

JUR1070/JUS5070 Forhandlinger – Sensorveiledning høsten 2021

Om undervisningen høsten 2021

Undervisningen i forhandlinger er utpreget interaktiv. Alt forelesningsstoff er spilt inn og leveres som videoforelesninger som foreligger klare ved semesterstart. Den ukentlige undervisningen består av rollespill, caser og øvelser, og innledninger og diskusjoner av disse. Høsten 2021 har den ukentlige undervisningen vært gjennomført som en blanding av fysiske og digitale møter.

Ved siden av den ukentlige undervisningen med stor vekt på muntlige ferdigheter, leverer studentene inn fire skriftlige oppgaver, der de dels reflekterer over sine forhandlinger og dels planlegger eller analyserer forhandlinger.

Eksamen består av en skriftlig hjemmeeksamen, men det er et mål at den skal passe til undervisningen så godt det lar seg gjøre. Høstens eksamen er derfor utformet som en case som skal analyseres og diskuteres i lys av forhandlingsfagets teori og begreper.

Læringskrav og litteratur

I læringskravene kreves det god forståelse for sentrale teorier og forskningsfunn om generelle emner i forhandlinger, herunder om [...] vanskelige virkemidler, subjektiv verdi og forhandlingsetikk. Det kreves også god forståelse for sentrale teorier og forskningsfunn om forhandlinger, forhandlingstyper og betingelser for effektive forhandlinger, herunder om [...] forhandlingsstil og forhandlingsstrategier. Det er også andre av læringskravene som er relevante for oppgaven. Særlig gjelder det kravet om god forståelse for sentrale teorier, forskningsfunn og praktiske virkemidler i komplekse forhandlinger, herunder om [...] forhandlingsauksjoner. Oppgaven er sentral innenfor læringskravene.

Hovedlitteratur for de meste relevante læringskravene er Sverre Blandhol, *Smarte forhandlinger*, Oslo 2020, særlig kapittel 6 og 7. Dessuten vil det være relevant å trekke inn litteraturen om forhandlingsauksjoner som finnes i Guhan Subramanian, *Dealmaking: the new strategy of negotiauctions*, 2nd ed., New York 2020, kapittel 7, 8 og 9.

Nytt av høsten 2021 er at valgemnet i forhandlinger også tilbys på bachelornivå.

Undervisningen, det meste av læringskravene og litteraturen er imidlertid felles for bachelor

og master. For sensuren av bachelorstudentene må det imidlertid ved vurderingen tas et visst hensyn til at de tar faget på et lavere nivå under studiene enn masterstudentene.

Oppgaven

Studentene er bedt om å levere en forhandlingsteoretisk betenkning som tar stilling til og besvarer fire punkter:

1. En analyse og kritisk drøftelse av tidligere strategi og virkemidler som angitt i rapporten fra den tidligere forhandlingslederen.
2. Et begrunnet forslag til ny strategi for den aktuelle typen forhandlings situasjoner.
3. Konkrete og begrunnede råd om nye virkemidler for gjennomføringen av disse forhandlingene.
4. En etisk vurdering av mål og virkemidler i den tidligere forhandlingsstrategien sammenlignet med den nye forhandlingsstrategien som anbefales.

Det er angitt at betenkningen skal basere seg på de faktiske opplysningene som er gitt i oppgaveteksten og anvende forhandlingsfagets teori og begreper. Det er også klart angitt at eventuelle rettslige spørsmål som måtte kunne oppstå i anledning av forhandlingene ikke skal behandles.

Oppgaven er inspirert av et innslag fra NRKs Brennpunkt om forhandlinger mellom Norgesgruppen og leverandørene, se blant annet https://www.nrk.no/dokumentar/_vi-var-drittsekker_-1.12264223. I oppgaven er aktørene anonymisert og bransjen angitt helt generelt, faktum er også bearbeidet og det er lagt til flere detaljer som ikke fremgår av oppslaget fra NRK. Det er ikke nødvendig å kjenne NRK-saken for å kunne besvare oppgaven.

Momenter til besvarelsen

Poenget med oppgaven er å la studentene analysere og diskutere en faktisk forekommende forhandlingsstrategi og noen taktiske utslag av den med det formål å gi råd til en tenkt oppdragsgiver om en alternativ strategi.

Det ligger en viss forventning i oppgaveteksten at den alternative strategien skal skille seg fra den som er omtalt i oppgaven. Men det er prinsipielt ikke noe i veien for å forsvare den anvendte strategien og legge den alternative strategien tett på den. Det må riktignok i tilfelle kreves at det begrunnes godt, men det gjelder også om studenten lanserer en mer avvikende strategi.

Det er ikke angitt noen fordeling eller vektning mellom de fire punktene som skal besvares, og studentene står nokså fritt i fordelingen mellom disse. Det vil for eksempel være forsvarlig om det brukes noe mindre plass på spørsmål fire enn på de tre andre spørsmålene.

Det første punktet som skal besvares er å analysere og drøfte kritisk strategi og virkemidler som er angitt i rapporten fra den tidligere forhandlingslederen. Det dreier seg klart nok om en konkurranseorientert strategi med sterkt innslag av såkalte vanskelige virkemidler. Denne strategien og virkemidlene er behandlet i hovedlitteraturen i kapittel 7 i *Smarte forhandlinger*. Studentene må plassere strategien riktig og gjerne beskrive denne noe nærmere med henvisning også til det som er angitt i oppgaven. Videre bør studentene evne å sette navn på de virkemidlene som er omtalt i oppgaven og diskutere disse noe nærmere. Det dreier seg om ting som hjemmebanefordel, agendastyring, småbiten og forskjellige emosjonelle taktikker for å få leverandørene til å føle seg usikre og ubekvemme.

Punkt 2 i oppgaven ber om forslag til en ny strategi for den aktuelle typen forhandlingssituasjoner. For å kunne utforme forslag til ny strategi, er det behov for å si noe nærmere om disse forhandlingssituasjonene, hvem som er parter, hvilke saker de gjelder, hva som typisk er viktig for partene, hvilke alternativer de har, hva som kan gjøre forhandlingene vanskelige og hva som kan være tjenlige midler til å påvirke forhandlingsresultatet i ønsket retning. For dette formålet vil den versjonen av forhandlingsanalyse som er beskrevet i *Smarte forhandlinger* kapittel 3 – de syv nøklene – være velegnet. Men det kan være helt akseptabelt å bruke andre opplegg for forhandlingsanalysen, bare studenten holder seg innenfor faglig begrunnede og anerkjente begreper. Den såkalte Harvard-modellen vil derfor også kunne anvendes, selv om den på en forhandlingssituasjon som den forliggende ikke fungerer like godt som de syv nøklene, fordi den tar for gitt hvilke parter man har å gjøre med og mangler begreper om hindringer, innflytelse og etikk. Forhandlingsanalysen må gjøres operasjonelt på det angitt faktum. Det betyr at det ikke nødvendigvis er alle begrepene som er like sentrale. Analysen bør ikke bli for skjematisk, men gjøre bruk av de begrepene som er mest sentrale og anvende dem på de sentrale komponentene i faktum.

De gode kandidatene kan her skille seg ut ved å se at det i realiteten dreier seg om forhandlinger med flere parter, der konkurranse på samme side vil være et forhold å ta i betraktning og som muligens kan brukes som et konstruktivt og langt mer effektivt alternativ til den strategien som tidligere har vært anvendt.

Det er også positivt om studentene får frem at forhandlingene – selv om de naturlig nok vil handle mye om priser og ha et visst konkurranseorientert tilsnitt – omfatter flere saker og flere både felles og forenlige interesser. Forhandlingene gir dermed mulighet for verdiskapning.

Når studentene skal foreslå en alternativ strategi er det rom for en viss variasjonsbredde. Siden forhandlingene både er flerparts og gjentatte, vil en kombinasjon av større vekt på subjektiv verdi og konkurranse på samme side kunne ha noe for seg. En rent problemløsende strategi kan være en litt for enkel tilnærming til forhandlingsproblemet. Fordelingssakene veier nok tungt i disse forhandlingene, og det dreier seg om forhandlinger mellom profesjonelle parter i næringslivet.

Det tredje punktet som skal besvares gjelder konkrete og begrunnede råd om nye virkemidler for gjennomføringen av disse forhandlingene. Dette blir en forlengelse av forslaget om ny strategi, og bør utdype den strategien studenten foreslår i forrige punkt. Det vil si at konkrete virkemidler for å realisere subjektiv verdi bør fremsettes hvis det var sentralt i strategien og virkemidler for å skape konkurranse på samme side, hvis strategien som ble foreslått la opp til bruk av forhandlingsauksjoner.

Det siste punktet ber om en etisk vurdering av mål og virkemidler i tidligere og foreslått strategi. Etikk er en av de syv nøklene i hovedlitteraturens forslag til forhandlingsanalyse, men det er ikke veldig omfattende beskrevet i hovedlitteraturen hva en etisk vurdering av forhandlingsstrategi og –taktikk skal bestå i. Denne delen av oppgaven må sies å være nokså krevende. De beste studentene vil kanskje kunne si noe om kriterier for etiske grenser for forhandlingsstrategier og virkemidler. En konkurranseorientert strategi kan ikke uten videre sies å være uetisk i seg selv – særlig ikke mellom profesjonelle parter i næringslivet. (Om en slik strategi er formålstjenlig er en annen sak, og skal ha vært diskutert i spørsmål 1 og 2. Her er spørsmålet den etiske vurderingen.) Et kriterium for vurderingen av virkemidlene er i hvilken grad de kan tjene til å påvirke målet underhånden, det vil si ubevisst eller intuitivt. Det innebærer i tilfellet at den som blir utsatt for taktikken risikerer å komme i skade for å ta beslutninger uten å få tenkt seg om, beslutninger man kanskje ikke ville tatt hvis man hadde hatt tid og anledning til å overveie situasjonen. Mange av de vanskelige virkemidlene har nettopp denne karakteren, og kan derfor kritiseres ut fra et etisk perspektiv. De er i sitt vesen manipulerende, det vil si at de utsetter mottakeren for å handle uten full informasjon og overveielse.

Vurderingen

Ved vurderingen må det legges vekt på både kunnskaper og evne til refleksjon og drøftelse. Oppgaven er utformet for å stimulere til selvstendighet og refleksjon, slik at den også skal egne seg som en oppgave studentene besvarer hjemme over tre dager med alle hjelpemidler tilgjengelig. Videre er det sentralt at studentene tar oppgavens spørsmålsstilling på alvor og leverer noe som den tenkte oppdragsgiveren kan bruke. Konkrete og brukbare råd – som også er faglig begrunnet – bør derfor premieres. Det vil også telle positivt å få frem spenningen i disse forhandlingssituasjonene mellom fordeling og verdiskapning, konkurranse og samarbeid. Endelig vil det være positivt om bruken av forhandlingsauksjoner for å skape konkurranse på samme side trekkes inn i diskusjonen.

Gjennomføringen av sensuren viste at mange besvarelser var nokså likt bygget opp og nokså «konvensjonelle». Mange studenter brukte de syv nøklene på en noe skjematisk måte og kom ikke i særlig grad utover en problemløsende strategi med vekt på subjektiv verdi som forlag til ny tilnærming. De gode besvarelsene skilte seg ut ved større grad av selvstendighet, refleksjon og evne til konkret å peke på nye veier å gå for kjeden.

Oslo, 15. desember 2021

Sverre Blandhol