og prioriteringer som skaper gode avtaler. Videre *overses BATNA (best alternative to negotiated agreement)*. Den er et beslutningsverktøy som forteller om man skal godta avtalen eller heller velge andre alternativer man har. BATNA kan også brukes som troverdig trussel. Tilslutt *greier de ikke rette opp mentale skjevheter* som selvforherligelse, illusjonen om transparens, selektiv hukommelse, ankereffekt og flere (Sebenius, 2001).

2.4 KREFTER OG MOTKREFTER I VERDISKAPINGEN

Flere ting vil gjerne både kunne fremme og hemme verdiskapingen avhengig av hvordan man bruker det. For eksempel vil relasjoner fremme verdiskaping om relasjonene er god, og hemme verdiskapingen om de er dårlige. Slik er også flere andre faktorer tosiktig i sin påvirkning. Derfor blir disse presentert sammen her og bruken av de drøftes i analysekapittelet.

2.4.1 Etikk og rykte

En faktor som påvirker hvilken type forhandling ulike parter vil bruke er etikk og omdømme. Omdømme er en sosialt konstruert merkelapp som representerer og former vårt inntrykk av noen. Vi evaluerer motpartens rykte for å redusere usikkerhet, og tidligere atferd kan få fremtidige konsekvenser (Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002). Ryktet kan også fungere som et varsel om at motparten tilsynelatende handler ærlig uten å være det. De vil gjøre krav på alt, eller det meste av verdien de bidrar til å skape (Welsh, 2012). Aggressive forhandlinger kan gi gode kortsiktige resultater, men skade ryktet (Tinsley og O'Connor 2006). Om partene forventer å treffes igjen i fremtiden vil de være mer samarbeidsvillige (Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002). Erfarne forhandlere med et fordelingsrykte greier ikke utnytte kompetansen sin i møte med uerfarne forhandlere og får resultater på linje med nybegynnere. (Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002). Dette skjer fordi et slikt rykte vil redusere motpartens villighet til å dele informasjon som kunne skapt merverdi (Welsh, 2012).

Forhandlingsstil, rettferdig prosess, samarbeid og troverdighet vil påvirke ryktet mer enn det de faktiske resultatene gjør. Jo mer etisk forhandlingen ble oppfattet jo større fellesverdi opplevdes det at resultatet hadde (Volkema, Fleck, og Hofmeister, 2010). Et godt rykte skaper også bedre stemming som fører til tettere samarbeid og skapelse av merverdi (Welsh, 2012). Konkurransorienterte forhandlere opplever oftere at det ikke blir noen avtale enn de som samarbeider. (Welsh, 2012).

Rykter er klebrige og når man først har fått dem er de innprentet i bevisstheten hos motparten (Tinsley og O'Connor 2006). Forhandlere skaper et positivt samarbeidsrykte ved at begge deltar i verdiskapingen, gjør krav på denne og er ærlig i måten de behandler motparten (Welsh, 2012). Konkrete tips er å tidlig gi små innrømmelser for å vise vilje til samarbeid, kommunisere egne interesser, fokusere like mye på prosess som utfall, forsegle et samarbeidende rykte ved å anerkjenne motpartens innsats og samarbeidsvilje. Om de føler seg vel når de forlater bordet er sjansen stor for at de vil samarbeide med deg igjen og en relasjon er skapt (Tinsley og O'Connor 2006).

2.4.2 Emosjoner

Forhandlere kan påvirke hverandres følelser, og følelser har påvirkning på utfallet (Olekalns og Druckman, 2014). Forhandlere som er i godt humør vil mer sannsynlig gi innrømmelser enn de som ikke er det (Movius og Wilson 2011). Positive følelser korrelerer med positive utfall som kreativ merverdiskaping, samarbeid, tilfredstillelse og tillit. Negative følelser assosieres med negative utfall som stagnering, aggressiv adferd og redusert ønske om videre samarbeid (Kim, Cundiff og Choi,2014). Suksess krever derfor empati til å forestille seg motpartens tanker og følelser. Emosjonell intelligens (EQ) vil sannsynligvis forbedre forhandlingsevnen og utfallet, øke tillit og ønske om videre samarbeid. EQ er derfor særlig viktig om man ønsker å etablere en langsiktig relasjon og partnerskap (Kim, Cundiff og Choi,2014).

Usikkerheten rundt egne følelser og preferanser kan i forhandlinger gjøre at vi prioriterer feil (Fisher, Ury og Patton, 2011). Det er dessverre svært vanskelig å forutse hva man vil føle i fremtiden om nåtidens hendelser fordi disse er bygget på fantasi og vi inkluderer feil variabler. Folk tar også feil av tidligere hendelser fordi vi har selektiv hukommelse og farges av hvordan vi føler oss nå. (Movius og Wilson 2011). Om du har sittet i et varmt rom med blinkende lys og dårlig luft uten å spise på fem timer kan det også hende at du opplever ting annerledes om du beveger deg ut. For å unngå at følelser styrer bør man da ta en pause fra forhandlingsbordet og drøfte løsningen med andre interessenter (Movius og Wilson 2011). Etik, rykte og emosjoner vil legge grunnlaget for tillit og relasjon. Dette skal vi nå se mer på.

2.4.3 Tillit og relasjon

En nøkkel til å mestre forhandling er å mestre informasjonsflyten. Når man har tillit er begge parter fri til å dele informasjon om interesser og det er mer sannsynlig at man oppnår et godt resultat for begge parter. Om partene kjenner hverandre godt, og har forhandlet før, har de etablert denne tilliten (Volkema, Fleck, og Hofmeister, 2010). Mangler de tillit kan de holde tilbake informasjon i frykt for å bli utnyttet eller at motparten ikke vil dele tilbake. For å skape den nødvendige tilliten leter partene etter fellesnevnerer som interesser, erfaringer og bekjente. De knytter så kontakt gjennom å uttrykke støtte, enighet, nærhet og komplimenter. Dette gjøres fordi vi heller deler tanker og følelser med venner og de som er like oss selv enn med fremmede (Volkema, Fleck, og Hofmeister, 2010). Kjennskap til motparten gir likevel ikke nødvendigvis tillit, fordi man kan ha dårlige erfaringer. Om motparten ikke er til å stole på vil det å vinne være viktigere enn relasjonen (Miller et. al., 2010).

Integrasjonsforhandlinger er derfor vanskeligst å etablere når partene har et lagt forhold med fordelingsforhandlinger og stor mistillit. (Fisher og Ury, 1991).

En mellommenneskelig stil er en tommelfingerregel for å oppnå den tilliten som er nødvendig for informasjonsdeling, og øker sannsynligheten for å skape felles merverdi (Welsh, 2012).

En forhandlingsstil som beskrives som samarbeidende skaper en effektiv forhandling og et fordelaktig resultat, også i en fordelingsforhandling. Den kjennetegnes av en rettferdig prosess hvor man lar andre snakke, lytter, viser forståelse, er respektfull og åpen (Miller, et. al., 2010). Spørsmålet er om integrasjonsforhandlinger brukes slik det er ment, med gode intensjoner for å skape merverdi, og ikke som en taktisk fordel? (Miller et. al., 2010).

2.4.4 Tosidig hensyn

Mye av forskningen er fokusert på enkeltindividet og i eksperimenter får forskningsobjektene beskjed om å gjøre det best mulig for sin egen del (Carnevale og Pruitt, 1992). Dette gjør at teoriene blir for enkle og fanger ikke opp kompleksiteten ved reelle forhandlinger.

Forhandlere er jo ofte opptatt av samarbeid eller konkurranse. Carnevale og Pruitt (1992) lanserte derfor The Dual Concern-Model, her oversatt til «tosidig hensyn-modellen».

Modellen tar for seg interesser for seg selv og motparten i to uavhengige akser. Modellen kan brukes til å forutse strategiske valg ut i fra hvilke hensyn man tar og danner fire strategier:

-Høyt fokus på seg selv og lavt fokus på motparten gir en individualistisk tilnærming og tvilsom strategi hvor man overtaler motparten til å gi etter gjennom trusler og ved å fastholde egen posisjon. Konkurransetferd er også inkludert her. (Carnevale og Pruitt, 1992).

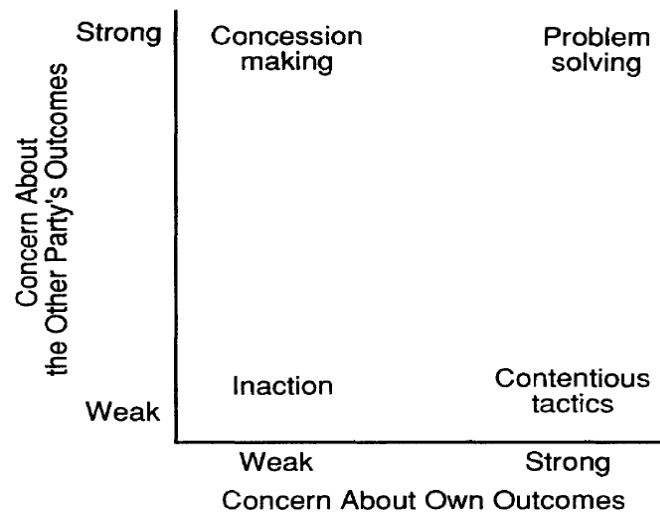
-Høyt fokus på seg selv og høyt fokus på motparten gir problemløsningsstrategi hvor man søker etter gode løsninger for begge parter. Teknikker inkluderer aktiv lytting og å fortelle om egne interesser og prioriteringer eller idemyldring for å fremme ideer til løsninger. Dette er en god vei, for ikke å si den eneste veien til vinn-vinn løsninger (Carnevale og Pruitt, 1992).

-Lagt fokus på seg selv og lavt fokus på motparten gir passivitet og fravær av strategi.

-Lagt fokus på seg selv og høyt fokus på motparten gir innrømmelsesstrategi. Her gir man etter og føyer seg for motparten (Carnevale og Pruitt, 1992).

Modellen kan også inneholde en kompromiss-strategi som ligger mellom innrømmelser og problemløsning hvor man har moderat fokus på seg selv og høyt fokus på motparten (Carnevale og Pruitt, 1992).

Carnevale og Pruitt (1992) skriver også at når man har høy omtanke for motpartens interesser er man rask med å gi etter og slik hindrer man vinn-vinn situasjoner (Carnevale og Pruitt, 1992).



Et kritisk blikk på modellen er gjort av Sorenson, Morse, og Savage (1999) viser at det er hensyn til motpartens interesser som er avgjørende for om man vil velge en problemløsende strategi, og ikke hensynet til egne interesser. Dette skjer fordi selv om samarbeid skal skape en vinn-vinn situasjon ansees den ikke av forhandlere som en måte å oppnå egne mål på. Kompromiss ble inngått når man hadde lavt fokus både på egne og motpartens interesser og må derfor sees på som en tilfredsstillende, men ikke optimal løsning. Om man skal ha en langsiktig relasjon vil man nok være mer opptatt av interessene og derfor velge andre løsninger.

2.4.5 Valg av integrasjonsforhandling

Vi så foran at partene ofte velger bort muligheter for integrasjonsforhandlinger fordi de er redd dette ikke oppfyller egne interesser. I dette avsnittet undersøker jeg ulike faktorer som påvirker partenes valg av tilnærming til forhandlinger. Over tid utvikler forhandlere preferanser for ulike strategier og tilnærminger. En viktig påvirkning i valg av tilnærming er faktorer som relasjonen til motparten, oppfatning av forhandlingssituasjonen, partenes forhandlingsorientering, erfaring og tidligere utfall (Miller et. al., 2010). Dette er ofte avhengig av målet, eksempelvis om man er opptatt av sosiale relasjoner eller materielle verdier, der det siste gjerne vil føre til bruk av tradisjonelle harde metoder og motsatt (Miller et. al., 2010).

Ingerson, DeTienne, og Liljenquist (2015) deler inn forhandlere i enten instrumentelt eller relasjonelt motiverte. Instrumentalisme er en filosofi om at rasjonelle mennesker vil ha en atferd som gagnar deres egne interesser. Dette har vært standardinnstillingen når det snakkes om menneskelig atferd og motivasjon i forhandlinger (Ingerson, DeTienne, og Liljenquist, 2015). Problemet med for stor vekt på instrumentalisme er at det blir tatt for gitt at det er spørsmål om «what's in it for me?». Dette reduserer all atferd til et middel for å nå målet og alle handlinger, selv de velvillige, vil være egoistiske (Ingerson, DeTienne, og Liljenquist 2015). Med et slikt syn forutsettes at forhandlere vil maksimere egen nytte, selv når man er en del av felleskapet (Mouzas, 2016). Det underliggende ønsket om å tilfredsstille egne behov og interesser er jo det som bringer oss til forhandlingsbordet, så noe instrumentalisme må ligge til grunn. Instrumentalisme blir et problem når man tror det tilbyr en fullgod forklaring på forhandlingsadferd, eller om vi tror at slik atferd alltid vil gi det beste resultatet. (Ingerson, DeTienne, og Liljenquist 2015).

Relasjonsorientering betyr at man har like mye fokus på relasjonen som på løsningen. Slike forhandlere har mest sannsynlig brukt integrasjonsforhandling tidligere, foretrekker dette og tenker å bruke dette igjen. (Miller et. al., 2010). Forhandleren ser seg selv som en del av et større system av relasjoner, altså et nettverk. En slik tilnærming betyr at de er motiverte for å skape velferd også hos andre. Slike forhandlinger kjennetegnes ved sterk relasjons- og fellesskapsorientering, spørsmålstilling og nysgjerrig atferd, og et fokus på rettferdig utfall. (Thuderoz 2017).

Relasjonisme og instrumentalisme er ikke gjensidig utelukkende, for instrumentalismen er som forklart innebygget i forhandlingen uansett, så de to perspektivene må sameksistere. Mange av de strategiene som gir overlegen finansielle resultater kan også gi motparten tilfredsstillelse. For eksempel vil strategien med å presentere flere pakkelsesløsninger samtidig gi større finansiell verdi, men også føre til at motparten oppfatter forhandleren som fleksibel og samarbeidsvillig. Jakten på egne interesser kan altså sameksistere med omtanke for andres interesser og motivere forhandlere til å jobbe hardere og være mer kreativ når man skal skape gjensidig gunstige løsninger (Ingerson, DeTienne, og Liljenquist 2015). Dette står i kontrast til den tosidig hensyn-modellen som viser at man kan ha lavt fokus på seg selv (Carnevale og Pruitt, 1992). Nå kommer en kort sammenfatning av den presenterte teorien.

2.5 OPPSUMMERING

Jeg har her presentert teorien bak de to fremtredende forhandlingsmetodene fordeling og integrasjon og hva som påvirker valget av disse. Dette vil være grunnlaget til å svare på forskningsspørsmål en om hvordan respondentene ser på formålet med forhandlinger.

Videre er det redegjort for en rekke faktorer hvor bevissthet vil påvirke forhandlingen og dens virkemidler som bidrar til å fremme og hemme verdi. Dette skal drøftes i forskningsspørsmål to.

Det som kan bidra til å fremme verdi er en integrasjonsorientering hvor man bevisst gjør forberedelser slik som analyser av interessene, både til seg selv om motparten og har en strukturert prosess. Noen faktorer vil bidra til å hemme verdiskaping. Dette vil være å velge en fordelingsorientering fordi det er enklere eller på grunn av manglende bevissthet. Det å tro på mytene til Thompson (2012) og gjøre feilene omtalt i Sebenius (2001) vil også hemme skapelsen av merverdi. Tilslutt er det noen faktorer som både kan fremme og hemme verdi avhengig av hvordan de brukes. Her er det redegjort for etikk og rykte, følelser samt tillit og relasjon. Til slutt vil fokus på egne og motpartens interesser avgjøre valg av strategi slik vi så i tosidig hensyn-modellen.

Utfordringen med teorien er at forskningen kommer stort sett fra Amerika, den er bygget på eksperimenter, gjennomført med studenter og den når ikke ut til praktikerne. Det er ikke studert erfarne forhandlere i sin naturlige kontekst og hva de faktisk gjør. Dette vil da være mitt bidrag.

Det er med utgangspunkt i den teorien jeg vil analysere og drøfte funnene fra min datainnsamling, men først skal jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har gjort.

3 METODE

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for de metodiske valgene jeg har gjort i utførelsen av denne oppgaven og begrunne disse. Først vil jeg ta for meg det vitenskapelige ståstedet undersøkelsen har tatt utgangspunkt i. Deretter beskrives forskningsdesignet, hvordan jeg har gått frem underveis, hvordan datainnsamlingen er utført og hvordan innsamlede data er blitt analysert. Videre vil jeg ta for meg faktorer knyttet til forskningens kvalitet og til slutt gjøre noen kritiske bemerkninger til metoden.

3.1 VITENSKAPSTEORI

Det første spørsmålet som oppstår i et slikt forskningsprosjekt er det vitenskapsteoretiske utgangspunktet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Å redegjøre dette er viktig fordi dette vil ha innvirkning på de videre metodiske valgene jeg tar og utførelsen av undersøkelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Ontologisk tar jeg utgangspunkt i et verdenssyn som sier at når det kommer til mennesker er kunnskapen mindre generell enn naturen som er styrt av lover. Kunnskapen bli slik mer tids- og kontekstavhengig, og derfor mer unik (Jacobsen, 2005). Fortolkningsbasert syn fremmer ulike forståelser av virkeligheten, og kartlegges ved å sette seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle fenomener. Her må alt forstås i sin kontekst, og man oppnår kun lokal forståelse (Jacobsen, 2005). Dette passer bedre for mitt prosjekt om menneskers utførelse av forhandlinger enn det lov- og regelstyrte positivistiske synet, men jeg tar likevel ikke noen ekstrem posisjon.

Epistemologisk skal jeg forsøke å skaffe viten om og undersøke fenomenet forhandlinger i praksis og hvordan disse foregår. Jeg vil jeg ta utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv på grunn av interessen for subjektive handlinger og meningen subjektive aktører legger i forskjellige handlinger (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jeg vil da ha mål om å fortolke, forstå og typifisere subjektive meningsuniverser. Forhandlinger vil ikke oppleves likt, eller praktiseres på samme måte over alt, derfor foretrekker jeg dette perspektivet. Dette perspektivet mener virkeligheten delvis skapes i fellesskap og må forstås i konteksten. Dette er en mellomposisjon mellom et realistisk perspektiv hvor det bare finnes én sannhet, og et sosialkonstruktivistisk syn hvor alle har sin egen verden og ingen felles essens (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Altså er dette et mer pragmatisk synspunkt. Det er subjektet som opplever fenomenet, og at fenomenet oppleves ulikt fra person til person. Her er livsverden et nøkkelbegrep som forteller om at vi alle har vårt eget hverdagsliv som vi ofte tar for gitt og

fenomenene vi opplever tolkes inn i forståelsen av denne livsverdenen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Slik vil forhandlinger bli tolket inn i arbeidshverdagen til de som møter fenomenet forhandling. Fenomenet oppstår her i en felles verden hvor hver og en danner sin mening om fenomenet. Subjektive erfaringer vil derfor her spille en avgjørende rolle (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jeg mener likevel bestemt at kunnskap bygger på kunnskap og derfor er kumulativ slik at etablert teori kan bygges videre på og utvikles, ikke at hver og en har sin egen sannhet til enhver tid slik at teoretisk kunnskap blir uten relevans.

3.2 FORSKNINGSDESIGN

3.2.1 Utvikling av problemstilling

Bakgrunnen for oppgaven er, som presentert tidligere, manglende undersøkelser av forhandlinger i sitt naturlige miljø. Teorien er basert på eksperimenter og veldig normativ. Formålet med undersøkelsen er derfor å presentere en deskriptiv studie av forhandlinger i sitt naturlige miljø.

Forskningsspørsmålene jeg tar for meg er:

- 1) Hvordan ser forhandlere fra et variert utvalg trønderske organisasjoner på formålet med forhandlinger?
- 2) Hvilken praksis benytter forhandlerne seg av, og hvor bevisste er de i bruken av ulike virkemiddel?

Variablene vi ønsker å se på er, *formål* med forhandlinger, *forhandlingsprosessen*, bruk av *virkemidler*, og undersøke hvordan dette og den avhengige variabelen *forhandlinger* blir påvirket av *bevissthetsnivå*.

Problemstilling som er valgt er eksplorerende fordi jeg vil undersøke og avdekke hva som faktiske foregår ute i bedriftene. Målet er, gjennom beskrivelser av hvordan dette foregår i praksis, at teorien på området utvikles videre. Målet er ikke å generalisere over til populasjonen, men å finne mønster eller hypoteser slik at teorier, modeller og konsepter kan etableres. Derfor vil et intensivt design være mulig istedenfor et ekstensivt design.

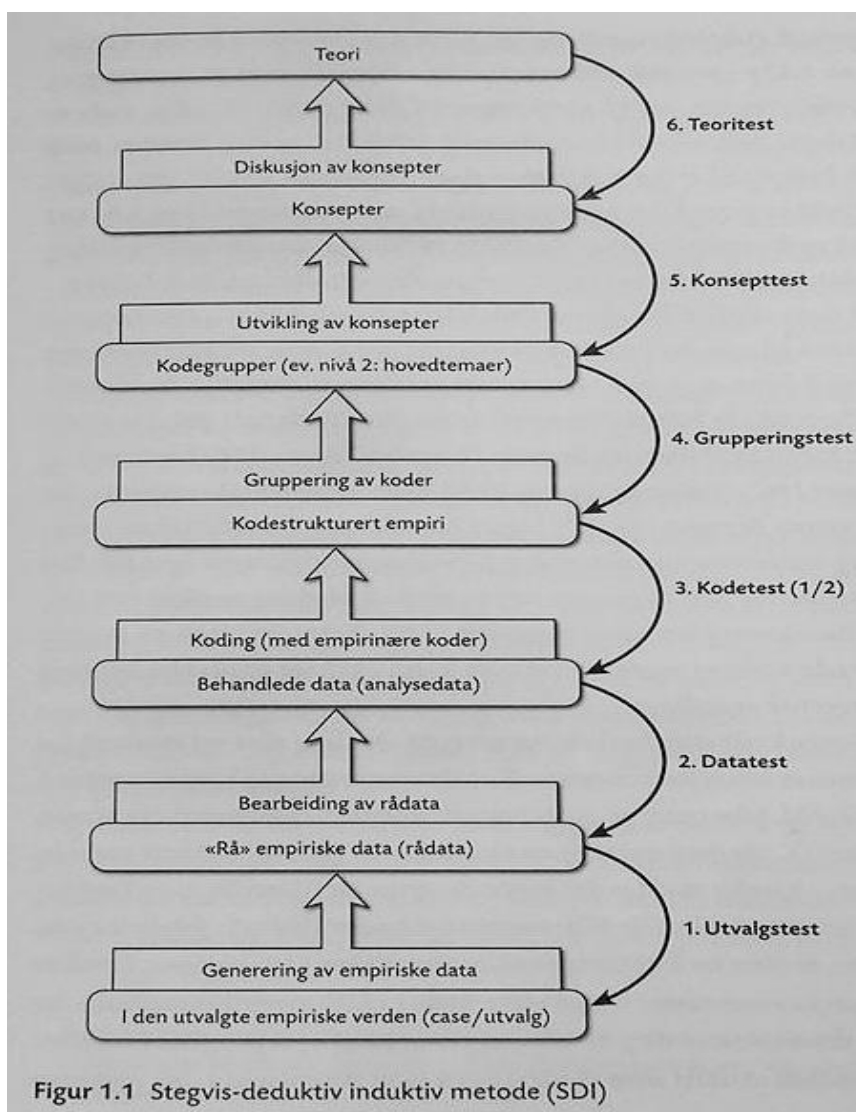
Problemstillingen er avgrenset til eksterne forhandlinger i Norge. Respondenten er undersøkelsesenheten og ikke bedriften som helhet. Jeg velger ikke ett forhandlingstema. for eksempel innkjøp eller salg, men avgrenser til type forhandling, nemlig ekstern. Jeg vil ikke ha fokus på kryss-kulturelle, internasjonale eller interne forhandlinger. Jeg vil undersøke

hvordan «vanlige» norske bedrifters forhandlinger foregår i sin naturlige kontekst. Konteksten som er valgt er organisasjoner i Trondheimsområdet og jeg vil komme nærmere tilbake til dette under utvalg av enheter.

3.2.2 Valg av undersøkelsesdesign

Undersøkelsesopplegget må passe med problemstillingen og dette valget vil ha store konsekvenser for validiteten og reliabiliteten til undersøkelsen (Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er problemstillingen eksplorerende og deskriptiv med mål om å avdekke hva respondentene mener er formålet med forhandlinger, hvilken praksis de benytter og om de er bevisste på bruken av virkemidler. Jeg er derfor inspirert av den stegvis-deduktiv induktive metoden (SDI) beskrevet av Tjora i *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Tjora, 2017). Denne metoden handler om at alle valg skal tas med bakgrunn i teori, og uten enkle løsninger og premature konklusjoner, men med en høy faglig og etisk standard. Metoden er drevet induktivt hvor man jobber med empirien for å finne interessante emner og problemstillinger. Målet for modellen er å danne teoretiske innspill og bidrag og kan sees på som en variant av «Grounded Theory» (Glaser og Strauss, 1967). SDI går oppover fra empiri med mål om å nå opp til teori, og kontrollerer bakover ned mot empirien igjen gjennom analysen som jeg vil komme tilbake til senere i dette kapittelet (Se figur på neste side). Slik går den frem og tilbake mens man beveger seg mot en konklusjon. Metoden har mål om å presentere analytiske resultater i form av konsepter (Tjora, 2017).

Denne metoden er valgt fordi den går ut med et åpent sinn. Datainnsamlingsperioden ble derfor startet tidlig for å ha bedre tid i etterkant for å bearbeide funnene og reflektere over disse. Glaser og Strauss (1967) idealet «Grounded Theory» har som mål å danne teori ut i fra observerte hverdagsrealiteter, at man får tak i korrekt data, og sikre relevant informasjon før man så utvikler teorien. Dette passer svært godt fordi jeg ville undersøke fenomenet forhandlinger, uten å ha dannet meg for mye teorier på forhånd. Da kunne datainnsamlingen bli preget av mine teorier og ikke belyse og beskrive fenomenet slik det fremstår for respondentene. Når jeg sier jeg er inspirert av metoden er det fordi alle testene ikke er blitt gjennomført i prosjektet da det krevde mye ressurser, mens selve undersøkelsesmetoden er fulgt for å sikre best mulig kvalitet.



Det kan velges et intensivt design som går i dybden på noen få eller et ekstensivt design med mange respondenter men få variabler (Jacobsen, 2005). Jeg har i denne undersøkelsen valgt å forholde meg til få respondenter for å få avdekket flest mulige variabler om temaet forhandlinger, og for å få et så helhetlig bilde som mulig av fenomenet og konteksten. Siden denne undersøkelsen er tidsbegrenset må jeg derfor begrense meg i utvalget, og med en eksplorerende problemstilling av et dårlig forstått fenomen passer det godt med et intensivt design. Slik vil jeg få en deskriptiv studie med dybde og mange variabler, for å få frem detaljer og nyanser for å skape et så helhetlig bilde av fenomenet forhandlinger som mulig (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt å legge det opp som en små-N-studie hvor jeg trekker ut enheter fra forskjellige kontekster. Her betyr det forskjellige respondenter fra ulike organisasjoner og bransjer. Dette er valgt fordi jeg ønsker fokus på et spesielt fenomen og vil belyse dette fra ulike ståsteder slik at betydningen av fenomenet blir viktigere.

3.2.3 Valg av metodisk tilnærming

Fenomenologisk perspektiv ønsker ikke statistisk generalisering til resten av populasjonen men typifisering og dannelse av idealtyper og teori som kan brukes til å forstå virkeligheten. Perspektivet passer bedre til en kvalitativ enn en kvantitativ undersøkelse, fordi poenget er subjektiv forklaring og forståelse (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Sammen med ontologi og epistemologi er problemstillingen alltid styrende for valg av metode. Problemstillingen min er som nevnt eksplorerende og jeg vil derfor benytte en kvalitativ metode for å finne beskrivelser av konkret, subjektiv erfaring. Kvalitativ metode legger få begrensninger på hvilke svar respondenten kan komme med slik at jeg kan få et mer nyansert bilde av hvordan fenomenet forhandles arter seg for de ulike respondentene. Ulempen med en kvalitativ metode er at den er ressurskrevende, særlig når det kommer til tid (Jacobsen, 2005).

3.2.4 Datakilder

Datakilder kan være både intervju, observasjon, dokumenter, eksperimenter og spørreundersøkelser (Tjora, 2017). Eksperimenter er valgt bort på grunn av kompleksiteten, mens spørreundersøkelser tilhører den kvantitative retningen. Observasjoner er i denne forskningen vanskelig fordi min tilstedeværelse vil i seg selv kunne påvirke forhandlingen. Dokumentstudier ble vurdert, men for mye av forhandlingene foregår uformelt slik at det var få dokumenter å oppdrive. Derfor har valget, ved hjelp av eliminasjonsmetoden, falt på intervju. Det er den subjektive opplevelsen i seg selv som er relevant å få belyst, og intervju er beskrevet som en god metode for å få fatt i objektenes virkelighetsoppfattelse fordi et godt intervju inneholder rikholdige, spontane, og spesifikke svar (Kvale, 1997). Utfordringen med å kun ha intervju når jeg skal undersøke hvordan de forhandler i praksis er at jeg bare får tak i hva de sier at de gjør. For å unngå å la meg overbevise om at de gjør det de selv sier ber jeg i intervjuene om eksempler. Det har vist seg at eksemplene ikke alltid stemmer med det de selv sier de gjør, og er derfor kanskje mer tro mot praksis.

3.3 DATAINNSAMLING

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke studiens gyldighet og relabilitet fordi den må evne å fange opp det som skal undersøkes (Jacobsen, 2005).

Jeg valgte å gjøre alle intervjuene ansikt til ansikt fordi jeg opplever at den personlige kontakten og kommunikasjonene blir best når man får med alle signalene som kroppsspråk og lignende. Det er da lettere å tolke riktig det respondenten forteller slik at relabiliteten blir bedre. Det legger nødvendigvis bånd på antall respondenter jeg rekker over da slike intervjuer tar tid, og gir store mengder detaljerte data.

Respondentene ble kontaktet på mail eller telefon og fikk tilsendt en formell forespørsel med informasjon om bakgrunn og formål for studien, anonymitet og lignende (Vedlegg 3).

Jeg oppsøker respondenten på arbeidsplassen. Dette gir de et trygt og kjent miljø, men kan være til hinder for sensitiv informasjon (Jacobsen, 2005). Jeg har vurdert her at det ikke er så veldig sensitiv informasjon jeg samler inn slik at et møterom eller kontor på arbeidsplassen er tilstrekkelig til å få gjennomført et uforstyrret intervju.

Jeg satte opp en semi-strukturert intervjuguide med så åpne spørsmål som mulig med utgangspunkt i teori (Vedlegg 2). Det var vanskelig å ikke bli for konkret så jeg måtte jobbe mye med å åpne opp intervjuguiden. Denne ble bruke i to pilot-intervjuer, og jeg justerte deretter litt. Intervjuguiden startet med noen enkle innledende spørsmål om arbeidsplassen, og styrte forsiktig over mot noen enkle spørsmål om forhandlinger for å varme de opp. Deretter gikk det over på mer komplekse refleksjonsspørsmål. Rekkefølgen ble ikke alltid lik, men det var de samme temaene som ble dekket hver gang. Slik ble det en mer flytende samtale hvor det dukket opp interessante funn og respondenten selv la vekt på det de mente var viktig i forhandlingen. Avsluttet så med et spørsmål om de har noe å tilføye. Her kom det ofte frem spennende poenger fordi de står helt fritt til å ta opp det som er viktig for dem.

Jeg brukte lydopptak på telefonen under intervjuene slik at jeg enklere kunne føre en mer flytende samtale med respondenten og i tillegg sikre at jeg ikke gikk glipp av viktige poenger underveis. Dette ble avklart med respondentene på forhånd og kun én respondent motsatte seg dette. Jeg hadde likevel med meg skrivebok på alle intervjuene og noterte når de kom med gode poenger. Dette var for å vise interesse og også ha en slags oversiktsguide til lydfile. Alle intervjuene tok nesten akkurat en time slik jeg hadde avtalt med respondenten bortsett fra to intervjuer gikk 20-30 minutter over tiden, men da hadde jeg sagt fra til respondenten at tiden var ute, og de valgte selv å fortsette fordi de ble engasjert i temaet.

3.3.1 Utvalg av enheter

3.3.1.1 Valg av kontekst

For å belyse et tema bør man ikke undersøke dette endimensjonalt men belyse dette fra flere sider. Et slikt multiperspektiv bygger en rikere og mer omfattende forståelse av fenomenet som undersøkes. Ved å se på det fra flere sider kan vi komme nærmere hvorfor og hvordan fenomenet fremtrer (Thomas, 2011). For å få frem variasjonen og danne et bredere perspektiv er det plukket ut forhandlere fra ulike kontekster. Dette for å se om det finnes noe overordnet mønster og trekk uavhengig av konteksten de forhandler i. Det er forsøkt å tone ned

betydningen av konteksten ved å søke variasjon i bransje og størrelse, samt om de er offentlig eller private. Slik kan jeg få frem overordnede trender i datamaterialet som vil vise trekk som da er personavhengige og på tvers av organisasjoner. Respondenten er undersøkelsesenheten og det er derfor individene jeg ser på og ikke organisasjonen, men de representerer organisasjonen når de forhandler så de kan ikke sees helt løsrevet fra sin organisasjon. Om det finnes grupperinger kan en gå til organisasjonen og se på alder, bransje eller størrelse for å lete etter forklaringsvariabler.

3.3.1.2 Utvalg

Fenomenet jeg har valgt å studere er forhandlinger i sin naturlige kontekst. Når man gjør en undersøkelse må man ta utgangspunkt i en teoretisk populasjon. Hvem man så velger å undersøke vil påvirke gyldigheten av undersøkelsen (Jacobsen 2005). Den teoretiske populasjonen for oppgaven er alle ansatte i alle norske bedrifter. Siden målet er å utvikle teori og hypoteser, heller enn å teste disse trenger ikke utvalget være representativt. Man kan heller velge et teoretisk utvalg som er egnet til å belyse fenomenet og dets indre relasjoner og konstruksjoner. Teorien utvikles ved at man gjenkjenner mønstre på tvers av ulike respondenter (Eisenhardt og Graebner, 2007). Problemstillingen jeg har valgt legger også noen føringer på hvilket utvalg jeg bør ha og siden jeg ønsker ansikt-til-ansikt intervjuer er enhetene valgt ut fra populasjonen «*Ansatte i trønderske bedrifter i Trondheimsområdet*». Flere respondenter gir et mer solid datagrunnlag, men det begrenses både av oppgavens omfang og ressurser (Jacobsen, 2005). Siden jeg har valgt personlige intervju var det begrenset hvor mange enheter jeg rakk å undersøke innenfor den gitte tiden til å fullføre prosjektet. Siden antall respondenter er lavt vil selv en liten økning i antall påvirke kvaliteten på teorien som utvikles (Eisenhardt og Graebner, 2007). Jeg satte en minstegrense på 12 enheter og så for meg at 15 var det maksimale jeg hadde ressurser til å undersøke. Jeg endte på 13 fordi jeg etterhvert opplevde en metning og det gikk lengre tid mellom hver gang det dukket opp noe nytt.

Intervjuer har ord på seg for å være refleksive og kun speiler det informantene ønsker å formidle. For å unngå dette bør forskeren velge respondenter som er kunnskapsrike og ser fenomenet fra ulike ståsted. De kan ha ulik bakgrunn, hierarkisk nivå, ulik funksjon, gruppe, bransje eller geografisk område. Det er usannsynlig at en slik variert gruppe vil kunne skape en felles «tilbakeskuende refleksjon» og bevisst styre svarene sine i en felles retning. (Eisenhardt og Graebner, 2007). For å unngå dette er 13 respondentene valgt ut i fra kriteriet

om at de er i en forhandlingsposisjon, men fra ulike kontekster. En oversikt over respondentene finnes i vedlegg 1.

Det er bevisst valgt respondenter fra bedrifter i ulike bransjer, både offentlig og private, og av ulik størrelse, både økonomisk og antall ansatte. De bedriver i tillegg ulike typer forhandlinger og Trøndelag har et godt tverrsnitt av landets ulike bedrifter og ligger midt i landet slik at man kan få impulser fra både fra by og land. Slik variasjon beskrives i Jacobsen, (2005) som bredde og spredning. Innenfor der kan man velge et representativt utvalg eller et teoretisk utvalg hvor man søker spesielt interessante respondenter og det er dette siste som er valgt her. Dette kaller Tjora (2017) for kriterieutvalg. Jeg tok først utgangspunkt i bedrifter jeg og veileder kjente til som vi mente kunne tenke seg å ha god kunnskap om fenomenet. Så ble det laget en oversikt over aktører fra ulike bransjer, og ut i fra dette kontaktet de vi trodde var mest villig til å stille opp. Dette er i tråd med anbefalingene fra Pettigrew (1990) om å velge enheter man tror man får tilgang på. Derfra er snøball-metoden blitt brukt og jeg spurt mine respondenter om de visste av noen som kunne være av interesse å intervju. Til slutt satte jeg opp en oversikt over respondenter og bedrifter og så etter hva jeg manglet og fylte inn slik at det ble et balansert og variert utvalgt. Dette vises også i tabellen i vedlegg 1.

3.4 ANALYSE AV DATA

Analyse av kvalitative data dreier seg om tre ting: Beskrive, systematisere og sammenbinde. Analysen starter veldig tidlig i prosjektet, og det er lite skille mellom gjennomføringen og analysen (Jacobsen, 2005). Jeg reflekterte før intervjuet, underveis i intervjuet og gjorde meg noen refleksjoner etter intervjuet. Når jeg transkriberte kom det også nye tanker og ideer til analyse og funn. Etter at alt var transkribert brukte jeg Nvivo for å kategorisere datamaterialet. Først kodet jeg dataene ut i fra svarene til respondentene og intervjuguiden, for eksempel ulike verktøy de bruker og forberedelser de gjorde. Disse skal være empirinære i tråd med den induktive tilnærmingen i SDI (Tjora, 2017). Dette kaller Bazeley, (2010) for frie noder fordi man ikke setter de i noen sammenheng eller lager relasjoner. Dataene har vært svært komplekse og det tok mye tid å analysere datamaterialet

For å få oversikt benyttet jeg meg av metoden til Gioia, Corley og Hamilton, (2013), og SDI fra Tjora (2017). Der betraktes disse frie nodene som første ordenskodning som er empiri nær og man kan ha opp mot 50-100 slike noder. Videre kodet jeg disse sammen til grupperinger ved å se på likheter og ulikheter og slik skape andre ordensnoder hvor man samler tema og begynner å kjenne igjen relasjoner og sammenhenger. Jeg slo derfor flere noder sammen i en

overordnet temakategori. Til man satt jeg igjen med 16 slike andre ordensnoder. Man kan så spørre seg selv «Hva er det som foregår her?» (Gioia, Corley og Hamilton, 2013). I andre ordensanalysen støtter vi oss til teorien og ser på om det er noen konsepter og teorier som kan hjelpe oss å forklare og beskrive fenomener vi har oppdaget. Eller enda bedre om det er noe som ikke er like godt beskrevet i teorien (Gioia, Corley og Hamilton, 2013). Man kan så koble disse konseptene og teoriene til kvaliteter ved respondentene og se om det dukker opp noe mønster (Jacobsen, 2005). Disse andre ordenskategoriene kokes så ned til noen få essensielle dimensjoner og hovedtema som kan danne grunnlaget for den videre analysen (Tjora, 2017). Første og andre ordenskategoriene vil sammen med hovedtemaene skape datastrukturen og danne en verdifull grafisk fremstilling (Gioia, Corley og Hamilton, 2013) Utdrag fra kodingstreet finnes i vedlegg 4

Dette eksempelet viser hvordan jeg har gått fra rådata, via termer og tema til den ferdige analysen. Å vise dette bidrar til å styrke min kvalitative forskning. En slik datastruktur er konkret og konstant, men det er ikke fenomenet (Gioia, Corley og Hamilton, 2013). Vi forlater derfor det empiristyre inductive arbeidet og går opp på et abstrakt og teoretisk nivå (Tjora, 2017), for å danne en dynamisk modell som viser relasjonene mellom ulike fenomen og konsepter (Gioia, Corley og Hamilton, 2013).

Man sirkulerer så mellom data, tema, konsepter, dimensjoner og teori for å se om vi finner noen mønster og om vi kan ha funnet nye konsepter. For å unngå skylapper er det en fordel om man ikke har satt seg nøye inn i litteraturen ennå (Gioia, Corley og Hamilton, 2013). Dette som ligner en hermeneutisk spiral hvor man ser på delene for å forstå helheten og for så å se på helheten for å forstå delene igjen (Jacobsen, 2005). Etter at dataanalysen var gjort ble empirien drøftet mot teorien, før jeg gikk tilbake til teorien for å finne svar på empirien. Slik gikk jeg frem og tilbake mot svaret på problemstillingen. Tilslutt har jeg også laget et lite teoretisk bidrag med en ny 4 felts tabell som er forklart i kapittel 7 om konseptualisering.

3.5 FORSKNINGSKVALITET

Kvaliteten og troverdigheten i forskningen blir bedre av å ta reflekterte valg (Justesen og Mik-Mayer, 2010). Derfor vil jeg nå redegjøre for de grepene som er tatt for å styrke validiteten og relabiliteten samt å kommentere på generaliserbarheten i denne forskningen. Til slutt vil jeg også se på noen etiske aspekter.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om gyldighet, om sammenheng mellom forskningens funn og det man ønsket svar på (Tjora, 2017).

Intern gyldighet handler om at resultatene oppfattes som riktige av de som har gitt dem, kan de kjenne seg igjen i det som presenteres, og er forskerens beskrivelse av fenomenet riktig? Ut fra det pragmatiske synet finnes det ikke nødvendigvis ett riktig positivistisk svar på dette, men heller en intersubjektivitet hvor flere respondenter enes om at noe er riktig for dem. Jo flere som er enige jo større er sannsynligheten for at dette er riktig (Jacobsen, 2005).

Dette kan testes på to måter. Man kan teste resultatene opp mot andre, eller jeg kan gå igjennom dem selv med et kritisk blikk (Jacobsen, 2005). Jeg har ikke kontrollert opp mot respondentene fordi et av funnene er lav bevissthet om forhandlinger blant respondentene. Da vil da mest sannsynlig ikke være klar over de andre forholdene som er avdekket i undersøkelsen og det ville være vanskelig å kjenne seg igjen i funnene. Jeg har derfor selv gått igjennom dette og prøvd å være minst mulig partisk til utvalg av respondenter og vurdere om de formidler sann informasjon. Her har jeg kommet frem til at respondentene virker ærlige og reflekterte i sine beskrivelser, og har bidratt til å belyse problemstillingen. Flere respondenter har beskrevet lignende erfaringer, samtidig som at det er språk i funnene. Dette gjør at jeg opplever det mer troverdig enn om alle var enige. Alle respondentene mine har selv førstehånds erfaring med fenomenet forhandlinger. Jeg vurderer de til å ha kunnskap om temaet, og evne til å gi riktig informasjon. Problemet er å ikke vite om kildene ønsker å gi riktig informasjon.

Temaet forhandlinger er ikke veldig tabubelagt, men respondenten kan ønske å fremstille seg selv i et bedre lys enn hva tilfellet er og være opptatt av å svare «riktig». I intervjuene opplevde jeg respondentene som sannferdige, og det vil være vanskelig å lyve på seg kunnskap man ikke har. Likevel var noen respondenter opptatt av om de svarte riktig og prøvde å spørre meg ut om dette underveis. Her var det jo ingen riktige eller gale svar siden jeg er opptatt av å høre hva de selv mener. Likevel spriker det mellom uttalelsene om hva de

sier at de gjør og hva de forteller at de faktisk gjør slik at jeg tror noen av respondentene har pyntet litt på svarene de oppga på direkte spørsmål. Derfor tillegges praksiseksempel med beskrivelser av hva de faktisk gjør noe større vekt enn hva de sier at de gjør. Spontane uttalelser utover spørsmål eller i det siste spørsmålet om de ønsker å tilføye noe mer er tillagt større gyldighet fordi de har opphav i respondentens egne oppfatninger om fenomenet.

Analysens kategorier er fundert i data og derfor anser jeg de som valide. Jeg hadde dessverre ikke anledning til å få hjelp med kodingsarbeidet, slik at jeg kunne diskutere kodingen med andre, noe som ville styrket analysens validitet (Jacobsen, 2005).

3.5.2 Relabilitet

Relabilitet handler om pålitelighet, at det finnes en intern logikk og sammenheng gjennom hele prosjektet (Tjora, 2017) samt anerkjenne at undersøkelsesmåten kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2005). SDI-modellen jeg har brukt underbygger den interne logikken ved at den har strenge kriterier til datagenerering og at analyse som skal være empiri-nær. Relabilitet handler også om hvordan forskerens engasjement i seg selv vil kunne påvirke undersøkelsen og respondentene (Justesen og Mik-Mayer, 20120). Man må derfor være bevisst og åpen om dette slik at man kan justere sine egne oppfattelser underveis (Tjora, 2017). Intervjueffekten ble gjort så liten som mulig ved å være i et naturlig miljø, og bruk av lydopptak bidrar til å sikre at det er respondentens stemme som kommer frem i de utvalgte sitatene. De vil likevel være farget av meg i analysefasen, da dette er vanskelig å unngå når man jobber alene, og ikke kan be andre delta i arbeidet. Jeg var likevel bevisst på dette og forsøkte aktivt å ikke dømme hverken i koding eller i empirikapittelet. Om resultatet ville blitt det samme om noen andre foretok undersøkelsen vil være vanskelig å svare på fordi konteksten hele tiden vil endre seg. Transparens kan være et middel for å oppnå pålitelighet (Tjora, 2017). Det er derfor jeg nå i dette kapittelet har beskrevet så nøyaktig som mulig min fremgangsmåte i dette forskningsprosjektet. Jeg må likevel støtte meg på egen evne til refleksjon og gjøre ting eksplisitt.

3.5.3 Generalisering

Intensivt design har større potensiale for teoretisk generalisering enn til populasjonen. Målet for oppgaven var derfor å kunne danne nye teorier, modeller og konsepter som siden kan undersøkes hos andre enheter heller enn å generalisere direkte over på andre enheter i populasjonen (Jacobsen, 2005). Dette kaller Yin (2013) for analytisk generalisering. Analytisk generalisering går ut på å trekke ut abstrakte ideer fra forskningen som senere kan overføres på andre situasjoner.

Ekstern validitet er slik vanskelig i denne studien fordi jeg har et lite utvalg, som er teoretisk valgt med en spesiell hensikt. Studien kan likevel ha relevans for andre i lignende kontekster til den som er undersøkt, men det må bli opp til leserne og praktikerne å selv vurdere om det vil være gyldig for deres situasjon.

3.5.4 Ethiske aspekter

Det vil i slik aktørorientert forskning være viktig å sikre kildene anonymitet slik at min forskning ikke går ut over de på noe senere tidspunkt (Tjora, 2017). Respondentene har vist meg tillit ved å dele sine erfaringer og betraktninger og det er derfor viktig at jeg ivaretar denne tilliten på best mulig måte. Derfor er respondentene i denne oppgaven anonymisert med tilfeldige nummer som ikke gir noen opplysninger hverken om hvem de er, hvilket firma de tilhører eller stillingen de innehar. Alle har fått både skriftlig og muntlig beskjed om at de kan trekke seg når som helst, uten å oppgi grunn. Det er også innhentet tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata som har vurdert personvernsaspektet ved oppgaven for å sikre at respondentenes interesser er ivaretatt. Der er det også avtalt at alle personopplysninger slettes etter prosjektets slutt.

3.6 OPPSUMMERING

Jeg har nå redegjort for de metodiske valgene jeg har gjort i gjennomføringen av denne oppgaven. Men utgangspunkt i et pragmatisk fortolkende perspektiv har jeg brukt en kvalitativ metode med intervju for å belyse de deskriptive og eksplorerende forskningsspørsmålene. For å gjennomføre studien benyttet jeg i hovedsak inspirasjon fra SDI-modellen til Tjora (2017)

Data ble samlet gjennom 13 intervju. Respondentene er valgt med utgangspunkt i et kriterieutvalg med fokus på kjennskap til fenomenet jeg studerer, og med tanke på bredde og variasjon. Innsamlingen foregikk tidlig i prosessen, med hjelp av en semi-strukturert intervjuguide. De innsamlede data ble så transkribert og kodet i dataprogrammet Nvivo hvor jeg gikk frem og tilbake mellom teorien og empirien for å nå frem til en konklusjon. Målet for undersøkelsen er en analytisk generalisering gjennom teoriutvikling.

Kvalitativ metode med intervju er vanskelig å gjenskape helt nøyaktig på grunn av den menneskelige kontakten og på grunn av tolkningen av svarene og den intersubjektive meningsdannelsen (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Likevel tror jeg oppgaven min, på grunn av god nok validitet og reliabilitet, kan etterprøves.

Det viktigste datamaterialet jeg fikk frem i undersøkelsen vil bli presentert i neste kapittel

4 EMPIRI

Nå som vi har sett på teorien og metoden vil jeg i dette kapittelet presentere de data som er kommet frem i undersøkelsen. Det er gjort 13 intervjuer i et variert utvalg trønderske bedrifter blant både kvinner og menn. For å sikre anonymitet vil alle bli betegnet som han. En oversikt over respondentene og deres karakteristika finnes i vedlegg 1. Kapittelet er delt i tre: forståelse av forhandlinger, fordelingsteknikker og andre faktorer som påvirker verdiskapingen, og teknikker for integrasjonsforhandlinger og hvilke faktorer som fremmer merverdiskaping. Hver del har en oversiktstabell som viser hvilke respondenter som er inne på hvilke tema. En oversiktstabell finnes i vedlegg 5. Det er likevel en stor utfordring å plassere respondentene fordi de ofte motsier seg selv. Noen respondenter vil derfor gå igjen i motstående kategorier.

4.1 FORSTÅELSE AV FORHANDLINGER

I dette avsnittet vil jeg se på de to ulike forståelsene respondentene har av forhandling og se på hva som kjennetegner de ulike forståelsene. Til slutt vil jeg presentere en tabell som viser hvordan respondentene fordeler seg mellom de ulike forståelsene. Dette vil være hovedgrunnlaget for å svare på forskningsspørsmål en om hvordan respondentene ser på formålet med forhandlinger.

4.1.1 Fordelingsorientering

Her vil jeg presentere funn som er knyttet til en fordelingsforståelse av forhandlinger. Tegn på at de har denne innstillingen kan være at de viser liten interesse for motparten, forstår merverdi som mer til seg selv, og tenker på egen vinning. En slik forståelse vil påvirke om de prøver å skape verdi eller krever verdi, og hvordan de eventuelt gjør dette. Her vil jeg ta for meg 3 nøkkelbegreper og disse er: **vinn-tap, merverdi og interessefokus**.

En tydelig trend blant respondentene er at de ser på forhandlinger som **vinn-tap**. Dette observeres ved at de sier ting som «*Noen skal jo vinne, den aggressive innstillingen bør man ha for å være en god forhandler, glad i å stå på kravene, ikke gi etter*» (R5). Det impliserer da at ikke begge vinner. En slik tankegang vil gjøre forhandlingen konkurransepreget og hindre merverdiskaping.

Når det kommer til **merverdi** er trenden her at flere ser på merverdi som mer til seg selv. Respondent 12 sier «*Du får et bedre resultat, alt etter som da, jo flinkere du er til å forhandle jo mer viljen din får du, hva nå viljen din er*». Andre eksempler er at kunden prøver å selge

inn flere produkter, eller øke sitt bidrag på andre måter, eller kreve rabatt av motparten. Når man ikke tenker på merverdi til begge blir det en konkurranse om å få mest til seg selv. Mer til seg selv vises også når mange trekker frem at motivasjonen til å forhandle er at de finner nok verdi til seg selv. «Jeg tror en forutsetning er at tilstrekkelig mange finner tilstrekkelig mye «whats in it for me» (R6). Når merverdi ikke er til begge er det ikke merverdi. Denne misforståelsen, eller ubevisstheden kan skyldes at de fokuserer for mye på egne interesser.

Mange respondenter glemmer motpartens **interesser** og fokuserer på sine egne. Dette er en gjennomgående trend, men utfordringen ligger i at man snakker ikke om ting man ikke er opptatt av. Bare to respondenter sier ikke at de ikke bryr seg om motparten og derfor er bare to som er krysset av her, men som vi kommer tilbake til i forskningsspørsmål to er det langt flere som ikke har tilstrekkelig fokus på motparten. En respondent er så opptatt av egne interesser at han ikke engang ser nytten av å tenke på motparten og ønsker at samarbeidet skal skje på hans premisser. Respondenten viser her at det er egne interesser som står i fokus og at motpartens interesser ikke er det.

Respondentene fordeler seg slik:

Interesse for bare seg selv	Vinn-tap	Merverdi til seg selv
4,5	1,2,5,7,9,12	6, 10, 12

Disse tre punktene, interesse fokus, vinn-tap og merverdi til seg selv, viser at enkelte forstår forhandlinger som en fordelingsprosess og et nullsumspill som skal vinnes. Nå skal vi se på hva som kjennetegner en integrasjonsforståelse hos respondentene.

4.1.2 Integrasjonsorientering

En integrasjonsforståelse vil være interessebasert og dette påvirker måten de tilnærmer seg verdiskapingen. Det handler om å forstå at man kan oppnå en vinn-vinn situasjon som er bra for begge. En slik integrasjonsorientering krever at man har interesse for motparten og forstå at selv om man oppnår egne interesser trenger ikke dette å gå utover motparten. En integrasjonsforståelse av forhandlinger vil også påvirke valg av teknikk og tilnærming til verdiskapingen som vi skal se nærmere på senere. Siden integrasjonsforhandlinger noen ganger står i kontrast til fordelingsforhandlinger er nøkkelordene for dette avsnittet motstykker til det vi så i forrige avsnitt. Her er det: **interesser hos motparten, vinn-vinn, og verdi til begge.**

De fordeler seg slik mellom nøkkelordene:

Interesser hos motparten	Merverdi til begge	Vinn-vinn
1,2,3,5,9,11,13	9,10,11	2,4,5,6,8,9,10,11,12

Flere melder at det å forstå **interesser hos motparten** er avgjørende, og bruker dette for å sette opp prioriteringer og bytte saker av ulik interesse mellom seg. Hele sju respondenter er inne på dette. Respondent 2 forteller «*Det er som regel sånn at to parter har ulik tilnærming til ting, og litt ulike interesser selv om det er felles mål, vektlegges ting forskjellig. Finne ut av det og hva som til sammen blir det beste*» Det å ha slik forståelse av motpartens interesser viser at man har forstått at dette kan brukes til å skape merverdi og derfor vil gagne dem selv også. «*Ved å få til en god forhandling vil man oppnå mer enn uten, så det bidrar forhandling til*» (R9) Slik blir det bedre løsninger for begge.

Tre respondenter snakker om det at de gjennom forhandlingsprosessen skaper **verdi for begge** parter. «*Om du kunne løst ethvert problem uten forhandlinger hadde det vært topp, men slik er ikke verden, det handler om å gi og ta og å finne en løsning.*» (R9). Slik er man gensidigavhengig i en forhandling og begge vil få det bedre om det blir en felles løsning. Respondent 10 ser også at merverdien i avtalen kan øke ved å legge til andre elementer enn pris. For eksempel kan man legge til leveringstid, kvalitet eller noe annet som øker verdien slik at motparten får mer, og de får levere mer og man kan danne en **vinn-vinn** situasjon. Men selv om mange her er merket med vinn-vinn er ikke dette reelt som vi skal se i drøftingen.

Respondent 12 er opptatt av egne interesser og av å få viljen sin. Han er likevel bevisst på at det ikke nødvendigvis går utover motparten, men at begge kan få det de ønsker seg mest. «*Men spiller det noen rolle når jeg var lykkelig og de var lykkelig da, happy-happy, å vinne betyr jo ikke at jeg skal bli happy på din bekostning, om jeg er happy og motparten er happy så er vi happy-happy. Vinn-vinn*». Flere legger slik vekt på at forhandlingsprosessen skal være bra for begge. En respondent beskriver det som en balansekunst og at det skal bli bra på begge sider og dermed en **vinn-vinn** situasjon.

4.1.3 Klassifisering av respondentene

På bakgrunn av svarene er respondentene delt inn i tre grupper etter en helhets vurdering av hvordan de forhandler. Noen har helt tydelige integrasjonsorientering og lar dette være gjennomgående for forhandlingen. Et eksempel på dette er: «*Jeg synes det er fantastisk spennende, morsomt å orkestrere en forhandling av litt størrelse. Hvordan man bruker psykologi, leser terrenget, skjønner motpartens begrunnelse. vi har intern en del diskusjoner om de forhandlingsprosessen vi er i. om jeg leder en forhandling har vi en diskusjon her i teamet om hva som er våre viktige punkter, hva er viktig, hva kan vi gi bort. Bevisst legge en*

strategi for det. Ikke bare selve forhandlingene, men også strukturere prosessen for å få et gunstig forhandlingsklima» (R1). Her vises en bevisst holdning på faktorer som bidrar til integrasjonsforhandlinger. Andre respondenter har et tydelig fokus på fordeling og svarer slik: «Student: Foretar dere noen analyse av motpartens behov i denne prosessen? Respondent: Nei! Hva mener du med hans behov? Han har behov for en kontrakt og noen penger. Så skal han sende ut en mann som skal se på noe så vil han ha betalt for det. Vi analyserer jo ikke det. Det er ikke vitenskap dette her, det er jo gi og ta» (R4). Helt tydelig lite interessert i motpartens behov, og vil bare fordele noen penger, og inngå kompromiss gjennom å gi og ta. Det er likevel svært mange av respondentene ligger et sted imellom og gjør litt av begge uten at det er noe fast mønster i det. Da motsier de seg selv slik: «To parter som begge ønsker et godt resultat, ja da snakker vi sammen. Da er det den som har de beste kortene på hånden og som er dyktigst som får det beste resultatet for sin del, men en god forhandling er å ende opp med at begge parter er fornøyd og det er det beste synes jeg» (R3). Her ser vi at respondenten mener at selv om begge ønsker et godt resultat og at begge skal bli fornøyd, så får den ene det beste resultatet likevel. Noe som er selvmotsigende. Vanligvis går det lengre tid mellom de motstridende uttalelsene, men de er likevel tydelige. Det står i Watkins (1999) at forhandlingsmetode er skala, men det burde likevel vært en konstant orientering. Hvorfor så mange har havnet i den midterste vingle-kategorien kommer vi tilbake til i drøftingen. Respondentene fordeler seg da slik:

Integrasjonsorientert	Vingler i mellom	Fordelingorientert
1,13	2,3,5,6,7,9,10,11	4,8,12

Videre vil jeg nå ta for meg hvilken praksis de bruker og hvordan dette påvirker verdiskapingen. Dette vil være grunnlaget for å svare på forskningsspørsmål to.

4.2 FORDELINGSTEKNIKKER

Fordelingsprosessen tar utgangspunkt i en fordelingsforståelse og danner en prosess hvor de bruker ulike teknikker for å vinne mest mulig til seg selv gjennom **kompromiss, makt, og trusler**. Respondentene bruker disse hyppig:

Kompromiss	Makt	Trusler
1,2,3,4,9,10,11,12	4,5,6,8,9,10,12	1,2,4,7,10,13

Den mest dominerende trenden av disse er **kompromiss**. Man bare gir og tar til man blir enige. En respondent forteller her at han bare ser tre løsninger. «Enten er det han som får det

slik han vil, eller så er det du som får det slik du vil, eller så møtes man midt på treet. Som oftest er det det da» (R9). Ingen av disse tre gir mulighet for å skape merverdi, de bare fordeler mellom seg.

Med fokus på å vinne tar de i bruk andre maktmidler og **trusler**. Eksempler på dette er: «*Mye av forhandlingsjobben vår går rett å slett ut på å skape konkurranse, en «credible treath», en troverdig trussel» (R1).* Dette kan gjøres ved å skape konkurranse og innhente flere anbud, eller interesserte kjøpere. Trusselen er at om man ikke etterkommer kravene vil man gå til noen andre. En annen trussel som brukes er å løse uenigheter med rettslig prosess. «*Om det går helt til bitter end, er det beskrevet voldgiftsrett og håndtering av det, men det er siste utvei da» (R2).* Det fortelles også om at de kjører prosessene parallelt. Samtidig med at de forhandlet forberedte de en juridisk prosess slik at det blir et ris bak speilet som får partene til å bevege seg litt. Noen forstår at dette vil lede til tap for begge sider, mens andre ser det som eneste løsning. I tillegg til trusler bruker noen makt, som vi skal se på nå.

Makt får respondentene fra en rekke kilder blant annet størrelse, mangel på konkurrenter, penger, kunnskap, relasjon, forberedelser og oversikt over markedet. En respondent ser at store og erfarne selskaper som de selv er, er drillet på kontrakter, men at små og uerfarne ofte kan brenne seg fordi de ikke har forstått innholdet. «*Vi er ganske store og gjennomarbeidet på hvordan vi bruker kontraktstandarder som vi jobber med. Jeg tror på en måte at den makten føles asymmetrisk ... De små opplever oss kanskje som veldig store, og Goliat mot David. Det er jeg ganske sikker på altså. Om man jobber men liten håndverksbedrift på 30 ansatte med to i administrasjonen, så er ikke de drillet på offentlig anskaffelsesregler og norsk standard» (R5).* Respondenten viser her at de forstår at størrelse kan slik påvirker forhandlingen, og en annen respondent gir et eksempel fra den andre siden av saken: «*Noen ganger føler jeg meg underdanig, om de kommer to stykker og sitter på andre siden her og er mye større, selv om jeg har forberedt meg godt» (R8).* Slik er det lett å se for seg at store aktører kan bruke makten i størrelsen for å tvinge små motparter til å gi etter og en respondent forteller at han gjør dette. Slik maktmisbruk kan føre til brudd i relasjonen og hindre verdiskaping. Trusler og makt er gråsoner hvor noe taktisk bruk kan være akseptabelt, men grensen er tynn og det er lett å trække over. Da blir det uetisk atferd som vi skal se på i neste avsnitt.

4.1 HEMMER VERDISKAPING

Nå har vi sett på ulike fordelingsteknikker, i tillegg til disse er det også flere faktorer som kan hemme verdiskapingen. Det som trekkes frem av respondentene som ikke tidligere er gjennomgått er: **uetisk atferd**, og å tro på **mytene** til Thompson (2012).

Blant **uetisk atferd** er det maktmisbruk, trusler (Se tabellen over) og løgn som går igjen. Slik atferd hemmer naturlig nok verdiskapingen fordi det skaper mistillit. Mens makt og trusler brukes taktisk for å oppnå egen fordel som så vi på i forrige avsnitt vil løgn også påvirke forhandlingen gjennom at det skader ryktet og hindrer tillitsbygging. Det er naturlig nok få som rapporterer om egen uetisk atferd. Makt og trusler kan være gråsoner så der forteller de litt om hvordan disse utøves, men ellers er det motpartens uetiske atferd som kommer frem. Respondent 7 forteller at motparten lyver for å dekke over egne feil eller mangler. «*Men der er det tydelig at de drar en joker veldig fort, noen ganger drar de den for fort og da sier jeg bare nei, det kan du glemme*» (R7). Dette fører til at samarbeidet blir anstrengt og man åpner ikke opp for motparten slik som er nødvendig for å skape verdi.

Mytene fra Thompson (2012) lever i beste velgående blant respondentene, og disse er observert slik:

Myte	Respondenter
Erfaring best	5,4,7,9,10,11
Fast sum	2,5,10,12
Magefølelse	1,4,7,9
Hard-myk	5,7,10
Født sånn/blitt sånn	1,9
Ta risiko	12

Det er som vi ser særlig tre av mytene som er fremtredende. Myten om at forhandlinger er en fast sum er det fortalt om i avsnittet om fordelingsforståelse. En annen standhaftig myte som mange tror på er at de mener erfaring er den beste læremesteren. Noen går også så langt av de avviser nytten i teori. Her er det fire respondenter som viser at de tror på dette og sier ting som: «*Jeg tror jeg har lært om forhandlinger gjennom jobb, jobbkarrieren egentlig. Det er har vært den beste måten å lære på, learning by doing*» (R11).

Halvparten av respondentene sier de ikke har formell kjennskap til forhandlinger, men har lært gjennom erfaring, av kollega, gjennom lovverk og at man lærer det i livets skole fra man er barn. De med formell bakgrunn har fått dette i studieløpet eller som kurs hos arbeidsgiver

eller fagforening. Av de som hadde teoretisk kunnskap svarte to at de mente dette var unødvendig og irrelevant, mens av de uten formell opplæring mente tre stykker at dette ikke var nødvendig da erfaring og «Learning by doing» var det beste. Det er altså svært varierende holdning til forhandlingsteori blant respondentene. Uten den formelle kunnskapen, eller i det minste en reflektert holdning til egen praksis og utvikling, vil en risikere at man ikke når målet sitt om å skape verdi.

Den tredje myten de tror på er at flere stoler mye på magesfølelsen sin og bruker denne til å ta avgjørelser. Fire respondenter er opptatt av magesfølelse og intuisjon og dette vil påvirke hvordan man går frem i prosessen. «Vi har et litt intuitivt grep på dette, det er så fundamentalt for det vi gjør» (R1), og «Jeg er ikke så veldig strategisk når det gjelder slik ting. Jeg bruker mye magesfølelse og innsikt i andre mennesker» (R9). Disse sitatene viser at når man tror på denne myten. Når man foretrekker magesfølelse fremfor forberedelser vil det føre til at prosessen ikke blir gjennomtenkt, noe som kan være til hinder for verdiskapingen (Thompson, 2012). Disse tre mytene, om erfaring, magesfølelse og fast sum, tror de sterkt på og de blir nevnt mange ganger av flere respondenter. De andre tre er det svakere respons på og blir ikke bli tatt med i drøftingen. Andre variabler som kan hemme verdiskaping er manglende forberedelser, lite interesse for motparten, og lav relasjonsorientering. Det motsatte kan igjen skaperverdi, noe vi skal se mer på nå.

4.2 INTEGRASJONSTEKNIKKER

En integrasjonsprosess vil ta sikte på å oppfylle interessene til begge parter og at man gjennom dette oppnår en vinn-vinn situasjon. Det benyttes en rekke teknikker for å få til dette og mest fremtredende er bruk av **roller**, **tidsstyring** og endre **perspektiv**. Integrasjon krever **forberedelser** og åpenhet, slik at **informasjon om interessene** blir delt mellom partene.

Prosess	Roller	Perspektiv	Tidsstyring
2,11	1,2,10,11,12,13	2,7,10,13	4,5,9,10,11,12,13

En av de viktigste stegene for å lage en integrasjonsprosess er **forberedelsene**, Denne tabellen oppsummerer hvilke forberedelser de ulike respondentene gjør.

Forberedelse	Respondent
Egne mål og prioriteringer	1 2 3 4 5 8 9 10 13
Forstå motparten- hvem de er	1 2 9 10 11 12 13
Planlegge taktikk	1 2 4 9 11 13
Motpartens mål og prioriteringer	1 2 9 10 13
Kartlegge markedet	1 7 8 12

Når det kommer til forberedelser er det en tydelig trend at man først og fremst kartlegger egne mål og prioriteringer, hele ni respondenter svarer dette. På andreplass kommer analyse av hvem motparten er, før de fokuserer på å legge en plan for forhandlingen eller diskuterer strategi. Etter topp tre er det motpartens mål og prioriteringer samt kartlegging av markedet som står i fokus. Forberedelser er svært viktig for verdiskapingen.

Forberedelser er så viktig at en respondent utsetter møter bevisst for å få nok tid til å forberede seg, og at det er nødvendig for å kunne skape merverdi. Han mener også at man får mye igjen for å bare forberede seg litt «*Fra 0-50% er det ikke nødvendigvis i slike sammenhenger så mye arbeid (å forberede seg) fra 50-70 er det litt mer arbeid. Men å ta det perfekt på de siste prosentene er det heller mer arbeid. Så det er enkel gevinst å ta på å tenke igjennom og sånn litt på forhånd da*» (R13). Dette viser at forberedelser bidrar til verdiskaping, og at litt er bedre enn ingenting. Av forberedelsene er kanskje interesseanalysen den viktigste.

Det å avdekke og forstå **interessene** på begge sider er en viktig forberedelse, men også del av den tidlige forhandlingsprosessen. Som beskrevet i forståelsen av integrasjonsforhandlingen brukes dette til å prioritere saker og bytte de mellom seg slik at begge får det de helst vil ha. Dette er en mye brukt strategi for å skape merverdi. Respondent 11 sier at man oppnår slik merverdiskaping gjennom forhandlingsprosessen. «*Og når man har to parter som begynner å jobbe sammen ser man at en pluss en blir tre ikke sant, og får man den effekten ... At det blir merverdi*» (R11).

En annen forhandlingsteknikk for å skape merverdi er å bruke riktig forhandlingsmetode eller **prosess**. Rognes (2015) skriver at ved enkle forhandlinger kan man bruke fordelingsbasert, men ved mer komplekse forhandlinger passer det bedre med integrasjonsforhandlinger. Bare en respondent er inne på dette. Han varierer prosessen etter hvor komplekse forhandlingene er og hvem han forhandler med. Respondent 11 forklarer dette slik: «*Det er veldig vanlig i litt*

krevende forhandlinger at vi møtes, men det er mye bruk av Skype og telefon og sånt og email ... Vi starter med å bygge den tilliten og face to face, møtes og prøver å sortere ut det som må håndteres og løses da. Og så går det an å ha litt mail kommunikasjon frem og tilbake på ulike elementer av det man skal forhandle på, men det er, altså enkle forhandlinger». Prosess varierer altså etter hva man forhandler om og at komplekse forhandlinger skjer ansikt til ansikt, mens enklere ting løses over mail eller telefon. Respondenten forteller videre at de også tilpasser etter hvem de forhandler med. Om de har gjentakende forhandlinger skapes det en egen modell for de forhandlingene, men når de skifter part eller sak endres prosessen. Med riktig prosess og vil man ha mulighet til å skape merverdi.

En annen variasjon av prosessen som skal skape merverdi er hvilken rekkefølge man har og hvilken ende man begynner i. De aller fleste vil starte med de viktigste eller overordnede tingene og jobbe seg ned på mer detaljnivå. *«Trekker de store linjene først, bli enige om omfanget så er det lettere å få på plass detaljer etterpå» (R2)*. Motsatt så kan man begynne med det enkle man er enige om, og ta det vanskeligste etterpå.

Slike justeringer av prosessen vil kunne bidra til at man får en felles verdiskaping, Dessverre er det bare to respondenter som er bevisste på dette. Når det kommer til prosess er det som går igjen at de avtaler tid og sted og avklarer kanskje hvem som skal møte og agenda for møtet. Utover det ser jeg få tegn til prosessavklaring i forkant og respondentene svarer slikt som *«Det varierer veldig» (R8)* og *«Der har vi ikke noe fast mønster, helt avhengig av hvem av oss som gjør det» (R12)*. Uten avtalt prosess vil forhandlingen bli tilfeldig og man får ikke utviklet verdien slik man kunne gjort med en strukturert prosess. En strategi som er mye mer omtalt er ulik bruk av roller.

Halvparten av respondentene ruker roller på ulike vis. Tre respondenter forteller at på et forhandlings team kan man ha ulike **roller**. Det kan for eksempel være snill og streng: *«Hvis man er et team da så kan man fordele roller at noen skal være litt krass og avtale med andre at om det skjærer seg så kan de polere og reparere igjen da. Sånn good guy bad guy. Det gjør man altså» (R1)*. Respondent 10 legger til at man også kan utfylle hverandre i personlighet, interesser og faglig kompetanse slik at man dekker så mye som mulig. Om teamet blir brent i forhandlingen kan man skifte de ut. Slik forsøker de å vedlikeholde gode relasjoner under tøffe forhandlinger for å oppnå merverdi. En annen måte å utnytte roller på er de ulike rollene man har i bedriften. Om forhandlingen står fast kan man ta det på et høyere nivå. Tre respondenter forteller at de prøver å løse problemene nærmest der de oppstår, men om det ikke går så eskalerer de det oppover i organisasjonen. Dette kan virke forløsende. Respondent

2 forteller: «Å ta inn lederen senere kan virke forløsende. Ha litt blanke ark. Ikke brenne nivåene i org, for tidlig. For du skal ha noe å gå på. Det er håp i å bringe inn neste nivå.» Å ta forhandlingen opp et nivå kan også skape nye perspektiver.

En trend som kommer frem er å bruke ulike **perspektiver** for å nå enighet. At man utveksler synspunkter, setter seg inn i motpartens perspektiv, setter forhandlingen inn i et større perspektiv, forteller litt ulike bilder, eller på forhånd avklarer situasjonen. Et eksempel er «*så kan du se etter andre vinklinger da og prøve å beskrive et litt annet bilde og se om motparten er med på det. Og se hva som gjorde at det låste seg*» (R13). Respondenten viser her at et felles perspektiv kan bidra positivt i forhandlingen, og får støtte fra flere. «*Selv om man er veldig uenig er det viktig å forstå hva den uenigheten består i*» (R2). Så kan man sette denne uenigheten inn i et større perspektiv og se på konsekvensene. Dette kan øke villigheten til å samarbeide sier respondent 2. I tillegg til roller og perspektiv bruker de tidsstyring som teknikk.

Den mest populære strategien er ulike måter å **styre tid** på. De beskriver motpartens uthalingstaktikker, at de venter med å gi respons, tar time-out, setter deadline for å skape fremdrift. «*Selv om man har tenkt igjennom det på forhånd så finner du ut i forhandlingene at jeg kan jo kanskje gå dit. Da må man ta en time-out med kollegene og høre da, og ta en puste pause i forhandlinger har jeg vært med på, at man må ta en liten sånn time-out*» R9. Flere beskriver det samme også at time-out kan få roet ned en opphetet forhandling, eller for å tenke litt på saken. Et annet viktig aspekt av tid er at man skaffer seg tid. Respondent 12 sier det viktigste er å skaffe seg tid, slik at man ikke blir presset til en beslutning på grunn av tidsnød. «*Så det handler om punkt en: Ha tid, skaffe seg tid. Det mener jeg at jeg var ganske flink til. Altså tid i forhold til når ting må besluttet så man ikke kommer i en tidsskvis*» (R12). Slik får de tid nok til å ta gode beslutninger som ivaretar interessene og skaper merverdi.

Når målet for prosessen er å skape merverdi kan man bruke aktiv lytting, EQ og empati for å skape tillit og en god relasjon som igjen er grobunn for et langsiktig samarbeid. Dette og flere faktorer som bidrar i verdiskapingen skal vi se på nå.

4.3 FREMMER VERDISKAPING

Å skape merverdi er målet for forhandlinger. I tillegg til de nevnte integrasjonsteknikkene er det også andre faktorer som bidrar til verdiskaping. **Etikk, rykte, forhandlingsklima** og positive **emosjoner** bygger opp tillit som muliggjør at man etablerer en **relasjon**. I tillegg vil læring og evaluering påvirke holdningen man har til forhandling. Vi skal nå se nærmere på de uthevede nøkkelordene. Tabellen viser hvilke respondenter som omtaler de ulike tema.

Etikk	Rykte	Klima og emosjoner	Relasjon	Evaluering og læring
1,2,3,6,7,8,9,10,12	1,2,3,6,11	1,2,4,5,6,8,9,11,12,13	ALLE	1,2,3,7,9,11,13

Svært mange av respondentene forteller at de har fokus på **etikk** fordi uetisk atferd kan hindre relasjonsbygging. Eksempler på dette er at noen respondenter er opptatt av å fortelle det som er vesentlig ved varen slik at motparten ikke får noen overraskelser i ettertid, og at de oppleves som etterrettelige. Andre trekker frem det at man ikke kan presse for mye på pris fordi det kan gå utover tredjeparter, eller presse motparten til konkurs noe som får store konsekvenser for eiere, ansatte og respondenten selv som kunde. Dette er ulike måter å utøve etikk på. Respondent 7 forteller at etikk både handler om et etisk resultat og en etisk forhandlingsprosess. Begge skal være rettferdig.

Etisk eller uetisk atferd vil påvirke **ryktet** og omdømme som også er en faktor i relasjonsbyggingen. Fem respondenter mener at de er avhengig av et godt rykte for å lage gode og rettferdige løsninger for alle parter. At de ikke kan optimalisere alle avtaler, men heller tenkte langsiktig og bygge et godt omdømme og troverdighet. Respondent 1 oppsummerer det slik: «Vi har et rennommé, et rykte og en standing, folk snakker sammen, vi må oppfattes som seriøs og troverdig, og skikkelige folk, og så er det en ting til da. Verden er så liten så man skal ikke brenner flere bruer enn man må. Så ta de fightene som er viktig for deg» (R1). Slik verner de om sitt omdømme og rennommé slik at andre vil samhandle med dem i fremtiden.

I tillegg til rykte og rennommé er også **forhandlingsklima** en viktig komponent for å oppnå en god relasjon til motparten. Flere respondenter ser at godt klima gjør forhandlingen enklere «Bare sånn stemningen eller humoren i forhandlingene kan være et sånt mykemiddel. Hvis man klarer å ha en litt sånn kobling med folk sånn personlig» (R5). Gode følelser er viktig for at man skal engasjere seg i prosjekter. Om det er et godt klima strekker man seg lenger, sier respondent 13. Emosjonene er slik sammenvevd med forhandlingsklimaet.

Emosjoner er påfallende fraværende i intervjuene, selv om de snakker om godt klima, tillit og EQ. «*Prøver alltid å være reelt interessert i hva de andre sier og heller prøve å alltid å få til en god tone, å få til tillit i den settingen og så ta det derfra, ikke bare dure frem ... Men etablere tillit og en form for positiv tone, at vi vil hverandre vel og at vi skal oppnå noe, men prøve å lytte og være interessert i hva vedkommende sier*» (R9).

Respondent 2 snakker også om følelser og sier: «*De er der, men godt kamuflert. Det er tegn på svakhet, om man får de ut av fatning er det en liten seier, det påvirker nok. Folk blir ofte sinna når de kommer til et svakt punkt, om de ikke har forberedt seg godt nok. Det er da følelser ofte tennes litt da*». Å forstå emosjoner i forhandlinger er viktig fordi gode følelser som tillit, glede og tilfredshet forenkler forhandlingene, og kan påvirke nye forhandlinger. Alle disse elementene påvirker relasjonsbyggingen.

Så godt som alle respondentene forteller om viktigheten av **relasjoner** i forhandlinger. Relasjonsbyggingen starter før partene har møttes og flere forteller at de undersøker motparten på forhånd, gjennom felles bekjente eller internett. Når de møtes skjer relasjonsbyggingen gjerne uformelt gjennom kaffedriking, middager, og turer sammen. «*så skulle vi tatt oss en middag sammen før vi snakker om saken, det er en sånn test på om det, det skaper et klima eller aller helst før du i heletatt antyder noe så har du begynt å lage noen relasjoner. Det er så viktig og det synes jeg er litt sånn, ikke en forhandling, men en kritisk situasjon*» (R13). I følge respondentene er målet med relasjonen å skape tillit, gjøre forhandlingen enklere, gir bedre pris og forhindrer uetisk atferd. Relasjoner kan også legge til rette for langsiktig samarbeid fremover, og for neste treff. Det kan også bare sees som en hygienefaktor som må være til stede for å få gjennomført forhandlingene. «*Enklere å forhandle med de man har en relasjon med fra før. Det blir litt sånn "same procedure as last year". Vi har funnet vår modell og så kjører vi på den om alle er fornøyd*» (R3). I tillegg til relasjoner vil også formell kunnskap kunne være verdiskapende. Det skal vi se på nå.

Teoretisk bakgrunn og formell læring vil være nyttig for å kunne nå en vinn-vinn situasjon. En respondent forteller om det slik. «*Teorien ligger jo bak da. Som danner grunnlaget for refleksjoner og evne til å tilnærme seg. Et sammensatt bilde*» (R2). Å ha kjennskap til teori, eller ha en formell kunnskap om forhandlinger vil kunne bidra til at man tar bedre valg på veien mot merverdi. Knyttet til læring vil også **evaluering** være relevant fordi refleksjon og feedback er nødvendig for å utvikle seg (Thompson, 2011).

Halvparten av respondentene forteller at de gjør store eller små evalueringer i etterkant. Noen

evaluerer hele prosessen fra start til slutt, hva som gikk galt, og hvorfor, om noe gikk bra, om de var for tøffe eller for naive og hva man kan ta med seg videre. Det beskrives også løpende evaluering, hvor de ser på salgstallene om det er bra og justerer etter det. Evaluering av prosess og resultat vil bidra til merverdi ved å unngå feil neste gang og gjennom å forstå og utvikle egen forhandlingsmetode.

4.4 OPPSUMMERING

I dette kapittelet har jeg presentert noen av de viktigste dataene som kom fram i undersøkelsen. I første del ble respondentene delt inn i grupper etter hva slags forståelse de har av forhandlinger og hvilket formål de mener forhandlinger har. Noen er fordelingsorienterte, noen få er integrasjonsorienterte, men de fleste vinger frem og tilbake mellom de to retningene. Denne delen vil bli bruk for å besvare forskningsspørsmål en.

Den andre delen har sett på hvilke teknikker respondentene tar i bruk og hvilke faktorer som påvirker verdiskapingen.

Blant fordelingsteknikkene fortalte respondentene om kompromiss, ekstreme bud, makt og trusler. Uetisk atferd, og troen på myter bidrar i tillegg til fordelingsteknikkene til å hemme merverdiskapingen.

Integrasjonsteknikkene går ut på å gjøre gode forberedelser og ha en strukturert prosess. I tillegg benytter de teknikker som involverer bruk av roller, tidsstyring, og perspektiv forståelse. Det som i hovedsak bidrar til å fremme merverdi er relasjoner og disse bygges gjennom etikk, godt rykte, og forhandlingsklima. I tillegg vil fokus på læring og evaluering være bidragsytere for å danne merverdi. Disse to delene om hva som hemmer og fremmer merverdi vil bli bruk til å besvare forskningsspørsmål to.

Det vi har sett så langt er at de sier mange av de riktige tingene, og gjør noen av dem, men de har likevel vansker med å skape merverdi. Dette skal vi se nærmere på i neste kapittel. Der vil den presenterte empirien blir drøftet opp mot teorien, før jeg kommer med en konseptualisering og en konklusjon.

5 DRØFTING OG ANALYSE

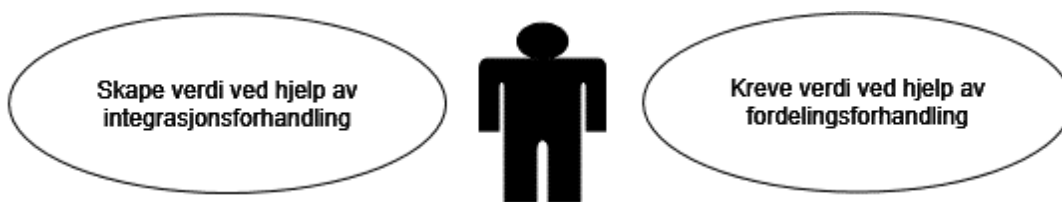
I dette kapittelet skal jeg drøfte den presenterte empirien opp mot den utvalgte teorien. Analysen er som beskrevet i metodekapittelet en SDI-prosess hvor jeg har gått fra teori til data og tilbake igjen, slik at analysen får størst mulig validitet.

Kapittelet er delt inn etter forskningsspørsmålene. Hovedspørsmålet er spørsmål to om hvordan bevissthet virker på forhandlingsprosessen og bruken av virkemidler som hemmer og fremmer merverdi. For å svare på dette må jeg først se på forskningsspørsmål en og hva de mener er formålet med forhandlinger, og om de i hele tatt er opptatt av å skape merverdi.

5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL EN

«Hvordan ser forhandlere fra et variert utvalg trønderske organisasjoner på formålet med forhandlinger?»

Dette vil bli besvart gjennom å se på hvilket perspektiv de ulike respondentene har på forhandlinger, se på om de har en fordelings- eller integrasjonsholdning, om de vil de skape eller kreve verdi, samt hva deres motivasjon er og hva som påvirker hvordan de ser på dette.



5.1.1 Perspektivet på forhandling

I innledningen presenterte jeg et utdrag fra forordet til Fisher, Ury og Patton (2011). Der skriver de at de i 1981 måtte påpeke at alle er en forhandler, og at vi gjør dette hver dag. *«Dette overrasket mange den gangen, men nå er det allment kjent. I 1981 var forhandlinger forbundet med spesielle settinger som lønnsforhandlinger, salgavtaler og internasjonaldiplomati. Nå vet vi alle at vi forhandler på en uformell måte med hvem som helst vi støter på i løpet av dagen. Det var mye fokus på hvem som skulle vinne og hvem som skulle tape den gangen, og noen måtte gi seg»* Fisher, Ury og Patton (2011).

Denne refleksjonen står i kontrast til svarene respondentene gir når det spørres om hva de tenker på når de hører ordet forhandling. Selv om noen peker ut uformelle forhandlinger er trenden at de fokuserer på nettopp det Fisher, Ury og Patton (2011) beskriver fra 1981. Ordet forhandling forbinder de med kjøp og salg, kontrakter og lønnsforhandlinger. En av respondentene forteller at *«For meg er det for eksempel når du skal forhandle om en avtale.*

Man skal bli enig om ett eller annet. Kjøp eller salg av en virksomhet eller noe, da forhandler du deg frem til en aller annen enighet. For meg er det å forhandle mer enn noe annet» (R9).

Det er altså noe den Amerikanske normative litteraturen ikke fanger opp. Og dette kan skyldes at man ikke har sett nok på hva forhandlere faktisk gjør, eller at det er en kulturforskjell mellom nasjonene.

I stedet for forhandlinger bruker de heller ord som samtaler, meningsutveksling og diskusjoner, og sier at de ikke tenker på det som forhandlinger. «*En diskusjon for å komme frem til enighet» (R3)*. Dette viser også at det ikke er som Fisher, Ury og Patton sier. Dette observeres også når jeg kontaktet respondentene for første gang og fikk svar som «*Er du sikker på at det er meg du vil snakke med? Jeg forhandler ikke. Jeg kan sende forespørselen til salgsavdelingen om du vil?» (R6)*. En respondent sitter som sjef for prosjektledere i Norden i et stort konsern og hans ord var: «*Jeg er ikke akkurat noen typisk forhandler jeg da» (R2)*. Enhver med en slik stilling må forhandle, og når vi fikk snakket sammen var det jo helt klart at hans jobb inkluderte mye forhandlinger. Slik gikk det igjen at det ofte var noe de ikke hadde reflektert så mye over. Om de hadde reflektert var det ofte fokus på fordelingsforhandlinger. Funnet er ikke så overraskende, fordi bakgrunnen for valg av oppgave var jo at jeg selv var lite ubevisst på fenomenet forhandlinger. Perspektivet deres er at forhandlinger er en formell prosess som skjer i bestemte settinger.

Noen må vinne og noen må tape forteller Fisher, Ury og Patton (2011) fra 1981. På tross av at mange respondenter snakker om vinn-vinn, viser de gjennom de eksemplene de gir at de som oftest inngår kompromisser, hvor vinn-vinn er umulig. Det er kun noen få av respondentene som forstår forhandlinger som noe mer enn en fordeling. Ettersom mine data viser at respondentene tenker likt som det Ury, Fisher og Patton (1981) beskrev i Amerika på 80-tallet skal vi først se på fordelingsforhandlinger.

5.1.1.1 Fordelingsforhandlinger

Denne forhandlingstypen brukes mye blant respondentene og en respondent forteller at han kun ser tre mulige løsninger. Enten så får han alt, motparten får alt, eller de møtes et sted på midten, altså ser de for seg et nullsumspill hvor en fast sum skal fordeles mellom partene. «*Om jeg skal være 100% så er motparten 0% da, om det er 100% vi skal fordele da. Men da vil jeg antakeligvis oppleve at jeg mange ganger ikke lykkes og kommer ikke i mål for jeg, man må skape et klima sånn at man er relativt i likevekt ja, enten passe fornøyd eller*

misfornøyd da, hvis det er et mål ikke sant» (R12). Respondentene viser at de forstår forhandlinger som en fordeling av verdi og hvor en løsning der begge får akkurat det de ønsker ikke er mulig, og at ingen blir 100% fornøyde. Det blir tap-tap.

Rognes (2015) sier at denne formen for forhandling er greit så lenge det kun finnes ett element å forhandle om, typisk pris. Problemet oppstår når man bruker dette om man har flere elementer og man heller kunne skapt merverdi (Rognes, 2015). I den virkelige verden er det svært sjelden man faktisk kun har ett mulig element. Ved kjøp og salg vil det være naturlig å inkludere ting som for eksempel leveringstid, kvalitet og betalingsbetingelser. Kun en respondent forteller om bruk av ulike metoder for forskjellige forhandlinger. *«Når vi har på en måte forhandlinger som inneholder flere, mange ulike elementer og sånn er litt mere kompliserte er det viktig tror jeg å ha noen fysisk interaksjon. Å kunne se hverandre og skape den tillitten. Forhandlinger er jo veldig forskjellige om det er komplekse ting eller veldig enklere ting da. Da er måten man gjøre det på også veldig forskjellig» (R11).* Han forteller videre at om det er kun ett enkelt element tar de det bare over mail og forhandler seg frem til et kompromiss. Respondentene tilpasser altså ikke metode til forhandlingen. Isteden går de for det enkle og kjente, nemlig kompromiss.

Det er som fortalt i empirien kompromisset som er den mest brukte forhandlingsteknikken og at dette er hovedmetoden for problemløsning. Det beskrives som gi og ta til man blir enige. En respondent innfører her begrepet *«hærting»*, fra gammel trøndersk dialekt som beskriver at begge får halvparten hver. *«Av og til kommer jeg borti når noen er misfornøyd. Om du ikke greier å gå opp den løypa igjen da, om hva som er sant eller rett eller feil, bruker jeg det veldig enkle. Da må vi «hært». Vet du hva hærting er? Det er å dele ting i to. enten blir vi litt happy begge to, eller litt misfornøyd begge to» R12.* Dette oppleves av respondentene som en grei og enkel måte å gjøre det på: *«ikke noe hokus pokus» R2.* Kanskje anser de det også som rettferdig at man fordeler gapet mellom posisjonene på to.

En tydeliggjøring av denne rettferdigheten er at de snakker om at begge skal være like fornøyde eller like misfornøyde. Det skal altså være likt og vinn-vinn sidestilles med tap-tap. *«En god forhandling er slik at begge parter er litt misfornøyd eller begge ganske godt fornøyd» (R1).* og *«Når de to partene er like fornøyd, eller like misfornøyd (R9).* Det de ikke innser er at fokuset på likhet gjør at det kan ligge igjen store verdier på bordet som ingen får. Så lenge det blir likt oppleves det som rettferdig, selv om resultatet ikke er optimalt. Rognes (2015) antyder også at man tyr til fordelingsforhandlinger fordi det faller oss mest naturlig, selv om det gir en dårlig løsning. Kompromissets tap av merverdi beskrives også i

Carnevale og Pruitt (1992) hvor de sier at når man er for opptatt av motpartens interesser gir man innrømmelser for raskt og går da glipp av merverdidannelsen. Her skiller mine funn seg fra teorien. Det ikke omtanke for motpartens interesser som gjør at de inngår kompromisser, men snarere fokus på at det skal være enkelt, raskt og rettferdig. Respondentene er ikke for opptatt av motpartens interesser, men heller for lite bevisst til å innse at de selv taper på kompromisset. Empirien stemmer da mer med kritikken til Sorenson, Morse og Savage (1999) hvor kompromisset inngår fordi det er en tilfredsstillende løsning, men ikke optimal. Å la verdi ligge igjen på bordet skaper ikke merverdi. Det kan likevel være egnet om man ser at en rask løsning er bedre for helheten, og at en langvarig forhandling ville blitt uforholdsmessig ressurskrevende. Det er også andre grunner til at de bruker så mye kompromiss.

Thuderoz (2017) peker på at det er fire grunner til kompromiss: Egeninteresse, moralske og sosiale forpliktelser, personlig risiko, og fremtidig relasjon. Blant respondentene er det overvekt på det første. De «gir og tar», altså forventer de at motparten er med på spillet og gir for å få tilbake. Det er også en svak tendens til at de inngår kompromiss for å bli ferdig med saken i frykt for større konsekvenser. Fremtidig relasjon og sosiale forpliktelser blir ikke nevnt, men det burde det kanskje om man hadde fokus på relasjon og ønsket en integrasjonsforhandling. Ulempen med bruk av fordelingsstrategier er at de ofte blir lite forberedt. Resultater ender i en dårlig planlagt prosess som gir et tilfeldig resultat (Rognes, 2015). Likevel viser respondentene en tydelig fordelingsorientering hvor de har fokus på å få mest mulig selv. Vi skal nå se på alternativet.

5.1.1.2 Integrasjonsforhandlinger

Integrasjonsforhandlinger har som mål å skape vinn-vinn resultater (Fisher, Ury og Patton, 2011). Utfallet skal være bedre enn reservasjonspunktet og BATNA, og har som mål å skape et resultat som er bedre for begge parter, altså merverdi (Thompson, 2012).

Alle respondentene rapporterer fokus på noen av trekkene som kan føre til integrasjon slik som lytting, empati, sosial intelligens, tillit og relasjoner, men når det kommer til verdiskapingen faller det igjennom. Ni respondenter sier de ønsker vinn-vinn, men kun tre snakker om merverdi til begge. Tendensen viser like tydelig at de forstår merverdi som mer til seg selv, og det er få som har en gjennomgående integrasjonsforståelse. Så selv om intensjonen er verdiskaping, oppnår de ikke dette. Dette skyldes at for å lykkes med integrasjonsforhandlingen kreves det at man har nok tillit til at man tørr å dele nødvendig informasjon om egne interesser. Man må også aktivt søke etter motpartens interesser slik at

man sammen kan bidra til kreativ problemløsning (Davis 1989). Det kan altså være mangelen på informasjonsdeling som fører til at de ikke oppnår verdiskaping selv om dette kan være intensjonen. Videre drøfting av dette kommer i neste forskningsspørsmål.

Det er likevel minst en av respondentene som forstår merverdiskapelse. En respondent forteller at man i prosessen finner merverdi fordi man får mer informasjon om interessene. *«Så det har vi opplevd mange ganger det altså, at vi har begynt å forhandle og så ser man at det her kan jo gi muligheter på andre områder vi ikke har tenkt på opprinnelig. At det blir merverdi» R11.* Dette viser tydelig en forhandlingsforståelse som fokuserer på å skape verdi, men dette er unntaket blant respondentene. Vi skal se på noen faktorer som kan forklare hvorfor verdiskaping får så lite fokus.

5.1.1.3 Motivasjon for forhandlinger og valg av metode

Hva som er motivasjonen til å forhandle sier også noe om formålet med å forhandle. Det som observeres er at motivasjonen til forhandling er todelt. På den ene siden har de fokus på egne interesser og forhandler for å holde budsjettet sitt, eller få handelen i boks. På den andre siden fortelles det om fokus på å finne beste løsning for begge parter, gjensidig avhengighet i problemløsningen og skape gevinst som kan deles. Den første delen er preget av fordelingsforhandling og har fokus på egne interesser, og ikke på verdiskapingen. Den siste delen ansees som integrasjonsorientert og merverdiskapende hvor man har fokus på at begge skal få det de ønsker ut av avtalen. Deres forståelse av hvorfor de forhandler vil påvirke det de gjør.

Tosidig hensyn-modellen viser at det er graden av fokus på seg selv og motparten som avgjør hvilken strategi man bruker. (Carnevale og Pruitt, 1992). Ut i fra respondentenes svar er det rapporterer høyt fokus på egne interesser, og dette er jo forståelig fordi motivasjonen for å gå inn i en forhandling er jo å få dekket egne interesser. Funnet er i tråd med instrumentalismen presentert i Ingerson, DeTienne og Liljenquist (2015) om at man alltid har en del av egeninteresse i en forhandling. Dette gjør at man står igjen med to alternativer fra tosidig hensyn-modellen basert på hvor mye fokus man har på motpartens interesser. Noen få respondenter kan kategoriseres med fokus på både egne og motpartens interesser. Dette vil ifølge modellen gi en samarbeidende stil hvor man søker etter gode løsninger for begge parter. De fleste respondentene har derimot høyt fokus på egne interesser, men lavt fokus på motpartens interesser, dette gir en individualistisk tilnærming og åpner for konkurranseatferd (Carnevale og Pruitt, 1992). Hvilke interesser som er i fokus sier altså noe om motivet for å

forhandle og resulterer i hvordan man forhandler. Interessefokuset viser også hva slags holdning man har.

Alle respondentene har som nevnt høyt fokus på egne interesser. Så selv om instrumentalisme og relasjonisme sameksisterer (Ingerson, DeTienne og Liljenquist, 2015) oppleves respondentene som gjennomgående instrumentalister og uttaler derfor uttaler en seg slik. *«Det høres sånn umiddelbart negativt ut. Men det er ikke det jeg mener, jeg vil ha viljen min oppfylt, enten det er å kjøpe noe billig, selge noe dyrt eller ja. Jeg går jo ikke inn i forhandlinger for at du skal få viljen din, jeg går jo inn i forhandlinger for at jeg skal få viljen min, jeg har ikke dårlig samvittighet for det. Det tror jeg er helt rett svar altså når jeg tenker på det»* (R12).

Problemet er at det blir mye spørsmål og «whats in it for me?» (Ingerson, DeTienne og Liljenquist, 2015). Dette går igjen hos flere av respondentene som noe de er opptatt av. *«Det må være noe, «whats in it for me» hele tiden. De må også få noe. De kan ikke bare gi til oss og gjøre det for oss fordi vi ber om det. Det må være noe de også vinner på»* (R6). Når det er slikt fokus på egeninteresser vil det være vanskelig å se på formålet med forhandlinger som å skape merverdi til begge. Istedenfor vil de heller kreve verdi til seg selv. Men begge deler må til for når kaken først er bakt må den også deles.

Merverdien som skapes må fordeles mellom partene og forhandlinger vil derfor alltid være et blandet motiv (Welsh, 2012). Valget mellom fordelings- og integrasjonsforhandling må derfor sees på som en skala istedenfor en dikotomi (Watkins, 1999). Svært få viser tegn til bevisst valg av forhandlingsmetode. Manglende bevissthet på valg av metode fører til at de har ingen refleksjoner rundt at skapt merverdi til slutt også må fordeles. Å kjenne til metodene er en forutsetning for å kunne ta et bevisst valg, men få respondenter viser tegn på å kjenne til ulike metoder. Dette er mye av grunnen til at det var mange som havnet i kategorien «vinglete» slik vi så i empirien. Det er også flere faktorer som innvirker på valget.

Det er en rekke faktorer som påvirker om man velger integrasjonsforhandlinger. Dette omfatter forhandlerens preferanse for strategi, relasjon til motparten, oppfattelse av situasjonen og motpartens orientering (Miller et. al., 2010) Som vi så tidligere er de veldig raske til å gå for kompromiss, noe som tyder på en preferanse for fordelingsforhandlinger. De er også opptatt av relasjonen til motparten, men ikke av deres interesser. Som drøftet over ser respondentene situasjonen på ulike vis med en overvekt på å kreve verdi. Rognes (2015) sier

at integrasjonsforhandlinger krever motivasjon, kompetanse og potensial. Empirien bekrefter at det er potensial fordi det er ingen respondenter som kun forhandler om én ting. Det er altså motivasjon for en krevende forhandling og kunnskapen og kompetansen til å avdekke og utnytte potensialet i integrasjonsforhandlinger som er til hinder (Rognes, 2015). Dette kommer vi også nærmere tilbake til i neste forskningsspørsmål og skal se på hvordan bevissthet påvirker forhandlingspraksis og virkemidler.

5.1.2 Oppsummering

Respondentenes holdning ligner oppsiktsvekkende mye på det Fisher, Ury og Patton (2011) beskriver fra Amerika for 40 år siden. Det er fokus på kjøp og salg og mange er ikke bevisst på at det forhandles hver eneste dag om alt mulig. Respondentene foretrekker en fordelingsforhandling og tyr raskt til kompromiss for å få saken ut av verden på en enkel og grei måte, men dette lar store verdier bli igjen på bordet (Carnevale og Pruitt, 1992). Det er lavt fokus på å skape verdi gjennom integrasjon, selv om respondentene gjør noen av de riktige tingene når det ikke helt frem.

Motivasjonen for å forhandle er varierende, og de tar ikke noe bevisst standpunkt til de to metodene. Dette vil prege hvordan de forhandler, noe vi skal se på i neste avsnitt.

Svaret på forskningsspørsmål 1 er derfor at et variert utvalgt trønderske bedrifter ser på formålet med forhandlinger som å komme raskt til en enighet som er rettferdig, men ikke nødvendigvis optimal. Dette understrekes av at de sidestiller vinn-vinn resultat med tap-tap resultat. Dette er ikke nødvendigvis negativt å løse en liten og ukomplisert sak med kompromiss om det vil være for ressurskrevende å gå inn i en integrasjonsforhandling. Det brukes dessverre for ofte enkle metoder i mer komplekse saker og det går utover verdiskapingen. Hovedtyngden av respondentene forstår formålet med forhandlinger som å kreve verdi gjennom en fordelingsprosess.

5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL TO

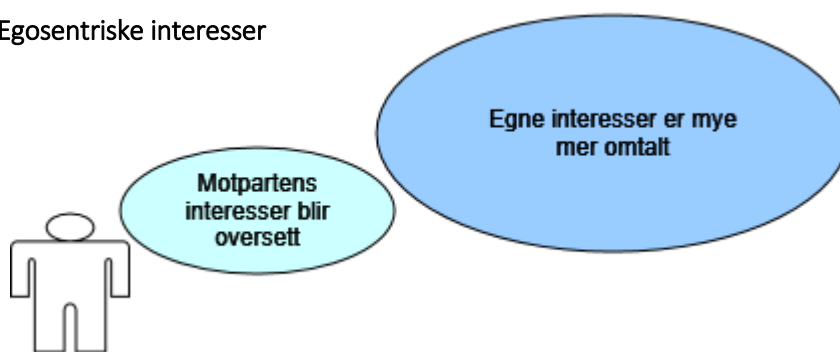
Nå som jeg har undersøkt hva de mener er formålet med forhandlinger kan jeg gå videre til forskningsspørsmål to og å se på hva de gjør for å oppnå formålet de har og om de er bevisste på det.

Forskningsspørsmål to: «*Hvilken innflytelse har bevissthet om forhandlinger på forhandlingspraksis og bruk av ulike virkemidler?*»

Jeg vil altså se på hva de gjør i praksis og hvilke virkemidler de tar i bruk, og drøfter hvordan bevissthet påvirker dette. Selv om respondentene har hovedvekt på å kreve verdi sier teorien at det beste er å skape fellesverdi gjennom integrasjon. Jeg vil derfor se på hva de gjør som hemmer og fremmer dannelse av merverdi.

Denne delen er strukturert etter tre hovedfunn om hvordan bevissthet innvirker på praksis og bruk av virkemidler. Disse er: egosentrisk interessefokus, relasjoner og til slutt den overordnede bevisstheten.

5.2.1 Egosentriske interesser



Interessene er selve kjernen i integrasjonsforhandlinger, og har vært det helt fra opprinnelsen med Mary P. Follet (Davis, 1989). Ved integrasjon må man ha fokus på interessene til begge parter for å få til en god prosess og skape merverdi. Om man kun ønsker en fordelingsforhandling om én sak, og det kun skjer én gang vil en fordelingsforhandling være godt nok (Rognes, 2015), men dette er som vist foran ikke tilfellet for de respondentene jeg har snakket med. Derfor burde fokuset være på integrasjon og verdiskaping og alle respondentene skulle derfor hatt fokus på begge interesser. Å fokusere på motparten er ikke mykhet fordi man skal ha like mye respekt for egne interesser som for motpartens (Davis, 1989).

Selv om hele ni respondenter melder at de er opptatt av å analysere egne interesser i forberedelsene, er det faktisk flere som er opptatt av å lage strategi og planlegge taktikk enn å avdekke motpartens interesser. Det er derfor et overdrevent fokus på egne interesser. Data

tyder på at dette skyldes instrumentalisme som Ingerson, DeTienne og Liljenquist (2015) forteller om, slik at de går inn i en forhandling og er opptatt av å dekke egne interesser, og har lavt fokus på motparten. Det som kommer frem når det snakkes om motpartens interesser er at sju respondenter sier de er opptatt av motpartens interesser, men de motsier seg selv ved at bare halvparten melder dette er blant forberedelsene de gjør. Respondent 5 innrømmer at de skulle vært flinkere til å se motpartens behov, mens respondent 4 ærlig forteller om at dette ikke er noe tema for ham. Når man ikke har gjort seg noen tanker om motpartens interesser på forhånd vil det kunne føre til at man ikke finner frem til gode løsninger for begge parter (Rognes, 2015).

Å fokusere for mye på egne interesser og overse motpartens problem er en av de seks feilene Sebenius (2001) drar frem som vanlig blant forhandlere. Respondentene har liten interesse for motpartens problemer, og ser ikke at deres problem også er en mulighet til å oppnå felles løsning og merverdi. Mary P. Follet (Davis, 1989) forteller at motstående interesser ikke er negativt, men kan utnyttes til å skape vinn-vinn løsninger. Slike avtaler kan lages ved å ta utgangspunkt i partenes motstående interesser og å fordele disse mellom seg slik at begge får det de ønsker seg mest (Tinsley og O'Connor 2006).

Halvparten av respondentene bruker interessene til å bytte saker seg imellom slik Follet beskriver i Davis (1989). Dette er en god integrasjonsteknikk for å skape verdi ved at begge får det de virkelig ønsker å oppnå, istedenfor en fordeling hvor begge får likt. Bytting av interesser brukes også taktisk for om man har noe man vet motparten ønsker seg kan man bruke det til å bytte til seg noe man heller vil ha. Dette er flere, blant annet respondent 1 bevisst på denne bytte teknikken for å oppnå merverdi «*Hvis ting har liten verdi for deg, men stor for motparten er det lurt å dele noe du kan gi, for å få tilbake noe med motsatt fortegn, problemet er når det er stor verdig for begge parter*» (R1). Dette forutsetter at man har kjenner både sine egne og interessene til den andre parten, men det er ikke nødvendigvis like enkelt.

En vanlig feil som Sebenius (2001) forteller om er at forhandlere lar posisjoner overskygge interesser. Det klassiske eksempelet fra litteraturen er å dele en appelsin. Posisjonen er at begge vil ha appelsinen. Med kompromiss får de en halv appelsin hver, men ingen blir fornøyd. De bakenforliggende interessene er at en vil spise fruktkjøttet og den andre trenger

skallet for å lage marmelade. Dette må kommuniseres slik at man finner den beste løsningen nemlig at en får hele skallet og en får hele fruktkjøttet (Thompson,2012).

Det er dessverre lite i datamaterialet som tyder på at disse bakenforliggende interessene faktisk blir kommunisert til motparten, slik Davis (1989) forteller er nødvendig, og at de derfor forhandler på posisjoner. Dette er vanskelig å fastslå når de ikke har fagspråk og begreper til å skille mellom posisjon og interesse. Utfordringen med fagspråket kan omgås ved å se på om de er interessert i *hva* motparten ønsker eller *hvorfor* motparten ønsker noe. Hva representerer posisjonene, mens hvorfor avdekker interessen som ligger til grunn for posisjonen. For å avsløre de underliggende interessene krever det at man lytter og konverserer uten å dømme (Marcus, Dorn og McNulty, 2012) men det virker som at de ikke har en prosess for å dele informasjon og en respondent forteller derfor slik: «*Ofte skjer det viktige ting når folk er på vei ut av møtet, og da kan man samle informasjon*» (R6). Det ville jo vært mye bedre om denne informasjonen kom frem før man gikk fra forhandlingsbordet.

Manglende informasjonsdeling kan også komme av at de opplever illusjonen om transparens som Rognes (2015) forteller om, hvor man tror motparten vet det samme som man selv. Partene må forstå at forhandling handler om kommunikasjon og at en må derfor sende en rekke meldinger frem og tilbake (Glen og Susskind, 2010). Dette har jeg ikke greid å finne i datamaterialet, men vil være en forklaring på den manglende informasjonsutvekslingen.

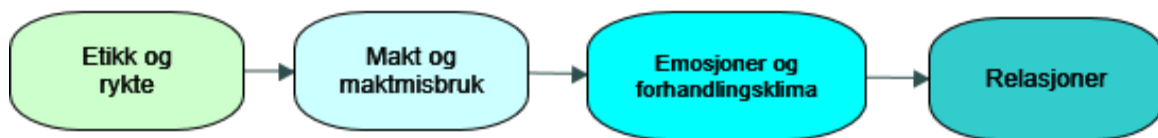
Både illusjonen om transparens og manglende språk vil resultere i at man faktisk forhandler om posisjoner og ikke de bakenforliggende interessene man egentlig har. Kun respondent 12 sier han forklarte grundig til motparten hvorfor noe var viktig for ham, slik at de skulle forstå bakgrunnen for hans posisjon. «*og så brukte jeg en del tid på å forklare, det tror jeg er viktig i forhandling, forklare hvorfor målet mitt var viktig for meg*» (R12). Når de andre respondentene ikke deler dette, er det umulig å komme frem til optimale løsninger.

Her har bevisstheten stor innvirkning på forhandlingsprosessen. Den manglende kjennskapen til at motpartens interesser er nøkkelen til å skape merverdi for begge gjør at fokuset på interessene blir skjevt. Liten bevissthet knyttet til forskjellen på interesser og posisjoner skaper også utfordringer for forhandlingen fordi den nødvendige informasjonen ikke deles med motparten, noe som også delvis kan skyldes illusjonen om transparens.

Informasjonsutvekslingen påvirkes også av relasjonen fordi det er denne som bygger tilliten som er nødvendig for å oppnå den omtalte interessedelingen. Dette skal vi se nærmere på nå.

5.2.2 Veien til relasjon

I tillegg til interesseanalyse av seg selv om motparten er det også en del andre virkemidler for å skape en integrasjonsprosess som påvirkes av bevissthet, slik som etikk, rykte, tillit, relasjon. Flere av dem kan virke både positivt og negativt på verdiskapingen og dette vil bli drøftet her. Modellen under viser sammenhengen mellom de ulike elementene som til slutt skal danne relasjoner.



5.2.2.1 Rykte, etikk og makt

I forhandlinger er det viktig å være bevisst på ryktet fordi vi bruker dette til å evaluere motparten og tar avgjørelser ut i fra det. Slik kan tidligere atferd få fremtidige konsekvenser (Tinsley, O'Connor og Sullivan, 2002). Fire respondenter uttrykker tydelig bevissthet om eget rykte. De verner om sitt eget rennommé ved å tenke langsiktig, ikke være for tøffe i forhandlingene, og lage rettferdige avtaler for begge parter. «Vi er ikke tjent med at noen synes vi er kjipe og går og snakker høyt om det så får vi sånt stempel. Derfor er vi veldig bevisst på det» (R3). De trekker frem at dette også skyldes at man skal samarbeide videre eller kanskje møtes igjen ved en senere anledning. Med et bevisst forhold til å bevare et samarbeidsrykte vil man i integrasjonsforhandlinger oppnå bedre resultater (Tinsley og O'connor, 2006).

Tinsley og O'Connor, (2006) og Welsh (2012) gir praktiske råd til hvordan man kan forvalte sitt rennommé. Det som observeres blant respondentene er at de lett tyr til innrømmelser i et forsøk på å få et samarbeidende rykte. De er opptatt av at man skal føle seg vel og ha et godt forhandlingsklima slik at motparten vil forhandle med de igjen. De deltar aktivt i å gjøre krav på verdi, og er opptatt av ærlighet. Respondent 2 påpeker at om man blir tatt i bløffing og løgn vil dette kunne skade ryktet og dermed samarbeidsrelasjoner senere. «Man mister mye av posisjonen sin når man blir tatt i løgn da, og det kan gå ut over senere forhold. Det vil hefte ved deg som person også» (R2). De utfører slik en del av de anbefalingene teorien gir for å vokte sitt rykte og dette argumenterer for at de er bevisste på eget rykte.

Det de kunne forbedret seg på, som står i teorien men som ikke gjøres, for å få et bedre rykte er: Å delta i verdiskaping, kommunisere egne interesser slik det ble drøftet foran, fokusere like mye på prosess som utfall, og tilby post-settlement-settlement (PSS). Kun respondent 5 har tanker om PSS og forteller at om avtalen er innenfor budsjetttrammene så blir den bare

godtatt, men han ser at man kunne forhandlet for å lage en bedre avtale for begge parter. Dette viser høy grad av refleksjon og ønske om egen utvikling. Om respondentene gjorde disse grepene ville de oppleves som mer samarbeidsvillig og få et bedre omdømme. Rykte og etikk knyttes sammen fordi en uetisk atferd vil gi et dårlig rykte.

Uetisk atferd kan hemme verdiskapingen ved å skade relasjonen. Noen av respondentene forteller at de har fokus på etikk. De ønsker å være ærlige og forsikrer seg om at motparten vet hva avtalen går ut på slik at ingen blir lurt. De prøver å ikke fokusere for mye på pris fordi det kan skvise motparten ut av markedet eller føre til uverdige forhold for produksjonsmedarbeidere. De lar derfor ofte være å forhandle på pris selv om de kan.

«Forhandling er forhandling, alle skal leve av det de holder på med. Vi skal lage gode produkter til gode priser slik at alle får lønn og jobb, men samtidig er det sånn at man kan ta det rolig og tenke på hva som er viktig, ikke se seg blind på penger» (R7).

Bruk av uetisk atferd kan gi fordel i forhandlinger (Volkema, Fleck og Hofmeister, 2010) men gir bare kortsiktig gevinst (Tinsley, O'Connor, 2006). Det går utover relasjonen og samarbeidet blir vanskeligere (Lax og Sebenius, 1986). Grensen mellom makt og maktmisbruk kan være tynn, og flere respondenter forteller at det er ubehagelig når motparten bruker makt mot dem og velger da ofte å gå fra bordet. Potensiale for å skape felles verdi er da borte. Ikke alle er like bevisste på dette og respondent fire bruker selv makt og trusler for å få igjennom sine interesser selv om dette er både uetisk og vil skade ryktet. Man kan bruke makt, sinne og aggresjon for å få igjennom saker, men det vil ikke skape merverdi eller en god relasjon (Lytle, Brett og Shapiro, 1999). Tre av respondentene sier de er bevisste på at slikt ødelegger ryktet og relasjonen som igjen fører til at det blir en kortsiktig løsning. De er derfor forsiktige med å bruke makt.

Respondentenes egen makt kommer fra størrelsen på bedriften, mangel på konkurrenter og oversikt i markedet, tilgang på kapital, kunnskap, forberedelser og relasjoner. De har altså tilgang på makt, men lar ofte være å bruke denne av etiske hensyn og av hensyn til relasjonen. En respondent sier han er bevisst på å ikke misbruke makten som ligger i organisasjonsstørrelsen, men motsier seg selv i praksisfortellinger. *«Vi er en viktig kunde. Det er mange som vil ha denne jobben her. Da må vi passe på at vi ikke misbruker noe maktforhold i forhold til forhandlingene her». ... «Det er gjerne en fordel for oss vi har mange bygg og det bruker vi rått og uhemmet for å få de beste prisene» ... «vi vet hva vi skal ha så det må de bare etterleve. Ellers kommer neste mann inn» R4.* Her brukes både makt og trusler som en del av spillet og respondenten utnytter størrelsen til å få det som han vil, han er

altså bevisst på at makt kan virke ødeleggende, men er ikke bevisst på hvordan han selv utøver makt.

Slik ser vi at makt knyttes til bruk av trusler blant respondentene. Lytle, Brett og Shapiro (1999) sier at om partene fremsetter trusler må de være villig til å utøve de. Angrip deres interesser på en tydelig og troverdig måte, ikke bruk bløff (Thompson, 2012). Noen av respondentene bruker troverdig trussel som maktmiddel. De innhenter flere interesser, og sier til motparten at om de ikke går med på kravene har de andre gunstige alternativer. Respondentene må altså være beredt på å gjennomføre trusselen, og det er ingen tegn til at det bløffes her. Det brukes også trussel om en rettslig løsning om ikke partene kommer frem til en løsning selv. Det fortelles at de kjører prosessene parallelt, slik at de legger press på forhandlingen. Noen er bevisste på at en rettslig prosess vil lede til tap for begge sider, mens andre ser det som eneste løsning. Trusler oppfattes altså som mer legitimt blant respondentene enn maktmisbruk. Dette skyldes at det å ha gode alternativer og være åpen om det, eller å benytte seg av de rettslige prosessene vi har for å løse konflikter ikke ansees som uetisk og skaper ikke de samme følelsene hos motparten som maktmisbruk kan gjøre.

5.2.2.2 Emosjoner og forhandlingsklima

Forhandlere i godt humør gir lettere innrømmelser (Movius og Wilson, 2011) og positive følelser bidrar til merverdiskaping, samarbeid og tillit. Negative emosjoner kan redusere verdien og føre til at man ikke ønsker noe videre samarbeid (Kim, Cundiff og Choi, 2014)

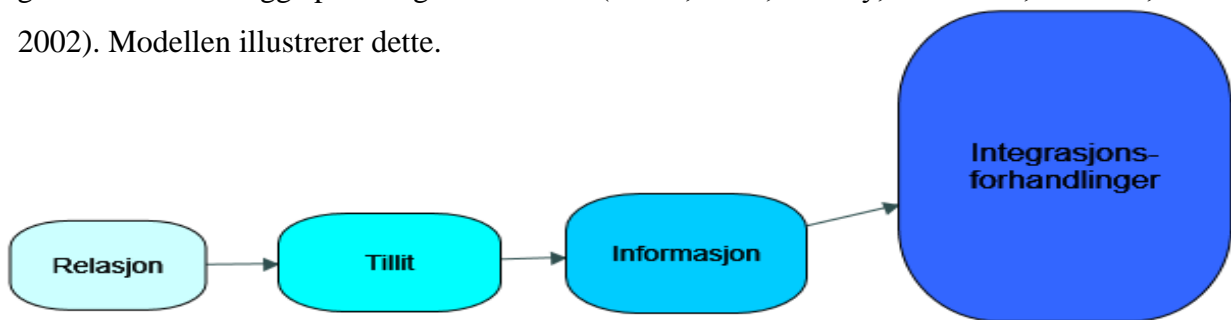
Det jeg observerer er at de bruker forhandlingsklima som et lekmanbegrep og for å omtale emosjoner. At man skal føle seg vel, har god relasjon og gode følelser gjør at man får mer lyst til å engasjere seg i en felles løsning fortelles det. Respondentene svarer at klima er veldig viktig i forhandlingen og knytter dette til stemning, humør og kjemien partene imellom. Godt forhandlingsklima gjør forhandlingene enklere, og respondent 5 sier humor er et mykemiddel for å løse opp fastlåste situasjoner. Forhandlingsklima er ikke noe jeg har sett er diskutert i teorien. Noe av det dekkes av teori om relasjon og følelser, men den samlede atmosfæren i forhandlingsprosessen har jeg ikke funnet omtalt, og kan være nyttig å utforske videre.

Det er ellers en svak tendens til at de ønsker å skjule følelsene og vil fremstå som kalde, rasjonelle og profesjonelle. Det er kanskje derfor de ikke snakker om emosjoner men heller om klima også. De er vare for emosjoner hos motparten og bruker teknikker for å unngå å miste en avtale på grunn av følelser. Dette går begge veier og tre respondenter forteller at de er villig til å gå fra forhandlingsbordet om de ikke liker motparten. Da blir de i dårlig humør

og takker heller nei til samarbeidet «Jeg har vært i situasjoner hvor jeg føler motparten er vrang og da blir jo jeg sur. Da blir det ofte igjen avtale. Da finner jeg ut at jeg må ikke ha en avtale. Jeg kjenner jeg bare vil ikke» (R12). Det teorien sier er at emosjoner kan være svært avgjørende i forhandlinger for å bygge relasjoner og dette forstår respondentene. Selv om de artikulere lite om følelser observerer jeg likevel at de er bevisste på dette og forstår at det har betydning for relasjonsbyggingen.

5.2.2.3 Tillit og relasjon skal skape merverdi

Teorien på området sier at for å lykkes med å dele interesser må man bygge tillit og relasjon mellom partene (Marcus, Dorn og McNulty, 2012) som igjen fører til at man kan oppnå et godt resultat for begge parter og en merverdi (Davis, 1989; Tinsley, O'Connor, Sullivan, 2002). Modellen illustrerer dette.



Svarene fra respondentene har vist at de legger ned mye innsats i relasjonsbyggingen gjennom å undersøke motparten på forhånd, sosialisere, middag, småprat og til og med fisketurer eller hytteturer. Alt skulle tilsi at dette fører til verdiskaping, men likevel blir det ikke merverdi. Dette skyldes to hovedfaktorer, manglende tillit og fokus på seg selv, vi har sett grundig på egosentrisk interesse tidligere, og nå skal vi se på tillit.

De gjør alt dette arbeidet med relasjoner, men når de så setter seg ned ved forhandlingsbordet har de en fordelingsorientering og er instrumentalister. Derfor skaper ikke relasjonen verdi, men brukes til å gjøre forhandlingen enklere, raskere og mer komfortabel. «Jeg vet ikke om det var bevisst men det er alltid en fordel om du liker motparten. Ehh..Feil! Det er alltid en fordel om motparten liker deg, det var det jeg skulle si. Men det går begge veier da, for du kan ta deg faen på at om jeg ikke liker deg så liker ikke du meg heller. Så brukte tid på det» (R12). Her er flere enig og respondent 7 utdyper at «om de liker deg er det enklere». Slik bruk av relasjoner for en effektiv forhandling istedenfor informasjonsdeling er ikke nevnt i teorien jeg har undersøkt. Det ser ut som at de jobber mye med relasjonen uten at de oppnår tillit og da heller ikke den nødvendige informasjonsdelingen. Kanskje skyldes den manglende tilliten at man vet denne relasjonen er overfladisk fra sin egen side og forventer da det samme fra motparten, og at grunnlaget for tillit da ikke til stede.

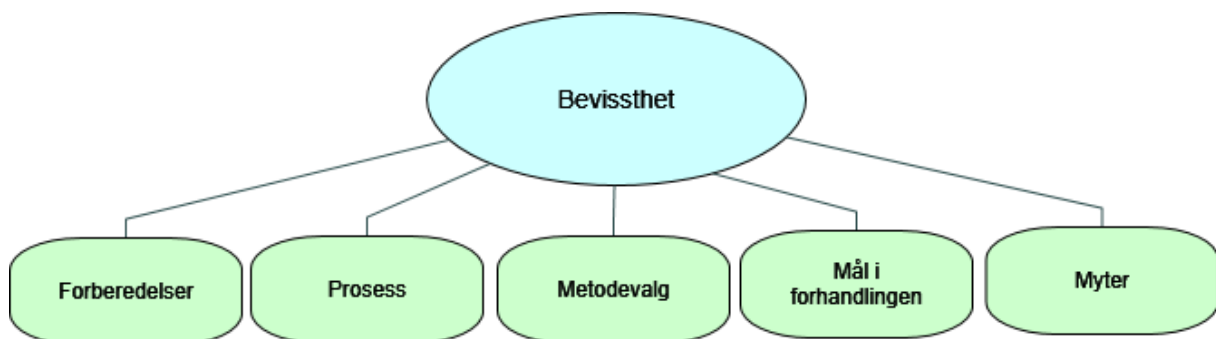
Forhandlingsprosessen blir slik hindret av at man mangler den nødvendige tilliten for å utveksle informasjon om de bakenforliggende interessene. Selv om de tar i bruk de riktige virkemidlene for å skape relasjon når ikke dette frem til verdiskaping.

De to store problemene, overdrevent fokus på egne interesser og manglende tillit i relasjonen kan tilskrives et mer overordnet problem som går igjen hos respondentene, nemlig manglende bevissthet og det skal betraktes nærmere nå.

5.2.3 Bevissthet

Rognes (2015) skriver at manglende bevissthet kan føre til skjevhet i fokuset på egne og motpartens interesser. Dette er også et tydelig trekk blant respondentene, som ble drøftet i det første avsnittet. I tillegg vil manglende bevissthet til tillit hindre informasjonsdelingen som vi så i forrige avsnitt. Bevissthet vil også berøre en rekke andre ting som vi skal se på nå.

Manglende bevissthet kan skape en tilfeldig tilnærming til forhandlingene (Rognes, 2015), og dette observeres blant et stort flertall av respondentene. De mangler bevissthet rundt **valg av metode, forberedelser, strukturering av prosessen, og mål i forhandlingen**. Manglende bevissthet fører til at de også tror på **myter** om forhandling. Alle faktorene bidrar til at utfallet blir dårligere enn nødvendig (Rognes, 2015).



Som vi så i empirien er de ikke bevisste i sitt **valg av metode** og mange ender derfor opp med å vingle frem og tilbake mellom de to metodene uten å ha noen klar retning eller bevisst forhold til bruk av virkemidlene, de får en tilfeldig tilnærming slik Rognes (2015) sier. Blant respondentene kan den overdrevne bruken av kompromiss være et eksempel på dette. Man går for det enkle raske og kjente, fordi man mangler god nok kunnskap om alternativene. Denne vinglingen snakkes det lite om i teorien. I litteraturen fremstilles forhandlinger veldig dikotomisk og planlagt, mens respondentene blander metodene ubevisst uten å gjennomføre nødvendige forberedelser eller strukturere prosessen. Dette er to av hovedpunktene for å skape en integrasjonsforhandling og vi tar først for oss forberedelsene.

Manglende bevissthet resulterer i at man nedprioriterer **forberedelser** fordi man ikke kjenner til nytten av dem (Rognes, 2015). Forberedelsene er viktige, men svarene tyder på at mange slurver her og gjør få forberedelser. I empirien så vi at de fokuserer forberedelsene mest på egne interesser og litt på taktikk før det dabbet kraftig av. En respondent har derimot forstått hvor viktig dette er: *«Hvis du går inn i en forhandling uforberedt, det beste du kan få til da er at møtet blir så dårlig at det blir en ny forhandling. Det verste er jo at du bare taper, at du bare blir visket ut. Forberedelse er helt avgjørende da ... og hva all forberedelsen går i, men det går i alle fall i å forstå egen posisjon, forstå motpartens posisjon og handlingsfrihet da. Eller prøve å forstå og analysere deg frem til hva du tror da» (R13)*. Dette er helt i tråd med Fisher, Ury og Patton (2011) og Rognes (2015) som sier at man skal gjøre seg refleksjoner på forhånd både om hva man selv ønsker men også hva man tror motparten vil ha. Dette er dessverre unntaket og kun et fåtall gjør nok forberedelser som fører til at man ikke oppnår merverdi. Vi skal nå se på det andre hovedpunktet for merverdiskaping, nemlig prosessen.

Rognes (2015) sier manglende bevissthet påvirker **prosessen** og strukturen, og når prosessen ikke er systematisk blir resultatet dårligere enn nødvendig. Gjennom å drøfte prosessen med motparten på forhånd kan man legge til rette for en tillitsbasert ramme for integrasjonsforhandling med mål om å skape merverdi (Thompson, 2012). Respondentene har derimot få refleksjoner rundt prosess og struktur. Det avtales kun tid og sted, hvem som møter, og til nøds agenda for møtet. En respondent forteller at om de forhandler ofte med samme motpart utvikler de en egen modell for det, men ellers er det ingen avtalte eller uttalte spilleregler som nevnes blant respondentene. *«Det er ikke skrevet ned noe til punkt og prikke hva vi skal gjøre. Bare man følger loven ellers er det ganske så fritt» (R4)*. Det er heller ikke tegn til prosessen i forberedelsene. Det å ha en systematisk og planlagt tilnærming sier Rognes (2015) vil være viktig for å få til et godt resultat og et langsiktig samarbeid. Det å ikke ha bevissthet om prosessen vil kunne gi store utslag for respondentene, og kan være et hinder for å oppnå verdiskaping. Det er også til hinder for verdiskapingen når respondentene tror på mytene som teorien har bevist at ikke er riktige.

I Thompson (2012) presenteres det seks **myter** om forhandlinger og disse forteller noe om hva teorien viser men som ikke når ut til praksis. Det er særlig tre av mytene som er sterkt representert hos respondentene. De ser forhandlingen som en fast sum, de stoler mye på magesfølelse og intuisjon, og de mener erfaring er den beste måten å lære på. Det at disse mytene er så sterkt representert underbygger det Miles og Schatten (2015) sier om at det er

utfordringer med å få forskningen frem til praktikerne. Å tro på disse mytene fremfor teorien vil også hemme verdiskapingen ved at man begår feil.

Det er lett å tro at forhandlinger er en fast sum som skal fordeles mellom partene som et nullsumspill der det den ene vinner taper den andre. Å tro på denne myten fører til fordelingsforhandlinger og en vinn-tap situasjon. Fire respondenter viser at de tror på denne myten ved å si at ingen kan få 100% og at «*noen skal jo vinne*» (R5). Om man tror på dette betyr det at man ser forhandlinger som en fordelingsforhandling slik som gjennomgått tidligere. Dette kan skyldes manglende bevissthet rundt alternativene.

Magefølelse og intuisjon brukes i forhandlingen for å ta avgjørelser, men dette er ikke lurt. God forhandling bygger på grundige forberedelser og bevisst planlegging. Slik at man er forberedt og har forutsett problemer som kan oppstå (Thompson, 2012). Det er en trend hos respondentene og de uttaler at de «*tar ting på «gefølen»*» (R4), har et intuitivt grep på det, og bruker mye magefølelse. Selv om magefølelsen er bygget på erfaring, vil det kunne slå feil ut om de benytter intuisjon istedenfor planlegging og forberedelser fordi de ikke er bevisste på hvor betydningsfullt det er. Når magefølelsen tar over for planleggingen går en glipp av verdi.

Thompson (2012) forklarer at mange tror at med nok erfaring blir man en god forhandler, men det er ikke nødvendigvis slik. Det krever også tilbakemeldinger og refleksjon (Thompson, 2012). Bare halvparten av respondentene gjør noen form for evaluering i etterkant. En respondent sier de har det for travelt til å evaluere «*Når man skal i jobb så er det «money talks», man sitter ikke og evaluerer hva som gikk feil, man må bare løpe ut og skaffe pengene på noe annet*» (R4). Evaluering av prosess og resultat vil kunne skape verdi ved å bli bevisst på egen forhandlingsstil og unngår feil neste gang, og noen få av respondentene har forstått dette. «*Jeg mener det er veldig viktig da, å ha en slik debriefe-kultur, hvis ikke får man ikke noe læring. Og du får ikke utviklet de som er i teamet, du kan få forsterket det man er god på og la noen andre ta det man ikke er så god på*» (R1). Med lite formell forhandlingskompetanse, manglende egen-refleksjon og uten evaluering og tilbakemelding er det ikke overraskende at bevisstheten blir lav blant respondentene.

Problemene med manglende bevissthet kan reduseres betraktelig med nødvendig kompetanseutvikling. Rognes (2015) mener her at formell utdanning er løsningen og at hans bok er et bidrag til dette (Rognes, 2015) De tre mest bevisste respondentene, de som har flest kryss i omtalte emner og mest reflekterte svar, har ikke hatt formell forhandlingsopplæring. Dette kan tyde på at egen evne til refleksjon og evaluering vil være like godt som formell

bakgrunn for å bli bevisst på forhandlingsprosessen. Data skiller seg her fra teorien til Rognes (2015). Herbst og Schwarz (2011) sier erfarne praktikere lar være å søke etter nye teorier fordi de stoler mer på egen erfaring. Det er kanskje dette man ser når respondentene avviser behovet for formell forhandlingskompetanse og sier at «learning by doing» er godt nok. Data tyder som nevnt på at de kan ha rett i det, så lenge erfaringen kombineres med refleksjon.

5.2.4 Virkemidler

Teorien sier veldig tydelig at det er gjennom en integrativ prosess at man kan skape merverdi (Thompson, 2012; Fisher, Ury og Patton, 2011; Tinsley og O'Connor, 2006). Likevel har vi tidligere i dette kapittelet sett at de ikke er bevisste i valg av metode. Vi skal derfor nå se på hvilke virkemidler de tar i bruk for å nå sine mål, om det bidrar til å skape verdi og hvordan bevissthet innvirker på dette.

Det omtales av respondentene en rekke ulike teknikker og strategier som de bevisst benytter seg av forhandlingsprosessen. Det er tre hovedkategorier som går igjen: **Roller, tidsstyring, og å ta perspektiv**. Alle teknikkene kan påvirke forhandlingen gjennom at motparten gjør noe de ellers ikke ville gjort.

Respondentene bruker ulike **roller**, tar det opp et nivå, og later som man ikke har beslutningsmakt. Å late som man ikke har beslutningsmakt vil være en fordelingsstrategi hvor man presser motparten til å strekke seg lenger eller godta en avtale fordi de tror at det er siste mulighet (Maynard, 2010). «*Altså jeg vil helst ikke bevege meg på gulvet her for da vet kundene at jeg bestemmer. Jeg kan ikke skylde på noen jeg, men selgerne kan skylde på meg, og så kan de skylde på salgssjefen og gå en runde med salgssjefen som skylder på meg*» (R12). Bruken av dette kan også oppfattes som uetisk og skade relasjonen så man må være forsiktig. Bruk av roller og ulike team kan være verdiskapende om man får til å bruke de til å bevare en god tone i forhandlingen selv om den er krevende, men det kan skade troverdigheten om motparten skjønner at man tar i bruk en slik teknikk. virkemiddelet må derfor brukes med forsiktighet. Når forhandlingen går opp ett nivå kan virke forløsende og man kan oppnå et bedre samarbeid. Dette skjer fordi en overordnet kan ha flere virkemidler til å skape merverdi.

Et annet virkemiddel er **tidsstyring**. Respondentene bruker time-out, deadline og uthalingstaktikker for å påvirke forhandlingen. Time-out kan være et godt middel for å skape merverdi fordi man kan snakke sammen, forsikre seg om at interessene er ivaretatt, og gir samtidig en mulighet for å drøfte ny informasjon og eventuelt justere seg etter det. Deadline

kan også skape merverdi ved at man forstår at man er nødt til å skape en løsning sammen innen fristen. Om fristen er for kort og tidspresset blir for stort vil man kanskje hoppe over forberedelser eller informasjonsdelingen og gå rett på argumentasjon for sin posisjon noe som ikke bidrar til verdiskaping. Uthalingstaktikker beskrives både som positivt og negativt av respondentene selv, og omtales av Maynard (2010) som en måte å få større del av kaken i en fordelingsforhandling. Noen sier de opplever at motparten bruker dette til å presse dem, mens andre forteller at de selv skaffer seg tid slik at de får tid til å tenke på beslutningen.

Respondent 12 brukte det og takket nei hele tre ganger for å få de betingelsene han ville: *«Og så visste jeg plutselig at de var short på tid, så jeg brukte nei da. På natta. Klokka halv ett. Nei, det blir ikke noe om jeg ikke får viljen min ... Jeg måtte ha det og de ville ikke gi det. Og da sa jeg nei, så da ente det opp med at jeg fikk det da»* (R12). Dette viser at det å skaffe tid til beslutningen kan være verdiskapende fordi man kan utforske flere muligheter og vurdere om tilbudet dekker interessene. Om det brukes mye vil det derimot irritere motparten og man får en dårligere relasjon.

Perspektivendring er god teknikk hvor man utnytter interessene til å danne et bilde av hvorfor man ønsker noe eller hvordan forhandlingen påvirker andre variabler. Dette kan virke verdiskapende ved at man får en bedre forståelse for motparten, og et større perspektiv gjør at man kan bli mer løsningsorientert. Perspektiver kan også brukes til å manipulere motparten og slik hemme skapelsen av merverdi (Thompson, 2012). Flere respondenter er bevisst på hvordan perspektivstyring kan brukes som teknikk. *«Å se etter andre vinklinger da, sjekke opp om det da eller beskrive bildet, se hva som er situasjonen og beskrive det med litt andre ord eller andre bilder. For å løse opp i vinklingen ikke sant»* (R13). Slik får respondenten motparten til å endre perspektiv også, ved å beskrive situasjonen fra deres side og vise frem sitt perspektiv på saken. Respondent 7 forteller at han også ofte bruker teknikken med å sette ting i perspektiv ovenfor motparten, men også seg selv for å fokusere på markedet man opererer i. *«Da er det enklere å ta stilling til priser, det er enklere enn en leverandør som mener du skal presse marginer. Får de en feeling for hvordan det funker er jeg et godt stykke videre»* R7

Det som er den beste teknikken for å oppnå merverdi er bruken av pakkelsesløsninger hvor man prioriterer saker opp mot hverandre, slik at man kan tilby motparten en rekke alternativer sammensatt av ulike variabler men med samme verdi for forhandleren. Dette er det ingen som nevner. Det nærmeste man kommer er at de bytter viktige saker seg imellom, men når det skjer sekvensielt og ikke simultant risikerer man at hver sak blir fordelt. Dette skyldes nok

manglende kjennskap til metoden. Dette avsnittet om virkemidler viser at de har kjennskap til en rekke forhandlingsteknikker, men at det er bevissthet og riktig bruk som avgjør om de skaper verdi eller ikke.

5.2.5 Oppsummering

Det er tre hovedfunn som blir drøftet i denne analysen til forskningsspørsmål to.

Respondentene er overdrevent opptatt av sine egne interesser, de bruker mye tid på relasjonsbygging uten at det fører frem til en integrasjonsforhandling, og det er gjennomgående mangel på bevissthet.

Interessene skal danne grunnlaget for en integrasjonsforhandling, men det er mest fokus på analyse av egne interesser. De er ikke bevisste på at motpartens interesser er nøkkelen til å skape merverdi, noe som fører til at de lar verdier ligge igjen på bordet. Å prioritere og bytte interesser mot hverandre er et godt måte å oppnå merverdi, men når de ikke er bevisste på å dele de bakenforliggende interessene til motparten oppnår man ikke integrasjonsprosess. Slik det fremstår nå vil det overdrevne fokuset på egeninteresser hindre merverdiskapelse.

Relasjonene skal skape tillit som fører til at man deler informasjon om interessene sine og oppnår merverdi. Respondentene er opptatt av å skape relasjoner gjennom flere steg. De er opptatt av etikk, bevisst på eget omdømme, stort sett forsiktige med bruk av makt og trusler samt skaper et godt forhandlingsklima med positive emosjoner. Selv om alle respondentene er svært opptatt av relasjon virker det overfladisk og fungerer ikke tillitsvekkende. Det ser ut som at det er her integrasjonsprosessen går i stå. De bruker riktige virkemidler for å bygge relasjoner, men er ikke bevisste på at informasjonsdeling er nødvendig for å optimere resultatet. Relasjonene brukes istedenfor til å skape en enklere og raskere forhandlingspraksis.

Bevissthet er slik en svært viktig faktor som påvirker hele forhandlingspraksisen. Det er en gjennomgående trend at de ikke er bevisste på valg av metode, forberedelser, prosess og egen påvirkning i forhandlingen slik at de får en ustrukturert prosess og en tilfeldig tilnærming hvor forberedelsene er nedprioritert. Respondentene tror også på en del myter og dette hemmer dannelsen av merverdi. I tillegg brukes en rekke virkemidler og teknikker som kan både være verdiskapende og hindre verdiskaping, men bruker ikke den viktigste, nemlig pakkelsninger.

Jeg har nå drøftet og analysert funnene i datamaterialet opp mot teorien på feltet. Før jeg kommer med en konklusjon og avslutning på oppgaven vil jeg i neste kapittel komme med en utvidet drøfting av to hovedpunkter, bevissthet og interessefokus, og presentere en modell.

6 KONSEPTUALISERING

Som vi har sett i drøftingen og analysen er det to faktorer som stikker seg frem som avgjørende i verdiskapingen, nemlig hva slags fokus man har på interessene og hvor bevisst man er på forhandlingsprosessen. Mitt bidrag er derfor å kombinere tosidig hensyn-modellen med bevissthet for å skape en ny fire-felts tabell som jeg har valgt å kalle, **bevisst interesse**.

Interesse for seg selv eller motparten er presentert i tosidig hensyn-modellen av Carnevale og Pruitt (1992) hvor de bruker to uavhengige akser for å vise fokus på seg selv og motparten. I min forskning på bedrifter er det ingen tilfeller av lav egeninteresse fordi man i bedriftssammenheng alltid inngår i en forhandling med intensjon om å dekke egne interesser. Dette er i tråd med Ingerson, DeTienne og Liljenquist (2015). Jeg slår derfor sammen de to aksene til én dimensjon hvor man enten har kun fokus på egne interesser eller har fokus på interessene til begge parter.

Den andre faktoren som spilte en stor rolle i verdiskapingen var bevissthet. Bevissthet defineres av Hansen (2014) som en persons evne til å registrere, sanse og oppleve hva som skjer i dets omgivelser og med seg selv. Her tolkes dette som at man er årvåken og forstår forhandlingsprosessen og hvordan man påvirker denne. Ubevissthet beskrives av Teigen (2017) som at man ikke er oppmerksom på de ønsker, behov, reaksjoner og tankeforløp man har. Man vet hva man gjør, men ikke hvorfor man gjør det. Dette skjer fordi man er mer bevisst på resultatet enn prosessen og årsakene bak (Teigen, 2017). Rognes (2015) beskriver at et ubevisst forhold til forhandlingsprosessen kan ha store konsekvenser, slik som tilfeldig tilnærming, manglende forberedelser, ustrukturert prosess og tap av avtaler.

Jeg presenterer derfor her en modell som kombinerer disse to faktorene, nemlig modellen for bevisst interesse. Denne modellen beskriver en typologi hvor respondentene er vurdert etter bevissthetsnivå og hvorvidt de er opptatt av begge parter eller bare seg selv. Modellens fire kategorier kan brukes for å vise hvordan de to faktorene innvirker på merverdidannelsen. Målet med modellen er å vise hvilke utfordringer forhandlere i de ulike kategoriene møter på veien til merverdi. Modellen kan da brukes som et hjelpemiddel til å se på hva man kan endre eller bør legge vekt på for å oppnå et bedre resultat.

Om det er interesse for bare seg selv eller begge vurderes ved å se på om motpartens interesser er den del av forberedelsene og om de ønsker et genuint godt resultat for begge. Ikke slik noen respondenter her beskriver som at tap-tap er like godt som vinn-vinn så lenge begge er like fornøyde.

Bevissthetsskalaen tar utgangspunkt i definisjonen og måles ut fra om man forstår prosessen og hvordan man påvirker denne, noe som har vært gjennomgående lavt i denne undersøkelsen. I tillegg ser man på om man vet hva man gjør, og hvorfor. Alle «vinglerne» fra kategoriseringen i empirien er for eksempel plassert i kategorien for ubevisste.

	Ubevisst på forhandlingsprosessen	Bevisst på forhandlingsprosessen
Fokus på egne interesser	A 3, 4, 5, 7, 8, 9	B 12
Fokus på begge interesse	C 2, 6, 10, 11	D 1, 13

Rute A representerer en forhandler som har et lavt bevissthetsnivå, og kun er opptatt av sine egne interesser. Det vil være svært vanskelig å oppnå merverdi for en forhandler i denne kategorien fordi ubevissthet kan skape en tilfeldig tilnærming og en ustrukturert prosess. Det ensidige fokuset på egne interesser gjør at man også får en konkurranseinnstilling. Men kan likevel skape merverdi ved et uhell fordi de ikke kjenner fordelingsvirkemidlene godt nok. Dette er den vanlige holdningen folk har til forhandling. Fordi de ikke har noe forhold til forhandlinger tyr man til det enkle og kjente kompromisset. Den har fått navnet **sedvanlig forhandling**.

Forhandlere i **rute B** er bevisste på prosessen, men har kun fokus på egne interesser. Dette gir en målrettet fordelingsforhandling. Det kan på kortsikt gi gevinst men vil skade ryktet og det blir dermed vanskeligere å skape verdi for hver gang man forhandler (Lax og Sebenius, 1986). Forhandlere her har ikke noe ønske om å skape merverdi, og konkurrerer med motparten for å få mest mulig selv. Denne ruten betegnes derfor som **fordelingskonkurransen**.

Rute C er for de som viser fokus på interessene til begge parter men forhandleren har et ubevisst forhold til forhandlingsprosessen. Dette vil være en relasjonsorientering slik Ingerson, DeTienne og Liljenquist (2015) beskriver, men forhandlere i denne kategorien får

utfordringer med å oppfylle intensjonen fordi de ikke har nok kjennskap til forhandlingsprosessen og virkemidlene for å nå merverdi. Likevel kan en oppnå målet ved tilfeldighet. Dette er typisk en veldedig organisasjon som skal oppfylle sin misjon, i samarbeid med en gruppe interessenter, men som ikke har noe reflektert forhold til prosessen som sådan. Denne kan beskrives som **ubevisst omtanke**.

Et bevisst forhold til forhandlingsprosessen med fokus på interessene til begge parter finnes i **rute D**. Dette er nødvendig for å skape en god integrasjonsprosess og forhandlere her vil ha lettere for å nå merverdi enn de som plasseres i de andre rutene. Utfordringen på veien til merverdi vil være å samarbeide med ubevisste motparter. En forhandler her har gjerne en jobb hvor forhandlinger er en stor del av arbeidsoppgavene og hvor driften er avhengig både av resultat og omdømme slik at man er tvunget til å tenke på begge parter, samtidig med at man har erfaring, og kunnskap om prosessen til å forstå at å dekke motpartens interesser også gagnar dem selv. Denne ruten kalles derfor **ideell innstilling**.

Tilslutt vil jeg nå komme med konklusjon og avslutning hvor jeg understreker funnene fra analysen og peker på implikasjoner for praksis og teori.

7 KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Jeg vil her løfte frem de funn og konklusjoner som ble drøftet i kapittel 5. Det er i denne oppgaven undersøkt to forskningsspørsmål og de vil bli behandlet hver for seg. Jeg vil så ta for meg begrensninger ved oppgaven og til slutt redegjøre for praktiske og teoretiske implikasjoner oppgaven gir og noen forslag til videre forskning.

7.1 FORSKNINGSPØRSMÅL EN

Hvordan ser forhandlere fra et variert utvalg trønderske organisasjoner på formålet med forhandlinger?

Formålet med forhandlinger betyr her hva de ser på som målet med forhandlinger, hvorfor de forhandler og om de er opptatt av å skape merverdi.

Formålet med forhandlinger ble her sett som todelt at de enten skaper verdi gjennom en integrasjonsprosess eller krever verdi gjennom en fordelingsprosess. Det ble også sett på hvilken motivasjon de har for å forhandle.

Hovedfunnet i forskningsspørsmål en er at respondentene ikke forholder seg til den dikotomiske inndelingen som teorien legger opp til og tar et bevisst standpunkt til dette. I stedet for gjør de fleste litt av alt og har en tilfeldig tilnærming til forhandlinger.

Det er også funn som tyder på at Norge ikke har kommet så langt som Fisher, Ury og Patton (2011) sier og at Norge har klare likhetstrekk med Amerika for 40 år siden. Dette kan forklare hvorfor de ikke har en mer målrettet tilnærming til forhandlingene.

Svaret på forskningsspørsmål en er da at et variert utvalgt trønderske bedrifter ser på formålet med forhandlinger som å komme raskt til en enighet som er rettferdig, men ikke nødvendigvis optimal. Dette er på siden av teoriens beskrivelse og hovedtyngden av respondentene forstår slik formålet med forhandlinger som å kreve verdi gjennom en enkel fordelingsprosess. Sett sammen med drøftingen i del to skyldes dette lav bevissthet til forhandlingsprosessen og lite kjennskap til fenomenet generelt.

7.2 FORSKNINGSPØRSMÅL TO

Hvilken innflytelse har bevissthet om forhandlinger på forhandlingspraksis og bruk av ulike virkemidler?

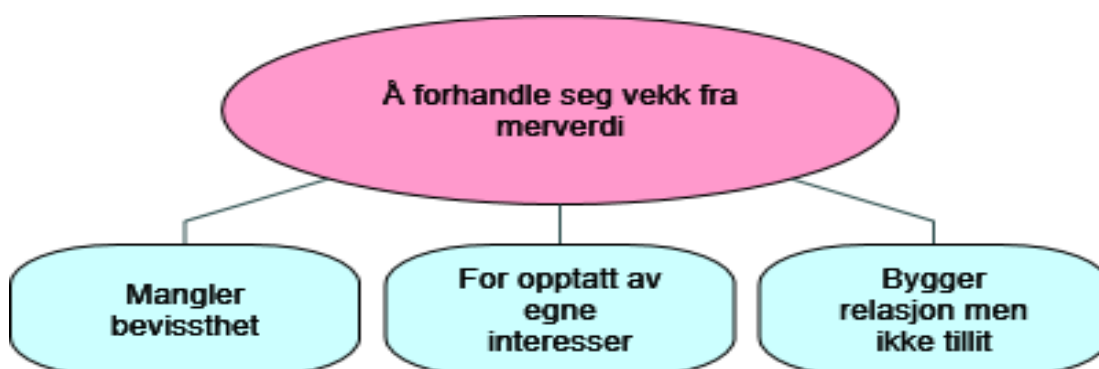
Det er tre hovedfunn på dette spørsmålet når empirien nå er sett i lys av teorien.

Egeninteresser står i fokus hos respondentene i stedet for å fokusere på begge interesser. De sier de er opptatt av begge, men praksis viser at dette ikke er tilfellet. Her har man ikke forstått at motpartens problem kan være grunnlaget for en gjensidig verdiskapende forhandlingsprosess. Når de unnlater å formidle de bakenforliggende interessene og i stedet forhandler på posisjonene er det ikke rart at kompromiss føles som en nærliggende løsning. Slik det fremstår vil manglende bevissthet knyttet til motpartens interesser føre til at verdier blir ligge igjen på bordet.

Respondentene bruker mye krefter på å skape relasjoner men oppnår ikke tillit nok til en god informasjonsdeling. Dette skyldes i hovedsak slik vi så i forskningsspørsmål en at de mangler bevissthet til verdiskaping og metodene for å oppnå dette. Derfor stopper veien til integrasjon ved relasjonen og den blir isteden brukt til å skape en enkel og smidig prosess, noe litteraturen ikke omtaler

De gjennomgående problemene med å oppnå merverdi skyldes manglende bevissthet på mange plan. Svært mange av problemene Rognes (2015) beskriver knyttet til lite bevissthet rundt forhandlingsprosessen går tydelig igjen blant respondentene. Flere mangler grundige forberedelser, de har ingen strukturert prosess og de får en tilfeldig tilnærming til forhandlingen som gjør at resultatet blir dårligere enn nødvendig.

Svaret på forskningsspørsmål to er derfor at bevissthet har en gjennomgripende innflytelse på hele forhandlingsprosessen og virkemidlene som tas i bruk. På tross av at merverdipotensialet ligger der i utgangspunktet gjør lav bevissthet knyttet til alle disse faktorene at respondentene i store trekk faktisk forhandler seg vekk fra merverdi. Dette kan sammenfattes slik:



Den positive siden er derimot at mine funn tyder på at manglene kan bøtes på. Teoretisk læring er kanskje ikke er så viktig som teorien påstår, men bevissthet og refleksjon rundt forhandlingsprosessen er avgjørende.

7.3 BEGRENINGER VED MIN STUDIE

Den største begrensningen i min studie er omfanget. Denne oppgaven er skrevet innenfor rammene av 30 studiepoeng og dette har lagt føringer for hvor omfattende den kunne være. Tydeligst er dette i utvalget da det kun er 13 respondenter. Dette fører til at man ikke kan statistisk generalisere over på andre enheter. Det har også gitt utfordringer med analysen fordi det var vanskelig å finne tydelige trekk når det gjaldt størrelse, bransje eller sektor i et så lite utvalg. Oppgaven er også geografisk begrenset og vil kanskje gi andre resultater om den gjennomføres i andre områder her til lands eller i utlandet.

Et annet problem jeg støtte på underveis i datainnsamlingen var den manglende dokumentasjonen av forhandlingsprosessen. Når det var begrensede muligheter for eksperiment og observasjon ønsket jeg å triangulere med dokumenter og intervjuer, men det viste seg svært vanskelig å oppdrive dokumenter og av 13 respondenter var det kun to som hadde skriftlige bidrag. Dette skyldes delvis som konklusjonen her sier at de ikke er bevisste på det de gjør, men også at mye av forhandlingene er konfidensielle eller foregår i uformelle former.

7.4 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Av praktiske implikasjoner vil dette først og fremst gjelde for de som har deltatt i studien. Det vil være gunstig for dem å kjenne til funnene i denne oppgaven for å kunne utvikle seg videre og kjenne til de utfordringene de kan støte på i forhandlingen som de ikke har god nok kunnskap om. Dette vil bidra til å unngå noen av de samme feilen som har kommet frem her.

Oppgaven vil også kunne påvirke andre som selv skal forhandle i fremtiden. Funnene viser at man har lite interesse for motparten, er for dårlig til å dele informasjon om interessene, og er for lite bevisst på forhandlingsprosessen. Dermed oppnår man ikke merverdi. For en forhandler som skal representere bedriften sin vil det da være viktig at man kjenner til nettopp disse punktene. Det å reflektere og utvikle egen forståelse av forhandlingsprosessen vil kunne bidra til å styre denne mot en integrasjonsforhandling.

I tillegg vil det være nyttig for de som allerede har kjennskap til og bevissthet rundt forhandlingsprosessen å vite at motparten ikke nødvendigvis har dette slik at man på et tidlig stadium får etablert god prosess og struktur og får avdekket de bakenforliggende interessene i stedet for posisjonene. Dette vil da bidra til bedre resultater også for dem selv.

Til sist viser oppgaven at for flere av bedriftene i undersøkelsen, men også for andre bedrifter, vil det kunne være lønnsomt å investere tid i opplæring- og utviklingsprogrammer slik at ansatte i forhandlingsposisjon får den nødvendige kunnskapen og bevisstheten som trengs for å kunne oppnå det beste resultatet på vegne av sin arbeidsgiver. Det vil også være nyttig å gjennomgå rutiner i forbindelse med forhandlinger og se på om forberedelsene, prosessen og evalueringen er godt nok ivaretatt og gir det ønskede resultatet.

Å undre seg er begynnelsen til større innsikt.

- Gresk ordtak

7.5 TEORETISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING

Flere av funnene i min forskning viser at teorien kanskje bør fokusere mer på å nå frem til praktikerne og øke den generelle bevisstheten og kjennskapen til hvordan man kan få mest mulig ut av en forhandling. Det er også andre teoretiske implikasjoner knyttet til funnene.

Funnene i undersøkelsen rundt manglende interesse for motparten vil være spennende å se nærmere på i forskningen for å undersøke hva som er årsaken til dette. Kan det være bare manglende bevissthet, lite tid i forhandlingsprosessen eller skyldes det at man ikke ser på motpartens interesser som avgjørende for eget utfall?

Manglende bevissthet er i seg selv et interessant funn med tanke på at Fisher, Ury og Patton (2011) nå mente folk hadde fått øynene opp for forhandlinger. Forslag for å utvikle teorien her er å se på hvor stor forskjellen mellom Norge og Amerika faktisk er og hvilke faktorer som ligger til grunn for denne forskjellen? Kan det være den normative tilnærmingen som gjør at det er noe de ikke fanger opp eller er det en variasjon mellom nasjoner? Litteraturer i oppgaven er stort sett utenlandsk og treffer ikke helt, mens Rognes (2015) er et norsk bidrag og treffer bedre enn de andre, men det kan jo være tilfeldig.

Funnet rundt den iherdige relasjonsbyggingen bør også granskes nærmere for å finne ut hvorfor dette ikke leder til tillit og informasjonsutveksling, men blir heller brukt som mykemiddel i forhandlingen. Her trengs det videre forskning for å forstå hva denne barrieren består av og hvorfor man ikke greier å dele nok informasjon og undersøke utbredelsen av dette fenomenet.

Underveis i oppgaven har det også dukket opp flere spennende problemstillinger som ikke var mulig å få med innenfor rammene av denne oppgaven.

Først og fremst er det ikke slik som forventet funnet noe mønster som skiller de ulike respondentene etter bransje, størrelse eller omsetning. Dette kan som sagt skyldes at utvalget bare besto av 13 respondenter slik at mønsteret ikke kom tydelig nok frem. Et nytt forskningsprosjekt kunne gjentatt undersøkelsen med et større utvalg for å systematisk sammenligne og finne ut om dette var variabler som påvirket forholdet til forhandlinger.

Fordi studien er gjennomført i et svært begrenset område kan en videre forskning også se på om trekkene gjentar seg over hele landet eller begrenser seg til ett geografisk område.

Studien har kun tatt for seg eksterne forhandlinger og en mulig ny retning er å se på hvordan de samme respondentene forholder seg til interne forhandlinger. For å undersøke om de samme utfordringene da oppstår, eller om de bruker andre metoder når forhandlingen skjer intern i bedriften.

Underveis i oppgaven ble jeg også oppmerksom på ulike problemstillinger rundt læring som kunne vært fulgt videre. Miller et. al. (2010) forteller at erfaring med integrasjonsforhandlinger påvirker fremtidig ønske om å bruke denne metoden videre. Her kunne man sett nøyere på hvordan dette henger sammen, og hvilke variabler som må være til stede for å forsøke integrasjonsforhandlinger for første gang. En annen læringsorientert problemstilling som dukket opp var hvor stor innvirkning formell læring egentlig har på forhandlinger, og om det er slik det fremkommer i studien her at erfaring kombinert med høy bevissthet og refleksjon rundt egen praksis vil være like godt.

Forhandlinger har vært et spennende fenomen å undersøke og forskningen har mer å gå på når det kommer til praksis blant forhandlere.

8 LITTERATURLISTE

- Bazeley, P. (2010). *Qualitative data analysis with NVivo*. Los Angeles: Sage.
- Bazerman, M. H., & Gillespie, J. J. (1999). Betting on the future: the virtues of contingent contracts. *Harvard Business Review*, 77(5), 155-160.
- Carnevale, P., & Pruitt, D. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Davis, A. M. (1989). An interview with Mary Parker Follett. *Negotiation Journal*, 5(3), 223-235.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1. ed.). New York: Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in* (3rd rev. ed. by Fisher, Ury, and Patton. ed.). New York: Penguin Books.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glenn, P., & Susskind, L. (2010). How Talk Works: Studying Negotiation Interaction. *Negotiation Journal*, 26(2), 117-123.
- Hansen, M. K., (23.mai 2014). *Bevissthet*, Store norske leksikon [Internett] Tilgjengelig fra: <https://snl.no/bevissthet> [2. mai 2017]
- Herbst, U., & Schwarz, S. (2011). How valid is negotiation research based on student sample groups? New insights into a long-standing controversy. *Negotiation Journal*, 27(2), 147.
- Ingerson, M. C., DeTienne, K. B., & Liljenquist, K. A. (2015). Beyond instrumentalism: A relational approach to negotiation. *Negotiation Journal*, 31(1), 31.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons og ledelsesstudier*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Kim, K., Cundiff, N. L. A., & Choi, S. B. (2014). The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation

- Modeling Approach. *Negotiation Journal*, 30(1), 49-68.
- Kvale, S. (1997). *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., & Shapiro, D. L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15(1), 31-51.
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F., & Chen, S. (2013). *Skriv gode oppgaver!* (2. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Marcus, L. J., Dorn, B. C., & McNulty, E. J. (2012). The Walk in the Woods: A Step-by-Step Method for Facilitating Interest-Based Negotiation and Conflict Resolution. *Negotiation Journal*, 28(3), 337-349.
- Maynard, D. W. (2010). Demur, Defer, and Deter: Concrete, Actual Practices for Negotiation in Interaction. *Negotiation Journal*, 26(2), 125-143.
- Miles, E. W., & Schatten, J. (2015). From the Research Lab to the Office: Making Negotiation Research More Accessible to Negotiators. *Negotiation Journal*, 31(4), 309-317.
- Miller, J. K., Farmer, K. P., Miller, D. J., & Peters, L. M. (2010). Panacea or Snake Oil? Interest-Based Bargaining in the U.S. Airline and Rail Industries. *Negotiation Journal*, 26(2), 177-201.
- Mouzas, S. (2016). A Network Perspective on Negotiation: What Is New and Why It Matters. *Negotiation Journal*, 32(1), 7-21.
- Movius, H., & Wilson, T. (2011). How We Feel about the Deal. *Negotiation Journal*, 27(2), 241-250.
- Olekalns, M., & Druckman, D. (2014). With Feeling: How Emotions Shape Negotiation. *Negotiation Journal*, 30(4), 455-478.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlag.
- Sebenius, J. (2001). Six habits of merely effective negotiators. *Harvard Business Review*, 79(4), 87-95.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual concern model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.

- Stuart Jr, H. W. (2011). Value Creation: A Coordination Game: Harborne W. Stuart, Jr. Value Creation: A Coordination Game. *Negotiation Journal*, 27(2), 171-190.
- Teigen, K. H. (3. februar 2017). *Ubevissthet*, Store norske leksikon. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ubevissthet> [2. mai 2017]
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study: a guide for students and researchers*. Los Angeles: Sage.
- Thompson, L. L. (2012). *The mind and heart of the negotiator* (5th ed., International ed. ed.). Boston: Pearson.
- Thuderoz, C. (2017). Why Do We Respond to a Concession with Another Concession? Reciprocity and Compromise. *Negotiation Journal*, 33(1), 71-83.
- Tinsley, C., & O'Connor, K. (2006). Want the best deal possible? Cultivate a cooperative reputation. *Negotiation Newsletter*, 9(12), 1-4.
- Tinsley, C., O'Connor, K., & Sullivan, B. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 621-642.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Volkema, R., Fleck, D., & Hofmeister, A. (2010). Predicting Competitive-Unethical Negotiating Behavior and Its Consequences. *Negotiation Journal*, 26(3), 263-286.
- Walton, R. & McKersie, R. (1965). *Overview of A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, M. (1999). Negotiating in a complex world. *Negotiation Journal*, 15(3), 245-270.
- Welsh, N. A. (2012). The Reputational Advantages of Demonstrating Trustworthiness: Using the Reputation Index with Law Students. *Negotiation Journal*, 28(1), 117-145.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Young, M., & Schlie, E. (2011). The Rhythm of the Deal: Negotiation as a Dance. *Negotiation Journal*, 27(2), 191-203.
- Ødegård, T. (2016) *Proff the business finder*. [Internett] Tilgjengelig fra: www.proff.no [2. februar 2017]

9 VEDLEGG

1. Oversikt over respondentene
2. Intervjuguide
3. Forespørsel om deltagelse
4. Kodingstre
5. Samletabell for empiri

Vedlegg 1. Tabell over respondentene

Respondent	Bransje	Størrelse (Antall ansatte)	Driftsinntekt 2016 oppført på prof.no	Kompleksitet og variasjon i forhandlinger	Privat eller offentlig	Bevisst?
1	Venture	Liten (11)	12 Mill	Svært kompleks	Privat	Veldig høyt!
2	Elektronikk	Stor (1557)	5 Mrd.	Varierende	Privat	Lite
3	Kultur Offentlig støttet	Mellom (20) Stemmer dette, trodde de var færre?	10 Mill	Standard, lite variasjon	Privat/offentlig støttet	Veldig
4	Offentlig- Eiendom	Stor (570/156)	Stor forvaltning	Standard, lite variasjon	offentlig	Lite
5	Offentlig-eiendom	Stor (570/14)	Stor forvaltning	Standard, lite variasjon	offentlig	Veldig
6	Offentlig- innovasjon	Mellom (17)	Forvater 100 Mill	Stor kompleksitet, mange parter	offentlig	Svært lite
7	Grossist/handel	Liten (14)	43 Mill	Standard, lite variasjon	Privat	Veldig
8	Grossist/handel	Liten (12)	66 Mill	Liten variasjon	Privat	middels
9	Interesseorganisasjon	Mellom (74)	20 Mill	Stor variasjon	privat	middels
10	Venture	21	100 Mill	kompleks	offentlig	middels
11	Management for hire	Liten (4)	5 Mill	Liten variasjon, stor kompleksitet	Privat	middels
12	Bil	Stor (109)	444 Mill	Liten variasjon	Privat	Middels
13	Entreprenør	Mellom (81)	Ikke funnet	Liten variasjon	privat	Høyt

Tallene er hentet fra intervjuer eller prof.no (2016)

Vedlegg 2, Intervjuguide

Intervjuguide

- Presentere meg selv.
- Fortelle om forskningsprosjektet mitt. Problemstilling og forskningsspørsmål.
 - Evt forsikre anonymisering
- Dobbeltsjekke at det er greit at jeg tar opp intervjuet.
- Høre om de har noen spørsmål før vi setter i gang.

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle kort om bedriften du jobber for, hvor lenge har du vært her?
2. Kan du fortelle litt om stillingen din og hva dine daglige arbeidsoppgaver er?

Hovedspørsmål:

3. Hva tenker du på når du hører ordet forhandlinger?
4. Hva er formålet med forhandlinger?
5. Hva forhandler du om i din stilling? (I denne bedriften?)
6. Hvor viktig er forhandlinger i din arbeidshverdag?
7. Hvor har du lært om forhandlinger? (Selvlært, lest teori, eller hatt noen kurs?)

Før forhandling:

8. Kan du fortelle meg om den viktigste forhandlingen du har gjort?
9. Hvordan begynner forhandlingsprosessen? (Hvilke forberedelser gjør dere?)
10. Hvordan vurderer dere motparten på forhånd? Hva ser dere i tilfellet etter?

Under forhandling:

Prosess

12. Kan du fortelle meg litt om hvordan selve forhandlingen foregår? (avdekke motpartens interesser, finne felles interesser, dele informasjon, hvem begynner)
13. Hvilke forhandlingsteknikker eller strategier tar dere i bruk?
14. Hvordan opplever du motpartens forhandlingsevner?
15. Hva er en vellykket forhandling? Hvilke faktorer mener du er viktig for å oppnå dette
16. Kan du fortelle litt om strukturen på forhandlingsprosessen? Avtaler dere spilleregler på forhånd?

Etter forhandling:

17. Når forhandlingen er avsluttet: Gjør dere noen evaluering av forhandlingsresultatet? (stikkord: tenker dere på relasjon, senere samarbeid-resultat- emosjoner. Måles dere på det? Har du noen tanker om hva motparten føler etter avtalen er inngått?)
18. Hva opplever du at kan påvirke resultatet? forberedelser, emosjoner, strategier.
19. Har du opplevd en krevende eller mislykket forhandling? hva gjorde du da? Hvordan ble det løst?
20. Hvordan mener du forhandlinger bidrar til større verdi for begge parter? Opplever du at integrasjonsforhandlinger basert på like og ulike interesser tilfører verdi?

Avsluttende spørsmål

21. Finnes det noen møtoreferater fra forberedelser og forhandlingsmøter jeg kunne fått tilgang på? Og evt en kontrakt som viser resultatet?
22. Er det noe mer du vil tilføye?

Vedlegg 3, Forespørsel om deltagelse

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Jeg går femte året på Handelshøyskolen i Trondheim hvor jeg studerer til en master i økonomi. Jeg har valgt hovedprofilen «strategi, organisasjon og ledelse» og skal i den forbindelse avlegge min masteroppgave innen forhandlinger. Alle organisasjoner forhandler på ulike nivåer hver eneste dag. Det forhandles internt om ansettelser, lønn fordeling av ressurser og arbeidsoppgaver. Eksternt forhandles det om innkjøp, salg, leveranser, kontrakter på store prosjekter, og konflikter o.l. Mer konkret vil jeg undersøke hvordan eksterne forhandlinger foregår i praksis og sette det opp mot teori.

Grunnlaget for intervjuet vil være problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Problemstilling:

Hvordan foregår eksterne forhandlinger i Norske bedrifter?

Forskningsspørsmål:

Er det bevissthet rundt forhandlingsprosessen?

Stemmer praksisen overens med teori?

Hva innebærer deltagelse?

I dette prosjektet skal jeg utforske hvordan forhandlinger foregår i bedriftene og vil derfor samle inn intervju fra flere forskjellige bedrifter. Jeg trenger i den forbindelse et intervju på ca. en time. For å bearbeide intervjuene i ettertid vil jeg bruke lydopptak. Dette er for å sikre at alt blir riktig nedskrevet og for korrekt bruk senere.

Hva skjer med informasjonen om deg?

All personliginformasjon som blir samlet i forskningsprosjektet er konfidensiell og personopplysninger vil ikke inngå i selve avhandlingen. Respondenten blir kodet i data materialet og kodingsnøkkelen oppbevart separat. Etter prosjektets slutt 24.mai 2017 vil innsamlet informasjon bli slettet.

Frivillig deltagelse

Din deltagelse i studien er helt frivillig og du kan trekke deg når du måtte ønske uten å måtte begrunne det. Opplysninger fra mail kontakt og intervju vil da bli slettet.

Det hadde vært veldig fint om du kunne bidratt til min masteroppgave ved å fortelle litt om hvordan forhandlinger foregår i din arbeidshverdag. Jeg synes forhandlinger er veldig spennende og gleder meg derfor til å få et innblikk i hvordan de foregår i virkeligheten. Har du noen spørsmål så ta gjerne kontakt med meg!

Kontakt informasjon: Torill Røkke

Mail: torillrokke@gmail.com Telefon: 99 36 29 43

Vedlegg 4, Kodingstre

Førsteordenskode	Andreordenskode	Funn
Dokumenter Arbeidsoppgaver Organisasjonen	Respondenten	Bakgrunnsinformasjon
Definisjon Motivasjon Formål Holdning	Bevissthet	Respondentene er enten fordelings- eller integrasjonsorientert, men mange vinger i mellom disse to.
Makt Rykte Relasjoner Etikk Kultur Emosjoner	Påvirker resultatet	Det jobbes mye med å skape relasjon uten at det fører til informasjonsdeling.
Fast sum Erfaring er best Født sånn Magefølelse Risiko Hard-myk	Myte	En rekke faktorer vil fremme og hemme verdiskapingen ettersom hvordan de brukes. Og om de er bevisste i bruken.
Hemmer merverdi Fremmer merverdi	Merverdi	
Forhandlingsform Evaluerings Andre interessenter Interesser Informasjonsdeling Pakker Spilleregler Struktur	Prosess og struktur	
Spill Psykologi Alternativer Troverdige trussel Perspektiv Tid Skyld på andre Roller Ulike nivå	Strategi og teknikk	Virkemidler de tar i bruk

Vedlegg 5. Samletabell for empiri

Tema	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
Vinn-tap	x	x			x		x		x			x	
Interesse bare for seg selv				x	x								
Merverdi til seg selv						x				x	x		
Interesse for motparten	x	x	x		x				x		x		x
Merverdi til begge									x	x	x		
Vinn-vinn		x		x	x	x		x	x	x	x	x	
Kompromiss	x	x	x	x					x	x	x	x	
Makt				x	x	x		x	x	x		x	
Trusler	x	x		x			x			x			x
Prosess		x									x		
Roller	x	x								x	x	x	x
Perspektiv		x					x			x			x
Tidsstyring				x	x				x	x	x	x	x
Etikk	x	x	x			x	x	x	x	x		x	
Rykte	x	x	x			x					x		
Klima og emosjoner	x	x		x	x	x		x	x		x	x	x
Relasjon	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluering og læring	x	x	x				x		x		x		x
Forberedelser	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Egne mål og prioriteringer	x	x	x	x	x			x	x	x			x
Forstå motparten- hvem de er	x	x							x	x	x	x	x
Planlegge taktikk	x	x		x					x		x		x
Motpartens mål og prioriteringer	x	x							x	x			x
Kartlegge markedet	x						x	x				x	
Myter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12
Fast sum		x			x					x		x	
Hard/myk		x			x					x			
Født sånn/blitt sånn	x						x		x				
Intuisjon og magefølelse	x	x		x			x		x				
Erfaring er best				x						x	x		
Ta risiko												x	