

Forhandlinger i shippingbransjen

Bacheloroppgave 2012, Markedshøyskolen
Studentnummer: 979938, 979836, 979842



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som siste del i vår bachelorgrad i Markedsføring, Internasjonalisering og Relasjonsledelse, og avslutter vår tid ved Markedshøyskolen i Oslo. Det har vært en utfordrende prosess. Jo lengre vi kom i prosessen, desto større ble forståelsen for fenomenet forhandlinger innenfor shippingbransjen, og oppgaven har derfor vært stadig i endring.

Vi synes det har vært spennende å undersøke hva som skal til for å bli en god forhandler i shippingbransjen, da vi alle tre har lyst til å drive med forhandlinger i framtiden.

Vi vil takke vår veileder Jon-Arild Johannessen for hans motivasjon og perspektiver til oppgaven, og for gode råd og veiledning.

Tusen takk til våre informanter, vi har vært så heldige og fått informanter fra store norske bedrifter innenfor shippingbransjen. Uten deres erfaringer og meninger ville vi ikke ha fått samme innsikt i og kunnskap om forhandlinger i shippingbransjen.

Vi vil også takke våre nærmeste venner og familie som har trodd på og holdt ut med oss hele veien. De har bidratt med støtte og inspirasjon.

Vi må også få takket hverandre, for et godt samarbeid og fantastiske erfaringer vi har gjort sammen. Vi er stolte av å presentere vår avsluttende oppgave etter nesten tre år som gruppe.

Vi håper du vil få en god forståelse av fenomenet forhandlinger innenfor shippingbransjen, og finner oppgaven nyttig og lærerik.

God fornøyelse!

Oslo, juni 2012

979938, 979836, 979842

Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett nærmere på fenomenet forhandlinger i shippingbransjen, og da spesielt på hva som utgjør en god forhandler. Vi ønsket å finne ut av hva de avgjørende faktorene er for at en skal kunne komme best mulig ut av en forhandling. Og hva som utgjør en god forhandler innenfor shippingbransjen. Formålet er å bidra til at andre skal få en bedre forståelse av hva som kreves for å kunne være en god forhandler, og få en bedre innsikt i hva som kreves spesielt innenfor shippingbransjen.

Vi har tatt utgangspunkt i Roger Fisher (2001), Jørn K. Rognes (2008) og Øyvind Dahls (2008) forskning og faglitteratur på feltet. De har grundig dokumentasjon på begrepene forhandlinger og kommunikasjon. Vi har valgt å se på hva som er skrevet rundt begrepet forhandlinger, gått i dybden av hva som er skrevet om kommunikasjon og sett på etiske dilemmaer som kan oppstå i forhandlinger. Det vi mener er spennende med oppgaven er at vi går i dybden av forhandlinger i shippingbransjen, da det er andre ting en må ta hensyn til i den bransjen når en skal i forhandlinger. Med utgangspunkt i følgende problemstilling: «Hva er det som skal til for å kunne være en god forhandler innad i shippingbransjen, sett med norske øyne», har vi benyttet et fenomenologisk forskningsdesign. Vi gjennomførte tre dybdeintervjuer av personer som alle tre har en lederstilling innenfor shippingbransjen, og som alle har vært med på krevende forhandlinger. Dette ga oss en dypere innsikt i fenomenet, og en større forståelse om hva som skal til for å kunne være en best mulig forhandler.

Våre funn styrker Fisher, Rognes og Dahl sine teorier om god kommunikasjon og forhandlinger. Funnene viser at det er utrolig viktig å forberede seg godt til kommende forhandlinger, uansett hvor erfaren du er på området. Funnene viser også hvor viktig det er med god kommunikasjon gjennom en forhandling, og det å kunne gjøre seg forstått. Vi fikk samtidig bekreftet at det er en del kulturforskjeller, men det er ikke så store forskjeller at en ikke kan gjøre en god forhandling. De fleste som gjør forhandlinger i shippingbransjen er internasjonale, og de tilpasser seg mer etter forholdene når de møter motparten.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Formål	7
1.3 Problemstilling	8
1.4 Hypoteser	9
1.5 Avgrensninger	9
1.6 Begreper og definisjoner	10
1.7 Oppgavens struktur	11
2.0 Teori	13
2.1 Forhandlinger.....	13
2.1.1 Definisjon av forhandlinger	13
2.1.2 Forhandlingsprosessen.....	15
2.2 Kommunikasjon.....	17
2.2.1 Kommunikasjonsprosessen	18
2.2.2 Forhandlingsprosessen.....	21
2.3 Etske dilemmaer og manipulasjon	25
2.3.1 Manipulasjon	26
2.4 Suksesskriterier for en vellykket forhandling	29
2.5 Utfordringer ved forhandlinger.....	36
3.0 Metode	39
3.1 Fenomenologi.....	39
3.2 Kvalitativt forskningsintervju	40
3.3 Datainnsamling	41
3.3.1 Utvalgsstrategi	41
3.3.2 Utvalgsstørrelse	42
3.3.3 Rekruttering	42
3.3.4 Datainnsamling.....	44
3.4 Dataenes validitet og reabilitet	46
3.4.1 Validitet	46
3.4.2 Reabilitet.....	47
3.5 Dataanalyse.....	48
3.5.1 Transkribering av data	48
3.5.2 Analyse og utvikling av kategorier.....	49
4.0 «En må forberede seg»	51
4.1. Empiri.....	51
4.2 Analyse og drøfting	53
5.0 “Det som er viktig under fohandlingene”	55
5.1 Empiri	55
5.2. Analyse og drøfting	57
6.0 “Egenskaper ved en god forhandler”	59
6.1 Empiri	59
6.2 Analyse og drøfting	61
7.0 Oppgavens resultat	62
7.1 Funn	62

7.2 Konklusjon	63
7.3 Kritikk til oppgaven	65
Litteraturliste	66
Figur 1: Hypoteser.....	9
Figur 2: Oppgavens struktur.....	11
Figur 3: Vanskelige motparter.....	23
Figur 4: Kulturfiltermodellen.....	28
Figur 5: Dimensjonsfiguren.....	38
Figur 6: Metode.....	39
Figur 7: Presentasjon av informantene.....	43
Figur 8: Konklusjon.....	63
Vedlegg 1: Intervjuguide	
Vedlegg 2: Transkribering	
Vedlegg 3: Kodeskjema 1 ”En må forberede seg”	
Vedlegg 4: Kodeskjema 2 ”Under forhandlingene”	
Vedlegg 5: Kodeskjema 3 ”Hva som utgjør en god forhandler”	

Antall ord: 17 069

1.0 Innledning

Hver dag forhandler man. Tenk på første gang du skulle få lommepenger av dine foreldre, da forhandlet dere vel om en sum. Hva var det som skulle til for å få den summen du ønsket deg? Du måtte du vel møte noen av dine foreldres krav for å kunne bli enige om en sum. De sa nok at du burde gjøre mer husarbeid for å kunne få mer lommepenger. Og slik fortsetter det, du må kunne gjøre noen kompromisser, og møte andre på halvveien.

Omtrent hva du enn gjør i hverdagen i livet ditt så forhandler du på en eller annen måte. Enten det er å forhandle om høyere lønn på jobb, eller forhandle om hvem som skal hente barnet i barnehagen. Da blir det å forhandle med samboeren om hvordan dette skal løses. Hentet du i hele sist uke, eller var det din samboer? Hvem er det som må gå ifra en viktig avtale for å hente barnet? Slike ting må en ta med i betraktning for å finne en god løsning.

Forhandlinger er med oss hver dag, men det skal litt til for å kunne kalle seg en god forhandler i arbeidslivet.

1.1 Bakgrunn

I desember 2011 satt vi på en kafé midt i Oslo sentrum med et mål for øye, og det var å finne et tema for vår kommende bacheloroppgave. Vi kom da på fenomenet forhandlinger, og siden da har det vært en fantastisk innholdsrik reise.

Gjennom vårt studieforløp så har vi savnet å lære om forhandlinger. I og med at det er et så viktig tema å kunne når en ønsker å jobbe innenfor det internasjonale markedet, så har vi undret oss over hvorfor vi ikke har hatt det gjennom årenes løp på studiet.

Det er ikke så mange som lærer om dette gjennom studieforløpet her i Norge, men vi hadde et ønske om å fordype oss i dette og hadde nå muligheten til det.

Vi fant etter hvert ut at det var et bredt fagområde vi hadde valgt oss ut, og det var mye teori en kunne flette inn som var relevant til det å forhandle. Det var dog ikke så mye forskning rundt det å forhandle i shippingbransjen, og vi ønsket derfor å forske på dette.

Som sagt er det mye faglitteratur på fenomenet om forhandlinger og kommunikasjon, men det som gjør oppgaven vår interessant er at vi forsker på hva som skal til for å lykkes i forhandlinger i shippingbransjen.

1.2 Formål

Oppgavens formål er å bidra til å gi alle som skal forhandle innenfor shipping eller generelt skal inn i forhandlinger for første gang en forståelse av hva det innebærer å forhandle.

Vi ser verdien i å angripe teamet fra flere perspektiver, og har derfor valgt å snakke med organisasjoner og konsulenter som driver med forhandlinger i sitt arbeid.

Samtidig vil oppgaven bidra til å finne avvik eller videre styrke eksisterende litteratur på området.

1.3 Problemstilling

Det finnes mange perspektiver på og fagområder innenfor forhandlinger, hvor alle fokuserer på selve kommunikasjonen i forhandlingene og hvilke mennesketyper en kan møte på. I denne oppgaven ønsker vi å trekke frem hva som skal til for å kunne bli en god forhandler, og vi ønsker å sette fokus på gode forhandlinger i shippingbransjen. Da det er snakk om store forhandlinger som kan ta måneder og år før en får avtalen i havn, og da kan det tenkes at det kreves andre egenskaper enn når det kommer til mer-salg.

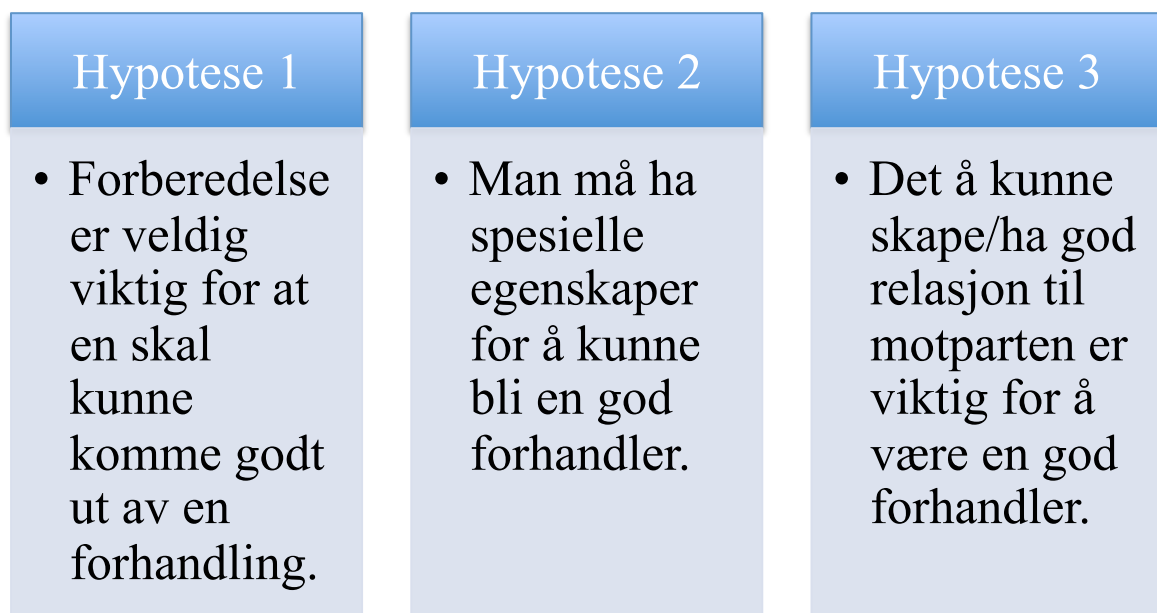
Ideen til problemstillingen springer ut i fra et ønske om å finne ut av hva som skal til for å være den personen som kommer best ut av en forhandling, og vi har en stor interesse for shippingbransjen. Ut i fra dette kom vi frem til følgende problemstilling:

Hva er det som skal til for å kunne bli en god forhandler i shippingbransjen, sett med norske øyner?

Gjennom problemstillingen vil vi belyse hvilke egenskaper man bør inneha som person for å kunne bli en god forhandler, og vi ser på hva som kreves av en. Vi ser på hva som bør gjøres før en forhandling, under en forhandling og etter en forhandling. Hva en skal passe på i en internasjonal forhandling, da shippingbransjen er global. Grunnen til at vi ikke bare tar for oss kun forhandlingssituasjonen er at det kreves så mye mer før en forhandling for å kunne gjennomføre en god forhandling (Simoveo, 2011: Harvard Law School). Dersom man skal kunne bli en god forhandler så må en ta med alle aspekter.

1.4 Hypoteser

Som grunnlag for å undersøke problemstillingen har vi utarbeidet tre hypoteser som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte. Begrunnelsen for å sette opp disse er å avgrense og konkretisere teamet, slik at det blir lettere forskbart.



Figur 1: Hypoteser

1.5 Avgrensninger

Fenomenet forhandlinger er såpass omfattende at det vanskelig lar seg gjøre å studere hele dets bredde og dybde i en bacheloroppgave, derfor har vi valgt å gjøre noen avgrensninger. Vi har i denne oppgaven valgt å begrense det til forhandlinger innenfor shippingbransjen, og deretter vil vi begrense fenomenet enda mere ved å si at vi vil se på det med norske øyner. Det vil si at vi tar utgangspunkt i hva norske ledere forteller oss om deres erfaringer rundt fenomenet å forhandle i dybdeintervjuer. Vi vil også sammenligne hva våre informanter forteller oss i dybdeintervjuene med syvstegsmodellen som Simoveo i Norge har videreutviklet fra Harvard Law School sin modell. Denne modellen omhandler hva norske ledere mener er viktig før en forhandling.

1.6 Begreper og definisjoner

I dette oppgaven benytter vi oss av ulike begreper. Vi ønsker å gjøre rede for disse, for å få frem hvordan vi forstår innholdet og hva vi legger i dem.

Shipping:

Shipping er et engelsk låneord som på norsk refererer til rederi- og befraktningsvirksomhet med skip, til de som arbeider i foretak innen denne sektoren samt til aksjer og verdipapirer relatert til slik virksomhet.

Forhandlinger:

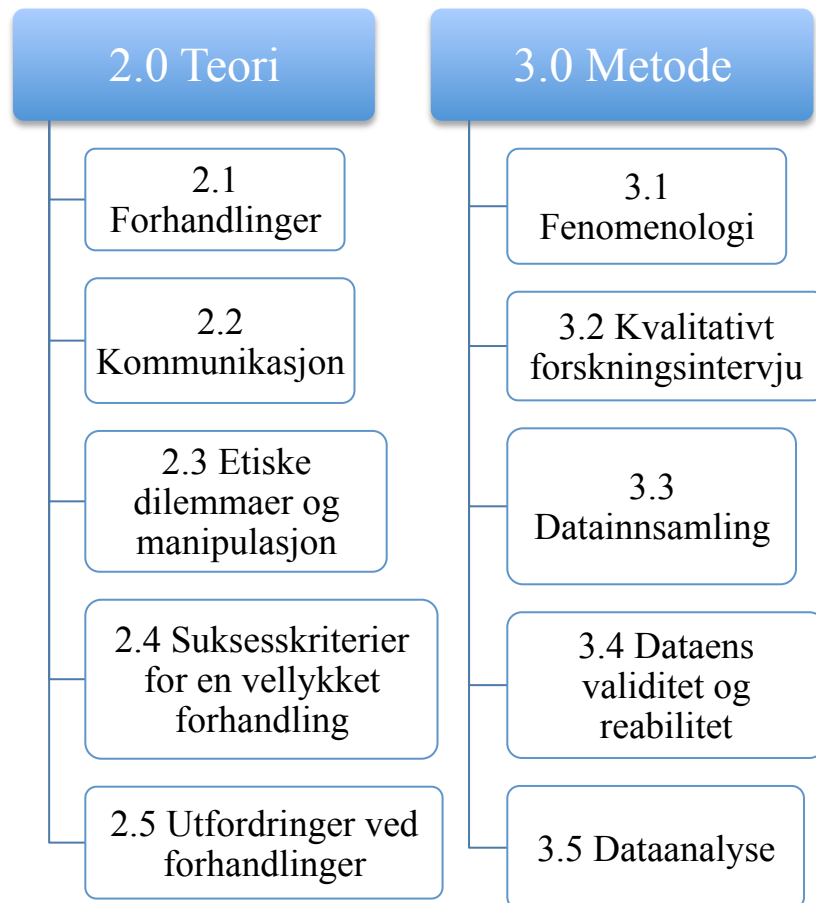
Forhandlinger kan defineres som en samhandling mellom to parter med motstridende interesser hvor bestemte forslag settes frem med den hensikt å oppnå en felles avtale som i høyest mulig grad ivaretar begge parters interesse.

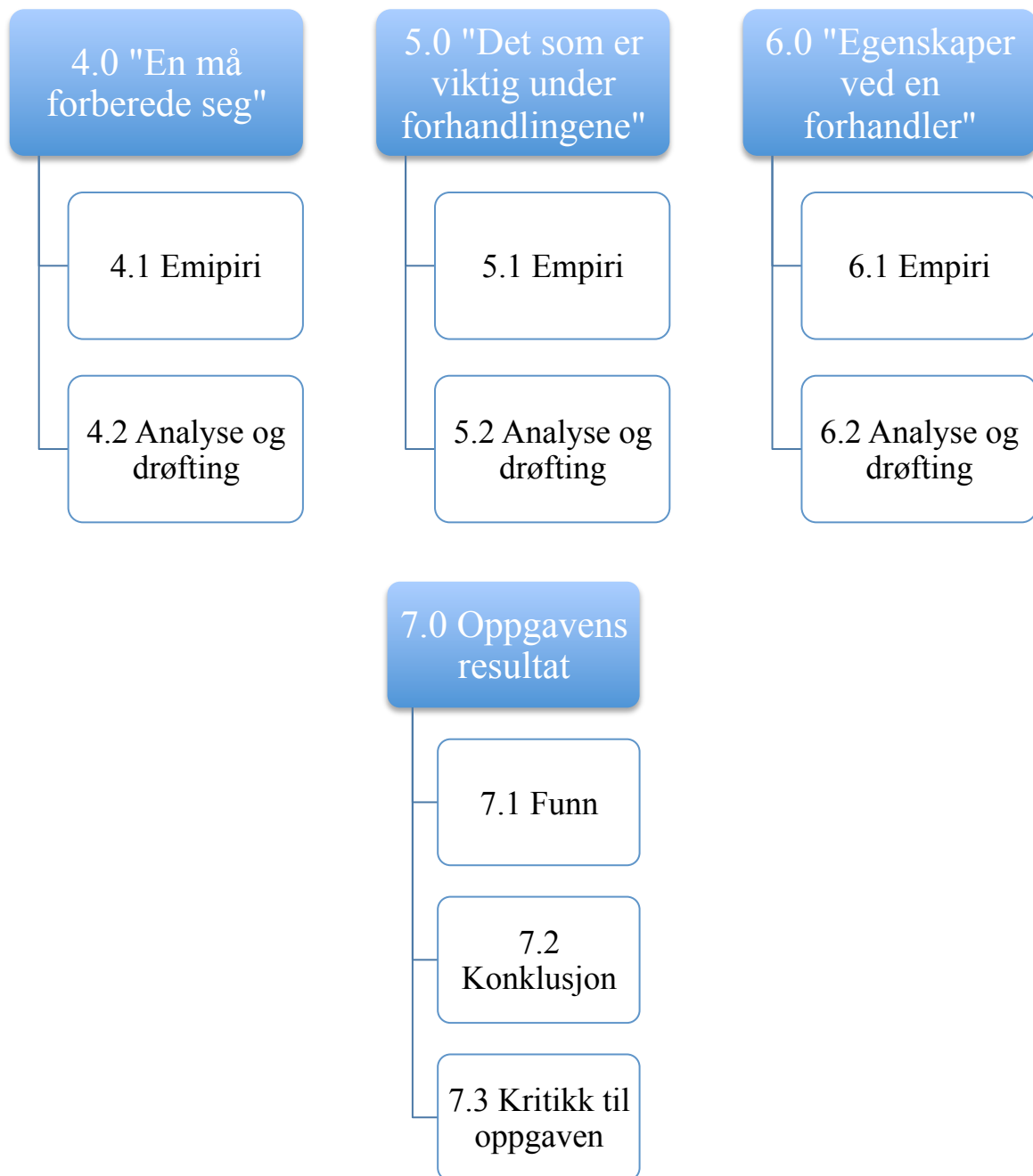
Informanter

Intervjuobjektene i denne oppgaven refereres til som informanter. I transkriberingsmaterialet er de referert til som intervjuobjekt 1, 2 og 3. Videre i kodingen og i kategoriene som er kompt frem blir de referert til ved sitt fornavn. Dette for å kunne skille svarene litt bedre fra hverandre. Informantene beholder fremdeles anonymiteten sin i oppgaven.

1.7 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur illustreres med følge figur:





Figur 2: Oppgavens struktur

2.0 Teori

2.1 Forhandlinger

2.1.1 Definisjon av forhandlinger

Forhandlinger kan defineres som læren om hvordan man best oppnår det man ønsker fra de personer som kan oppfylle ønsket. Dette er grunndefinisjonen på forhandlinger.

Den mer teoretiske definisjonen er at forhandlinger utgjør den prosess hvor partene forsøker å finne løsninger i tvister eller planlegger å bli enige om kommersielle forhold, ofte ved å forene motstridende interesser.

Forhandlinger gjennomføres ved kommunikasjon – enten verbal eller ikke-verbal, der partene utveksler krav, ønsker og de argumenter.

Vi bruker forhandlinger i to situasjoner; ved inngåelse av avtaler, og ved håndtering av uenigheter i eksisterende relasjoner. Forhandlingene varierer også i type, da etter andre faktorer som formalitet, tidsaspektet på relasjonen mellom partene, og fortroligheten mellom partene.

Vi har i hovedsak fire typer forhandlinger; fordelingsforhandlinger, integrasjonsforhandlinger, flerpartforhandlinger og intervensjon. Vi vil nedenfor utdype disse fire typene;

5. Fordelingsforhandlinger

I fordelingsforhandlinger har man en konflikt. Det at den ene parten i forhandlingen vinner innebærer tap for den andre. Forhandlingen har to mulige utfall; det ene er kompromiss eller brudd. I fordelingsforhandlinger står ofte partenes stilling i forhandlingen dårlig i samsvar med deres interesse. Typisk for fordelingsforhandlinger er et fokus på å tape, selv om kanskje selve tapet ikke har betydning for interessene. Det vanskelige med fordelingsforhandlinger er at det er som et spill der man ikke bør vise alle kortene sine, og samtidig så prøver man å avsløre den andre parten. Det er viktig å fokusere på det man kan vinne, men i denne typen forhandlinger blir ofte fokuset rettet mot det tapet man har hatt, men som motparten får.

6. Integrasjonsforhandlinger

Integrasjonsforhandlinger er best når man har konflikter med mange underliggende interesser. Gjennom denne typen forhandlinger får konfliktene i mange tilfeller bedre utfall enn ved fordelingsforhandlinger.

Integrasjonsforhandlinger er som oftest mer tilfredsstillende enn fordelingssituasjoner, men samtidig er de mye mer krevende. Integrasjonsforhandlinger fungerer best der partene har langvarige relasjoner med hverandre. Her kan man i beste tilfelle få en vinn-vinn-situasjon for begge parter dersom godene lar seg dele etter partenes ulike interesser. Ettersom det i slike saker ofte er flere forhandlingsdimensjoner, og mange underliggende interesser, er det viktig for en mekler å finne alle disse.

7. Flerpartsforhandlinger

Flerpartsforhandlinger er forhandlinger med mer enn to parter. Her er det mange interesser og mange synspunkter som man må forholde seg til. Samtidig er det også en del løsningsalternativer i slike tilfeller.

8. Intervensjon

Intervensjoner foregår med en utenforstående person som skal prøve å hjelpe partene med å finne en løsning. Som eksempel kan vi nevne jordskifteretten som en hyppig bruker av intervensjonsforhandlinger.

2.1.2 Forhandlingsprosessen

I følge Rognes (2008) kan forhandlingsprosessen deles inn i tre faser. Nedenfor vil vi utdype disse;

- Forstadiet
- Forhandlingsprosessen – selve kontakten med motparten
- Etterstadiet

- **Forstadiet:**

Under forstadiet ligger oppgaver man gjør for seg selv, eller internt, før selve forhandlingsprosessen. Disse strekker seg også ofte utover i forhandlingene, langsiktige mål. Forhandlingsstrategi er viktig å ha klart for seg når man går over fra forstadiet til forhandlinger. I følge Rognes (2008) må man under forstadiet innhente nødvendig informasjon om problemet, kulturer og prosedyrer, og informasjon om motparten, dette for å kunne være klar til forhandlingene.

- **Forhandlingsprosessen – selve møtet med motparten**

Dette er den delen av prosessen der det er direkte kontakt mellom partene. Oppgavene kommer helt an på hvilken strategi som er valgt under forstadiet, men sentralt står uansett kontakten mellom partene, utvikling av prosedyrer og definering av forhandlingsproblemet. Og ikke minst utforskning av mulige løsninger og hvordan avtaleutformingen kan bli.

Hvordan man skal komme i kontakt med den andre parten bør man tenke over under forstadiet. Dette handler om hvordan man tilnærmer seg motparten, og hvordan man skal gi et best mulig førsteinntrykk. Dette legger igjen grunnlaget for hvordan motparten forventer at forhandlingen blir, og her har man store muligheter til å påvirke forhandlingene.

- **Etterstadiet**

Mange tror kanskje at forhandlingene er ferdig når man har kommet til enighet og gjort en avtale. I mange tilfeller er det kanskje slik, men ved mer omfattende forhandlinger er det også nødvendig med oppgaver etter avtaleinngåelsen. Blant annet er det viktig å motivere og sikre at avtalen blir gjennomført og etterlevd. For å sikre dette kan man for eksempel i fellesskap gjøre kontroll av avtalen, eller analyse av hvordan partene gjennomfører avtalen i praksis.

Kanskje avtalen også trenger å bli endret på etter hvert. Man kan også gjøre analyser av forhandlingene for å lære ”til neste gang”, eller en evaluering av egne forhandlingsferdigheter for seg selv.

Stadiene er forskjellige for hver forhandlingstype, men har flere fellestrekk – spesielt I forstadiet.

De viktigste punktene i forstadiet er å klarlegge partenes interesser, innhente informasjon og å utarbeide strategi for forhandlingsprosessen. I denne prosessen er det viktig å etablere kontakt med motparten, finne mulige løsninger osv. Etterstadiet kan blant annet bestå av iverksetting av avtalen, vurdering av resultater, og videreutvikling av avtalene.

Det viktigste i forhandlinger er å identifisere partenes interesser og hva de mener er alternative løsninger. Ofte finner man ut at partene har noen felles tanker om mulige løsninger. Man finner også ut hva partene har **av** motstridende interesser, og av individuelle interesser.

Rammevilkårene hos partene vil også påvirke forhandlingsprosessen, som vi vil gå videre inn på under avsnittene om institusjonelle rammer, og om atferd. Eksempel på slike vilkår er økonomiske, institusjonelle, politiske og tekniske.

2.2 Kommunikasjon

En forhandlingsstrategi iverksettes og justeres i kommunikasjonsprosessen. Systematisk planlegging må derfor suppleres med fokusering på atferden i selve prosessen (Rognes, 2008). I denne delen av teorien skal vi belyse utfordringer som kan oppstå i kommunikasjonsprosessen og de ulike stadiene i prosessen samt håndtering av vanskelige motparter, etiske utfordringer og manipulerende taktikker. Vi vil også komme inn på kulturfiltermodellen (Dahl, 2008) og implementere den i denne delen av teorien. Hensikten med kommunikasjon er å oppnå forståelse eller ny innsikt gjennom «gyllende øyeblikk» der vi forstår at det er noe vi ikke forstår (Øyvind Dahl, 2007). Det kan komme frem nye oppdagelser når vi kommer i en situasjon der vi må kommunisere med en annen person. Helst til fordel for begge parter. Der utfallet av samtalen blir positiv for begge parter. Kommer det frem at den ene overkjører den andre kan de ikke lenger kalles kommunikasjon, men det vil

heller bli kvalifisert som manipulasjon. Kommunikasjon er ikke å «trykke et budskap nedover hodene» på andre mennesker (Øyvind Dahl, 227).

2.2.1 Kommunikasjonsprosessen

Å planlegge og håndtere kommunikasjonsprosessen godt er vesentlig for å oppnå suksess i forhandlinger. Det er selvsagt utførende å samhandle når partene kanskje har ulike mentale bilder av en forhandlingssituasjon, har delvis forskjellige mål og ofte skjult informasjon (Rognes, 2008).

Med et mentalt bilde av forhandlingssituasjonen (Bazerman, Curhan, Moore og Valley 2000) menes hvordan en person oppfatter seg selv, motparten, forholdet mellom partene, og løsningsmulighetene. (Rognes, 2008)

Disse referansene sier noe om selve prosessen i en kommunikasjon, det kan være mange faktorer som spiller inn i en god forhandling som kan spille inn på en selv, og ikke minst på motparten. Hver person er individuell og en har som regel et eget bilde av en situasjon, og disse bildene dannes igjennom egen erfaring, men de kan også være tillært gjennom generasjoner. Kunnskap kan for eksempel være utdanning, oppvekst og egen personlighet. Grunnet disse synene er det ikke sikkert begge partene har samme utgangspunkt for en forhandling, men allikevel kan de komme frem til et felles bilde og samhandle på en hensiktsmessig måte, for begge parter.

Forskning tyder imidlertid på at partene relativt raskt kan utvikle et felles bilde av forhandlinger (Messick, 1999), og at dette bilde påvirker prosessen og utfallet (Pinkley og Northcraft 1994). Det er veldig viktig å kunne kommunisere med hverandre på et profesjonelt plan. Samtidig er det viktig å kunne holde fokus på selve forhandlingen dersom motparten hever stemmen eller kommer med utsagn som man ikke er enig i eller ikke hører hjemme i en forhandling. En bør i større grad konsentrere seg om å formidle en god kommunikasjon for å komme frem til enighet, og for å få et bilde av motpartens ønsker og/eller hensikter.

Forhandlingsåpning

Starten av forhandlingene er av stor betydning for forløpet. Derfor er det viktig å forberede seg til denne fasen. Det er minst tre utfordringer i starten av en forhandling:

- Skape det rette forhandlingsklimaet
- Etablere enighet om hvordan forhandlingene skal forløpe
- Gi og få inntrykk av intensjonene med forhandlinger (Schoonmaker 1989)

Klimaet i en forhandlingssituasjon kan defineres på forskjellige måter. Vi vil se nærmere på konkurranseorientert klima, atmosfære av likegyldighet, et aggressivt klima eller et samarbeidsorientert klima.

Det mest hensiktsmessige og fruktbare for en forhandling er et samarbeidsorientert klima da dette gir en mer dynamisk opplevelse av forhandlingen.

Et konkurranseorientert klima kan være til nytte hvis den har en posisjon i forhandlingen som tilsier at du har makten og kan styre forhandlingene. En bør unngå å angripe motparten da dette er lite fruktbart for videre samspill.

Dersom man har et klima med likegyldighet så kan dette skape en «hunger» for motparten, og sluttsammen av dette kan bli en god forhandling. I dette klimaet må man sondere forholdet før man trer inn i selve forhandlingen. Er det viktig for motparten eller ikke? Dersom forhandlingen ikke er like viktig for motparten og du kanskje oppdager dette litt sent, kan dette være et veldig uheldig klima valg.

Aggressivt klima kan være egnet i forhandlinger som har kommet til et punkt der de ikke kan komme frem til en god løsning og forhandlingen ikke kommer noen vei. Det viktige i dette klimaet er å komme ut av den for å bedre forhandlingssituasjonen. Dette klimaet er kun å foretrekke hvis det ikke er noen annen løsning.

Et samarbeidsorientert klima er konstruktivt dersom det er en effektiv intensitet i forhandlingene og partene har en felle interesse om å komme frem til en enighet. Fasthet og konstruktiv kommunikasjon gjør forhandlingene gode og letter trykket på den enkelte som er med i dem. Viker man fra det samarbeidsorienterte klimaet så vil motparten føle seg usikker og forhandlingen vil ta en ny vending. Et samarbeidsorientert klima med positive følelser har

god effekt på forhandlinger av et litt kompleks karakter. Det bidrar til fleksibilitet og empati, samtidig som aspirasjonen om å nå et godt resultat for en selv opprettholdes (Kumar 1997).

Forløpet til forhandlingen er viktig for videre utvikling. Det er derfor viktig å ta med seg at det er i starten man legger fundamentet for videre utvikling. Direkte mål og prosedyre er en viktig faktor som spiller inn fra starten av selve forhandlingsprosessen. Dette gir rot for resten av prosessen.

Intensjonen med forhandlingene må formildles, dette må gjøres på en smidig måte og man må på forhånd tenke igjennom hva man vil holde igjen til slutt. Det viktig i denne delen av forhandlingen å legge vekt på formålet ved selve forhandlingen og ikke det konkrete målet.

2.2.2 Forhandlingsprosessen

I selve forhandlingsprosessen kan en trekke frem tre viktige temaer. Dette er blitt satt inn i en modell som vises nedenfor. Vi har også valgt å sette inn et fjerde tema, da vi tenker at dette også er et viktig tema. Denne belyser utfordringer og muligheter i en god dialog i en forhandlingsprosess (Rognes, 2008:116).

Informasjon

- Stille spørsmål
- Aktiv lytting
- Teste forståelse
- Verfiserbare og legitime argumenter

Følelser

- Unngå angrep/forsvar
- Spesifikke problemorienterte argumenter
- Beskrivende, ikke-evaluerende argumenter

Framdrift

- Bygge videre på tidligere forslag
- Innrømmelser
- Prosedyrestyring

Avslutning

- Innrømmelser og fordelingsaspekt
- Ikke miste ansikt
- Tolkningsproblemer og inkorporere løsninger

1. Informasjon

Kommunikasjon er viktig i denne delen av prosessen. Hva ønsker man å komme frem til? Hvem er det vi egentlig skal forhandle med, og ikke minst hvilke forventninger har den andre parten av oss. Et aspekt som er viktig å ta med seg i denne fasen er aktiv lytting og samtaler som gir åpning for begge parter. Det er nødvendig å lytte for å ta med seg hva den andre ønsker å formidle, samtidig som det er nødvendig for at det skal kunne tas en beslutning til slutt. Aktiv lytting bidrar til at den andre parten gir nyttig informasjon om interesser og løsning preferanser (Lewicki mfl.2003). En god forhandler er en som lytter til motparten og ikke nødvendigvis sier mest, men observere og trekker med seg de viktigste elementene.

2. Følelser

Følelser spiller en sentral rolle i forhandlinger (Rhoades mlf. 2001). En porsjon ydmykhet gjør forhandlingene mere sammensatte og det er enklere å kommunisere.

Argumentasjonen må være spesifikk og ikke konkluderende, for å gi motparten en opplevelse av tilhørighet og samarbeid. Angrep eller forsvar kan gi uttrykk for at man har noe å skjule og gir ikke noe godt inntrykk ovenfor motparten. Vi er alle i besiktelse av følelser og det er mange aspekter som spiller inn i denne delen av forhandlingsprosessen. Vi bærer med oss en balast fra tidligere erfaring som vi også drar inn i forhandlingene, dette gjør at noen kan være sårbare for forskjellige situasjoner som kan oppstå. Dette vil også få en konsekvens for forhandlingene. Godt humør passer i noen situasjoner, men kanskje ikke alle, da dette kan gi en god følelse for en kultur mens andre ikke.

3. Framdrift

Dialogen underveis blir næringsrik hvis man holder intensiteten oppe, og en fremtoning som sier at denne forhandlingen skal vi holde på et saklig nivå.

Det er viktig å ikke holde på sitt hele tiden, men kanskje gi uttrykk for at det kan være et «hvis-da» utsagn. Dette bidrar til dialog og en god utvikling i forholdet mellom partene, og er bedre enn den mer tradisjonelle forhandlingsmåten hvor partene bygger videre på sine egne posisjoner og argumenter mot hverandre. I tillegg spiller selvsagt prosedyrestyring og innrømmelsesstrategier en viktig rolle for å påvirke den andre parten til å delta i en dynamisk prosess (Rognes, 2008).

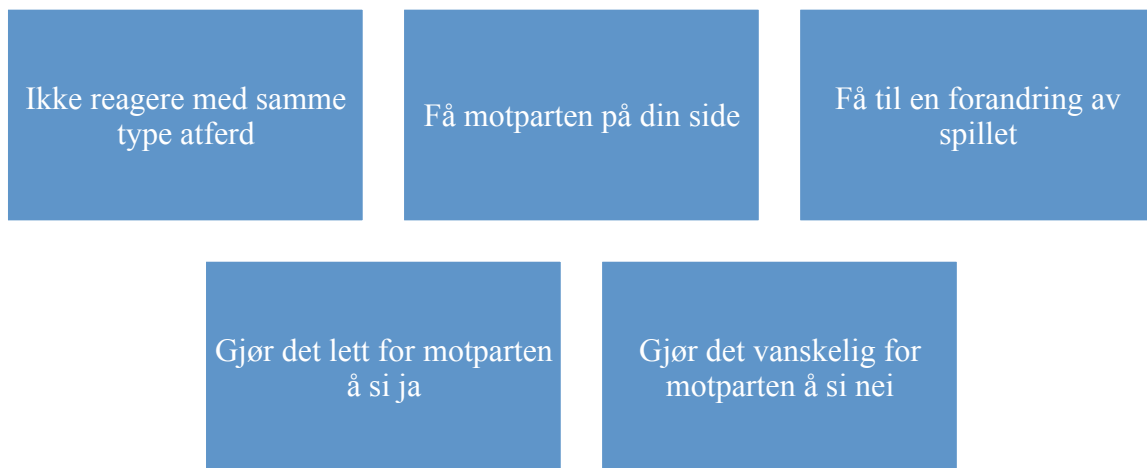
4. Avslutningsfase

Avslutningsfasen er ofte den mest krevende og ubehagelige delen i selve forhandlingen. Her kommer det gjerne innrømmelser og fordelingsaspektet inn.

I denne fasen er det nødvendig å passe på at den andre parten ikke opplever at han/hun taper ansikt i selve forhandlingen, også må en passe på at avtalen oppleves som god for den andre parten. Dersom en ikke er påpasselig med dette så kan resultatet bli at avtalen er tvetydig og at dette videre kan føre til konflikter ved en senere anledning. Det er derfor viktig å ta med seg at det kan oppstå fremtidige problemer som må løses underveis

5. Vanskelige motparter

Selv om man går inn i forhandlinger med de beste hensikter er det ikke gitt at motparten har samme utgangspunkt som deg. Derfor vil vi gå litt inn på metoder som kan være egnet i slike uheldige situasjoner.



Figur 3: Vanskelige motparter

I modellen over viser vi til metoder det er konstruktivt å formidle til parter som gir uttrykk for lite ydmykhet og samarbeidsvilje.

Metodene en kan ta i bruk i slike situasjoner er:

Ikke reagere med samme type adferd: dette er lite hensiktsmessig da det bare provoserer deg selv og den andre parten. Sett deg heller tilbake og hold deg for god for å ta opp kampen. Dette gir en opplevelse av selvbeherskelse.

Få motparten på din side: ved ikke å reagere på samme måte som motparten blir den andre parten forundret, og du sitter med overtaket på hele situasjonen. Still spørsmål som lett kan besvares av motparten og som kan roe dem ned. Gode spørsmål er gjerne «ja» spørsmål. Dette gir forhandlingene en ny vending og det kan medføre til en god dialog.

Få til en forandring av spillet: dette innebærer at man prøver å fokusere på mål og interesser. Energien dirigeres i en annen retning og vekk fra det destruktive. Problemløsning er nå nøkkelen. Hva kan man gjøre andreledes i selve forhandlingen og med målene man har satt seg. Hvis dette ikke når frem hos motparten så kan det være nødvendig å minne dem på om at det er to parter i en forhandling.

Gjør det lett for motparten å si ja: ved å gå inn for å få til en diskusjon der interessene ivaretas for begge parter. En kan ta med seg den andre parten sine ideer og bygge videre på disse. Problemløsningsprosessen er en viktig del av en forhandling.

Gjør det vanskelig for motparten å si nei: ved å gi et inntrykk at det å ikke komme frem til en løsning vil synliggjøre konsekvensen av å ikke komme frem til en avtale. Dette med å formidle at du kan komme frem til et alternativ til forhandlingene. Man kan gi uttrykk for at man kan strekke seg for å gi motparten ett alternativ til en løsning.

2.3 Etiske dilemmaer og manipulasjon

Etikk er læren om riktig og galt. Moral handler om hvordan vi handler. Begge disse gir et fundament til etiske dilemmaer som vi skal gå nærmere inn på i dette avsnittet.

Grunnen til at dette avsnittet er viktig å ha med er at det alltid vil være en utfordring å forske på bedrifter og kulturer på et internasjonalt nivå. Man kan fort komme opp i en situasjon som kan lage problemer for en hvis man ikke har gjort et godt nok forarbeid når det kommer til kulturforståelse. For å komme dypere inn i læren om etikk må vi se på grunnlaget for det kunne å kvalifisere noe som etikk, og deretter sette det i et perspektiv rundt etisk dilemma.

Du har et etisk dilemma når:

- Ulike verdier eller normer kommer i konflikt med hverandre.
- Det som er rett for én, blir feil for en annen.
- Ingen av løsningene er gode.

Det handler om å velge én handling når to eller flere verdier eller normer er viktige. Slike utfordringer møter vi både privat og på jobb.

Når du står overfor et etisk dilemma, må du spørre deg selv: Hva skal jeg legge mest vekt på?

Noen mulige tilnæringsmåter er:

Plikt: Du legger vekt på å gjøre plikten din. Det betyr at du ønsker å følge skrevne og uskrevne lover og regler.

Formål: Du legger vekt på at formålet med en handling er god. Et godt resultat er viktigere enn at du følger alle reglene.

Konsekvens: Du tenker mest på konsekvensene. Det valget som har færrest dårlige konsekvenser, for deg selv eller andre, er det beste valget.

Sinnelag: Du mener at det er tanken bak som teller. Det betyr at valget må være i tråd med det verdisynet du har, for eksempel et bestemt livssyn.

Feilpresentasjoner kan kvalifisere som etisk uansvarlig fordi det sier noe om respekten man har for den andre parten.

Et eksempel på dette er: du skal legge frem en presentasjon, hvor det kommer spørsmål fra den andre parten som du vet at svare er nei, men velger å gi uttrykk for det motsatte. Dette uetisk og det vil til syvende og sist gi deg et dårlig renommé for vider forhandlinger, da dette uansett vil komme for en dag. Selv om forhandlinger har rom for litt spill, så kan en ikke feil informere den andre parten.

La oss ta for oss et eksempel til der du har kommet inn i fasen av forhandlingene der dere snakker om pris. Du vil ikke da begynne med den prisen du har satt som maks, men vil heller starte noe lenger ned. Denne seansen vil ikke få konsekvenser for den andre parten på samme måte, men vil heller gi deg et spillerom.

Det å fare med løgner er uetiske handlinger. Bløffer og trusler er også en del av det etiske spillet. Trusler kan komme underveis, men da må man være klar over at man kan håndtere de og gjennomføre disse. Hvis ikke vil man kunne miste ansikt til senere forhandlinger.

Selektiv presentasjon av informasjon er en måte man kan skjule de små feilene eller manglene avtalen måtte ha. Det er motparten som har undersøkelsesplikt angående sider ved avtalen og bytteforholdet.

Etiske dilemmaer er det mange av i forhandlinger, så vi har valgt å bare belyse et utsnitt av noen få for å gi det litt fokus. Det kan være fristende å ta snarveier til suksess, men i det lange løp er det viktig å tenke på at man skal være beskjeden med å feil informere, bløffe og gi trusler som man ikke kan fullføre og selektiv informasjon er heller ikke alltid like konstruktiv for senere samarbeid.

2.3.1 Manipulasjon

Med manipulerende taktikker tenker vi på spesielle virkemidler som har til hensikt å lokke fram bestemte reaksjoner hos motparten. Poenget er at motparten ikke skal være klar over intensjonene, og dermed mer eller mindre ubevisst ledes inn i bestemte situasjoner (Rognes, 2008).

Under vil vi se nærmere på 4 manipulasjons varianter:

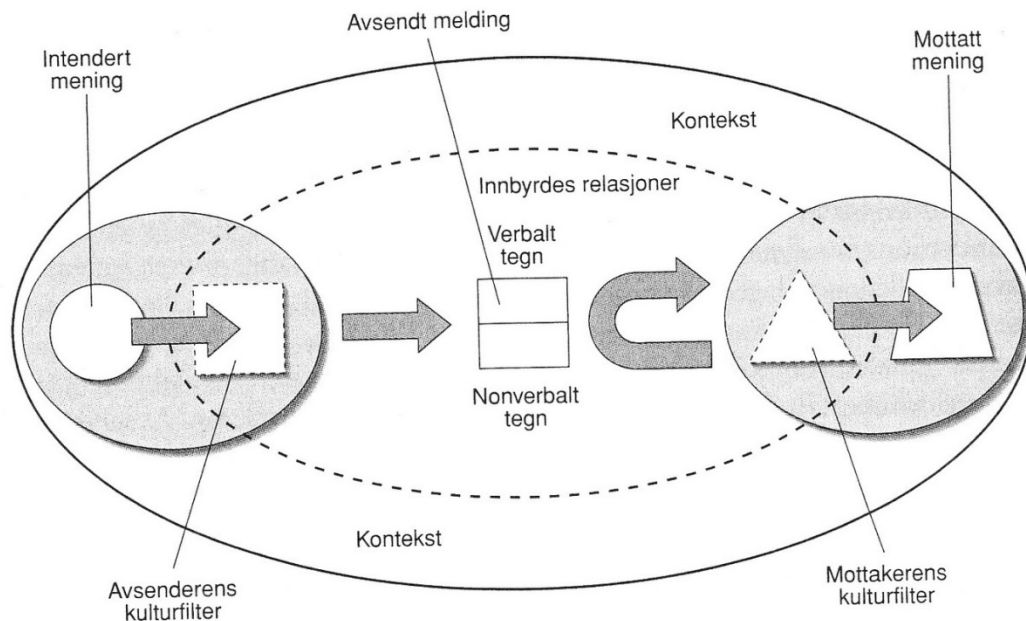
Uthaling av tid: gir et press på motparten og det gir deg makt til å presse forhandlingene frem. Ved denne typen manipulasjon spiller man, og det vil ikke kvalifiseres som uetisk i og med at dette er en del av gamet. Det negative med det er at man ikke alltid sitter i den posisjonen at det er motparten som har tidspress, men en kan selv også være i den situasjonen. Man er da nødt for å ta en avgjørelse under tidspress.

Byggeklossteknikker: forløper seg slik at selve forhandlingen deles opp i delemener, som da har små mål istedet for en helhetlig pakke. Denne taktikken gir større spillerom for å komme frem til en god løsning ved at man får tatt opp sakene over kortere tid. Dagsorden er en viktig del av denne taktikken, og ikke minst at man selv som har kontroll på den. De viktige faktorene som spiller inn er at i en forhandling så er ofte begynnelsen og slutten den fasen der man er på topp av forhandlingene. Da kan man styre dette godt ved å bygge opp forhandlingen igjennom denne teknikken.

Splitt og hersk: er en taktikk som brukes som et virkemiddel for å skape splid og usikkerhet. Dette gjøres ved å trekke inn for eksempel uoverensstemmelser som man har lagt seg merke ved hos motparten. Det å stille noen i den andre bedriften i et dårlig lys kan gjøre motparten usikker, og de kan da ta dårlige beslutninger for seg selv.

4. **Rollespill:** kan også være en måte å manipulere med. Dette ved at man uttrykker at avtalen er ufravikelig. Den andre parten virker veldig selvsikker og gir en fasthet til den andre parten som virker skremmende. Etter dette kan kanskje den samme parten komme inn med en joker som myker opp hele forhandlingen, og får forhandlingen i gang igjen. Motparten kan få tiltro og går kanskje inn i noe de i utgangspunktet ikke hadde gjort. Dette er en uheldig situasjon hvis men er relativt ny i forhandlingssituasjoner. En må passe på å være våken og observant.

Kulturfiltermodellen



Figur 4: Kulturfiltermodellen

Denne modellen viser oss litt bedre hva som kan skje i en forhandlingsprosess. Du kan se at det man kommuniserer til motparten kan forandre meningsinnhold. Det som har mening for den ene parten har ikke nødvendigvis samme mening for motparten. Og slik kan det bli uenigheter og konflikter av, grunnet ulik kultur. Dersom man formulerer seg annerledes vil kanskje motparten forstå innholdet litt bedre.

2.4 Suksesskriterier for en vellykket forhandling

(Bjørnersen 2011) Man skulle kanskje tro at de mest erfarne forhandlerne ikke synes forberedelser er så viktig, at de bare tar det på rutinen. Det viser seg at svaret er det stikk motsatte - er det én ting de erfarne legger vekt på så er det at forberedelser er viktig. Veldig mange erkjenner at erfaring i seg selv ikke er nok. Til tross for mange års erfaring i de respektive bransjene forbereder de beste forhandlerne seg godt til hver enkelt forhandling. I dette kapitlet skal vi belyse en modell som tar for seg sju steg mot en bedre forhandling. Den belyser hva som skal til i forberedelsene før en forhandling.

Det er mye en kan forberede seg på før man går inn i en forhandling, og som vil ha mye å si på hvordan forhandlingene går. Forberedelser til forhandlinger gir rett og slett større kontroll (Ulltveit- Moe).

Når man har forberedt seg godt innad i bedriften til kommende forhandlinger så vil en, som forhandlings-team, være mer fleksible og kreative i det å møte motpartens- og egne krav i selve forhandlingene. Dette vil bare være mulig å gjennomføre dersom en på forhånd har blitt enig om hvor langt en kan strekke seg for å møte motparten sine krav, og hva som er bunnlinjen for ens egen bedrift i forhandlingene. Dette er viktig for å ikke bli oppfattet som vinglete, ubesluttsom og useriøs ovenfor motparten. Det vil bare føre til usikkerhet ovenfor begge parter.

Uttrykket *Alle forhandlinger er situasjonsbestemte (Ulltveit-Moe)*, virker å legge en demper på det viktige arbeidet med det å utvikle en god kultur rundt forhandlingsarbeid.

Dersom man hele tiden går rundt og tenker på at alle forhandlingene man går inn i er situasjonsbestemte, så vil en ikke jobbe så godt med forberedelsene slik en burde gjøre.

Dette vil komme godt til uttrykk ovenfor motparten, og det vil være respektløst av den ene parten å ta forhandlingene litt på «gefyllen». Det handler om å vise at en tar forhandlingen på alvor, og at man har brukt tid til å forberede seg til det kommende møtet.

Det er veldig uproffesjonelt å gjøre noe annet, og motparten vil mest sannsynlig ikke gjøre den store forhandlingen med det firmaet som møter opp uforberedt.

Dette gjelder uansett om det er snakk om forhandlinger med store kontrakter, som forløper over flere år, eller det er snakk om mindre kontrakter. Og dersom en skal kunne fornye kontrakten igjen med det samme firmaet, da må en fra første stund fremtre profesjonelt.

I noen bransjer kan perioden før kontrakten blir inngått ha forløpt over flere måneder, hvis ikke flere år. Derfor er det viktig å komme på den rette siden med motparten fra første stund. Motparten vil ha tjenester fra en seriøs motpart, da det i noen bransjer kan være snakk om mange titals millioner i hver kontrakt som blir inngått. Uansett størrelse på det det blir forhandlet om, så er det viktig å komme forberedt. Selv om det selvsagt kreves mer av en når det er en million-kontrakt på gang. Planmessig og systematisk arbeid med forhandlingsteknikk vil gi bedriften konkurransefortrinn med tilhørende resultater (Ulltveit-Moe).

The Program on Negotiation ved Harvard Law School har utviklet en sjustegsmodell som omhandler forberedelser til en kommende forhandling.

Simoveo i Norge har videreutviklet en egen modell for forberedelser til forhandling, da med utgangspunkt i modellen som Harvard Law School utviklet i sin forskning.

Det Simoveo har endret på er at de har tilpasset sjustegsmodellen til deres forskningsbakgrunn på norske forhandlingsekspert, og deretter har de tilpasset modellen mer mot dette. Denne modellen som Simoveo har videreutviklet stemmer best overens med hvordan norske forhandlingsekspert forbereder seg til en forhandling.

Og det er nettopp denne videreutviklede versjonen av Harvard's sjustegsmodell som vi under skal gå igjennom og forklare litt nærmere.

Denne sjustegsmodellen har sju forskjellige steg som det er lurt å gå igjennom før en går i en forhandling. Gode forberedelser før en kommende forhandling gir større kontroll når en er i selve forhandlingen med motparten.

Nedenfor skal vi gå igjennom disse sju stegene en etter en.

Simoveo sin forberedelsesmodell er som følger:

Første steg: Interesser og behov

(Bjørnersen 2011)

«Hvilke interesser og behov har du i forhandlingen? Hvilke interesser og behov har motparten? Det er viktig å gå en god runde på dette når en forbereder deg. Sett gjerne opp en rangert liste over dine og motpartens interesser. På denne måten får man en bedre forståelse av hvor viktige de ulike faktorene i forhandlingen er for deg - og for motparten. I tillegg vil du få en god oversikt over hvorvidt dere har noen sammenfallende interesser».

Det er viktige spørsmål å stille seg selv og de som skal i forhandlinger sammen med deg fra det samme firmaet som deg. Det gjelder å være forberedt, og det å kjenne motparten som en skal i forhandlinger med er alfa omega. Dersom en har gjort en god undersøkelse av motparten så er det mye enklere å kunne fastslå hva som er deres særtrekk i forhandlinger. Hvis det er mulig så er det lurt å snakke med de som har vært i forhandlinger med motparten i den siste tiden, for å finne ut av hvordan deres kommende motpart vil oppføre seg under forhandlingene. Hva en skal passe på, og når det er lurt å slå til.

Det å kjenne seg selv og sine kollegaer, og hva som er viktig for dere er vel så viktig. Dette for å ikke virke usikker og vinglete inne i forhandlingsrommet. Dersom det virker for motparten at dere ikke kan ta avgjørelser, eller det virker som om dere ikke er enige dere i mellom, da kommer nok ikke forhandlingene til å gå slik som dere hadde ønsket det.

Det gjelder å være forberedt og oppmerksom på egne interesser og behov, vel som på motparten sine - dette er viktig dersom en skal gjennomføre forhandlinger som sikre, selvstendige og trygge forhandlingsparter.

Andre steg: BATNA

(Bjørnersen 2011)

«Neste steg er å ta for seg hvilke alternativer til forhandlingen som finnes. Hvis du ikke har noen alternativer til den forestående forhandlingen blir du veldig avhengig av å komme til en løsning. Dette svekker forhandlingsstyrken din. Derfor er det viktig å finne ut hva som er ditt beste alternativ til en framforhandlet avtale. Det kaller vi BATNA, *Best Alternative To a*

Negotiated Agreement. Ved å vite hva ditt beste alternativ er før du starter forhandlingene, vil du i stor grad vite hvor avhengig du er av å komme til enighet og hvor langt du kan strekke deg».

Det å komme frem til deres beste alternativ til en fremforhandlet avtale dere innad i bedriften er viktig. Ettersom man skal kunne være kreative i forhandlingene. Så lenge en har et felles BATNA innad i bedriften, så vet en som forhandler hvor grensen går og når en må si nei til motparten, og dermed bryte forhandlingene. Dersom man er avhengig av å få i havn avtalen, så har en BATNA å støtte seg til. Det å være sikker på hva kollegaene i bedriften vil, er avgjørende for om du kan komme med et alternativ til motparten i forhandlingene og en avtale som de vil si seg enig i.

Tredje steg: Tradables

(Bjørnersen 2011)

« En hver forhandling omfatter en del forskjellige faktorer. Ofte er disse faktorene fastsatt på forhånd. I tillegg til disse faktorene vil det nesten alltid være en del andre elementer du kan inkludere i forhandlingen. Å inkludere disse vil kunne være med på å øke verdien av avtalen. Mange har lett for å gi fra seg disse gratis. Det bør du ikke gjøre. For selv om en ting kan ha liten verdi for deg kan det ha stor verdi for motparten. Dette kalles tradables. Forut for hver enkelt forhandling er det viktig å skaffe seg en oversikt over hvilke tradables du har tilgjengelig og hvordan du skal bruke dem».

Det er veldig viktig for den som skal ut i forhandlinger å kunne sine tradables. Dette for å vite hva en ikke skal gi i fra seg gratis til motparten, og hva som kan være lurt å tilby når forhandlingene går litt for sakte. Det er også lurt å vite hva som kan være motparten sine tradables som kan komme til å være viktige for dere. Dersom de ikke har en god forståelse for hva som er viktig for dere, kan en utnytte dette ved å slå til når dette blir avslørt uten at motparten tenker over det.

Men en bør passe seg slik at det ikke blir en vinn- tap situasjon, at motparten kommer til å angre på forhandlingen, for da er det meget usannsynlig at dere vil gjøre business sammen senere.

Dersom dere oppdager en god tradable for deres egen del, og vil utnytte den, da bør dere tilby dem noe som de føler at de kan vinne på, men som ikke er noe tap for dere. Det er bare det at

dere ikke har sagt noe om det før, og da føles det for motparten som om dere tilbyr dem noe spesielt. Dersom begge parter har en god følelse når de forlater forhandlingene så er det en god forhandling for begge parter.

Tradables kan være: leveringstid, verdi av ordre, varighet av kontrakt, pakning- og leveringskostnad, forsikring og betaling.

Fjerde steg: Ekstern validering

(Bjørnersen 2011)

« Hvordan skal du argumentere for ditt syn i den kommende forhandlingen og hva bygger du argumentene på? Du bør så langt som mulig tilstrebe å bygge opp eksternt validerte argumenter. Et eksternt validert argument er et argument som underbygges av en uavhengig tredjepart. Eksempler kan være argumenter som bygger på statistikk fra SSB, Norges Lover, sedvane og tilsvarende avtaler».

Det er mer troverdig for motparten i forhandlingene at argumentene dere kommer med underbygges av en uavhengig tredjepart. Da er det ikke noen grunn til at motparten skal si at dette siere dere bare for deres egen gevinst. Det er også lettere å godta visse argument som grunner i dokumentert bevis.

Femte steg: Forventninger

(Bjørnersen 2011)

« Noe det ofte syndes mot er å avstemme forventningene til forhandlingen. Har du opplevd å komme tilbake fra forhandlinger med et relativt godt resultat for så å bli møtt med skuffelse? Da har du nok ikke sørget for å justere forventningene til de rundt deg forut for forhandlingene. Hvis du hadde tatt deg tid til å justere forventningene til de rundt deg, ville de ha justert forventningene sine og vært i stand til å vurdere resultatet på en riktigere og mer fornuftig måte».

En kan ikke alltid oppnå de største gevinstene i forhandlinger. Det er noen ganger en skal være fornøyd med bare det å ha fått en fot innenfor hos en bedrift, som det i utgangspunktet er vanskelig å møte i forhandlinger. Derfor er det viktig å snakke med ledelsen, og si til dem hvordan det ligger an og hvordan de du skal møte opptrer i forhandlinger. Dersom en skal i

møte med en kinesisk bedrift, så er det ganske mye som skal til for å få igjennom en strålende forhandling, som gagnar bedriften ens best.

Sjette steg: Samarbeidsklima

(Bjørnersen 2011)

« En grei læresetning er at *«Du får som oftest det samarbeidsklimaet du fortjener»*. Når du forhandler med personer du er avhengig av å ha et godt forhold til, bør du legge til rette for at forholdet kan ivaretas. Hvis du ikke skal ha noe mer med personen å gjøre etter forhandlingen stiller det seg annerledes. Men husk at det går an å bevare et godt forhold selv om man er uenige. Det er viktig å forholde seg til uenigheten på en ryddig måte»

Læresetningen *«Du får som oftest det samarbeidsklimaet du fortjener»* er en bra læresetning å gå etter. For at en skal kunne utvide kontrakter eller forlenge kontraktene, så er det viktig å kunne samarbeide med parten en har inngått avtale med. Selv om de personene man møter er litt vanskelige å ha med å gjøre i begynnelsen, så vil nok forholdet bli bedre med tiden som går. Dersom en viser at man er til å stole på og man leverer det man lover, så vil motparten mest sannsynlig gjøre business videre.

Flere forskere har pekt på betydningen av felles menneskelige erfaringer når det gjelder kommunikasjon. Det er vår likhet som setter oss i stand til å finne felles grunn og etablere et samkvem (Samovar, Porter og Jain, 1981:210). Er man arrogant, respektløs og vinglete på det som blir sagt- så kan en ikke forvente seg et langvarig kontraktsforhold med motparten. De fleste har nok de samme preferansene på hvilke personer det er verdt å gjøre forhandlinger med, og hvem de vil forlenge kontraktene med. Så det gjelder å kunne opptre profesjonelt og respektere motparten.

Sjuende steg: Kommunikasjon

(Bjørnersen 2011)

« Hvordan skal du kommunisere i forhandlingen? Hvilken informasjon skal du dele? Hvilken informasjon skal du ikke dele? Og hvilken informasjon er det du er avhengig av at motparten deler med deg? Når du i første steg av forberedelsene så på motpartens interesser og behov gikk det kanskje opp for deg at det er begrensninger i hva du vet om motparten. Hvilken

informasjon er det du mangler? Det kan lønne seg å notere ned konkrete spørsmål du vil stille motparten for å få på plass denne informasjonen ».

Det kan være lurt å snakke med noen som har vært i forhandlinger med motparten før. Dette for å kunne få vite litt mer om hvordan motparten vil komme til å forhandle, og hva de pleier å røpe iløpet av forhandlinger. Det at en skriver ned det en mangler av informasjon om motparten, og muligens skriver spørsmål som en kan stille motparten underveis er lurt. En kan begynne med noen spørsmål som ikke er så vanskelige å svare på. Det kan godt være at det er spørsmål som man tror er vanskelig for de å røpe til dere, som egentlig ikke er noe «big deal» for dem å svare på. Og vice versa.

Vår felles menneskelige natur og kultur gjør det mulig å kommunisere med hverandre selv om vi er helt forskjellige av legning og holdninger, bruker forskjellig språk og bekjenner oss til forskjellige trossystemer og verdinormer. Det fantastiske er at interkulturell kommunikasjon er mulig (Dahl, 2008:21). En må internt bli enige om hva man selv ikke skal si bort til motparten i første omgang, kanskje bør en vente med noe informasjon om sitt eget firma til det andre eller tredje møtet. Men allikevel må en kunne fremtre som åpne og interessert i det å gjøre business, en må ikke spille for kostbar.

(Ulltveit- Moe) Under forhandlingsprosessen er man ambassadør for bedriften. En forhandler som håndterer motparten med respekt og opptrer ryddig, fremstår som godt forberedt og vil naturligvis markedsføre sin bedrift på en god måte. Dersom dette blir et kjennetegn for alle bedriftens forhandlere vil dette fremme bedriftens omdømme, samt legge til rette for relasjoner.

Som Ulltveit- Moe fremmer så er relasjoner viktig for fremtiden. Dersom en klarer å ha en god relasjon til motparten, så vil motparten mest sannsynlig fornye kontrakten med din bedrift. Da er de blitt trygge på hvem dere er som bedrift og hva dere faktisk klarer å leverer til dem. Det er mer tungvindt å bytte samarbeidspartner etter tre år, selv om de tilbyr lavere pris, for de må lære dem å kjenne helt på nytt. Så dersom en klarer å opprettholde den gode relasjonen med sine kunder og samarbeidspartnere, så vil det meste tyde på at en får fornyet kontrakten med fornøyde kunder. Og i beste fall, så kan kontraktstørrelsen øke i årene som kommer.

2.5 utfordringer ved forhandlinger

Den *første* utfordringen er å analysere hvorvidt forhandlingssituasjonen har et integrasjonspotensial, dvs. om det er en potensiell vinn--vinn-situasjon. Forskning viser at forhandlere ofte feilaktig antar at motpartens interesser er i direkte konflikt med egne interesser (Thompson og Hastie 1990). Forhandleren går dermed typisk ut fra at situasjonen er en vinn--tap-situasjon, der gevinst for én part tilsvarer tap for den andre. Dermed oppfatter forhandleren situasjon som en konkurranse og opptrer naturligvis deretter.

For å identifisere et integrasjonspotensiale kan forhandleren gjennomføre en interesseanalyse i forkant av forhandlingene (se for eksempel Rognes 2001). Forhandleren bør forsøke å avdekke felles interesser, interesser som er separate for hver av partene, samt konfliktinteresser og hvordan disse prioriteres. Det er denne interessekonfigurasjonen som avgjør det integrative potensialet i forhandlingene, og kunnskap om denne vil gjøre det mulig å øke størrelsen på kaken.

Utfordringer ved forhandlinger kan være som Rognes skriver i sin bok “Forhandlinger”,
Konkurranse vs. samarbeid.

Ettersom forholdene mellom disse kan være veldig forskjellige, kan vi ende opp med veldig mange typer av forhandlinger. Derfor er det nyttig å bruke forskjellige strategier ved forskjellige situasjoner.

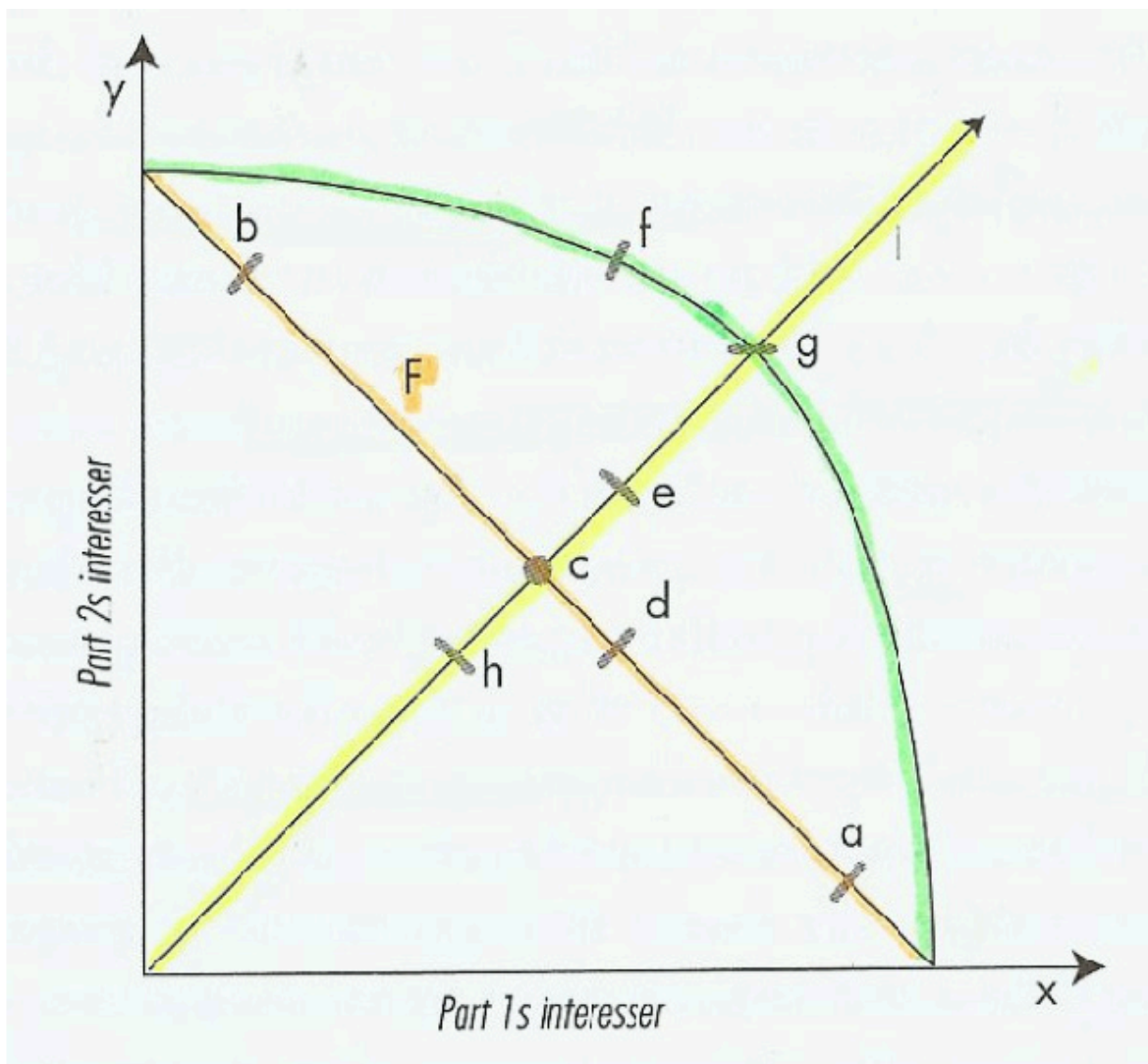
Konkurransen VS samarbeid

Det vil alltid være felles interesser som knytter partene til hverandre i forhandlinger, men det vil også være ulike interesser som kan skape konkurranse mellom partene.

Ettersom utgangspunktet for forhandlinger er at flere parter ønsker å oppnå noe de ikke har fra før, og som de ikke kan få uten avhengighet fra den andre parten, er det lett for at forhandlingene får et konkurransepreg. Dette ved at partene prøver å få hverandre til å gi etter for hverandres krav, og at partene derfor ikke klarer å fokusere godt nok på samarbeid, for de fokuserer for mye på konkurranse seg imellom. Samtidig er man også nødt til å være litt egoist, for å kunne kreve mest mulig til sin fordel, samtidig som man skal kunne samarbeide.

Dette er en av de største utfordringene ved forhandlinger; forholdet mellom samarbeid (integrasjon) og konkurranse (fordeling).

Rognes (2008:22) illustrerer fordeling og integrasjonsdimensjoner ved bruk av denne figuren. Den oransje F-linjen er fordelingslinjen, alle punkter på dette er mulige løsninger for en fordelingsforhandling. På punkt C får alle partene like stor nytte.



Figur 5: Dimensjonsfiguren

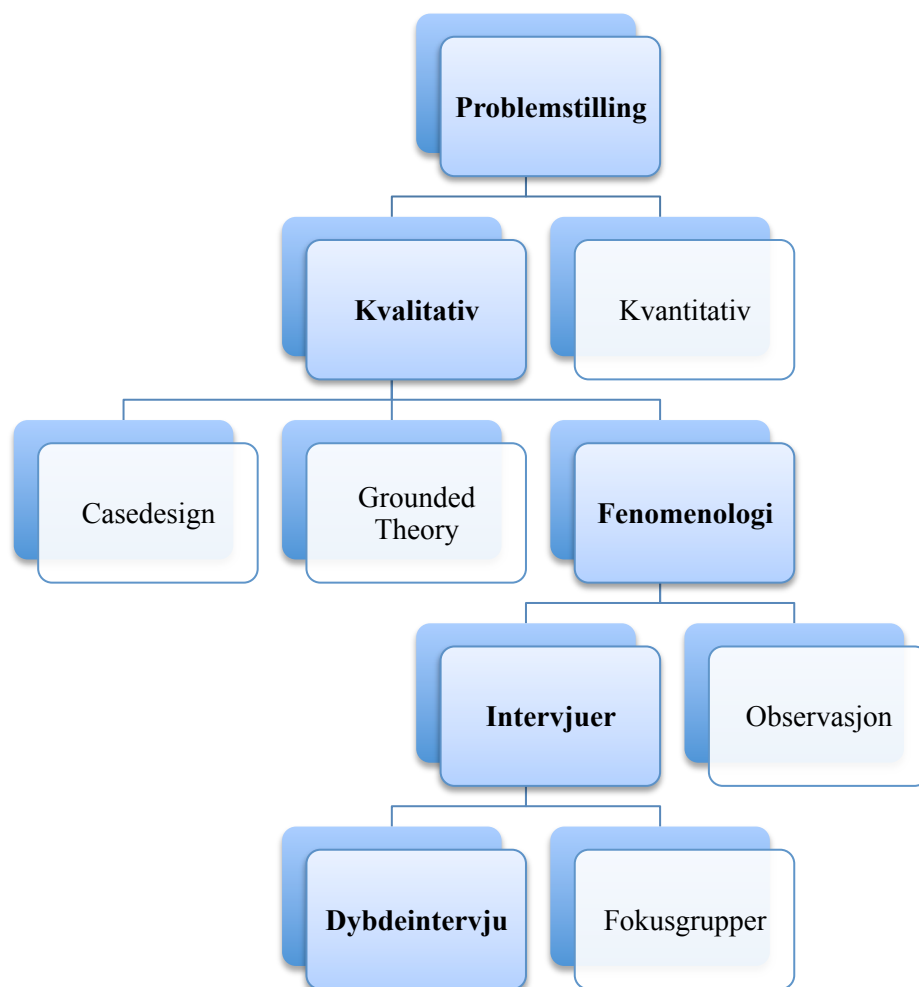
De fundamentale kriteriene for gode forhandlinger er at en tilfredsstiller sine egne interesser godt, den andre partens interesser på en akseptabel måte, og at en ikke skader interessene til utenforstående (Rognes).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt metodevalg, som har dannet grunnlaget for å undersøke hva det er som utgjør en god forhandler i shippingbransjen.

3.1 Fenomenologi

Nedenfor har vi laget en modell som gir en bedre oversikt over hvordan vi kom frem til forskningsmetoden fenomenologi.



Figur 6: Metode

Den metoden vi har valgt å følge er det kvalitative designet som kalles fenomenologi. Dette valget tok vi fordi det passer best til det vi ønsket å finne ut av ved slutten av denne oppgaven. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Dette valget av forskningsdesign gir oss mulighet til å få en bedre forståelse av fenomenet *forhandling*. Og videre om forhandlinger innenfor shippingbransjen, der det forhandles om store kontrakter som kan ta opp mot to år før en får de i «havn». Det som ligger rundt dette fenomenet er vi veldig interessert i å finne mer ut av, og vi vil finne ut av hva som skal til for å kunne bli en god forhandler innenfor denne bransjen.

Nedenfor skal vi utdype valget vårt av kvalitativt dybdeintervju, og forklare mer rundt dette.

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Et av formålene ved å ta i bruk kvalitativ forskning er det å kunne utforske andres perspektiver på fenomener som vi ønsker å vite mer om. Det vi ikke kan observere det kan vi få svar på ved å gjennomføre kvalitative intervjuer. Ettersom det ikke er mulig å observere andres følelser, tanker og opplevelser. Det vi som forskere er interessert i, og vil vite mer om, kan vi få svar på ved bruk av kvalitative intervjuer. Når man gjennomfører kvalitative intervjuer så kan man formulere spørsmål for å få frem informanternes refleksjoner over et konkret tema.

Forskeren skal ikke legge andres eller sine meninger i munnen på informantene, da mister man verdien av å finne ut andres perspektiv på en problemstilling som man ønsker å undersøke (Patton, 1990).

For å kunne få intervjuet til å virke mest mulig som en samtale, så har vi valgt å gjennomføre flere semi- strukturerte dybdeintervjuer. Dette betyr at vi på forhånd har satt opp en

intervjuguide som vil være mer som en retningslinje for intervjuene. Denne intervjuguiden vil ikke bli fulgt slavisk, men den er heller ment å oppmuntre informantene til å komme med utfyllende informasjon. Ved å ha uformell tone og bruke semi-strukturert intervju, vil det kunne oppleves som en samtale.

Under samtalen vil informantene ha den fortellende rollen, mens forskeren er lytteren. Samtidig kan lytteren delta i samtalen ved å spørre eller utveksle erfaringer for å få informasjon om det forskeren ønsker å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2009).

Oppgaven for intervjueren er å gjøre det mulig for personen som blir intervjuet å bringe forskeren inn i deres verden. Kvaliteten på informasjonen som kommer frem i løpet av intervjuet avhenger i stor grad av intervjueren (Patton, 1990). Dersom forskeren er genuint interessert i temaet og informantens beretninger, vil samtalen bære preg av dette. En som lytter aktivt, men som også spør og viser interesse vil kunne få frem viktig informasjon fra informantene. I gjengjeld bør forskningsmaterialet respektere informantens beretninger med å gjengi dem mest mulig korrekt, uten å endre betydningen av dem (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalgsstrategi

Ettersom vi har en bestemt målgruppe vi ønsker å undersøke så valgte vi å benytte en utvalgsmetode som kalles strategisk utvalgsstrategi. Det vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle inn nødvendige data.

Innenfor strategisk utvelgelse så er det flere underkategorier, men vi har valgt å ta utgangspunkt i intensive utvalg. Det vil si at utvalget består av personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes uten å være ekstreme (Johannessen, Kristoffersen og Tufte).

3.3.2 Utvalgsstørrelse

I mindre forskningsstudier som denne studentoppgaven, der vi har et begrenset omfang og tidsramme, så kan undersøkelsen gjennomføres med et utvalg ned mot 3-5 informanter. Med vår utvalgsstørrelse vil vi tilnærmet få frem en felles essens og sentrale opplevelser hos informantene (Kristoffersen m.fl. 2005; Postholm 2005).

Vi har valgt å velge ut informanter med mange års erfaring innenfor det vi forsker på, og utvalget endte på tre informanter som hver har styreverv i store, internasjonale shippingsselskaper her i Norge. Bakgrunnen for at vi ville intervju disse personene er at de alle tre har vært med på å starte firmaer fra starten av, og de har alle mye, relevant erfaring innenfor det å forhandle i denne bransjen.

Alle tre har lederposisjoner innad i firmaene, og de har vært med på mange, store forhandlinger oppgjennom årene. De har alle tre gjort det meget bra, og kan vise til meget gode resultater til hvert firma. Hvis det er noen som skal kunne svare på våre spørsmål så må det være de. Disse personene har også en god spredning i alder, og vi vil da kunne få informasjon som sprer seg over forskjellige tiår.

3.3.3 Rekruttering

Vi startet rekrutteringen med å kartlegge vårt eget nettverk. Vi benyttet oss av kontakter som har god kjenskap til området vi forsket på, og vi fikk rede på flere som kunne være aktuelle å intervju.

Alle våre informanter ble rekruttert ved direkte kontakt per telefon. Det ble gitt lik informasjon om intervjuet og temaet til alle informantene (Johannessen m.fl. 2005).

Vi presenterer våre informanter i figuren under.

Informantene:	Presentasjon av informantene:	Relevans til oppgaven
Informant 1: Kjønn: Mann Alder: 67 år	Han har vært med å starte opp selskapet som i dag er DOF. Og han har tidligere vært administrerende direktør i DOF, fra 1985 – 2005. Han har nå stillingsverv i to børsnoterte selskaper, og i et par andre som ikke er børsnoterte.	Han er absolutt relevant til denne forskningsoppgaven, da han i hele sin arbeidskarriere har jobbet innenfor shippingbransjen og han har lang erfaring med forhandlinger. Det er store kontrakter han har vært med å forhandle om, og han har mye å tilføye oppgaven.
Informant 2: Kjønn: Mann Alder: 71 år	Han har vært med å starte opp selskapet som i dag er kjent som DOF, deretter startet han for seg selv og han grunnla da Bergen Group. Han er i dag sjef for et børsnotert selskap og han har styreverv i flere.	Han er absolutt relevant for denne forskningsoppgaven da han har lang livserfaring innenfor shippingbransjen. Han har vært med på en rekke forhandlinger oppgjennom årene. Og han har mye synspunkter om meninger som vi gjerne vil høre om.
Informant 3: Kjønn: Mann Alder: 47 år	Han har vært med å starte opp et selskap som heter Palantir. Der han har jobbet siden. Han er salgs- og markeds direktør der, og har mye erfaring innenfor internasjonale forhandlinger. Han har også styreverv i selskapet, og et utenom bransjen.	Han er absolutt relevant for denne forskningoppgaven, da han har lang erfaring med fenomenet å forhandle. Han har internasjonal erfaring, og har mye bra å komme med til denne forskningsoppgaven. I tillegg er han noen tiår yngre enn de to andre informantene våre, og vi kan da få et bredt spekter i forhandlinger gjennom årene som har gått.

Figur 7: Presentasjon av informanter

3.3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble hentet inn med kvalitative intervju, der informantene var valgt ut på en strategisk måte, og det har vært et homogent utvalg. I denne forskningsoppgaven var vi på utkikk etter menneskers erfaringer og oppfatninger, og vi mener at dette ville komme best frem når informantene selv kunne være med å bestemme hva som skulle diskuteres i intervjuene.

Registreringer av svar på forskerens spørsmål utgjør dataene i de kvalitative intervjuene. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, og deretter skrevet ned på dataen. Alle våre informanter samtykte i at det skulle være et lydbånd som tok opp samtalen.

Det epistemologiske utgangspunktet for å bruke kvalitative intervjuer er at forskeren må snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i menneskers kunnskap, forståelser, erfaringer og samhandlinger (Johannessen, Kristoffersen og Tufte. 2004: 142).

Informantene hadde på forkant fått tilsendt intervjuguiden, og de hadde fått beskjed om at dette bare var en semi- strukturert intervjuguide. Dette innebærer, som nevnt ovenfor, at spørsmålsstilling og rekkefølge kan variere. Der man kan bevege seg fritt frem og tilbake. Spørsmålene er ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon under selve intervjuet.

Selve intervjuene ble gjennomført hjemme hos hver av de tre informantene. Vi var veldig heldig som fikk lov til å komme hjem til hver av dem, for dette gjorde omgivelsene rundt selve intervjuene mye mer avslappet enn om vi skulle sittet i nye omgivelser som informantene ikke fant avslappende. Vi kunne også få sitte i fred og ro, uten noen avbrytelser og forstyrrelser. Det var også viktig å finne rolige omgivelser da intervjuene ble tatt opp på lydbånd.

For at stemningen rundt intervjuene skulle bli så avslappet som mulig, så plasserte vi oss litt på skrått vedsiden av hverandre, men også slik at man fremdeles kunne se hverandre i øynene når vi pratet. Dette for at informantene ikke skulle føle seg ukomfortabel igjennom intervjuet. Diktafonen ble lagt diskret på bordet ved siden av en vase, slik at informantene ikke skulle bli for opphengt i at samtalen ble tatt opp på bånd, men den måtte likevel være så nærme at den kunne ta opp stemmene våre klart og tydelig. Det ble også satt frem ett glass med vann, og

en kopp kaffe før vi startet intervjuene. Dette for at begge parter skulle føle en mer avslappet stemning rundt denne settingen.

Det var en litt uvant situasjon de første fem minuttene av intervjuene, men etter det så ble stemningen mer avslappet, og informanten glemte at diktafonen lå på bordet og samtalen gikk på en måte av seg selv. Når informantene følte seg mer komfortabel med situasjonen så pratet de mer sammenhengende, og de tilførte mer til samtalen enn spørsmålet i utgangspunktet anga. Dette viste at en avslappet atmosfære rundt intervjuene er viktig for at informanten skal slappe av og kunne gi best mulige svar, som er utfyllende.

Kvalitative intervju har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som skal beskrives (Johannessen, Kristoffersen og Tufte. 2004: 140).

3.4 Dataenes validitet og reabilitet

Oppgaven vår er bygget opp av en rekke litterære kilder, men er også påvirket av våre egne meninger og erfaringer, som er tilegnet gjennom studiene og våre livserfaringer. Dette kan ha vært en innvirkning på hvordan vi har samlet inn dataene, tolkningen av dataene og måten vi har bearbeidet det på i etterkant. Vi har forsøkt å holde oss så objektive som mulig til dataene, og vi har ikke latt våre personlige oppfatninger om fenomenet spille inn.

3.4.1 Validitet

Vi er av den oppfatningen om at vår oppgave er valid, da våre funn reflekterer formålet med studien, Rognes og Fisher m.fl. tidligere forskning, og samtidig representerer den virkligheten. Våre funn ved innsamlingen av datamaterialet representerer informantenes faktiske oppfatning av fenomenet.

Hva som er god kvalitet på kvalitative forskningsopplegg er litt omdiskutert. Noen forskere mener at man kan bruke de samme begrepene som definerer kvaliteten på kvantitativ forskning, for å definere kvaliteten på kvalitativ forskning. Vi kan nevne Robert K. Yin. Yin (2003) bruker disse begrepene, reliabilitet og ulike validitetsformer, for gyldigheten til kvalitative data. Disse begrepene brukes vanligvis innenfor kvantitativ forskning.

Guba og Lincoln (1985, 1989) mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser. På den andre siden har du (Johannessen, Kristoffersen og Tuft), de mener at det ikke er enten eller når det er snakk om kvalitative studier, det er heller både og. De skriver at noen ganger kan både reliabilitet og validitet også være relevant ved kvalitative studier, mens det andre ganger er en særegen logikk ved kvalitative studier.

Våre informanter jobber alle innenfor shippingbransjen, og de har alle en lederposisjon innad i det firmaet de jobber for. De har også lang erfaring innenfor fenomenet *å forhandle*, og de har vært med på flere krevende forhandlinger oppgjennom årene. De har dermed mye å tilføye til fenomenet som forskes på ved denne oppgaven.

Det som kan svekke undersøkelsens validitet er at vi bare har intervjuet personer innenfor shippingbransjen, og vi kan dermed ikke generalisere resultatene til alle aspekter med det å være en god forhandler. Men vi kan se likhetstrekk med teori som foreligger om fenomenet å forhandle, og vår forskning vil dels bidra til å finne styrker eller avvik i Rognes og Fisher m.fl. sin forskning på dette området.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Pervin 1984:48).

3.4.2 Reabilitet

I følge Asbjørn Johannessen m.fl. (2005, 228), er krav om reabilitet ofte lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning. Dette fordi man ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker, og de individuelle samtalene styrer datainnsamlingen. Samtidig er observasjonene ofte verdiladede og kontekstavhengige.

Det vil også være umulig for en annen forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning, da en bruker seg selv som instrument. Det er ingen som har samme erfaringsbakgrunn, og kan derfor ikke sette seg inn i fortolkningsprosessen.

Vi styrker påliteligheten vår ved å gi en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten vår under forskningsprosessen. Dette for at det skal være mulig å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, og det endelige resultatet inkluderer. (Ryen 2002).

3.5 Dataanalyse

I denne delen av oppgaven presenterer vi de viktigste funnene fra intervjuene, og drøfter disse i forhold til valgt teori.

3.5.1 Transkribering av data

Transkriberingen var tidskrevende, men dog opplevde vi arbeidet som positivt da vi fikk mer grunnlag til å jobbe videre med analysen. Det å ha ferdigstilt transkriberingen gjør det lettere å få alt ordrett, og det gir en mer helhetlig oversikt over materialet vi skulle jobbe med videre i analysearbeidet.

Før vi begynte å transkribere intervjuene så hørte vi igjennom alle intervjuene på lydbånd. Dette for å sette oss ordentlig inn i samtalene som vi hadde gjort oss iløpe intervjuene igjen, ettersom det var et par uker siden det første intervjuet ble gjort. Etter dette begynte vi å transkribere lydopptakene ved å spille dem av i en båndopptaker. Det var dette som var tidkrevende, da vi hele tiden måtte stoppe avspillingen for å få tid til å skrive ned alt ordrett, og ikke glemme noe. Deretter måtte vi spole litt tilbake igjen for å få med oss alt. Det var noen setninger som var mer uklare enn andre, og vi måtte konsentrere oss ekstra mye for å høre hva som ble sagt i noen tilfeller. Ettersom det krevde mye konsentrasjon så ble det mye frem og tilbake med stopp og spoling. Underveis når vi transkriberte intervjumaterialet, så noterte vi oss ned de tanker og refleksjoner som kom til vår bevissthet. Ettersom det da ble lettere for oss i prosessen videre med det som hadde med å danne oss kategorier og analysere materialet.

Etter at alle intervjuene var ferdig transkribert, så hørte vi igjennom alle intervjuene en gang til hver for oss. Men denne gangen leste vi igjennom det vi hadde skrevet ned, samtidig som

vi hørte på opptakene. Dette gjorde det lettere for oss å kunne dobbeltsjekke at vi hadde fått med oss alt, og at vi ikke hadde spolt forbi noe i materialet.

Det var i denne prosessen vi fant ut at det hadde vært mye bedre om vi hadde filmet intervjuene, for da kunne vi ha sett på dataen hvor vi var i intervjuet når vi stoppet opptaket. Og vi hadde hatt et bedre innblikk i hvordan de reagerte på de forskjellige spørsmålene, og vi kunne fått med oss aniktsuttrykkene deres i etterkant.

De drøyt 1,5 timene med råmaterialet ble transkribert til 16 sider skrevet tekst, i tillegg kom notatene vi hadde notert for oss selv.

3.5.2 Analyse og utvikling av kategorier

Søken etter en mening, handler om å finne noe spesielt eller noe som viser et mønster (Postholm, 2005). Vår oppgave ble å lese godt igjennom intervjuene som var transkribert, og deretter finne ut hvilke uttalelser som hører sammen i samme kategori. Når vi hadde plassert de ulike uttalelsene sammen inn under den kategorien de tilhører, da skulle vi begynne med tolkningen av de ulike kategoriene vi hadde kommet frem til.

Forskeren kan også lete etter det som ikke passer sammen i mønster. For eksempel ved at det er ulik representasjon av informanter som ikke har samme opplevelse eller erfaring ved fenomenet. Da vil man kunne se på dataene og tolke dette i sammenheng med øvrige data (Postholm, 2005).

Vi valgte å ta for oss vårt hovedspørsmål: « Hva er det som skal til for å kunne bli en god forhandler i shippingbransjen, sett med norske øyner? », og deretter begynte prosessen med å samle utsagn som naturlig passer sammen i samme kategori.

(Dalen, 2008) kaller dette for tematisering, der vi finner uttalelser som handler om det samme og plasserer dem sammen i en gruppe. Informantene vi intervjuet kom med gode og lange svar, og de delte flere gode historier om deres egne livserfaringer innenfor det å forhandle. Dette har også gitt oss i forskningsgruppen en dypere forståelse av forhandlinger, og vi har med dette kunnet tilegne oss mye mer kunnskap rundt temaet. Det var mye å gå igjennom, og for å finne frem til noen få kategorier måtte vi begrense materialet en hel del. Det var vanskelig å vite hva vi skulle ekskludere, men vi måtte velge det som lå nærmest vårt hovedspørsmål.

Vi kom frem til tre kategorier, dette på bakgrunn av uttalelsene som informantene kom med i intervjuene. Den første kategorien har tittelen «En må forberede seg», denne kategorien beskriver hva informantene synes er viktig før en forhandling. Den andre kategorien har tittelen «Det som er viktig under forhandlingene», her har informantene delt deres erfaringer som de har hatt opp gjennom årene med utfordrende forhandlinger, og de har fortalt oss hva som er viktig å legge fokus på under selve forhandlingen. Den siste kategorien har tittelen «Egenskaper ved en god forhandler», her gir informantene uttrykk for hvilke egenskaper de mener en god forhandler må ha. I hver kategori vil vi presentere empiri og drøfting, samt analyse.

Videre vil vi nå presentere de tre kategoriene.

4.0 «En må forberede seg»

I analysen av datamaterialet kom det frem at alle de tre informantene mener at det er veldig viktig å forberede seg før en går inn i en forhandling. I datamaterialet finner vi flere utsagn som støtter opp om hvor viktig dette er. Det å forberede seg er avgjørende for om en kommer bedre ut i en forhandling enn motparten. I dette kapittelet presenterer vi først empiri, deretter avsluttes kapittelet med analyse og drøfting.

4.1. Empiri

Informantene uttrykte hvor viktig det er å være godt forberedt, vite det meste om dem du skal møte i forhandlingen, og hvor viktig det er å gjøre god research før en forhandling:

Magnus (1): Du må vite hvem du kommer til, hvem du skal møte, kulturen og landet. Du må ha klart for deg hvem du møter. Du må vite hvem som er sjef og hvem de andre er. Men det går lengre tid med asiater. Min erfaring er at det går fortere med amerikanere og europeere. Det blir mye flere møter med asiater. Det tar lengre tid rett og slett. (Intervju 2, s.9).

Ingolf (2): Nei, det er jo veldig greit at en har en avtalt leveranse. Det at du vet hva de egentlig trenger. Du vet hva de ønsker av utstyr, dersom det er både tjenester og utstyr. (Intervju 3, s.13).

Oddvar (3): Og en annen ting som er veldig viktig, det er å kjenne til motparten som du skal møte. Det er veldig viktig, fordi vi kommer jo fra forskjellige kulturer, og hvis du har undersøkt en del i forkant, både om firmaet selvfølgelig, men ikke minst så er det viktig at du har undersøkt hvem personene er som du skal møte. (Intervju 1, s. 1).

I det som er presentert her, forteller informantene i studien om deres opplevelser rundt temaet forhandlinger, og her kommer det tydelig frem hva de mener en må ha fokus på før en forhandling. De forteller at de har fått en god del erfaring opp gjennom årene, og at en hovedfaktor for å gjøre det bra i en forhandling er at en må forberede seg godt. Du må ha klart for deg hvem du møter, hva kulturen deres er, og kjenne godt til bakgrunnen til dem du skal

møte (1,3). Dette for å kunne ha en god plattform å stå på når en er i forhandlingen. Det å kjenne til hva motparten har gjort i tidligere forhandlinger er også veldig viktig. Informantene utdyper mer om dette nedenfor:

Ingolf (4): Du vet selvsagt en hel del om organisasjonen, hvor mange de er, hvor store de er, hvor mange skip de har, hvilken omsetning de har. Det er en hel del slike selvsagte ting en må gjøre før en starter forhandlingene. (Intervju 3, s.13).

Oddvar (5): Det som er forferdelig viktig er at når du går inn i forhandlinger om forretningsmessige ting, er at du først må gjøre deg opp en mening selv. Hva du ønsker å oppnå i denne forhandlingen. Dette må du ha klart når du går inn til møtet. Ikke bare det du ønsker å oppnå, men hva kan du strekke deg til, hvis du ikke oppnår akkurat det du ønsker. (Intervju 1, s.1)

Oddvar (6): Nei, i begynnelsen så var det en hel del mye research, prate med folk som hadde erfaring med asiater. Hvem møter vi? Men etter hvert som en har vært gjennom det en del ganger så går det jo igjen, det er jo de samme selskapene en møter igjen. Det er jo utskifting av folk, men kulturen er den samme. Nå blir en kanskje sløvere når det kommer til forberedelser. (Intervju 1, s.6).

I analysen av datamaterialet kommer det tydelig frem hva informantene synes er viktig å forberede seg på. De sier at man må vite en god del om den organisasjonen du skal møte, du må vite hvor mange de er som kommer til møtet, hvor store de er som en organisasjon, hvor stor deres omsetning er (4). Dette er en viktig fordel for deg når du skal forberede deg til forhandlingen. Du må også vite hva du ønsker å oppnå i den kommende forhandlingen, og hva du kan strekke deg til dersom du ikke oppnår akkurat det du ønsker (5). Den ene informanten sier også at en kanskje blir litt sløvere med forberedelsene etter hvert som årene går (6).

4.2 Analyse og drøfting

I dette kapitlet har det kommet frem hvor viktig det er å forberede seg til fremtidige forhandlinger. Informantene i materialet forklarer godt hva en bør finne ut av før forhandlingene starter, dette for å ha et godt grunnlag til å gjennomføre forhandlingene best mulig. Det kommer frem fra alle tre informantene at du bør sette deg inn i motpartens kultur, dette for å vite hva deres skikker rundt forhandlinger er og hvordan de går frem i en forhandling. Du må også gjøre en grundig research på hvor mye omsetningen er hos organisasjonen du skal møte, hvor stor den er i antal ansatte og hvor mange land den har etablert seg i. Det kan også være lurt å prate med noen som tidligere har vært i forhandlinger med organisasjonen du skal i forhandlinger med, da kan du få vite hvordan de har opptrådt i tidligere forhandlinger og du vet litt mer om hva du/dere kommer til. Alle informantene legger veldig vekt på det at en bør vite mest mulig om organisasjonen en skal møte, da står en mye sterkere i selve forhandlingen og en kan unngå flere ubehagelige overraskelser.

En må kunne sette seg klare mål om hva en ønsker å oppnå i den kommende forhandlingen, og en må ha klart for seg hva en mulig kan strekke seg til dersom en ikke oppnår det en har satt seg som mål. Ettersom forhandlingen forløper og du ser at det ikke går helt den veien du hadde håpet på, så bør en ha en plan på hva en kan strekke seg til for å komme best mulig ut av forhandlingen på.

Hvis du ikke har noen alternativer til den forestående forhandlingen blir du veldig avhengig av å komme til en løsning. Dette svekker forhandlingsstyrken din. Derfor er det viktig å finne ut hva som er ditt beste alternativ til en framforhandlet avtale. Det kaller vi BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement. Ved å vite hva ditt beste alternativ er før du starter forhandlingene, vil du i stor grad vite hvor avhengig du er av å komme til enighet og hvor langt du kan strekke deg (Bjørnensen 2011).

Det som også er viktig å understreke her er at tilogmed de mest erfarne forhandlerne kan til tider sløve med forberedelsene, det kommer frem under dybdeintervjuene. Oddvar (6) sier at etter hvert som årene flyr forbi og du har innarbeidet deg en viss rutine på det å forhandle, og

du gjerne møter igjen de samme selskapene, så tenker en at man ikke trenger å forberede seg like mye som en gjorde når en skulle møte selskapet for første gang.

Innenfor shippingbransjen er det som regel de samme selskapene en møter igjen og igjen, dette fordi en har klart å skape en god relasjon til motparten og de er fornøyd med produktet en leverer. Da ønsker selskapene som allerede er kunder ofte å fornye kontrakten de har hos selskapet, og det er med dette våre informanter mener de merker selv at de blir litt sløvere med å forberede seg. For som de sier, de møter ofte de samme selskapene bare det kan ofte være en utskiftning av personalet. Men dersom det er nye firmaer de skal møte, så legger de mye vekt på forberedelsene i forkant.

Man skulle kanskje tro at de mest erfarne forhandlerne ikke synes forberedelser er så viktig, at de bare tar det på rutinen. Det viser seg at svaret er det stikk motsatte - er det en ting de erfarne legger vekt på så er det at forberedelser er viktig. Veldig mange erkjenner at erfaring i seg selv ikke er nok. Til tross for mange års erfaring i de respektive bransjene forbereder de beste forhandlerne seg godt til hver enkelt forhandling (Bjørnersen 2011). Dette har vi fått bekreftet i materialet som foreligger fra våre informanter, de legger stor vekt på det å forberede seg ordentlig godt til en forhandling. Men det blir sagt at ved videre forhandlinger med eksisterende kunder så er de kanskje litt sløvere på selve forberedelsene.

5.0 “Det som er viktig under forhandlingene”

I analysene av datamaterialet kom det frem at alle de tre informantene mener stort sett det samme når det kommer til hva som er viktig under en forhandling. Det er ikke bare nok å forberede seg til en forhandling, en må også vite hvordan man skal opptre i en forhandling. Det er mye en skal tenke på, og nedenfor har vi tatt med de beste rådene til hvordan en bør opptre i en viktig forhandling. Vi presenterer i likhet med forrige kapittel først empiri og avslutter kapittelet med analyse og drøfting.

5.1 Empiri

Det kommer frem i studien hva som er viktig under en forhandling og hvordan en bør opptre ovenfor motparten for at det skal gå best mulig:

Oddvar (7): En må forbereder seg, også må en være sikker på det en sier, altså, hvis du sier noe så må en finne gode begrunnelser for å forandre på det. For hvis motparten oppdager at du seiler fra den ene posisjonene til den andre uten noen spesiell begrunnelse, da blir de skeptiske. Du kan gjerne forandre posisjon, men da skal du ha en god begrunnelse. Etisk rett, bestemt, forberedelse.

Ingolf (8): Du skal ikke matte gi alt i en forhandling. Det skal komme litt fra begge sider.

Magnus (9): En må hele tiden analysere motparten, og det er viktig å være tolmodig. Tolmodighet er viktig.

Oddvar (10): Det er jo der det kommer inn, det som en kaller for diplomati. Velge sine ord med omhu, det er det ene, stå fast på synspunktene, men prøv å selge de inn på en gunstig måte. Og det er en kunst.

I det som er presentert her, forteller informantene om at en ikke må gi alt i en forhandling, for det skal komme litt fra begge sider (8). Man må være tolmodig med motparten, og ikke la seg rive med (9, 10). Også må man velge sine ord med omhu, ikke si

noe som ødelegger stemningen i rommet, slik at det går utover resultatet av forhandlingen (10). En skal heller prøve å selge inn ordene sine på en gunstig måte, og det er en kunst å kunne (10). Nedenfor utdyper informantene mer om dette:

Oddvar (11):, men da må en være kreativ, og det er jo også noe som gjør en god forhandler bedre.

Magnus (12): Det er mange teknikker å bruke, du må bare prøve å finne den rette alt etter hvem du møter, og hva motet krever av deg der å da.

Magnus (13): Personlige egenskaper er viktige. Så god relasjon til motparten er viktig for å kunne fornye kontrakten etter noen år når den forestående kontrakten går ut. Da er det viktig å ha god relasjon til motparten.

Oddvar(14): Og da er utfordringen det at vi fra “Lille Norge” ikke skal komme å fortelle til brasilianere, som i landet har en hundre ganger store offshore-industri, der de jobber på et djupere hav enn Nordsjøen. Det å fortelle dem hvordan de skal jobbe er ikke en av de smarteste ideene en kan komme med. En kan fortelle hvordan en mener det skal være, men veldig ofte så må en jo tråkle seg frem. Og ikke minst, dette med kulturen, hvordan en blir oppfattet. De har sin kultur, og de liker ikke å bli dosert hvordan ting skal bli gjort innad i sitt land.

I det som er presentert her, forteller informantene om det at en må kunne være kreativ i en forhandling (11). Det kommer frem at det er mange teknikker en kan bruke i en forhandling, du må bare finne den rette alt etter hvem det er du møter (12). De personlige egenskapene en innehar som person er veldig viktig for å kunne skape en god relasjon (13). Dersom en skal kunne fornye den forestående kontrakten til flere år frem i tid, så er det viktig at en har klart å skape en god relasjon til motparten fra starten av (13). En må huske at andre land har sine kulturer, og det er ikke alle som liker å bli fortalt hvordan ting skal kunne bli

gjort bedre. Da må en heller velge en annen fremgangsmåte som en vil bli oppfattet på (14). Informantene utdyper mer om dette:

Ingolf (15): Nei, det er ikke noe spesielt. Altså, du må være høflig, rolig, våken og mett. Det er de viktigste tingene. Du må ha øyne og ører åpne, frist og opplagt. Ofte ser du små ansiktstrekk når det begynner å spisse seg til.

Magnus (16): Og må en ikke vise hva en egentlig vil for tidlig. Også må du på en måte prøve å finne en vei der du tilnærmer deg motparten, dersom en møter veggen i forhandlingene så må du prøve å finne en annen vei. Og gjerne begynne å forhandle ut i fra et annet utgangspunkt, og hente deg inn igjen.

Magnus (17): Utfordringen er at en ikke må bli sint, ikke la seg rive med provokasjoner, og holde roen gjennom forhandlingene. Dersom en blir sint så taper en ansikt.

I intervjuene gir informantene uttrykk for at en skal være høflig ovenfor motparten, og en må ikke la seg rive med av provokasjoner selv om det virker umulig å ikke la seg rive med og svare tilbake (15, 17). En bør møte opp til forhandlinger opplagt, mett og uthvilt (15). Og når det begynner å spisse seg til så må en se etter ansiktstrekk hos motparten (15). Dersom en setter seg litt fast i en forhandling, at en møter veggen, da må en finne en annen måte for å tilnærme seg motparten (16).

5.2. Analyse og drøfting

I dette kapittelet kommer det frem hvordan en bør fremtre i en forhandling. Informantene forteller hvor viktig det er å være høflig ovenfor motparten, og hvor viktig det er å holde seg rolig i en forhandling og ikke la seg rive med av provokasjoner. Det er mange teknikker en kan bruke i en forhandling, men hvilken teknikk en skal velge kommer veldig an på hvem du møter. Det kan være noen teknikker som virker bedre på den ene organisasjonen enn de andre.

Dersom du setter deg fast i en forhandling og du ikke kommer noen vei med motparten, da bør du finne en annen måte å tilnærme deg motparten på. Kanskje du bør velge å formulere deg på en annen måte enn det du hadde planlagt på forhånd.

En må passe på å ikke vise hva en egentlig vil for tidlig i forhandlingen, ettersom det i en hver forhandling omfatter en del forskjellige faktorer. Ofte er disse faktorene fastsatt på forhånd, og i tillegg til disse faktorene vil det nesten alltid være en del andre elementer som du kan inkludere i forhandlingen. Det å inkludere disse elementene vil kunne være med på å øke verdien av avtalen. Mange har lett for å gi fra seg disse gratis og tidlig i en forhandling, det er dette informantene mener at du ikke bør gjøre. For selv om en ting kan ha liten verdi for deg, så kan den ha en stor verdi for motparten. Dette kalles tradables. Forut for hver enkel forhandling er det viktig å skaffe seg en oversikt over hvilke tradables du har tilgjengelig og hvordan du skal bruke dem (Bjørnersen 2011).

Det er også viktig å kunne skape en god relasjon til motparten er veldig viktig, hvertfall innenfor shippingbransjen. I shippingbransjen er det et veldig stort fokus på det å ha et vinnende vesen, for at en skal kunne klare å skape en god relasjon til de en møter i forhandlingene. Når en forhandler i shippingbransjen så er det snakk om store kontrakter som strekker seg over flere år, og en vil gjerne ha mulighetene åpne for å kunne fornye den forestående kontrakten.

En grei læresetning er: «Du får som oftest det samarbeidsklimaet du fortjener». Når du forhandler med personer du er avhengig av å ha et godt forhold til, bør du legge til rette for at forholdet kan ivaretas. Hvis du ikke skal ha noe mer med personen å gjøre etter forhandlingen stiller det seg annerledes. Men husk at det går an å bevare et godt forhold selv om man er uenige. Det er viktig å forholde seg til uenigheten på en ryddig måte (Bjørnersen 2011). Du er bedre tjent med å opprettholde en god relasjon til dine kunder, da vil de mest sannsynlig fornye kontrakten og de slipper å lære noen nye å kjenne, og de slipper å etablere en ny relasjon til ny annen bedrift. Ettersom dere selv slipper å finne nye potensielle kunder, for å fylle det tomrommet som kunne vært fylt av en fornøyd kunde, så vinner dere på å etablere en god relasjon til motparten fra starten av.

6.0 “Egenskaper ved en god forhandler”

I analysene av datamaterialet kom det frem flere gode beskrivelser av hva som utgjør en god forhandler. I kapittel 3 og 4, tok informantene opp hva som skal til før en forhandling og i selve forhandlingen. I dette kapittelet kommer det frem hvilke personlige egenskaper en skal ha som person for å bli en best mulig forhandler. I likhet med kapittel 3 og 4, presenterer vi først empiri og avslutter med analyse og drøfting.

6.1 Empiri

I studien tok informantene frem sine erfaringer med forhandlinger, og de fortalte hvilke personlige egenskaper de har vunnet med i store forhandlinger:

Oddvar (18): Det samme gjelder der også, det er jo veldig krevende kunder vi har med å gjøre. Det er store oljeselskaper, og der gjelder det først og fremst at når vi møter opp i en forhandling så må du være sikker på at det du presenterer holder mål.

Ingolf (19): Så visst du er litt menneskekjenner, og du er 20 % økonom, 20 % advokat, 20 % kriger og 20 % referent – Da er du en god forhandler. I mine øyner. Men det er til slutt de personlige relasjonene som avgjør om en klarer å forhandle. Om det er asiater eller europeere, så handler det om personlige relasjoner.

Oddvar (20): Også en annen ting som er så viktig i en slik forhandling, det er jo det at du rent personlig oppfører deg. Etisk, ikke noe tull, og du kommer presis.

Oddvar (21): Og da må du være sikker på at det du legger frem holder mål. Og hvis du i tillegg da kjenner motparten så godt at du vet de ønsker å ha det på den og den måten, og at de er villige til å betale noen kroner for det, så legger du jo selvfølgelig det frem. For det er jo forskjell i filosofien på de store

oljeselskapene, det er det, noen legger vekt på en ting mens noen andre legger vekt på noe helt annet.

I analysen av datamaterialet kommer det frem hva informantene mener utgjør en god forhandler innenfor shippingbransjen, og generelt hvilke egenskaper en god forhandler bør inneha. For å kunne være en god forhandler så må du være sikker på at det du skal presenterer holder mål (18, 21). Du må rent personlig oppføre deg i en forhandling, ha en god etisk holdning til motparten (20). Som en god forhandler må du være 20% menneskekjenner, 20% økonom, 20% advokat, 20% kriger og 20% referent (19). Men det er til slutt de personlige relasjonene som avgjør om du er god til å forhandle (19). Informantene utdyper mer om dette:

Ingolf (22): Nei, en god forhandler må kunne operere på to plan. Både det som har med kontrakten i seg selv å gjøre, og det som har med å kunne lese ansikt og mennesker. Høre hva de sier. Det er en god forhandler. Så må du evne å se dine egne begrensninger, i form av selskapet sine begrensninger og kunden sine begrensninger når det kommer til økonomi.

Magnus (23): En god forhandler må være kunnskapsrik, det er nummer en, ha et vinnende vesen, og selvsagt en god forhandler. Og det sier så mye, han må kunne argumentere godt, grunngi det han sier, vær grundig i det han sier – FACTS. Han må være kunnskapsrik, god argumentasjon basert på facts, og han må empati – det er viktig.

I det som er presentert her så handler det om å kunne operere på to plan. Du må kunne ha fokus på det som har med kontrakten å gjøre, og du må kunne lese mennesker. Det å høre etter hva de sier er veldig viktig for å kunne bli en god forhandler (22). Ovenfor blir det også sagt at en må ha et vinnende vesen, være kunnskapsrik og kunne argumentere godt for seg, men ikke minst så må en kunne grunngi det en sier på en god måte (23).

6.2 Analyse og drøfting

I dette kapitlet avdekkes informantenes mening om hva som de mener utgjør en god forhandler i shippingbransjen. Informantene legger mye vekt på at en skal ha et vinnende vesen og være en god menneskekjenner. Ikke minst må du kunne argumentere godt for deg selv i forhandlingene, og du må kunne grunngi det du sier på en god og profesjonell måte. Grunngi dine argumenter med fakta. Det å kunne etablere personlige relasjoner er veldig viktig om du skal kunne skille deg ut som en god forhandler. For som sagt tidligere i oppgaven så er relasjoner til motparten veldig viktig i shippingbransjen. Du må ha empati ovenfor motparten, dette ble lagt vekt på som veldig viktig.

En må evne å se dine egne begrensninger i en forhandling, i form av selskapet sine begrensninger og kunden sine begrensninger når det kommer til økonomi. En kan ikke gi alt for gode tilbud i en forhandling, da tjener en ikke noe på selve forhandlingen. Og du kan heller ikke tylene motparten, da skaper du ikke en god relasjon.

Den ene informanten sier at det å kunne operere på to plan er en god kunnskap å ha som forhandler. Det å operere på to plan går ut på at du både skal ha fokus på selve kontrakten men også kunne ha fokus på det å lese menneskene du forhandler med. Ofte når forhandlingene tilpasser seg så kan du se forskjellige ansiktstrekk hos motparten, og det er viktig å kunne lese disse trekkene. Og ikke minst så må du høre hva motparten sier, og vise interesse. Du må generelt kunne oppføre deg rent etisk ovenfor motparten og komme presis.

7.0 Oppgavens resultat

I denne delen vil vi presentere oppgavens resultat. Vi skal først presentere undersøkelsens viktigste funn. Deretter gis endelig konklusjon på problemstillingen, og hypotesene bekrefte eller avkreftes. Vi presenterer så kritikk til vår oppgave og forskning, og avslutningsvis gis anbefalinger og forslag til videre forskning.

7.1 Funn

De viktigste funnene vi har gjort oss i denne studien er knyttet til forberedelser og kommunikasjon. Erfarne forhandlere innad i shippingbransjen understreker gang på gang hvor viktig de synes det er å forberede seg godt til forhandlingene de skal i. De forteller hvor viktig det er å kjenne til motparten som de skal møte, og at dette gjør de bedre rustet til å takle en utfordrende forhandling. Ofte krever motparten utfyllende informasjon om produktet eller tjenesten som du presenterer, og da må du være sikker på at det du legger frem for motparten holder mål. Og her kommer det med god kommunikasjon inn i bildet. Dersom du ikke er god på å kommunisere ditt budskap på den rette måten til motparten, så klarer du heller ikke å argumentere godt for deg selv og selskapet du jobber for. Det er viktig å være klar over disse faktorene for å kunne forbedre seg som forhandler, og det å kunne forstå hvilke egenskaper en god forhandler bør inneha.

Funnene har også bidratt til å bekrefte teori i oppgaven. Alle våre informanter la stor vekt på det at en måtte forberede seg godt før en forhandling, og de la stor vekt på det å formidle at de selv fremdeles gjør det etter mange års erfaring. Med dette som bakgrunn gir det støtte til våre funn av sjustegsmodellen. Modellen er utviklet av Harvard Law School, og som Simoveo i Norge har videreutviklet og tilpasset etter sin forskning på norske forhandlere på internasjonal basis. Ettersom informantene tok opp de fleste punktene som finnes i modellen, finner vi at sjustegsmodellen kan bekrefte som relevant.

Det å kunne åpne en forhandling med god kommunikasjon, og det å kunne føre en god argumentasjon i en forhandling der du kan grunnegi det du sier, ble også fremmet som viktig av våre informanter.

Oppgavens funn har vært viktige bidrag for å kunne gi svar på problemstillingen og hypotesene.

7.2 Konklusjon

« Hva er det som utgjør en god forhandler innad i shippingbransjen, sett med norske øyne? »

Vi har utviklet en modell som tydeliggjør svaret på vår problemstilling:



Figur 8: Konklusjon: Solstrålemodellen - De 6 elementene som utgjør en god forhandler.

Figuren ovenfor viser seks elementer som vi mener må ligge til grunn for at man skal kunne bli en god forhandler.

Man må først og fremst forberede seg, for å ha klart for seg hvem motparten er og hva du selv vil ha ut av forhandlingene.

Videre må man kunne føre en god kommunikasjon med motparten, dette er viktig for at det ikke skal bli noen misforståelser i selve forhandlingen. Derfor må man tenke på hvordan man ordlegger seg og hva kroppsspråket vårt sier.

Man må ha empati for å kunne forstå motparten sine motiver for handling, samt deres verdier og holdninger.

Man må også være kunnskapsrik, man må kunne gjøre mye research, og du må vite hvem det er du skal møte. Du må også være sikker på at det du legger frem holder mål.

Du må kunne argumentere på en rolig og god måte, og kunne grunngi det du sier.

For å kunne bli en god forhandler må du også være en god menneskekjenner, du må kunne lese hva din motpart uttrykker ved bare å legge merke til ansiktsuttrykk gjennom forhandlingene.

Vi tror de overnevnte elementene er helt sentrale for de som vil bli gode forhandlere, og for å få et bedre utgangspunkt. Vi håper oppgaven gir økt forståelse av prosessen med å bli og være en god forhandler.

Med dette bekreftes også hypotesene våre:

- Hypotese 1: Forberedelse er viktig for at en skal kunne komme godt ut av en forhandling.
- Hypotese 2: Man må ha spesielle egenskaper for å kunne bli en god forhandler.
- Hypotese 3: Det å kunne skape/ha en god relasjon til motparten er viktig for å kunne være en god forhandler.

Det overordnede målet med oppgaven var å gi nye forhandlere, og de som jobber med dem, en økt forståelse av fenomenet. Men du får desverre ikke en virkelig forståelse av å være en god forhandler før du faktisk setter deg i et møterom med motparten og forhandler deg til en god avtale.

7.3 Kritikk til oppgaven

Når vi ser tilbake på prosessen med å lage denne oppgaven, så ser vi at vi har lært mye. Ikke minst har kunnskapen rundt fenomenet forhandlinger vokst betraktelig mye. På bakgrunn av dette så ser vi nå at det er ting vi kunne gjort annerledes igjennom forskningsprosessen. Med dette ønsker vi å presentere noe kritikk til oppgaven vår og forskningen tilknyttet dette. Ettersom vi synst at det er viktig å være realistiske og kritiske til det arbeidet vi har gjort.

Teorikritikk er det første vi velger å trekke frem. Oppgaven vår preges av Fisher, Rognes og Dahls forskning på forhandlinger og kommunikasjon. De teorier vi kunne finne rundt fenomenet var av samme mening når det kom til deres oppfatning av forhandlinger og kommunikasjon. Vi kunne ønsket vi fant noe som utfordret deres perspektiv. Samtidig er forskningen til Fisher, Ury og Patton fra 2001, Rognes sin forskning er fra 2008 og Dahls forskning er fra 2008, og gir dermed ikke et dagsaktuelt innsyn i fenomenet.

For det andre synst vi det er viktig å trekke frem at denne oppgaven ikke tar for seg alle typer forhandlinger. Vi har bare belyst noen områder, og da særlig innenfor shippingbransjen. Og dette gir ikke leseren en grundig helhetsforståelse av fenomenet.

Ettersom det er mye forskning rundt fenomenet forhandlinger og rundt kommunikasjon, så har det vært vanskelig å sile ut det som har vært mest relevant for vår forskning. Risikoen kan være at vi bare skrapper på overflaten av fenomenet fremfor å virkelig komme til kjernen.

Litteraturliste

Bazerman, M.H, Curhan, J.R, Moore, D.A. og Valley, K.L (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51: 279-314.

Bell, Bryan. *The Art Of Negotiation*. http://www.forhandling.no/arch/_img/9089809.pdf.

(Lest 17.03.2012).

Bjørnersen, Ståle. 2011. *Sju steg på veien til en vellykket forhandling*.

<http://www.ledernytt.no/sju-steg-paa-veien-til-en-vellykket-forhandling.4949386-112372.html>. (Lest 17.03.2012).

Brodow, Ed. *The Forgotten Art of Listening*.

http://www.forhandling.no/arch/_img/9089826.pdf. (Lest 17.03.2012)

Brodow, Ed. *Ten Tips For Successful Negotiating*.

http://www.forhandling.no/arch/_img/9089822.pdf. (Lest 17.03.2012).

Brodow, Ed. *Don't Pay List: Negotiating the Best Deal for Your Money*.

http://www.forhandling.no/arch/_img/9089828.pdf. (Lest 17.03.2012).

Coburn, Calum. *Negotiating with an unreasonable manager*.

http://www.forhandling.no/arch/_img/9089839.pdf. (Lest 17.03.2012).

Dahl, Øyvind (2008). *Møter mellom mennesker, interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal forlag.

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

Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk- Administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. *Forskningsmetode for økonomiske- administrative fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kumar, R. (1997). The role of affect in negotiations: An integrative overview. *Journal of Applied Behavioral Science*, 3,84-100.

Kvale, S., & Brinkmann, S. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.

Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M og Minton, J.W. (2003). *Negotiation*. 4. utgave. New York: McGraw-Hill.

Messick, D.M (1999). Alternative logics for decision making in social settings. *Journal of Economic Behavior and Organizations*. 39, 11-28.

Patton, M.Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods* (2.utg). Newbury Park: Sage.

Pervin, Lawrence A. 1984. *Personality*. New York: Wiley.

Pinkley, R.L. og Northcraft, G.B (1994). Conflict frames of reference: implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.

Postholm, May Britt. 2010. *Kvalitativ metode; en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Universitetsforlaget.

Potgieter, Jan. *Sales Negotiation: How to get the most from them.*
http://www.forhandling.no/arch/_img/9089833.pdf. (Lest 17.03.2012).

Potgieter, Jan. *Are you winning over the clients or are you losing out?*
http://www.forhandling.no/arch/_img/9089835.pdf. (Lest 17.03.2012).

Potgieter, Jan. *Persuasive Sale Negotiation.*
http://www.forhandling.no/arch/_img/9089846.pdf. (Lest 17.03.2012).

Rognes, Jørn K. 2008. *Forhandlinger* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Rohades, J.A., Arnold, J. og Jay, C. (2001). *The role of affective traits and states in disputant's motivation and behavior during episodes of organizational conflict.* Journal of Organizational Behavior, 22, 329-345.

Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet- fra vitenskapsteori til feltarbeid.* Bergen, Fagbokforlaget.

Samovar, Larry A., Richard E. Porter & Nemi Jain (1981). *Understanding intercultural communication.* Belmont, CA: Wadsworth.

Schoonmaker, A.N. (1989). *Negotiate to Win.* Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. (Lest 21.02.2012).

Simoveo, 2011: *The Program On Negotiation by Harvard Law School.* (Lest 16.03.2012).

Ulltveit- Moe, Joakim A. 2010. *Forberedelser til forhandlinger gir større kontroll.* (Lest 05.03.2012).

Venter, Dr. David. *Framing- an important Negotiation tool.*
http://www.forhandling.no/arch/_img/9089844.pdf. (Lest 17.03.2012).

Yin, Robert K. 2003. *Case Study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.

INTERVJUGUIDE

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss

Vi er tre jenter som går vårt siste semester ved Markedshøyskolen i Oslo. Dette semesteret skal vi skrive vår bacheloroppgave, og vi har valg å fordype oss i forhandlingsstrategi innenfor shipping. Vi ønsker derfor å intervju noen personer som har erfaring innenfor det å forhandle, og gjerne har en tilhørighet innenfor shippingbransjen.

- Presentasjon av vår undersøkelse
 - Vi ønsker i vår undersøkelse å kartlegge ulike kompetanser og erfaringer i internasjonale/ globale forhandlinger. I dette intervjuet vil vi i stor grad legge vekt på å kartlegge hva som utgjør en god forhandler.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi vil sendes til deg senest 1 uke etter intervjuet for gjennomlesning og redigering. Etter dette vil tapen slettes.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - Næringslivslederens erfaringer innenfor forhandlinger opp gjennom årene og utfordringer som han har møtt på
 - Næringslivslederens posisjon i organisasjonen
 - Kulturforskjeller som kan være fremtredende i forhandlinger med en motpart fra et annet land/kontinent
- Intervjuets form
 - Intervjuet vil være samistrukturert og vare i ca. 30 minutter
- Anonymitet
 - Vi garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave.

Vi vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

Din alder? _____

Din stillingsbetegnelse? _____

Antall ansatte i bedriften? _____

Hvor stort er det årlige budsjettet for bedriften i kroner? _____

Lederens strategiske deltakelse

Vi vil først gjerne stille noen spørsmål om Markeds- og salgsstrategi og din rolle i den sammenhengen. Vi erkjenner at ikke alle shipping-ledere nødvendigvis deltar i strategiske prosesser og forhandlinger, men

1. Når du tenker på markeds- og salgsstrategi, hva er etter din mening dens rolle i din organisasjon?
2. Med hensyn til markeds- og salgsstrategi, hva vil du si er de viktigste sidene ved den?
3. Deltar du på møter der strategier planlegges og utformes? ___ja ___nei

Hvis JA, (spørsmål 4-10)

Vedlegg 1: Intervjuguide

4. Hva slags type strategier er du i hovedsak med på å utforme?

5. Hvordan vil du si at forretningsstrategien er i din organisasjon?

6. Hvilken rolle har du på disse møtene?

7. Etter din mening, blir dine forslag og synspunkter støttet av de andre deltakerne på disse møtene?

8. Slik du ser det, hvilken grad av tillit har du blant de andre lederne i organisasjonen?

9. Er det noen bestemte medlemmer på møtene som i større grad enn andre tenderer til å støtte dine forslag og synspunkter?

10. Hva er din beslutningsmakt i forhold til de andre deltakerne på disse møtene?

Hvis NEI, (spørsmål 11-12)

11. Hvordan vil du si at du har mulighet til å påvirke den strategiske planleggingen og utformingen uten selv å delta på møtene?

12. På hvilken måte jobber du for å øke din grad av innflytelse og betydning i strategisk planlegging og utforming?

Vedlegg 1: Intervjuguide

13. Har du formell autoritet til å godkjenne eller avslå investeringer knyttet til salg og forhandlinger?

___ja ___nei _____annet.

Hvis JA

A: Er det noen grense for hvor store og betydningsfulle disse investeringene kan være?

Hvis NEI

B: Hvem tar beslutninger vedrørende investeringer innen forhandlinger vedrørende marked og salg?

14. Dersom du tenker på hvordan markeds-og salgsforhandlinger utvikles og brukes i din organisasjon i dag, hva er de viktigste sterke og svake sider ved dagens praksis?

15. Dersom du ville endret på noe mht. hvordan forhandlings-strategien utvikles og brukes i din organisasjon i dag, hva ville du først og fremst i nær fremtid endre på?

Vedlegg 1: Intervjuguide

Dine erfaringer i forhandlinger opp gjennom årene

2. Hva vil du si er de største utfordringene i forhandlinger med motparten?

3. Har du erfaring innenfor det å gjøre forhandlinger med asiatiske bedrifter?

Hvis JA:

4. Hva vil du si er de største kulturforskjellene når en skal forhandle med en motpart fra Asia?

5. Hvordan har du/ dere forberedt dere til disse møtene?

6. Har dere brukt mye lengre tid på forberedelsene til disse forhandlingene enn ellers?

7. Hvordan kan en mentalt sett forberede seg best mulig når en skal i forhandlinger med asiatiske bedrifter? Er det noe en spesielt bør tenke på?

8. Har du noen erfaringer med BATNA (Best Alternativ To a Negotiated Agreement)? Dette er å vite hva ditt beste alternativ er før du starter forhandlingene, vil du i stor grad vite hvor avhengig du er av å komme til enighet og hvor langt du kan strekke deg.

9. Hva vil du si utgjør en god forhandler?

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvis NEI:

10. Har du noen erfaringer med BATNA (Best Alternativ To a Negotiated Agreement)? Dette er å vite hva ditt beste alternativ er før du starter forhandlingene, vil du i stor grad vite hvor avhengig du er av å komme til enighet og hvor langt du kan strekke deg.
11. Hva vil du si utgjør en god forhandler?

Avslutning av intervjuet

34. Gitt de temaene vi har berørt i dette intervjuet: **slik du ser det**, er det andre temaer mht. markedsførings- og salgsstrategi, organisering og kompetanse eller forhandlinger som du savner i intervjuet?

Hvis JA

A: Hvilke temaer vil det være?

Vi takker deg for et velvillig samarbeide. Som nevnt innledningsvis vil vi renskrive intervjuet på grunnlag av tape og notater. Du får tilsendt intervjuutskriften i løpet av en uke, for gjennomlesning og redigering. Vi vil da sette stor pris på om du bruker den frankerte og adresserte konvolutten vi legger ved intervjuutskriften. Som vi også sa, resultatene vil være anonyme og vi vil sende deg en kopi av fagoppgaven som takk for at du har tatt av din tid til å hjelpe oss.

Vedlegg 2: Transkribering

Transkribering av intervju

Intervju 1:

Alder: 67år

Stilling: Tidligere administrerende direktør i DOF, fra 1985-2005, har nå stillingsverv i to børsnoterte selskap, og et par andre som ikke er børsnoterte.

Omsetning: ca. tre milliarder pr. år

Antall ansatte: ca. 2000 stk

9. *Meg: I løpet av dette intervjuet ønsker jeg å kartlegge ulik kompetanse og erfaringer i internasjonale/ globale forhandlinger. I dette intervjuet vil vi hovedsakelig legge vekt på å kartlegge hva som utgjør en god forhandler, og hva som må til før en skal i møte med asiatiske bedrifter.*
10. Intervjuobjekt 1: Vi starter fra begynnelsen da. Du sa hva som kjennetegner en god forhandler, det var det du sa, sant?
11. *Meg: Ja, det stemmer*
12. Intervjuobjekt 1: nei, det som jeg mener er forferdelig viktig er når du går inn i forhandlinger om forretningsmessige ting, er at du først må gjøre deg opp en mening selv- Hva DU ønsker å oppnå i denne forhandlingen. Dette må du ha klart når du går inn til møtet. Ikke bare det du ønsker å oppnå, men hva kan du strekke deg til, hvis du ikke oppnår akkurat det du ønsker.
13. *Meg: Mhm*
14. Intervjuobjekt 1: Og en annen ting som er veldig viktig, det er å kjenne til motparten som du skal møte. Det er VELDIG viktig, fordi vi kommer jo fra forskjellige kulturer, og hvis du har undersøkt en del i forkant, både om firmaet selvfølgelig, men ikke minst så er det viktig at du har undersøkt hvem personene er som du skal møte.
15. *Meg: ja*

Vedlegg 2: Transkribering

16. Intervjuobjekt 1: Dette er en veldig styrke på din side om du gjør dette før møtet.
17. *Meg: Mhm, dette er veldig interessant å høre om. Men du, jeg skal bare stille deg noen spørsmål om din alder og nåværende stilling? Dette før vi går videre, bare for å få det unnagjort.*
18. Intervjuobjekt 1: Å, hehe, min alder ja, nei du- jeg er 67år nå.
19. *Meg: Det hadde jeg ikke trodd. Hva er stillingsbetegnelsen din?*
20. Intervjuobjekt 1: Ja, nå er jeg akkurat blitt pensjonert, men jeg er jo styremedlem i flere børsnoterte selskap. Og noen andre mindre selskap. Også har jeg tidligere vært Administrerende direktør i DOF, fra 1985 til 2005.
21. *Meg: Vet du hvor mange ansatte det per i dag er i DOF?*
22. Intervjuobjekt 1: nei, du vet, der er jo noen på land, og de fleste er ute på sjøen. Så tilsammen nå, administrasjonen på land og de til sjøs, så ligger vi i overkant på 2000 stk.
23. *Meg: hmm, det er jo en god del. Vet du hvor mye DOF omsetter for i året, sånn ca?*
24. Intervjuobjekt 1: Ja, altså vår omsetning er jo på en , nå må jeg tenke, for jeg har ikke tallene med meg. Men det er sånn røfflig tre milliarder i omsetning per år.
25. *Meg: Oi, det er jo ekstremt bra. Nå vil jeg stille noen spørsmål som er innenfor markeds-og salgsstrategi, og hva er din (altså lederens) deltagelse der?*
26. Intervjuobjekt 1: Ja altså, i den bransjen som vi er i, Offshore- bransjen, der prøvde vi først å ha noen selgere, men det fungerte ikke. Det er store kontrakter det er snakk om, og motparten krever å få prate med sjefen, hvertfall den som tar avgjørelsen for den spesifikke avtalen. Og det er klart ettersom firmaet vokste, så ble jo dette et problem, for noen få personer kunne ikke være flere plasser i verden

Vedlegg 2: Transkribering

på en gang. Sånn at nå har vi delt dette opp. Vi holder på med Og langsiktige kontrakter som går over flere år, de har jo en verdi på opp mot tre-fire hundre millioner per stykk. Det er jo en total sum det som går over fem år, for eksempel. Der er det toppledelsen som er med. Selvfølgelig sammen med de som har forberedt dette, for eksempel advokaten som tar seg av kontraktsformuleringene. Men det er jo toppleren som må sitte å si ja eller nei under forhandlingene, i klausulene i kontrakten. Og da er det viktig å vite hvor langt en er villig til å gå for å få i havn denne kontrakten. Men på de mindre kontraktene, på det som vi kaller «spot- markedene», der en leier ut en båt for en uke eller måned. Der har vi folk som kun baler med det. Der er ikke vi involvert. Toppledelsen er ikke involvert der.

27. *Meg: Nei, det er jo forståelig. Det er jo viktig at toppledelsen går i forhandlingene om de store kontraktene, der det kreves mye kunnskap og posisjon i toppledelsen.*

28. *Meg: Men når du tenker på markeds- og salgsstrategi, hva er din mening om hvordan din organisasjon håndterer denne delen?*

29. Intervjuobjekt 1: Det samme gjelder der også, det er jo veldig krevende kunder vi har med å gjøre. Det er store oljeselskaper, og der gjelder det først og fremst at når vi møter opp i en forhandling så må du være sikker på at det du presenterer holder mål. Du presenterer jo tekniske løsninger, og forskjellige opsjoner. Og da må du være sikker på at det du legger frem holder mål. Og hvis du i tillegg da kjenner motparten så godt at du vet de ønsker å ha det på den og den måten, og at de er villige til å betale noen kroner for det, så legger du jo selvfølgelig det frem. For det er jo forskjell i filosofien på de store oljeselskapene, det er det, noen legger vekt på en ting mens noen andre legger vekt på noe helt annet.

30. *Meg: ja, og lenger ned i spørsmålene på arket her, så kommer det med BATFOL.*

Vedlegg 2: Transkribering

31. Intervjuobjekt 1: Ja, ja, men det kan være ett alternativ som gjelder den ene parten, og ett som gjelder for den andre parten. Og det er derfor kunnskapen om kundene er så viktig! Hvordan de tenker på bakrommet. Også en annen ting som er så viktig i en slik forhandling, det er jo det at du rent personlig oppfører deg. Etisk, ikke noe tull, og du kommer presis. Jeg var borti en kar en gang som hadde vært på fest kvelden før møtet, kom ganske shabby på møtet, og der ble det ikke noen avtale- ikke ble det noe av møtet heller. Altså, det gjør du bare ikke. Det er noe med det og.

32. *Meg: Helt rett, det er uprofesjonelt. Men hvilken strategi er du med på å utforme?*

33. Intervjuobjekt 1: nei, strategien går jo hele tiden på å, det er to ting- å selge ut de båtene vi har på oppdrag. Men det andre er jo når vi skal konstruere et nybygg, ikke sant, og finne de gode, tekniske løsningene. Som vi tror vil bli etterspurt når båten er ferdig bygd, det er to år frem i tid. Så der er det jo om og gjøre å ligge langt frem i tid, teknisk sett, det å kunne se inn i den tekniske fremtiden. Og ha mye erfaring. Og da er det viktig for oss å trekke med opp skipperene våre, og høre på dem. Det er jo de som er ute og gjør jobben, ikke vi som sitter på land. Så det er viktig for oss å få med deres synspunkt når vi utformer en ny spesifikkasjon på ett nybygg.

34. Intervjuobjekt 1: Går denne her maskinen nå? hehe

35. *Meg: ja, du kan få høre etterpå, hehe. Da kan vi gå videre på hva som er de sterke og svake sidene med dagens praksis?*

36. Intervjuobjekt 1: Nei, jeg vil nå si at etter hvert som det har blitt mer og mer internasjonalisert, så er jo dette med kulturforståelse blitt viktigere og viktigere. I første perioden min så jobbet vi kun mot engelskmenn og amerikanere. Og de klarte en jo å lære seg å kjenne på både godt og vondt, etter noen år. Men plutselig kommer det kinesere inn i bildet, så kommer australienere fra andre siden av kloden og brasilianere, ikke minst. Og da er utfordringen det at vi fra «lille Norge» ikke skal

Vedlegg 2: Transkribering

komme å fortelle til brasilianere, som i landet har en hundre ganger større offshore-industri, der de jobber på et djupere hav enn nordsjøen. Det å fortelle dem hvordan de skal jobbe er ikke en av de smarteste ideene en kan komme med. En kan fortelle hvordan en mener det skal være, men veldig ofte så må en jo tråkle seg frem. Og ikke minst, dette med kulturen, hvordan en blir oppfattet. De har sin kultur, og de liker ikke å bli dosert hvordan ting skal bli gjort innad i sitt land. Generelt i vest- Afrika, der har det jo vært kolonier, og de går veldig høyt på banen med å markere hvem som er sjef på banen.

37. *Meg: Hvordan klarer du å kontrollere deg selv, slik at en ikke blir provosert av den slags oppførsel?*

38. Intervjuobjekt 1: Det er jo der det kommer inn , det som en kaller for diplomati. Velge sine ord med omhu, det er det ene, stå fast på synspunktene, men prøv å selge de inn på en gunstig måte. Og det er en KUNST.

Å bli provosert, det nytter ikke. Ikke om en skal selge noe. Dette er en utfordring som vårt selskap har hatt, og alle andre norske selskap som nå driver internasjonalt. Som tidligere var lokale selskap her oppe i Nordsjøen. Så det er en utfordring som en takler på en god eller dårlig måte, også er det jo noe annet som kommer inn i bildet. Sånn rent kommersielt. Vi kan jo si en god ting om Norge, og det er jo at korrupsjon er finnes ikke, eller er lite utbredt. Og når en kommer ned i disse landene så er det en naturlig del av forretningslivet. Og i våre etiske retningslinjer, så har vi ikke lov å drive med korrupsjon- og vi ønsker det heller ikke. Men det er ikke til å unngå å bli presentert for det i afrika, der er det en naturlig del av samfunnet. I Nigeria er det en samling av høvdingar som sitter å kaver til seg, og de prøver alltid å stikke penger til seg selv.

Dette er en stor utfordring, og krever kulturforståelse. Men dersom vi merker at det går mot korrupsjon, da takker vi heller nei til å forhandle med dem. Den måten korrupsjon ofte blir gjort på i den type virksomhet er at vi leier ut en båt med mannskap, også har du en viss betaling per dag. Også har du en megler som skaffer deg den jobben, og han skal ha en betaling (det kalles kommisjon), den kan variere

Vedlegg 2: Transkribering

mellom en prosent, men nede i Afrika kan du høre ti prosent. Og da skjønner du at pengene havner andre plasser. Vi skal granske hva denne kommisjonen går til, før avtalen godtas. Statoil har jo vært borti lignende. Og andre har vært borti det, så dette er viktig, korrupsjon skal vi bekjempe på alle plan. Det er en del av vår politikk, det fører jo ingenting med seg. Bare skeivfordelinger osv.

39. *Meg: Hvordan er markeds- og salgssavdelingen integrert i din organisasjons ledelse?*

40. Intervjuobjekt 1: Du kan si i denne type selskap har ikke vi, jo, vi har en markeds avdeling. Men de gjør mer en undersøkelse av markedet, hvordan forholdene er her og der. Og de tar seg av de korte kontrakter, der en leier ut båter for en kort periode. Men når det kommer til de store kontraktene, så er det toppledelsen som gjør det.

41. *Meg: Hvordan er dine erfaringer når det kommer til forhandlinger opp gjennom årene?*

42. Intervjuobjekt 1: Jeg skal fortelle deg en merkelig historie. I det første året hadde vi to båter, og den ene av de var på en langtidskontrakt for et stort amerikansk selskap. Og så ble det snakk om å investere i en dynamisk posisjonering, det er et instrument som holder båten i ro, slik at den ikke skal reke avgårde når det er bølger ute på havet.

Og så kom amerikanerne med ønske om at vi skulle installere dette her på båten som de leide av oss, men vi hadde ikke mulighet til dette. Hadde ikke så mye penger. Og vi holdt igjen, sa at det var vanskelig å få finansiert dette nå. Men dersom de ventet ett år eller to så kunne det sikkert se bedre ut.

Men de ville ha det nå. Så sa jeg at da er det kanskje en mulighet at dere kjøper denne her da, og installerer den ombord hos oss. Så skal vi bruke den, og operere den. Men nei, det gikk ikke an, for av prinsipp så kunne ikke de eie noe ombord på noe som andre eide. Det var et prinsipp, så dette ble vanskelig. Men vi hadde god

Vedlegg 2: Transkribering

kontakt, og begge ville få dette til, for det ville gjøre båten mer avansert. Så sa jeg bare en tanke som kom, og det var; nei, men okei.

Om dere ikke kan eie den, så kan vi eie den, også kan dere betale leie for den- men vi kan ikke få pengene neste år og året deretter. Dere må forskudsbetale leien for fem år, ja, det var helt okei for dem, hehe. Da hadde jo ikke de ett problem om å eie noe som sto på noe som var eid av andre enn dem selv. Så da var det løst, hehe. Og det var jo bare en enda bedre løsning for oss. For i en del store selskap så har de en del prinsipper som er ufravikelig, og da må en komme med en annen løsning om mulig. Så vi løste det på en veldig elegant måte, men da må en være kreativ, og det er jo også noe som gjør en god forhandler bedre.

43. *Meg: Har du erfaring innenfor det å gjøre forhandlinger med asiatiske bedrifter?*

44. Intervjuobjekt 1: Ja, det har jeg. Jeg har vært veldig mye i asia. Før jeg begynte i DOF så var jeg en del der nede som ingeniør, og bygde mange båter. Da fikk jeg mye erfaring med det å jobbe sammen med asiater, og det var jo ett sjokk. For de jobber på en helt annen måte enn oss. For eksempel: det kom delegasjoner til Oslo, også satt vi å forhandlet hele dagen, og ett godt stykke utover kvelden. Også når det var noe de var usikker på, så satte de seg gjerne fra seks-syv om kvelden til midnatt, for da var jo allerede dagen igang i Japan. Og de satt å skrev teleksa på metervis, så gikk de til køys, også var de opp igjen i fem- tiden for å lese svaret. Så var det møte igjen klokken ni. Så de kunne gå en hel uke med bare noen få timers søvn. Det var helt utrolig å oppleve denne kulturforskjellen. Så vi har en del erfaringer med Japan, Singapore og India. Og Australia.

45. *Meg: Hva vil du si er den største utfordringen når du møter de fra asia?*

46. Intervjuobjekt 1: Nei, nå synes ikke jeg det er den store omveltningen, men det er jo fordi jeg har vært igjennom det så mange ganger før. Så er det bare å velge

Vedlegg 2: Transkribering

den «rette» knappen, så er en på bølgelengde, en slipper liksom å søke seg frem til hvordan de andre tenker. Men det er jo utfordring de første gangene.

47. *Meg: Hva med det å møte opp til rett tid, det er jo kulturforskjeller på tidsforståelse?*

48. Intervjuobjekt 1: Nei, det er sjelden. Da blir det ikke noe møte for å si det sånn. Det å komme for sent bare for å skaffe seg en innbilt posisjon, det er sjeldent, det er mer i politikken det skjer. I business er det slik at dersom du ikke ønsker å være der, så ønsker vi heller ikke å snakke med deg. Så enkelt er det.

49. *Meg: Hvordan forbereder dere dere til disse møtene?*

50. Intervjuobjekt 1: Nei, i begynnelsen så var det en hel del mye mer research, prate med folk som hadde erfaring med asiater. Hvem møter vi? Men etter hvert som en har vært igjennom det en del ganger så går det jo igjen, det er jo de samme selskapene en møter igjen. Det er jo utskifting av folk, men kulturen er den samme. Nå blir en kanskje sløvere når det kommer til forberedelser.

51. *Meg: Hvordan kan en mentalt sett forberede seg best mulig til et møte med asiatiske bedrifter?*

52. Intervjuobjekt 1: Nei, det er jo litt generelt på kulturforståelse. Så er de jo ikke helt like heller, det er jo forskjell på en kineser og en japaneser.

53. *Meg: Singapore da?*

54. Intervjuobjekt 1: Nei, Singapore er et konglomerat av alt mulig. Der er det like mye europeere, kinesere, ja alt mulig. Singapore er vel den plassen i verden der en er instillt på å forstå alle kulturer, de prøver å skape business.

55. *Meg: Og til slutt, hva vil du si utgjør en god forhandler, hvis du skulle si det med et par ord?*

Vedlegg 2: Transkribering

56. Intervjuobjekt 1: En må forberede seg, også må en være sikker på det en sier, altså, hvis du sier noe så må en finne en god begrunnelse for å forandre på det. For hvis motparten oppdager at du seiler fra den ene posisjonen til den andre uten noen spesiell begrunnelse, da blir de skeptiske. Du kan gjerne forandre posisjon, men da skal du ha en god begrunnelse. Etisk rett, bestemt, forberedelse.

57. *Meg: Tusen takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet, dette bidrar til en god dybde i vår forskningsoppgave! :)*

Intervju 2:

Alder: 71år

Stilling: Grûnder, Sjef for et børsnotert selskap og styremedlem i flere.

Omsetning: fire milliarder per i dag.

Antall ansatte: 1600 stk

• *Meg: I løpet av dette intervjuet ønsker jeg å kartlegge ulik kompetanse og erfaringer i internasjonale/ globale forhandlinger. I dette intervjuet vil vi hovedsakelig legge vekt på å kartlegge hva som utgjør en god forhandler, og hva som må til før en skal i møte med asiatiske bedrifter. Hva vil du si utgjør en god forhandler?*

• Intervjuobjekt 2: En må hele tiden analysere motparten, og det er viktig å være tolmodig. Tolmodighet er veldig viktig.

• *Meg: Hva vil du si er den største utfordringen i forhandlingene med motparten?*

• Intervjuobjekt 2: Med motparten? Utfordringen er at en ikke må bli sint, ikke la seg rive med provokasjoner, og holde roen gjennom forhandlingene. Dersom en blir sint så taper en ansikt. Også må en ikke vise hva en egentlig vil for tidlig. Også må du på en måte prøve å finne en vei der du tilnærmer deg motparten, dersom en møter veggen i forhandlingene så må du prøve å finne en annen vei. Og gjerne begynne å forhandle ut i fra et annet utgangspunkt, og hente deg inn igjen. Det er mange teknikker å bruke, du må bare prøve å finne den rette alt etter hvem du møter, og hva møtet krever av deg der å da. Jeg husker den hardeste forhandlingen jeg har

Vedlegg 2: Transkribering

vært borti, det var vel i 1986, vi skulle forhandle med HeliBurton. Det var om et fartøy, og det stod mye på spill for DOF for dette var i starten, og vi hadde virkelig behov for å få i havn denne kontrakten, ellers kunne DOF gå konkurs. Da måtte vi satse allt. Da hadde vi med oss en jurist, en tekniker, styreformann også var det jeg som skulle lede forhandlingene. Da er det å kjøre løpet. HeliBurton er jo et amerikansk selskap, så vi satt fire- fem på hver side av forhandlingsbordet. Etter hvert som vi gikk igjennom de tekniske tingene, dette var Oddvar som gjorde, og jeg skulle lede forhandlingene. Vi satt i tre dager, i et forhandlingsrom i London, og vi ble ikke bedt på mat eller noe. Og vi måtte til slutt be om pause, for det var rene uthalingen, de prøvde å psyke oss ut. Også så vi han ene på den andre siden av bordet, han som var sjefen for HeliBurton, han spillte sur og gretten gjennom hele forhandlingen- alle tre dagene var han like sur og gretten. Å da begynte jeg til slutt å bli sint, den siste dagen av forhandlingen så reiste jeg meg og sa at nei, dette gidder vi ikke mer. Nå har vi forhandlet i tre dager, og det fører ingen vei. Jeg feide alle papirene fremfor meg ned på golvet og vi pakket veskene våre. Da vi var på vei ned trappene i kontorlokalet så kom de etter oss og sa at vi kunne prøve litt til. Å da kom vi i mål den dagen, og når vi hadde inngått denne avtalen, da var plutselig denne sjefen for HeliBurton kjempe blid, og latet som om han ikke hadde oppført seg som en drittsekk igjennom hele forhandlingsperioden. Det var jo psykisk terror han hadde drevet med gjennom hele forhandlingen.

- *Meg: Har du erfaring med å forhandle med asiatiske bedrifter? Og hva er utfordringen der?*
- Intervjuobjekt 2: Ja, jeg har jo forhandlet med folk fra Singapore. De er veldig omstendige, de er så mange. Du merker fort hvem som er sjef og hvem som ikke er sjef. Men jeg har veldig positive erfaringer med dem. Det er store kulturforskjeller, men det går fint an å forholde seg til dem.
- *Meg: Hvordan har dere forberedt dere til møtene med de asiatiske bedriftene? Har det vært en lengre forberedelses prosess?*

Vedlegg 2: Transkribering

- Intervjuobjekt 2: Nei, det er vel det samme det går i før et møte. Du må vite hvem du kommer til, hvem du skal møte, kulturen og landet. Du må ha klart for deg hvem du møter. Du må vite hvem som er sjef og hvem de andre er. Men det går lengre tid med asiater, min erfaring er at det går fortere med amerikanere og europeere. Det blir mye flere møter med asiater. Det tar lengre tid, rett og slett.
- *Meg: Hva vil du si utgjør en god forhandler, hvis du skal korte det ned til noen ord?*
- Intervjuobjekt 2: En god forhandler må være kunnskapsrik, det er nummer en, ha et vinnende vesen, og selvsagt en god forhandler. Og det sier så mye, han må kunne argumentere godt, grunngi det han sier, være grudig i det han sier- FACTS. Han må være kunnskapsrik, god argumentasjon basert på facts, og han må ha empati- det er viktig.
- *Meg: Også må jeg få spør deg om en modell som Harvard Law School har utviklet, og den går ut på forberedelser før en forhandling. Det er sju steg, og denne er blitt videreutviklet av Simoveo i Norge, der de har tatt utgangspunkt i forskning av norske forhandlingseksperterers synspunkt. Syns du denne modellen er relevant?*
- Intervjuobjekt 2: Den der virker veldig relevant, den synst jeg er viktig. Får jeg lese litt igjennom? Ja, allt det er relevant, veldig bra modell. Og en ting, du må ha pokerfjes, hehe. Så vil jeg si en ting til, det er ikke det viktigste, men visst du kjører deg fast i forhandlingene, at du har evnen til å få smilebåndet frem hos motparten. Det at du kan slå av en vits, eller en historie som kan lette på stemningen. For av og til kan forhandlingene bli veldig intense. Personlige egenskaper er viktige. Så god relasjon til motparten er viktig for å kunne fornye kontrakten etter noen år når den forestående kontrakten går ut. Da er det viktig å ha god relasjon til motparten.
- *Meg: Forventninger, når en går inn i forhandlinger, snakker dere om dette innad i bedriftsledelsen før forhandlingene?*

Vedlegg 2: Transkribering

- Intervjuobjekt 2: Når du går inn i forhandlingene så er det alltid viktig å ha gjort deg opp en mening før du går inn i forhandlingene. Slik at en har noe å gå etter, og at ledelsen ikke har for store forventninger når en kommer tilbake fra forhandlinger, som kan være krevende. En må heller se hva som er realistisk å oppnå. For en forhandling er jo en prosess.

- *Meg: Har dere en grense for når forhandlingene er slutt for deres del?*

- Intervjuobjekt 2: Nei, det føler du etter hvert. Det er klart at noen forhandlinger er fort over og noen tar lengre tid. Og det er ting du må undersøke underveis.

En forhandling er ikke over etter noen timer, den kan foregå over flere måneder eller tilogmed år. Også har du de forskjellige fasene, sant. Du har jo det at visst du skal for eksempel selge noe, eller kjøpe noe. Hvem er interessert i å kjøpe eller selge, den må du ha i orden. Også må du komme så langt at du kan lage ett rammeverk rundt det. Og da får du ofte en fase der du lager et «letter of intent», altså en foreløpig avtale. Også kommer du til den dokumentasjons- fasen, det vil si du har «due diligens» fasen. Da sjekker du alle ting du har sett opp, at alle punkter holder mål. Så lengre ut i fasen kommer den en gjerne kaller for en konkret avtale, en kontraktsavtale. Så du har disse fasene, med interesse, begge må være interessert. Så kommer fasen der du får en «letter of intent» det er jo tenkepapir. Så kommer «due diligens», så kommer Closing- som vi sier, det er kontrakten.

- *Meg: anbudet kommer mellom der da?*

- Intervjuobjekt 2: Ja, anbudet kommer før alt dette blir gjennomgått. Hvis det er en anbudssak så har jo anbudet vært ute, også går du gjennom denne saken. Dersom du har gjort tre forskjellige anbud sant, så går du gjennom «letter of intent», men når du har komt til denne fasen så er du ferdig med alle de andre anbudene. Da går du videre med den ene parten, altså det ene anbudet. Da går en videre til «due diligens», da sjekker en at alt holder.

For eksempel at en båt er slik de har sagt den er, at den har de kapasitetene du har sagt den skal ha. Da går det folk å sjekker at alt som stod i «letter of intent» stemmer.

Vedlegg 2: Transkribering

Og da sjekker de også økonomien til å gjennomføre det, også sjekker de gjerne det juridiske grunnlaget. Så «due diligens» går gjennom det juridiske, økonomiske og teknisk. Og når den er positiv, da går en til «closing». Så det er en lang prosess. Med anbud kan en ha en liste med 20 anbud, så kan en si at en velger ut tre som du vil forhandle med. Så går forhandlingene med de tre, så når en er ferdig med det, så går en videre med «letter of intent» med en av disse tre. Da skriver en «letter of intent» med en, så er det bare de to partene. Så går en videre til «due diligens», så visst en finner noe som ikke stemmer med avtalen så er det en «deal breaker». Da stopper en forhandlingene, også kan en heller gå tilbake til en av de to resterende tilbudene og heller gå videre med en av de partene. Derfor er det veldig viktig å sjekke om det en har sagt og gjort holder mål.

- *Meg: Er du med i forhandlinger nå?*
- Intervjuobjekt 2: Nei, nå er jeg ikke så involvert i forhandlingene. Men det viktigste nå er at de som forhandler nå har en kontrakt med meg som eier og styreformann, at kan vi gå for dette, kan vi gå så langt? De kan ikke bare forhandle uten å høre om det endelige med meg. Om pris osv. Før en «closes» en avtale så må en jo snakke med styret, og forhøre seg med toppledelsen. Så forhandlingene er jo en prosess.
- *Meg: Da må jeg få si tusen takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet. Veldig glad for at du tok deg tid :)*

Intervju 3:

Alder: 47

Stilling: Salgs- og Markedssjef

Antall ansatte: 37

Omsetning: 66 millioner

Vedlegg 2: Transkribering

- *Meg: I løpet av dette intervjuet ønsker jeg å kartlegge ulike kompetanser og erfaringer i internasjonale/ globale forhandlinger. I dette intervjuet vil vi hovedsakelig legge vekt på å kartlegge hva som utgjør en god forhandler, og hva som må til før en skal i møte med asiatiske bedrifter.*
- *Meg: Når du tenker på markeds- og salgsstrategi, hva er etter din mening dens rolle i din organisasjon?*
- *Intervjuobjekt 3: Strategien hos oss er stort sett «face to face». Det er den viktigste strategien. For vi har ikke et volumprodukt, vi må ikke selge tusenvis av avtaler per år. Vi må selge to-tre, fire avtaler per år.*

- *Meg: Hva vil du si er den største utfordringen i forhandlingene med motparten?*
- *Intervjuobjekt 3: De største utfordringene er å finne de rette folkene å forhandle med, nummer to er det å bli enige om innholdet i avtalen og pris.*

- *Meg: Noen spesielle personlighetstyper?*
- *Intervjuobjekt 3: Det litt etter hvilken setning det er, hvis firmaet egentlig ønsker produktet på plass, og det sitter to eller tre rundt et bord, så ødelegger det mer enn det gagnar for kunden selv. Da er ofte den «vanskelige» personen borte ved neste møte, de tar hånd om det selv dersom en av dem selv oppfører deg dårlig. Du skal endelig få lov til å forhandle, å gi og ta, men de er veldig opptatt av at du som leverandør har en god nok avtale til å tjene penger. Hvis du ikke har det så har de ikke noen leverandør etter en stund. Å det er de opptatt av. En del kunder spør faktisk etter endt forhandling når kontrakter er ferdig om dette var en «fear deal» for deg eller? Så det er jo veldig bra.*

- *Meg: Ja, for i shippingbransjen så er det jo snakk om store avtaler som du sa, og det er viktig med gode relasjoner partene imellom. Har du erfaring innen det å gjøre forhandlinger med asiatiske bedrifter?*

Vedlegg 2: Transkribering

- Intervjuobjekt 3: Ja, litt. Singapore, men de vi har forhandlet med er en del av et europeisk selskap, som er kjøpt opp og blir styrt fra Singapore. Men en del av de som sitter i ledelsen der nede er i fra Hong Kong. Kulturforskjellene der er at de er rett fram, og avogtil litt kamelon. De ser ut som noe, men det viser seg at de er noe helt annet. Men det pleier å gå bra. Men det er kulturforskjeller å ta hensyn til.

- *Meg: Hva vil du si er de største kulturforskjellene?*
- Intervjuobjekt 3: Nei, det er jo på en måte respekt, innad i organisasjonen og til de over seg. Og de har ofte helt andre krav til seg selv i jobben enn her i europa. De taper fort ansikt hvis du ikke justerer deg inn i en diskusjon på rett måte. Da kan det se ut som om de taper ansikt, og det er ikke bra.

- *Meg: Er det slik at dere må bygge en relasjon før det kan bli en avtale med dem? Altså, må dere bruke lengre tid på å bygge en relasjon til dem enn dere gjør med europeiske bedrifter?*
- Intervjuobjekt 3: ja, for i europa kan en avtale gå på tre måneder, og med asiatiske bedrifter kan det ta opp til fire år. Ikke bare fordi de er asiater, men tar lengre tid fordi det er større avstander og ofte mye større organisasjoner. Enn det du sitter med i europa.

- *Meg: Hvordan har du/dere forberedt dere til disse møtene?*
- Intervjuobjekt 3: Nei, det er jo veldig greit at en har en avtalt leveranse. Det at du vet hva de egentlig trenger. Du vet hva de ønsker av utstyr, dersom det er både tjenester og ytstyr. Du vet selvsagt en hel del om organisasjonen, hvor mange de er, hvor store de er, hvor mange skip de har, hvilken omsetning de har. Det er en hel del slike selvsagte ting en må gjøre før en starter forhandlingene. Men før du starter forhandlingene så har du jo hatt tid til å bli kjent med dem. Det er ikke slik at du plutselig får en telefon om at de ønsker produktet vårt, kom ned til oss for vi ønsker å skrive kontrakt. Vi blir kjent med dem i en fase på som sagt på tre måneder til tre år. Du kommer litt inn under huden på de du skal sitte og gjøre

Vedlegg 2: Transkribering

forhandlinger med. Da har du på en måte allerede en relasjon som er god å ha når du skal bli enige om en pris, for da vet du hvilke knapper du skal trykke på når du har brukt tid sammen med dem. Det er en stor forskjell til om du bare skulle ha kommet inn en dør til noen du ikke har møtt noen, og så skal forhandle med dem. Det krever noen helt andre egenskaper.

- *Meg: Hvordan kan en mentalt sett forberede seg best mulig til forhandlinger med asiatiske bedrifter?*
- Intervjuobjekt 3: Nei, det er ikke noe spesielt. Altså, du må være høflig, rolig, våken og mett. Det er de viktigste tingene. Du må ha øyne og ører åpne, frisk og opplagt. Ofte ser du små ansiktstrekk når det begynner å spisse seg til.

- *Meg: Hva vil du si utgjør en god forhandler?*
- Intervjuobjekt 3: Nei, en god forhandler må kunne operere på to plan. Både det som har med kontrakten i seg selv å gjøre, og det som har med å kunne lese ansikt og mennesker. Høre hva de sier. Det er en god forhandler. Så må du evne å se dine egne begrensninger, i form av selskapet sine begrensninger og kunden sine begrensninger når det kommer til økonomi. Veldig ofte, når en forhandler volum, skal en gi rabatter, men da kan en ikke gi mer enn du kan gi. Du skal ikke måtte gi alt i en forhandling. Det skal komme litt fra begge sider. Så visst du er litt menneskekjenner, og du er 20% økonom, 20% advokat, 20% psykolog, 20% kriger og 20% referent- Da er du en god forhandler. I mine øyner. Men det er til slutt de personlige relasjonene som avgjør om en klarer å forhandle. Om det er asiater eller europeere, så handler det om personlige relasjoner.

- *Meg: Hva synst du om denne justegsmodellen fra Harvard Law School, er den relevant syns du? Det første steget er: interesse og behov, det andre er BATNA,*

Vedlegg 2: Transkribering

det tredje er tradables, det fjerde er ekstern validering, det femte er forventninger, det sjette er samarbeidsklima og det siste er kommunikasjon. Er dette relevant synst du?

- Intervjuobjekt 3: Ja, det er veldig relevant alt her. Veldig bra modell. En er ok, to er ok, tre... ehm, ja, det er litt etter hvilke forhandlinger det er snakk om, men helt ok, ekstern validering ok, Forventninger, helt klart, Samarbeidsklima tar ofte lang tid å få på plass, men er helt relevant, og kommunikasjon handler jo om å kunne lese motparten, så helt relevant.
- Meg: Tusen takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet, det setter jeg stor pris på.

