

# Forhandlinger

*Rollers betydning for atferd i bilaterale intergruppeforhandlinger*

**Kari Fuglestveit og Lasse Heggheim Belsvik**

**Veileder: Jørn K. Rognes**

Masteroppgave i Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven tar for seg roller i forhandlingsteam og hvordan ulike roller kan påvirke gruppemedlemmenes atferd. I tillegg kan forhandlerne stå ovenfor faktorer i forhandlingssituasjonen som kan ha en stor betydning for denne sammenhengen. Videre viser vi at medlemmenes atferd vil ha innvirkning på hvordan forhandlingsprosessen forløper under møtet med en motpart. Dette vil igjen være avgjørende for det endelige forhandlingsresultatet.

# Forord

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i faget Forhandlinger ved NHH. Forhandlinger er det mest interessante faget undertegnede har hatt i løpet av studietiden, og ble derfor et naturlig valg.

Forhandlinger er praktisk og noe alle har et forhold til. Å få et nærmere innblikk i forhandlinger er noe vi kan dra nytte av resten av livet.

Det at begge undertegnede har hatt full jobb ved siden av oppgaveskriving har krevd sitt. Kvelder, helger og fridager har gått med, noe som har krevd stor selvdisiplin. I tillegg har en velvillig arbeidsgiver gitt noen dager ekstra fri for å komme i mål. Vi har satt oss tøffe tidsfrister, og er svært fornøyd med å ha innfridd disse.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Jørn Rognes for nyttige innspill både ved utformingen av problemstilling, og underveis i arbeidsprosessen. Jørn har vært krevende og presis i sine tilbakemeldinger, og dette er noe vi har satt stor pris på.

Det er med stor tilfredsstillelse at vi nå kan avslutte vår mastergrad ved NHH.

God lesing til dere som bruker tid på denne oppgaven. Vi håper dere får noen nyttige innspill!

Bergen, juni 2007

Kari Fuglestveit

Lasse Heggheim Belsvik

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 BAKGRUNN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PROBLEMSTILLING OG BIDRAG.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 AVGRENSNINGER .....</b>	<b>8</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 INNLEDNING .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 ATFERDENS INNVIRKNING PÅ FORHANDLINGSRESULTATET .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 ORGANISERING AV FORHANDLINGENE .....</b>	<b>12</b>
<i>2.3.1 Bilaterale intergruppeforhandlinger.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3.2 Forhandlingsteam – intern organisering.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3.3 Forholdet mellom forhandlingsteamet og oppdragsgiver .....</i>	<i>13</i>
<b>2.4 FORHANDLINGSPROSESSEN .....</b>	<b>15</b>
<i>2.4.1 Forstadiet .....</i>	<i>15</i>
<i>2.4.2 Forhandlingsmøtet.....</i>	<i>16</i>
<i>2.4.3 Etterstadiet .....</i>	<i>17</i>
<b>2.5 FORHANDLINGSRESULTAT .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6 PROBLEMLØSNING.....</b>	<b>19</b>
<i>2.6.1 Fordelingsforhandlinger .....</i>	<i>19</i>
<i>2.6.2 Integrasjonsforhandlinger.....</i>	<i>20</i>
<i>2.6.3 Saklige konflikter og mellommenneskelige forhold .....</i>	<i>21</i>
<b>2.7 OPPSUMMERING .....</b>	<b>21</b>
<b>3. ANALYSE .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 INNLEDNING .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 ROLLEFORDELING I FORHANDLINGSGRUPPER .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.1 Uformelle roller.....</b>	<b>26</b>
3.2.1.1 Sentral og perifer rolle .....	26
3.2.1.2 Individualist og kollektivist .....	27
3.2.1.3 Uformell leder.....	28
3.2.1.4 ”Den velmenende forhandler” .....	28
3.2.1.5 ”Den markeringstrengende” .....	28
<b>3.2.2 Formelle roller .....</b>	<b>29</b>
3.2.2.1 Strategisk leder .....	29
3.2.2.2 Talsperson.....	30
3.2.2.3 Oppsummerer.....	30
3.2.2.4 Observatør .....	30
3.2.2.5 Ekspert .....	31
3.2.2.6 ”Good-guy” og ”bad-guy” .....	31
<b>3.3 ROLLERS INNVIRKNING PÅ FORHANDLINGSATFERD .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1 Situasjonsfaktorer.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Sentral versus perifer rolle .....</b>	<b>35</b>
3.3.2.1 Prototypikalitet.....	35
3.3.2.2 Prosess- og resultatansvar .....	36

3.3.2.3 Gruppens attraktivitet .....	37
3.3.3 <i>Individualist versus kollektivist</i> .....	38
3.3.3.1 Prosess- og resultatansvar .....	39
3.3.3.2 Gruppetilknytning og gruppeattraktivitet .....	40
3.3.4 <i>Uformell leder</i> .....	40
3.3.4.1 Prototypikalitet og ledelse.....	40
3.3.4.2 Risiko og prototypikalitet .....	41
3.3.5 <i>”Den velmenende forhandleren”</i> .....	43
3.3.6 <i>”Den markeringstrengende forhandleren”</i> .....	44
3.3.7 <i>Strategisk leder</i> .....	44
3.3.7.1 Lederstil i organisasjonen.....	45
3.3.7.2 Prototypikalitet og ledelse.....	46
3.3.7.3 Prosess- og resultatansvar .....	46
3.3.7.4 Kombinasjon med andre roller .....	47
3.3.8 <i>Talsperson</i> .....	48
3.3.8.1 Prototypikalitet.....	48
3.3.8.2 Kombinasjon med andre roller .....	49
3.3.9 <i>Oppsummerer</i> .....	50
3.3.9.1 Prototypikalitet.....	50
3.3.10 <i>Observatør</i> .....	50
3.3.10.1 Prototypikalitet.....	51
3.3.10.2 Kombinasjon med andre roller .....	51
3.3.11 <i>Ekspert</i> .....	51
3.3.11.1 Prototypikalitet og gruppeattraktivitet .....	52
3.3.11.2 Kombinasjon med andre roller .....	53
3.3.12 <i>”Good-guy” og ”bad-guy”</i> .....	53
3.3.12.1 Kombinasjon med andre roller .....	54
3.3.13 <i>Oppsummering</i> .....	54
<b>3.4 MULIGE KONSEKVENSER FOR FORHANDLINGSPROSESSEN OG</b>	
<b>FORHANDLINGSRESULTATET</b> .....	<b>55</b>
3.4.1 <i>Positive bidrag</i> .....	55
3.4.2 <i>Negative bidrag</i> .....	59
3.4.3 <i>Kombinasjon av roller</i> .....	64
3.4.4 <i>Oppdragsgivers styringsmuligheter</i> .....	64
<b>4. KONKLUSJON</b> .....	<b>68</b>
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>72</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Hovedtema vi ønsker å studere i denne oppgaven er hvordan organisering av roller innad i forhandlingsteam påvirker forhandlingsatferd i intergruppeforhandlinger. Med intergruppeforhandlinger mener vi her forhandlinger mellom team som representerer ulike organisasjoner og som står på hver sin side i forhandlingene.

For at man skal kunne kalle parten for et forhandlingsteam forutsetter det at det er flere enn én deltaker. Forhandlinger med kun én deltaker kan kalles soloforhandlinger. Det at man er flere deltakere kan være både et pluss og et minus. I forbindelse med komplekse oppgaver kan team ha en fordel over soloforhandlinger ettersom de er flere hoder som kan tenke sammen. På denne måten vil en gruppe kunne generere flere og mer unike ideer for å løse problemer, man kan vurdere hverandres perspektiver, rette på hverandres feil og det er større sannsynlighet for at man har personer som er spesielt kompetente i forhold til den spesifikke oppgaven (Polzer, 1996 og Schoonmaker, 1989). Det er en stor fordel at medlemmene i teamet kan spille ulike roller. Et medlem kan for eksempel være talsmann for gruppen, en annen kan fokusere på det finansielle, mens en tredje kan ta notater e.l. Man kan også ha en fordeling der noen medlemmer tar seg av den oppgaveorienterte kommunikasjonen, mens andre fokuserer på den sosio-emosjonelle kommunikasjonen. Én person kan få problemer med å spille alle rollene samtidig (Polzer, 1996)

Det er viktig at gruppen jobber i samme retning for å bli oppfattet som seriøs, sterk og troverdig for få å oppnå respekt fra motpart, samt hindre motpart i å utnytte splittelser innad i teamet. Dette er ofte en utfordring når flere personer er involvert. Et godt forhandlingsresultat forutsetter at man oppnår best mulig samlet resultat for partene i forhandlingene, dette kan man kun klare å få til gjennom integrasjonsforhandlinger. En tendens er imidlertid at intergruppeforhandlinger fremmer konkurranseinstinktet hos partene og de blir ofte mer opptatt av å få *størst* andel av en fast "kake", fremfor å forsøke å gjøre

”kaken” større og muligens få en enda større andel. Det er også ofte mindre tillitt mellom partene i intergruppeforhandlinger i forhold til soloforhandlinger. Dette kan gi utslag i en mer defensiv atferd hos partene for eksempel ved at de trekker seg ut av forhandlingene, holder tilbake informasjon, angriper motparts uttalelser og posisjon. Totalt sett vil dette kun lede til uproduktive forhandlinger (Polzer, 1996). En annen mulig negativ side ved intergruppeforhandlinger versus soloforhandlinger er at det går med mer tid til forhandlingene fordi flere personer er involvert og skal bli enig. Dette øker forhandlingskostnadene/transaksjonskostnadene (Brett et al, 1986).

Det er viktig at de positive konsekvensene av å forhandle som team er større enn de negative konsekvensene for at organisasjonen skal velge dette i stedet for soloforhandlinger. Dette vil avhenge av situasjon, for eksempel talent og bredden på kunnskap innad i det aktuelle teamet og kompleksiteten i forhandlingsproblemet. I tillegg er rollefordeling en forutsetning for å kunne fungere godt som en gruppe. (Schoonmaker, 1989).

Vi mener team er svært aktuelt i dag ettersom forhandlinger ofte foregår i team (Pruitt et al, 1993). I slike tilfeller foregår forhandlingene også vanligvis gjennom representanter som forhandler for å ivareta interessene til en større organisasjon der eierne ikke har kapasitet eller kompetanse til å gjennomføre alle forhandlinger selv. I dagens marked med små marginer er utfall av forhandlinger svært sentralt for å være konkurransedyktig. I tillegg bidrar kompleksiteten av forhandlingssaker blant annet til at spesialekspertise er nødvendig på grunn av rask teknologisk utvikling (Brett, 1986). Vi tenker da spesielt på forhandlinger på underordnet nivå, som for eksempel kontraktsforhandlinger med en leverandør eller en kunde, og ikke forhandlinger i forbindelse med oppkjøp eller lignende, der det er naturlig at eierne er involvert.

## 1.2 Problemstilling og bidrag

Dersom en organisasjon velger å benytte team ved forhandlinger må det avgjøres hvordan teamet skal organiseres. Det vil si hvor mange medlemmer man skal ha, hvem dette skal være og hvordan rollene skal fordeles mellom medlemmene. En fornuftig fordeling av roller er viktig for å unngå forvirringer, samt klare å utnytte fordelene ved å ha ulike personer i teamet best mulig. Rollefordeling kan imidlertid også virke negativt inn på forhandlingene.

Relevante spørsmål blir dermed:

I hvilken grad kan teammedlemmene tildeles roller? Her tenker vi for eksempel på funksjon (eks. leder, observatør, fagekspert) og posisjon i gruppen. Kan det være forskjell på de formelle rollene medlemmene tildeles og medlemmenes opplevelse av hvilken rolle de har i teamet?

I tillegg ønsker vi å få svar på om rollefordelingen kan påvirke forhandlingsatferden hos det enkelte teammedlem i intergruppeforhandlinger. Kan for eksempel det at et gruppemedlem føler at han har en svært sentral og viktig rolle i teamet påvirke hans forhandlingsatferd? Kan han bli mer aggressiv i forhandlingene med motpart?

Vil et gruppemedlems rolle i teamet påvirke hans eller hennes forhandlingsatferd på samme måte i en hver situasjon, eller eksisterer det faktorer som kan ha innvirkning på hvordan ulike roller påvirker forhandlingsatferden?

Kan dette som helhet ha innvirkning på forhandlingsprosessen under selve forhandlingsmøte og på forhandlingsutfallet?

For å begrense oppgaven ønsker vi å fokusere på interaksjonen i bilaterale intergruppeforhandlinger, det vil si forhandlinger mellom kun to grupper og prosessene i selve forhandlingsmøte mellom disse to partene.



Følgende problemstilling blir dermed utgangspunkt for denne oppgaven:

**Hvilke roller kan og bør man ha i et forhandlingsteam ved bilaterale intergruppeforhandlinger?**

**Hvordan kan denne rollefordelingen påvirke forhandlingsatferd og hvilke konsekvenser kan dette få for forhandlingsprosess og -utfall?**

Svar på dette har vi forsøkt å finne ved hjelp av eksisterende litteratur om forhandlingsatferd og forhandlinger som en gruppe. I følge Pruitt et al (1993) finnes det tre hovedkategorier innen forhandlingsstudier:

1. Bøker og manualer som gir råd og tips om for eksempel forhandlingsteknikk.
2. Matematiske atferdsmodeller som forsøker å optimalisere forhandlingstaktikker.
3. Utvikling og testing av hypoteser i litteratur knyttet til omgivelsenes innvirkning på forhandlingsatferd og hvordan dette kan påvirke utfallet av forhandlingene.

I denne oppgaven vil vi i all hovedsak studere forskning og litteratur som er skrevet i kategori 3. Vårt inntrykk er at kun en liten del av litteraturen har koblet faktorer sammen slik vi gjør i vår problemstilling.

Ved å trekke ut de sammenhengene vi anser som viktigst ønsker vi å gi en oversikt som kan være nyttig for ledere i en organisasjon, inkludert forhandlingsleder. De vil kunne bli mer klar over hvordan teammedlemmene spiller ulike roller og hvordan ulike faktorer kan påvirke rollene, og hvilke effekter rollefordelingen kan få. Både ledere i bedriften og forhandlingsleder kan da på bedre grunnlag forsøke å påvirke rollene gjennom bevisste valg i forhold til påvirkningsfaktorer slik at man går i retning av ønsket forhandlingsatferd. For de øvrige teammedlemmene kan det være interessant å vite hvilke effekter deres atferd kan ha på helheten, og også hva som kan være årsaken til at de påtar seg en bestemt rolle og opptrer på bestemte måter. På denne måten har de mulighet til i større grad å styre og påvirke egen atferd.

## 1.3 Oppbygging av oppgaven

Vi har valgt å dele denne oppgaven inn i 4 hovedkapitler. Kapittel 1 fungerer som en innledning. Her har vi allerede skrevet litt om bakgrunnen til oppgavens tema, samt kommet frem til en problemstilling. Vi vil også nevne hvilke avgrensninger vi har valgt å gjøre for at oppgaven ikke skal bli for omfattende.

I kapittel 2 vil vi presentere relevant teori som skal danne grunnlag for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Det teoretiske rammeverket vil omfatte en modell som senere skal bidra til å sette hele problemstillingen i system. Deretter skal vi beskrive hvordan forhandlingene kan organiseres og implikasjoner av dette, med utgangspunkt i de avgrensninger vi har gjort for oppgaven. Vi vil også presentere forhandlingsprosessen. Også her tar vi utgangspunkt i avgrensninger vi har gjort og fokuserer på den delen av forhandlingsprosessen som er mest interessant for oss, det vil si forhandlingsmøtet. Etter dette vil vi komme inn på ulike elementer som inngår i et forhandlingsresultat og som danner grunnlag for å kunne vurdere om forhandlingsresultatet er godt eller dårlig. Vi vil også beskrive implikasjoner av to typer problemløsningstaktikker, med hovedfokus på integrasjon.

Kapittel 3 er oppgavens viktigste og største kapittel. Her vil vi forsøke å finne svar på problemstillingen gjennom bruk av forskningsartikler og litteratur på området. I dette kapittelet vil vi først presentere en passende modell som setter hele kapittelet og problemstillingen i sammenheng. Deretter vil vi presentere ulike roller i et forhandlingsteam. Med utgangspunkt i disse rollene vil vi diskutere hvilke typer atferd de ulike rollene trigger, og deretter hvilke konsekvenser det kan ha for forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet. Vi har også skrevet om hvilke muligheter oppdragsgiver har til å styre disse sammenhengene.

Avslutningsvis vil vi i kapittel 4 forsøke å trekke ut de viktigste funnene i kapittel 3 og konkludere med utgangspunkt i oppgavens problemstilling.

## 1.4 Avgrensninger

Problemstillingen vi har definert krever at vi gjør ytterligere avgrensninger for at oppgaven ikke skal bli for omfattende. Disse avgrensningene vil imidlertid ikke hindre oss i å gjøre funn som er relevante i praksis.

I vår oppgave ønsker vi kun å analysere forhandlinger der det er to parter som representerer hver sin oppdragsgiver, og som forhandler med hverandre om en eller flere saker. Begge partene har to eller flere medlemmer. Vi omtaler dette som bilaterale intergruppeforhandlinger. Vi utelukker altså flerpartsforhandlinger, soloforhandlinger osv. Vi utelukker også forhandlinger mellom to interne grupper som har samme oppdragsgiver, samt forhandlinger på vegne av en selv og megling. Vi fokuserer kun på forhandlingsgrupper hvor alle medlemmene er hentet fra internt i organisasjonen. Vi utelukker derfor bruk av eksterne agenter.

Vi vil ikke fokusere på forhandlinger som foregår internt i teamet og organisasjonen før og i etterkant av forhandlingsmøtet. Vi vil imidlertid ha noe fokus på de interne forhandlingene under selve forhandlingsmøtet med motpart, det vil si de såkalte særmøtene, ettersom disse utgjør en sentral og viktig del av forhandlingsmøtet.

Vi forutsetter at forhandlingsgruppen har fleksibelt mandat. Teamet har da eksplisitt frihet til å akseptere eller avvise avtalen på vegne av organisasjonen de representerer avhengig av hva de finner formålstjenlig (Rognes, 2001). Årsaken til at vi gjør denne avgrensningen ligger i at vi ikke skal fokusere på forhandlinger internt i organisasjonen i etterkant av forhandlingsmøtet.

Vi går ikke inn på internasjonale forhandlinger og konsekvenser av dette for forhandlingsprosess, roller og atferd (Sebenius, 2002). Vi ser kun på forhandlinger mellom to norske parter.

Vi skiller ikke mellom kjøper og selger, eller kunde og leverandør. Vi ser også på partene som gjensidig avhengig av hverandre.

Vi vil fokusere på forhandling vedrørende inngåelse av nye avtaler, ikke reforhandlinger av eksisterende avtaler. Forhandlinger knyttet til reforhandling av eksisterende kontrakter avviker ofte noe fra forhandlinger av nye avtaler (Salacuse, 2001).

## **2. Teoretisk rammeverk**

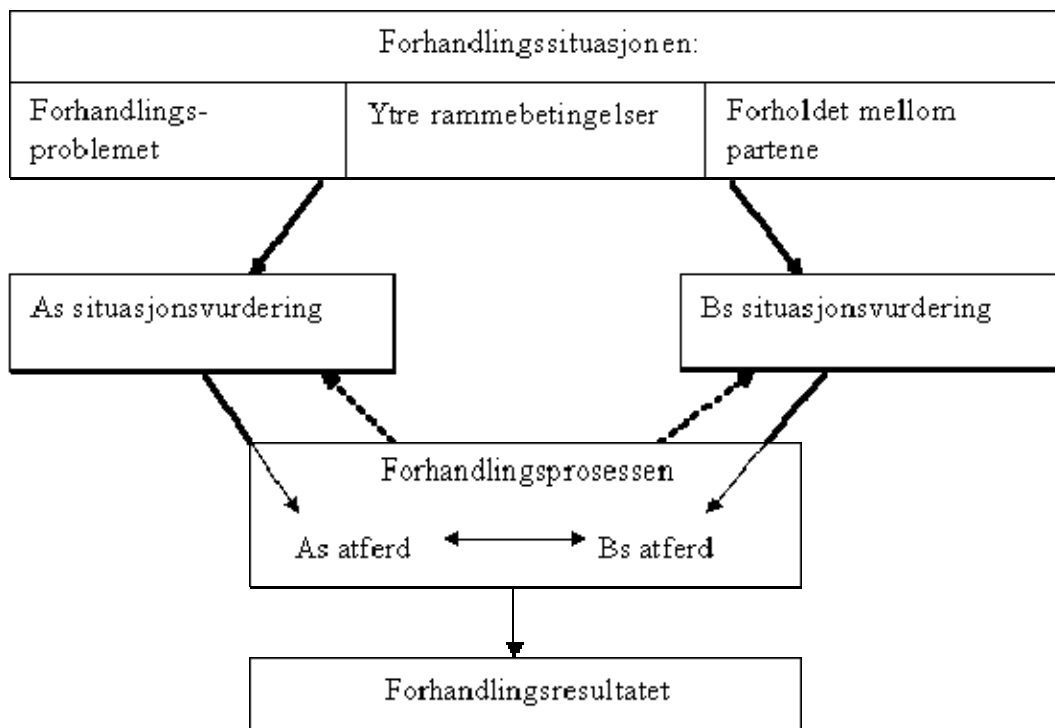
### **2.1 Innledning**

I dette kapitlet vil vi beskrive teori som vi mener har betydning for forhandlerens atferd. Vi vil kun fokusere på teori som vi mener er relevant i forhold til problemstillingen.

Dette kapitlet skal danne grunnlag for analysen i kapittel 3. Vi forsøker derfor å danne et utfyllende rammeverk som vi kan plassere roller og rollefordeling i når vi kommer til kapittel 3. I avsnitt 2.2 vil vi gi en generell forklaring på hvordan forhandlingssituasjon, atferd, forhandlingsprosess og forhandlingsresultat henger sammen. I avsnitt 2.3 vil vi komme inn på hvordan forhandlinger kan organiseres og betydningen av dette. Deretter vil vi i avsnitt 2.4 beskrive forhandlingsprosessen fra begynnelse til slutt. Etter dette vil vi presentere hva vi legger i ordet forhandlingsresultat og de viktigste aspektene som kan bidra til et godt forhandlingsresultat. Til slutt vil vi i avsnitt 2.6 beskrive hvilke muligheter man har i forhold til fremgangsmåte ved problemløsning.

### **2.2 Atferdens innvirkning på forhandlingsresultatet**

Rognes (2001) har laget et rammeverk (figur 2.1) som kan hjelpe og forstå og systematisere de ulike faktorene som påvirker det endelige resultatet av forhandlinger, og dermed ha større mulighet til å forutse og styre forhandlingsprosessen i riktig retning.



**Figur 2.1: Rammeverk for å forstå forhandlinger (Rognes, 2001)**

A og B i figuren kan henvise både til to parter i en forhandling og til to medlemmer innad i et team. Forhandlingsprosessen kan dermed bestå av forhandlinger mellom to parter (bilaterale intergruppeforhandlinger) og mellom to medlemmer innad i et team (dyadiske intragruppeforhandlinger).

Modellen viser at A og B står ovenfor en forhandlings-situasjon som består av ulike faktorer. A's og B's situasjonsvurdering vil påvirkes av disse faktorene. Dette vil igjen påvirke deres atferd, som igjen vil påvirke forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet.

A's atferd har dessuten innvirkning på B's atferd, og vice versa. Hvordan partene/medlemmene opptrer i forhandlingsprosessen (både intergruppeforhandlinger og intragruppeforhandlinger) kan også virke tilbake på deres situasjonsvurdering. Hvordan forhandlingsprosessen forløper og hvordan partene opplever hverandres atferd kan altså få

partene/medlemmene til å vurdere situasjonen annerledes og opptre deretter. De vil ofte svare med samme atferd som man opplever at motpart legger seg på (Rognes, 2001).

Denne modellen viser hvor sentral partenes atferd er for resultatet; Vi ser hvordan partenes atferd kan påvirkes av ulike faktorer i forhandlingssituasjonen og hvordan partene vurderer disse faktorene. Selv om alle forhandlerne står ovenfor samme forhandlingssituasjon og de faktorene som inngår i denne, er det ikke sikkert at det resulterer i lik atferd hos den enkelte ettersom individuelle vurdering av situasjonen kan variere fra person til person. Hvilken rolle personen opplever han har i et team kan være en del av personens situasjonsvurdering. Dette skal vi komme mer detaljert inn på i kapittel 3.

## **2.3 Organisering av forhandlingene**

### **2.3.1 Bilaterale intergruppeforhandlinger**

Bilaterale forhandlinger er forhandlinger mellom kun to parter. Hver part kan imidlertid bestå av flere deltakere. I slike tilfeller kan vi kalle forhandlingene for bilaterale intergruppeforhandlinger. Det er tidligere gjort mye forskning på forhandlinger mellom to eller flere parter, men største parten av dette har tatt utgangspunkt i kun én deltaker hos hver part, altså dyadiske soloforhandlinger eller interindividuelle flerpartsforhandlinger (Polzer, 1996).

Intergruppeforhandlinger stiller medlemmene av teamet ovenfor to hovedutfordringer; forhandlinger i seg selv og teamarbeid (Schei, 1999).

### **2.3.2 Forhandlingsteam – intern organisering**

Noe av det mest interessante vedrørende forhandlingsteam er sammensetning og størrelse av gruppen. Når det gjelder sammensetning er deltakernes kompetanse og funksjon i

forhandlingsteamet det mest relevante. I følge Knutsen et al (1987) bør laget sammensettes slik at det oppfyller følgende krav:

- Tilgjengelig teknisk ekspertise som kan ivareta alle aspektene i forhandlingene
- Medlemmene av teamet er samkjørte og kan matche motpartens deltakere.

Dette innebærer at man trenger både tekniske spesialister og forhandlere. Forhandlerne har ansvaret for kommunikasjonen med motpart og gjennomføringen av forhandlingene i henhold til planlagt forhandlingsstrategi. De tekniske spesialistene trekkes kun inn i forhandlingene når det er behov for deres fagekspertise, og da kun som rådgivere og ikke forhandlere. Det er viktig at rollene er fast og tydelig fordelt på forhånd. Medlemmer som ikke er helt sikre på deres funksjon i teamet kan fort ødelegge taktikken (Knutsen et al, 1987) (Schoonmaker, 1989).

Teamets størrelse bør stå i forhold til viktigheten av forhandlingene og kompleksiteten i forhandlingene, for eksempel på grunn av tilgjengelig tid og omfanget eller sakens natur. Det kan være lurt å begrense antall involverte i forhandlingsmøtet til et minimum for å unngå forvirring om oppgaver og funksjon, få mer effektiv gjennomføring av forhandlingene og redusere forhandlingskostnadene (Brett, 1986 og Knutsen et al, 1987). I tillegg vil det kunne bidra til å minimere sjansene for lekkasjer av fortrolig informasjon, samt minimere potensielle interne konflikter (Knutsen et al, 1987 og Rognes, 2001).

### **2.3.3 Forholdet mellom forhandlingsteamet og oppdragsgiver**

Årsaken til at forhandlinger ofte foregår via forhandlere som representerer en oppdragsgiver eller en prinsipal ligger som regel i at eierne verken har tid eller kompetanse til å gjennomføre forhandlingene selv. Innad i en organisasjon sitter man ofte på kompetanse på flere ulike områder. Det er dermed stor sannsynlighet for at man blant disse vil finne noen som dekker kompetansebehovet i de aktuelle forhandlingene, både når det gjelder det faglige og det forhandlingstekniske.



En av hovedutfordringene ved representasjon er at folk flest opptrer annerledes når de forhandler på vegne av andre i forhold til å forhandle på vegne av seg selv (Rognes, 2001). I følge prinsipal-agent teori kan agent (forhandler) i utgangspunktet ha andre interesser forhandlingene enn prinsipal (oppdragsgiver). Dette kan for eksempel relatere seg til suboptimalisering, for eksempel ved at forhandleren ønsker å gjøre det godt for avdelingen eller miljøet han selv representerer og prioriterer dette fremfor hva som er best for bedriften som helhet. Det kan også relatere seg til agents verdsettelse av fritid, for eksempel ved at agenten verdsetter fritid høyere enn hva han føler han selv får igjen ved å bruke mer tid på forhandlingene etter et visst punkt. Det er derfor viktig at prinsipal forsøker å gi hver og en agent i et forhandlingsteam insentiver til å arbeide for å tilfredsstille prinsipals interesser. Disse insentivene må være sterkere enn verdien agenten får av å tilfredsstille egeninteresser. Eksempler på insentiver prinsipalen kan lokke med kan være monetære og/eller ikke-monetære belønninger, som lønnsøkning, bonus, forfremmelse, anerkjennelse, jobbstatus osv. (Noel et al, 1995). Dette kan bidra til at forhandlerne ønsker å gjøre et godt inntrykk på oppdragsgiver ved å jobbe hardere for å oppnå de mål oppdragsgiver har satt for forhandlingen, eller det de tror oppdragsgiver ønsker å oppnå i tilfeller der dette ikke kommer klart frem (Pruitt et al, 1993). I hvilken grad representantene forsøker å tilfredsstille oppdragsgiver vil imidlertid avhenge hvor ansvarlig de holdes ovenfor egne prestasjoner, og hvorvidt dette er synlig for oppdragsgiver (Pruitt et al, 1993).

I tillegg til monetære og ikke-monetære insentiver kan også forhandlernes syn på gruppens attraktivitet, og hvor stort ønske de har om å tilhøre gruppen, være med på å påvirke forhandlerens insentiver. Hvordan dette påvirker forhandlingsatferden vil ofte avhenge av hvor sikker eller usikker posisjon forhandleren føler han har i gruppen (Pruitt et al, 1993). I den forbindelse vil også øvrige gruppemedlemmers vurdering av forhandleren være av betydning ettersom de vil ha stor innvirkning på forhandlerens posisjon i gruppen (Van Kleef et al, 2007).

Pruitt et al (1993) har også fremhevet en rekke fordeler de mener oppstår med representasjon. Representanter kan blant annet i visse tilfeller være mer rasjonelle, ha en bedre forståelse for motpartens prioriteringer og ha mer realistiske forventninger til suksess.

## 2.4 Forhandlingsprosessen

Forhandlingsprosessen kan overordnet deles inn i tre stadier; Forstadiet, forhandlingsmøtet og etterstadiet (Rognes, 2001). Ettersom vi skal fokusere på forhandlingsmøtet, vil vi kun nevne kort hva forstadiet og etterstadiet inneholder. Forhandlingsmøtet vil vi beskrive slik det *bør* foregå. Vi gjør også oppmerksom på at når vi i det videre omtaler ”forhandlingsprosessen” mener vi prosessen i forhandlingsmøtet dersom ikke noe annet er spesifisert.

### 2.4.1 Forstadiet

Forstadiet er en svært viktig del av prosessen. Her legges grunnlaget for hvor godt man har mulighet til å gjøre det i forhandlingene. Stadiet foregår internt i egen organisasjon i forkant av forhandlingsmøtet. Det kan imidlertid også være behov for å at noen av oppgavene gjennomføres eller må revurderes når man er midt oppi forhandlingene (Rognes, 2001).

I forstadiet må ledere i organisasjonen avgjøre hvordan forhandlingene skal organiseres internt. Det må blant annet bestemmes type mandat, om man skal ha flere personer som utgjør et forhandlingsteam, eller om man skal gå for soloforhandlinger, samt utvelging av rette personer blant annet til å lede teamet. Dersom man går for team kan det imidlertid gjøres slik at én person utpekes til å utnevne øvrige medlemmer av teamet, samt tildeling av roller i teamet.

Videre er det viktig at forhandlerne i forstadiet henter inn informasjon om forhandlingsproblemet, kultur, prosedyrer og motpart, samt utforme en forhandlingsstrategi. En forhandlingsstrategi vil oftest omfatte interesser, forhandlingssaker og alternativer, samt analyse av løsningsmuligheter, utforming av prosedyrer og planlegging av hva slags atferd som man tror vil være strategisk rett i den aktuelle forhandlingssituasjonen. Hva man velger *bør* blant annet avhenge av hvilken type forhandlinger man står ovenfor

(fordelingsforhandlinger, integrasjonsforhandlinger, bilaterale forhandlinger, flerpartsforhandlinger, intervensjon, flere deltakere hos hver part o.l.) (Rognes, 2001). Forhandlingsstrategien bør i utgangspunktet bygge på overordnet strategi for organisasjonen. En godt planlagt forhandlingsstrategi er en forutsetning for kontroll og kreativitet i forhandlingene (Rognes, 2001).

Utforming av forhandlingsstrategi og øvrige avgjørelser som tas i forstadiet vil oftest innebære diskusjoner og forhandlinger innad i organisasjonen og innad i forhandlingsteamet. Forhandlinger innad i et forhandlingsteam kan vi kalle intragruppeforhandlinger. Disse vil oftest ha stor innvirkning på forhandlingene mellom partene i intergruppeforhandlingene.

## **2.4.2 Forhandlingsmøtet**

Forhandlingsmøtet er den prosessen hvor partene har direkte kontakt med hverandre, det vil si når partene sitter ved ”forhandlingsbordet”.

Det første som skjer i forhandlingsmøtet er at partene hilser på hverandre og blir kjent. Dette førsteinntrykket er viktig. Gruppen og det enkelte medlem må være bevisst på hvordan man fremstår og at dette er i tråd med hvordan man ønsker å bli oppfattet av motpart. I en slik fase bør gruppen opptre enhetlig og ikke vise tegn til splittelser eller uenigheter, da dette fort kan utnyttes av motpart senere i forhandlingene. Det er også viktig at man opptrer profesjonelt for å bli tatt seriøst.

Neste trinn er å utvikle en felles prosedyre for hvordan forhandlingene skal gjennomføres, i tillegg til å definere forhandlingsproblemet. Teamets oppgave blir i denne fasen å forsøke å påvirke dette slik at det blir lettest mulig å oppnå egne mål med forhandlingene. Dette blir kun en innledning til ”hovedforhandlingene” på neste trinn, men hva man klarer å oppnå her kan ha stor betydning for videre forhandlingsprosess og for forhandlingsresultatene (Rognes, 2001). Forhandlingene i denne fasen bør være preget av både samarbeid og konkurranse; Det er viktig at man viser at man er sterk, men samtidig villig til å samarbeide.

Hovedtrinnet i forhandlingsmøtet er å utforske og evaluere løsningsmuligheter. Hvor lang tid og hvor krevende dette er vil avhenge av kompleksiteten av forhandlingsproblemet og hvilken forhandlingsstrategi partene har valgt. Dette trinnet bør være preget av både samarbeid og konkurranse (se kapittel 2.6.2 ”Integrasjonsforhandlinger”). Noe av det viktigste å være klar over er at motpart ofte besvarer atferd med tilsvarende atferd. Pruitt et al (1993) kaller dette for en ”tit-for-tat” strategi. Vi tror også at denne strategien blir tatt i bruk internt i teamet. Et teammedlems atferd vil ofte påvirke de øvrige medlemmenes atferd og de vil ofte kopiere eller følge denne personens atferd, spesielt hvis personen er et sentralt medlem av teamet. Dette kan for eksempel innebære at dersom et medlem fremstår som samarbeidsvillig vil ofte resten av teamet kjøre samme linje<sup>1</sup>. Når teamet som helhet fremstår som samarbeidsvillig vil motpart ofte svare med en samarbeidsvillig atferd. I følge Pruitt et al (1993) kan en ”tit-for-tat”-strategi være veldig effektiv i forhold til å frembringe innrømmelser og samarbeid når to parter forhandler med hverandre. Dette kan resultere i at det blir lettere å få til gode integrasjonsforhandlinger under forhandlingsprosessen (Pruitt et al, 1993).

Når forhandlerne har fleksibelt mandat, det vil si myndighet til å akseptere eller avslå en avtale på vegne av organisasjonen, uten organisasjonens innblanding, avsluttes forhandlingsmøtet med avtaleformulering eller eventuelt brudd.

Underveis i denne fasen kan det også være behov for interne forhandlinger eller såkalte ”særmøter”. Det er da normalt at gruppen trekker seg tilbake og går for seg selv og diskuterer. Disse samtalene kan ha stor innvirkning på intergruppeforhandlingene.

### **2.4.3 Etterstadiet**

Hvor stort og viktig arbeid som gjenstår etter selve forhandlingsprosessen avhenger av hvilken type forhandlinger man står ovenfor. Dersom det er enkle kjøp-salg-forhandlinger, avsluttes som regel disse når avtalen er inngått. I tilfeller med mer omfattende forhandlinger

---

<sup>1</sup> Så fremt denne personen ikke har fått rollen som ”good-guy” og resten av eget team er klar over at det og at de ikke nødvendigvis skal følge denne atferden.

der avtaleinngåelse ofte er begynnelsen på et fremtidig samarbeid er etterarbeidet ofte betydelig. Brukerne av avtalen må informeres, og de må motiveres til å etterleve avtalen. I tillegg vil man, på grunn av endringer i omgivelser og øvrige betingelser i markedet eller avdekking av hull i avtalen, ofte etter en tid ha behov for å utvikle og gjøre endringer i avtalen, eller eventuelt avslutte eller fornye avtalen.

I etterstadiet er det også viktig at forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet blir evaluert av forhandlerne selv, slik at de kan ta lærdom av det for senere forhandlinger (Rognes, 2001). I tillegg er det oftest hensiktsmessig at resultatet og forhandlernes prestasjoner blir evaluert av overordnede i organisasjonen, og straffes eller belønnes på grunnlag av det.

## **2.5 Forhandlingsresultat**

Hva som menes med forhandlingsresultat er relativt enkelt å besvare; ”Et forhandlingsresultat er produktene av en gitt forhandlingsepisode” (Schei, 1995). Hva som kan ansees som et godt forhandlingsresultat er derimot langt mer komplisert. For å ikke gjøre dette for omfattende har vi oppsummert de viktigste dimensjonene for å vurdere hvor godt et forhandlingsresultat er i tabell 2.1 hentet fra Schei (1995). Dimensjonene avtale, integrasjon og distribusjon relaterer seg til beslutningskvaliteten av forhandlingene. Det vil si hvor godt partene har nådd økonomiske mål, hvor stor totalverdi partene har klart å skape og hvordan totalverdien ble fordelt. Partenes egen oppfatning av prosessen og resultatet er også en sentral dimensjon (persepsjon). Dimensjon nummer 5 og 6, langtidseffekter og systemeffekter relaterer seg til avtalens varighet, iverksettelse og effekter av avtalen på omgivelsene, det vil si både organisasjonen, andre utenforstående parter, samfunnet osv. I tillegg vil kostnadene av å gjennomføre forhandling, både forstadiet, selve forhandlingene og etterstadiet, ha betydning for hvor godt man kan vurdere forhandlingsresultatet til å være.

1. Avtale	Kommer forhandlerne frem til en avtale eller blir det brudd?
2. Integrasjon	Hvorvidt klarer deltakerne å integrere sine interesser?
3. Distribusjon	Hvordan blir ressursene fordelt mellom deltakerne?
4. Persepsjon	Hvor tilfredse er deltakerne med prosessen og resultatet?
5. Langtidseffekter	Hvor varig er avtalen og i hvilken grad blir den iverksatt?
6. Systemeffekter	Hvilken effekt har avtalen for organisasjon og omgivelser?
7. Kostnader	Hvor mye ressurser brukes i forhandlingene?

**Tabell 2.1: Sentrale dimensjoner for å vurdere utfall i forhandlinger (Schei, 1995)**

Utfall av forhandlingene kan deles i fire (Pruitt et al, 1993):

1. Seier for én av partene
2. Kompromiss, det vil si en løsning som ligger midt mellom partenes preferanse utgangspunkt, der begge partene er like fornøyd eller misfornøyd.
3. Vinn-vinn avtaler eller integrative avtaler.
4. Ingen avtale, for eksempel fordi begge eller én av partenes BATNA ("best alternative to a negotiated agreement") er bedre enn hva man ser man har mulighet til å oppnå i de aktuelle forhandlingene.

## 2.6 Problemløsning

Hvilken type atferd som kan bidra til en god forhandlingsprosess og til syvende og sist et godt forhandlingsresultat vil, som tidligere nevnt, avhenge av hvilke type forhandlinger man står ovenfor (Rognes, 2001).

### 2.6.1 Fordelingsforhandlinger

I fordelingsforhandlinger forhandler man oftest om kun én sak og langs én dimensjon. Eksempler på slike saker kan være pris, lønnsøkning og budsjettforhandlinger. Dette er et typisk nullsumspill hvor et knapt gode skal fordeles, og jo mer den ene får av gode, jo mindre får den andre. Dette medfører at slike forhandlinger ofte vil være preget av argumentering og

motvillige innrømmelser. Målet er å forsøke å avdekke motpartens reservasjonspunkt og eventuelt få motpart til å endre sitt reservasjonspunkt (her skal man imidlertid være forsiktig fordi motpart lett kan oppfatte dette som angrep på deres vurderingsevne), samtidig som man holder eget reservasjonspunkt skjult (Rognes, 2001).

I rene fordelingsforhandlinger er det ofte vanskelig eller nærmest umulig å skape vinn-vinn-løsninger gjennom felles problemløsning. Likevel har forskere sett klare tendenser til at fordelingsforhandlinger velges fremfor integrasjonsforhandlinger også i tilfeller der det eksisterer vinn-vinn-løsninger (Rognes, 2001). Forhandlere har vist å ofte ha en ”fast-pai-antakelse”, det vil si forhandlerne tror ikke det er mulig å skape vinn-vinn løsninger, og klarer bare å se på forhandlingene som din seier er mitt tap (Pruitt et al, 1993). Dette er svært uheldig og verken optimalt for partene eller samfunnet. Et viktig mål er å forsøke å gjøre om fordelingsforhandlinger til integrasjonsforhandlinger så langt som dette er mulig og hensiktsmessig med hensyn til problemets kompleksitet, omfang, samt tidsaspekt.

## **2.6.2 Integrasjonsforhandlinger**

Integrasjonsforhandlinger innebærer å angripe forhandlingene med en samarbeidsvillig og løsningsorientert atferd. I integrasjonsforhandlinger ønsker og forsøker partene å avdekke vinn-vinn-løsninger i forhandlingssaken. En forutsetning for å klare dette er at det eksisterer flere enn én dimensjon å forhandle etter. Partene kan gjøre prioriteringer i forhold til hvilke dimensjoner de er mest opptatt av å få et godt resultat på, og dersom disse ikke er fullstendig sammenfallende med motparts prioriteringer, kan man mer eller mindre ”bytte saker”. Fordelen med dette er at man har større mulighet for å oppnå en pareto-optimal løsning som vil være best for både samfunnet og partene i forhandlingen.

Ofte kan vinn-vinn-løsninger være vanskelig å avdekke umiddelbart, det vil si det kan være vanskelig å se flere dimensjoner man kan forhandle langs. Kreativitet hos partene kan i slike tilfeller være viktig. Dette krever kunnskap om saken og motpartens interesser, og tålmodighet hos alle deltakerne (Rognes, 2001). Partene må også ha tilstrekkelig tillitt til hverandre til at de er villig til å utveksle informasjon om underliggende interesser og

prioriteringer (Pruitt et al, 1993). I tillegg må man være kapabel og villig til både å samarbeide og å konkurrere. En av de viktigste, hvis ikke *det* viktigste aspektet ved integrasjonsforhandlinger er at man *på samme tid* må både samarbeide om å skape størst mulig totalverdi av forhandlingene, og konkurrere om å få størst mulig andel av totalverdien (Polzer, 1996 og Rognes, 2001).

### **2.6.3 Saklige konflikter og mellommenneskelige forhold**

Man skal også være klar over at dynamikken spesielt i fordelingsforhandlinger, men også i integrasjonsforhandlinger lett kan utvikle seg fra saklige konflikter til mellommenneskelige konflikter (Rognes, 2001). Årsaken er at man i slike forhandlinger ofte binder seg til for mye til posisjoner og blir for opptatt av å ivareta egne saklige interesser. Partene blir dermed irritert på hverandre for at motpart ikke gir lettere etter. Dette kan resultere i spenninger og lite konstruktivt forhandlingsklima. I tillegg kan motivasjonen til å etterleve avtaler bli redusert. I slike tilfeller er det viktig at man forsøker å fokusere på målene og ikke så mye på atferden til motpart (Rognes, 2001).

## **2.7 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi beskrevet teori som vi mener er relevant for å studere roller i et team. Figur 2.1 viser at det er en nær sammenheng mellom forhandlingssituasjon, den enkeltes situasjonsvurdering og forhandlingsatferd, samt forhandlingsprosess og resultat. Denne modellen skal vi ta for oss og tilpasse enda bedre til vår problemstilling i neste kapittel.

De valg som er tatt i forhold til organisering av teamet kan ha betydning for hvilke utfordringer teamet står ovenfor. Organiseringen av teamet vil kunne skape situasjonsfaktorer som har innvirkning på sammenhengen mellom rolle og atferd. Eksempel på slike situasjonsfaktorer er representasjon, prosess- og resultatansvar osv.



Forhandlingsprosessen, forhandlingsresultatet og problemløsningstaktikker beskriver forhandlingsteamets primæroppgaver. Dette vil derfor ha betydning for hvilke roller en kan og bør ha i teamet.

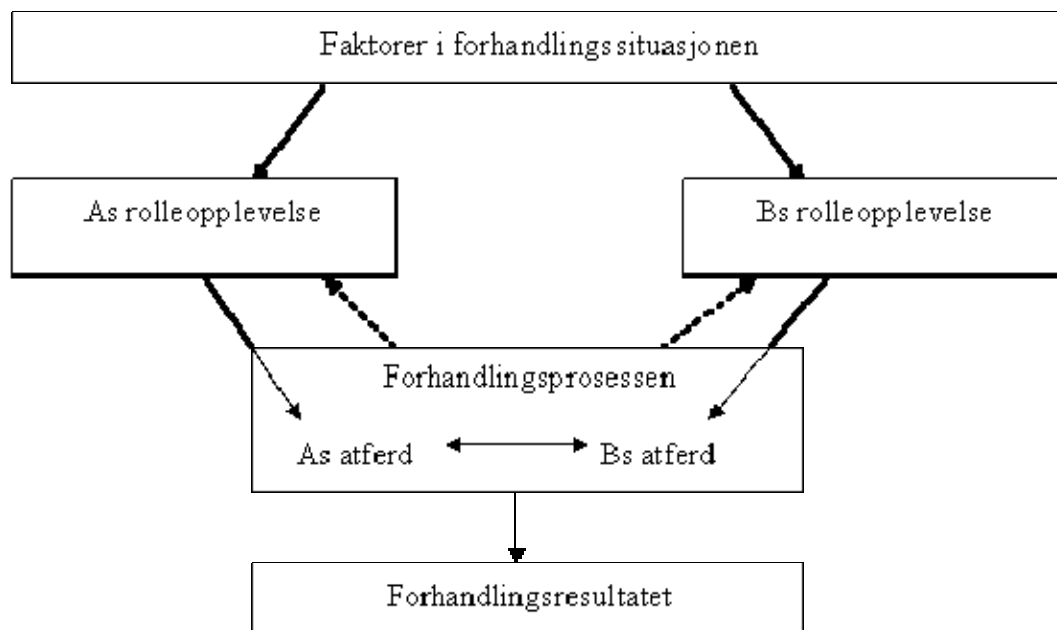
## 3. Analyse

### 3.1 Innledning

Formålet med dette kapittelet er å avdekke hvordan roller og rollefordeling kan påvirke forhandlernes atferd, samt forhandlingsprosess og forhandlingsresultatet.

I kapittel 2.2 viste vi et rammeverk (figur 2.1) over sammenhengen mellom forhandlingssituasjon, forhandleres situasjonsvurdering, atferd, forhandlingsprosess og forhandlingsresultat. For å beskrive hva vi skal studere i dette kapittelet har vi valgt å tilpasse figur 2.1 til vår problemstilling, og det som er relevant for denne.

For det første har vi byttet ut ”situasjonsvurdering” med ”rolleopplevelse” ettersom det er denne delen av forhandlernes situasjonsvurdering vi ønsker å studere hvordan påvirker atferd. Årsaken til at vi har valgt ordet *rolleopplevelse* ligger i at det er hvordan forhandleren selv *opplever* sin rolle som vil ha innvirkning på hans atferd, og ikke nødvendigvis hvilken type rolle han har i gruppen (Gustafsson, 1979). Rolleopplevelsen vil hovedsakelig avhenge av en rekke faktorer i forhandlingssituasjonen. Dette kan for eksempel være type forhandlinger (fordelingsforhandlinger, integrasjonsforhandlinger), organisering av forhandlingene (bilaterale forhandlinger, flerpartsforhandlinger, team osv.), grad av risiko i forhandlingene, i hvilken grad forhandlerne stilles til ansvar for prosess og utfall av forhandlingene (prosess- og resultatansvar), hvor prototypisk medlemmet er for gruppen, samt følt gruppetilknytning og vurdering av gruppens attraktivitet. I følge Thompson (1990) har individuelle forskjeller i personlighet en minimal innvirkning på forhandlingsatferd.



**Figur 3.1** Egenutviklet rammeverket (egenutviklet, inspirert av Rognes, 2001)

Vi mener figur 3.1 dekker det vi skal studere i denne oppgaven; Medlemmenes roller (både formelle og uformelle) og de karakteristika som følger av at disse rollene kan ha direkte innvirkning på forhandlernes atferd. I tillegg kan rolleopplevelsen påvirkes av andre faktorer i forhandlings situasjonen, som igjen vil ha betydning for atferden. På samme måte som i figur 2.1 vil atferden påvirke både forhandlingsprosessen, og motpart og øvrige gruppemedlemmers atferd. Dette kan igjen påvirke medlemmets rolleopplevelse. Og til syvende og sist vil dette ha stor betydning for resultatet av forhandlingene.

Til å begynne med vil vi i dette kapitlet gi en oversikt over roller man kan og/eller bør ha i et team. Vi vil dele rollene inn i formelle roller og uformelle roller.

Deretter vil vi gå inn på de enkelte rollene og forsøke å analysere hvordan de virker inn på forhandlingsatferden i kombinasjon med ulike relevante situasjonsfaktorer i forhandlinger (kapittel 3.3). Vi har ikke kapasitet til å ta med alle tenkelige situasjonsfaktorer som kan ha betydning for rolleopplevelse. Vi vil derfor konsentrere oss om de vi anser som de mest interessante ut fra hva vi har lest i litteratur.

Til slutt vil vi i avsnitt 3.4 forsøke å samle funnene fra kapittel 3.3 og drøfte hvordan dette (roller og rolleopplevelsens innvirkning på forhandlingsatferd) har betydning for forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet. Vi vil også beskrive muligheter oppdragsgiver har til å styre dette.

## **3.2 Rollefordeling i forhandlingsgrupper**

Når man benytter team er det behov for en klar arbeidsdeling mellom medlemmene av teamet for å unngå forvirring som kan ødelegge forhandlingstaktikken (Knutsen et al, 1987) (Schoonmaker, 1989).

Det vil likevel ikke være mulig å ha full kontroll på rollefordelingen i gruppen fordi noen roller er mer uformelle og umulig å aktivt tildele. Dette kan for eksempel være roller som relaterer seg til hvor sentral posisjon medlemmene har i gruppen (det er ikke alltid lederen som i realiteten har den mest sentrale posisjonen) og om medlemmenes syn på egen sosial identitet (individualist – kollektivist).

Formelle roller definerer vi som roller som er tildelt et medlem i forkant av forhandlingene og er synlig for motpart og øvrige medlemmer av teamet. Det er knyttet en spesiell type forventninger til atferd fra disse rollene (Gustafsson, 1979). Uformelle roller er roller som ikke er formelt tildelt medlemmene og som kanskje ikke er direkte synlig for motpart eller øvrige gruppemedlemmer. Hvert enkelt medlem har formelle og uformelle roller samtidig.

I tabell 3.1 har vi forsøkt å kategorisere de rollene vi mener kan og/eller bør være tilstede i et team, og som samtidig er interessante i forhold til hvilken innvirkning de har på forhandlingsatferd.

Formelle roller	Uformelle roller
Strategisk leder	Perifer
Talsperson	Sentral
Oppsummerer	Individualist
Observatør	Kollektivist
Ekspert	Uformell leder
"Good-guy"	"Den velmenende"
"Bad-guy"	"Den markeringstrengende"

**Tabell 3.1: Roller i forhandlingsteam**

De formelle rollene er valgt ut fra hvilke roller enkelte forfattere mener man prinsipielt sett bør ha med i et team (for eksempel Rognes, 2001 og Schoonmaker, 1989). Dette innebærer at vi utelater rollen referent til tross for at dette også kan være en vanlig rolle i mange team. I den forbindelse fremhever Rognes (2001) formålet med forhandlingsteamet; ”å få til et best mulig arbeidsfelleskap for gjennomføringen av forhandlingene”, ”bedre arbeidsbetingelser enn om man forhandler alene”, og ”heve den kognitive kapasiteten i teamet”.

Formelle roller kan naturligvis også kombineres dersom teamet er lite. I kapittel 3.2.2 skal vi nevne mulige kombinasjoner som er (mer eller mindre) vanlige, mens vi i kapittel 3.3 skal diskutere disse kombinasjonenes virkning på atferd.

Utvelgelse av uformelle roller er gjort på grunnlag hva vi har oppfattet som sentralt og interessant i litteratur vi har lest på området.

### **3.2.1 Uformelle roller**

#### **3.2.1.1 Sentral og perifer rolle**

Forskjellen på perifere og sentrale gruppe-medlemmer henger nøye sammen med prototypikalitet, som er sentralt i Turners ”self-categorization theory” fra 1987 (Van Kleef et al, 2007). Det blir vanskelig å beskrive disse to rollene og forskjellen mellom dem uten å

inkludere denne situasjonsfaktoren i forklaringen. Hva som ansees som prototypisk for en gruppe bestemmes av hva gruppemedlemmene har til felles og hva som skiller dem fra andre grupper. Sentrale gruppemedlemmer har oftest karakteristika som er mer prototypiske for gruppen. Det vil si at medlemmet matcher gruppens normer bedre enn andre gruppemedlemmer (Noel et al 1995), og ansees dermed som bedre representanter for gruppen enn andre (Van Kleef et al, 2007). Disse vil utgjøre "kjernen" i gruppen. Det motsatte av et sentralt gruppemedlem er et medlem som på et eller annet vis skiller seg mer ut i gruppen. Disse kan ofte ha karakteristika som ikke passer gruppens normer. Deres plass i gruppen blir av øvrige gruppemedlemmer oftest ansett som mindre viktig og ikke av like høy status som de sentrale medlemmenes posisjon. Noel et al. (1995) og Van Kleef et al, (2007) omtaler denne typen medlemmer som perifere gruppemedlemmer. Det kan også være at en person ikke blir ansett som en del av kjernegruppen fordi han eller hun er i en prøveperiode hvor fullt medlemskap ikke er avgjort, og får derfor en perifer status i gruppen. En kan for eksempel tenke seg at nye medlemmer blir vurdert i forhold til hvor god innsats de gjør i forhandlingsteamet.

### **3.2.1.2 Individualist og kollektivist**

Hva som ansees som normativt atferd i ulike sammenhenger påvirkes av kultur, både i form av formelle, strukturelle elementer som lover, institusjoner og organisasjoner man må forholde seg til, samt mer uformelle elementer som normer, roller, verdier osv. Et av de viktigste elementene er hvordan forhandleren betrakter forholdet mellom individet og gruppe, det vil si hvordan han gjør prioriteringer mellom individualisme eller kollektivism (Gelfand et al, 1999). En individualist har en "oppfatning som mer eller mindre sterkt fremhever det enkelte individs verdi og dets rett til å hevde seg selv overfor medmenneskene eller samfunnslivets interesser" ([www.ordnett.no](http://www.ordnett.no)). En kollektivist har motsatt tolkning av forholdet mellom individ og gruppe; en "anskuelse som fremhever gruppen eller samfunnet på bekostning av enkeltindividet" ([www.ordnett.no](http://www.ordnett.no)). Samfunnets verdier har ofte stor betydning for hvilke prioriteringer en person gjør i forhold til dette. Noen samfunn er svært individualistiske, mens andre er mye mer kollektivistiske. I individualistiske samfunn fokuseres det mer på oppgave fremfor relasjon og det forventes at enkeltpersoner tar vare på

seg selv og er selvstendige (Rognes, 2001). I kollektivistiske samfunn legges det mer vekt på lojalitet og gruppesolidaritet, og man er mer avhengig av hverandre. Mange land i Vesten er preget av høy grad av individualisme, mens land i Østen er mest preget av kollektivism (Gelfand et al, 2005). I følge Rognes (2001) er Norge preget av relativt høy grad av individualisme. Men personers selvdefinering kan også variere på grunnlag av egne verdier og vurderinger. Derfor kan vi også anse dette som relevante roller i et norsk forhandlingsteam.

### **3.2.1.3 Uformell leder**

I en forhandlingsgruppe har man ofte en formell strategisk leder som er utvalgt av oppdragsgiver (jf. kapittel 3.2.2.1 "Strategisk leder"). I noen grupper vil det imidlertid ikke alltid være denne personen som tar føringen eller blir oppfattet som den virkelige lederen i teamet. Det er ikke uvanlig at et team har en uformell leder. Årsaken til at rollen oppstår kan ligge i at formell leder ikke er nominert. I tillegg kan rollen oppstå i situasjoner der formell leder er nominert, men hvor teamet ikke samles om denne personen. Grunnen til dette kan ligge i at det finnes andre personer i gruppen som teamet anser som bedre eller mer naturlige ledere.

### **3.2.1.4 "Den velmenende forhandler"**

I forhandlingsgrupper er det ikke uvanlig at det finnes en eller flere medlemmer som ønsker å hjelpe forhandlingslederen for eksempel i situasjoner der forhandlingene går tregt. De kommer ofte med ideer de selv synes virker gode, men som ikke er diskutert på forhånd (Rognes, 2001).

### **3.2.1.5 "Den markeringstrengende"**

Forhandlingsgrupper kan også oppleve at en overordnet leder som ikke er en del av forhandlingsgruppen plutselig hopper inn i forhandlingene for å markere seg. Han kan

påpeke spesielle saker, vise styrke og ”ta seg av vanskelige saker”. Man kan også oppleve at medlemmer av teamet får et slik behov og påtar seg en slik rolle (Rognes, 2001).

## **3.2.2 Formelle roller**

### **3.2.2.1 Strategisk leder**

Den mest sentrale rollen i gruppen er den strategiske lederen (Schoonmaker, 1989 og Rognes, 2001). Den strategiske lederen har det endelige ordet når beslutninger skal tas.

Lederen står også ansvarlig for å velge ut teamet, planlegge forhandlingsstrategien, tildele oppgaver til medlemmene, sørge for at oppgavene blir utført tilfredsstillende og koordinere alle medlemmenes aktiviteter (Schoonmaker, 1989).

Hvem som velges til leder bør være basert på personens evne til å lede teamet. Dette innebærer både generelle lederegenskaper for å klare å styre team, få team til å arbeide sammen og i samme retning og skape engasjement, samt spesifikke egenskaper knyttet til å lede det aktuelle teamet (f.eks. prototypisk egenskaper) (Knutsen et al, 1987 og Schoonmaker, 1989).

Samtidig bør lederen rapportere og stå til personlig ansvar for forhandlingsprosess og resultatet ovenfor en overordnet (Knutsen et al, 1987 og Schoonmaker, 1989). I følge Rognes (2001) kan den strategiske lederen holdes utenfor selve forhandlingene og heller kun bidra i forstadiet. I tillegg kan det være en fordel at han deltar i de interne diskusjonene (Rognes, 2001). Både Rognes (2001) og Knutsen et al (1987) påpeker imidlertid at det i enkelte tilfeller kan være lurt at teamlederen hopper inn i forhandlingene, enten ved kun å vise ansikt for å oppnå respekt fra motpart eller ved å komme med planlagte, taktiske innspill.

Rollen som strategisk leder kombineres av og til, innenfor én og samme rolle, med talsperson, observatør, ”good-guy” eller ”bad-guy” (Schoonmaker, 1989).



### **3.2.2.2 Talsperson**

Talspersonen kan være den personen som fungerer som gruppens ansikt utad og som tar seg av det meste av kommunikasjonen med motpart (Rognes, 2001) og presenterer teamets posisjon og holdinger i intergruppeforhandlingene (Schoonmaker, 1989).

Talsperson-rollen kombineres av og til med strategisk leder, observatør, ”good-guy” eller ”bad-guy” (Schoonmaker, 1989).

### **3.2.2.3 Oppsummerer**

Oppsummereren deltar som regel ikke i diskusjonene rundt de sakene det forhandles om. Hans oppgave er å ta seg av styringen av prosessen og bidrar til å sørge for at kommunikasjonen mellom partene foregår mest mulig effektivt. Dette gjør han gjennom å oppsummere, teste at alle deltakerne har forstått hva man diskuterer, hva man er enig om og uenig om underveis, samt forsøke å hindre at partene fokuserer på konfliktsaker fremfor å skape integrative løsninger (Rognes, 2001). Det er viktig at denne personen er mest mulig objektiv for å bli respektert av begge parter.

### **3.2.2.4 Observatør**

En observatør skal først og fremst forsøke å få oversikt over hvordan han oppfatter motparten og dens atferd gjennom å tolke signaler som blir sendt. Det kan for eksempel være hvordan motpart reagerer på ulike utsagn eller forslag, samt hvilke utsagn og forslag motparten selv kommer med. Ut fra disse inntrykkene kan han vurdere om den planlagte forhandlingsstrategien fungerer etter intensjonene eller om den bør justeres. Disse inntrykkene vil observatøren formidle til forhandlingsteamet i interne særmøter underveis i forhandlingene (Rognes, 2001).

Schoonmaker (1989) har gjort et skille mellom observatør som studerer atferd og observatør som studerer data i forhandlingene, og hevder at man bør ha begge disse rollene i teamet.

Atferdsobservatøren fokuserer på de verbale og ikke-verbale signal knyttet til motparts reservasjonspunkt, prioriteringer og strategi. Selv når talspersonen i eget team snakker skal atferdsobservatøren ha fokus på motparten og hvordan den reagerer på ulike utsagn e.l. Det er viktig at atferdsobservatøren er en ”menneskekjenner”. Dataobservatøren registrer og analyserer begge parters tall, forslag og annen informasjon, sammenligne dem og forsøke å finne meningen med disse. Dette bør være en person som er interessert og har forståelse for tall og fakta.

I noen team har man sett kombinasjon av rollene atferdsobservatør og dataobservatør.

I tillegg kombineres av og til atferdsobservatør med strategisk leder eller ”good-guy”, mens dataobservatør kombineres av og til med strategisk leder eller ”bad-guy” (Schoonmaker, 1989).

### **3.2.2.5 Ekspert**

Ekspertene er oftest ikke profesjonelle forhandlere. De er typisk hentet inn i forbindelse med den spesifikke saken som skal behandles på grunn av deres fagekspertise på området. Dette kan for eksempel være advokater, innkjøpsagenter, kontraktsansvarlige, ingeniører og personell som jobber tett på kjerneoperasjonene i bedriften (Schoonmaker, 1989). Av og til er de med i selve forhandlingsmøtet med motpart, andre ganger er de kun rådgivere som arbeider i prosjektgrupper utenom forhandlingene (Rognes, 2001).

### **3.2.2.6 ”Good-guy” og ”bad-guy”**

I forhandlinger med en motpart kan det være hensiktsmessig å fordele roller i forhold til atferd for å oppnå både samarbeid og konkurranse samtidig. I følge Hilty (1993) er en velkjent metode å gi en eller noen av personene i gruppen en ”good-guy”-rolle, det vil si tildele denne eller disse personene en samarbeidsorientert rolle, mens en annen person eller resten av gruppen tildeles en ”bad-guy”-rolle, det vil si en konkurranseorientert rolle. Personene med ”good-guy”-rolle skal da typisk sende flere hint om at man ønsker samarbeid og en god løsning for begge parter. Samtidig kommer man med flere innrømmelser, men som

forventes at gjengjeldes med tilsvarende innrømmelser fra motpart. ”Good-guy”-rollen forventes å løse opp spenninger og forsøke å forhindre at folk ”mister ansikt” (Schoonmaker, 1989). Personen med ”bad-guy”-rolle sender hint som er preget av et ønske om hard konkurranse og holder seg fast til gitte posisjoner. Dette vil si at man kommer med færre innrømmelser og mer trusler. Målet er å få motpart til å forstå at man har både makt og vilje til å bruke det mot dem, og at nekting av å komme med innrømmelser vil innebære en eller annen form for straff, for eksempel at man kutter forhandlingene.

”Good-guy” og ”bad-guy” rollene kombineres av og til innenfor én og samme rolle. I tillegg kombineres av og til ”good-guy”-rollen med strategisk leder eller atferdsobservatør, mens ”bad-guy”-rollen kombineres av og til med strategisk leder eller dataobservatør.

### **3.3 Rollers innvirkning på forhandlingsatferd**

Forhandlingsatferd kan inndeles i tre typer atferd: analyse, taktiske beslutninger og kommunikasjon. I dette kapitlet skal vi studere hvordan de ulike rollene som man kan og/eller bør ha i et team (tabell 3.1) kan påvirke forhandlingsatferden til det enkelte grupped medlem.

Det finnes flere ulike måter å tilnærme seg dette. Man kan for eksempel studere hvordan

- a) rollefordelingen og samordning av et team påvirker teamatferd
- b) egen rolle påvirker egen atferd
- c) forholdet mellom de to teamene påvirker intergruppeatferd (forhandlingsdynamikk)
- d) egen rolle i forhold til andre roller påvirker egen atferd

I denne oppgaven vil vi først og fremst studere rollers virkning på hvert enkelt medlems atferd, og videre virkning på forhandlingsprosessen og forhandlingsresultat. Vi vil derfor konsentrere oss om punkt b) og d) når vi skal studere rollenes innvirkning på forhandlingsatferd. Når vi derimot skal studere konsekvenser av dette for forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet blir det naturlig å også komme inn på punkt

a) og c) ettersom hvert enkelt individs atferd har stor innvirkning på teamatferd, motparts atferd og forhandlingsdynamikk.

### 3.3.1 Situasjonsfaktorer

Det eksisterer nærmest en uendelig rekke situasjonsfaktorer som har større og mindre betydning for rolleopplevelse og forhandlingsatferd. For å begrense oppgaven har vi i tabell 3.2 listet opp noen få og relativt normale situasjonsfaktorer i forbindelse med forhandling i grupper, og som kan ha en betydelig og spesielt interessant innvirkning på rolleopplevelsen og da rollens innvirkning på forhandlingsatferd.

I tilknytning til en forhandlingsprosess kan man ha situasjonsfaktorer som er tilstede for hele gruppen, og man kan ha situasjonsfaktorer som kun er tilstede for enkelte medlemmer, eller som appellerer ulikt til medlemmene. De individuelle situasjonsfaktorene kan bidra til at gruppemedlemmer opplever rollene forskjellig. Vi vil fokusere på situasjonsfaktorer på individnivå, jf. avgrensningene knyttet til tilnærmingen over.

Situasjonsfaktorer
Prosess- og resultatansvar
Gruppeattraktivitet
Gruppetilknytning
Prototypikalitet
Risiko i forhandlingene
Organisering av forhandlingene (dyader, grupper osv.)
Forholdet mellom forhandler og oppdragsgiver (representasjon)

**Tabell 3.2: Situasjonsfaktorer**

Prosess- og resultatansvar relaterer seg til om hvorvidt gruppemedlemmets atferd blir evaluert, og straffet/belønnet av oppdragsgiver og/eller øvrige gruppemedlemmer for sine prestasjoner. For at det skal være mulig å evaluere medlemmets atferd underveis i prosessen

og hans innvirkning på resultatet, må atferden være synlig for oppdragsgiver og/eller andre gruppedlemmer (Van Kleef et al, 2007).

Med gruppeattraktivitet mener vi i hvilken grad gruppedlemmene anser gruppen som attraktiv. Om en gruppe ansees som attraktiv vil kunne variere fra person til person. Det har stor betydning i hvilken grad medlemskapet kan være fordelaktig for en selv (Ellemers et al, 2002).

Gruppetilknytning henviser til hvor tette bånd det enkelte gruppedlem har til gruppen. Gruppeattraktivitet kan være en viktig årsak til at gruppedlemmer ønsker gruppetilknytning (Ellemers et al, 2002). Et ønske om gruppetilknytning er imidlertid ikke alltid tilstrekkelig for at medlemmet skal føle reell gruppetilknytning. Årsaken kan være at han ikke føler seg akseptert som en del av gruppen. Gruppetilknytning sies å stamme fra mellommenneskelige bånd mellom individuelle gruppedlemmer (Ellemers et al, 2001). Prototypikalitet kan ha stor betydning for dette.

Prototypikalitet referer til hvor godt medlemmet passer til gruppens normer, det vil si hvor godt "eksempel" medlemmet er for gruppen (Noel et al., 1995 og Van Kleef et al, 2007). Prototypikalitet kan relateres til medlemmets demografi, interesser og personlighet<sup>2</sup>.

Risiko i forhandlingene kan påvirke gruppedlemmers forhandlingsatferd. I denne sammenhengen fokuserer vi utelukkende på risiko knyttet til beslutninger. Hvor stor risikoen er, kan blant annet avhenge av hvor viktig avtalen og motparten er for bedriften, hvor stor verdi avtalen kan ha og hvor langvarig avtalen er. Hovedpoenget er imidlertid at dette får implikasjoner for hvor risikofylt det er for det enkelte individ å involvere seg i beslutningene.

Organisering av forhandlingene og forholdet mellom forhandler og oppdragsgiver vil ikke bli eksplisitt vurdert ettersom vi har valgt å utelukkende studere bilaterale intergruppeforhandlinger og representasjon. Disse situasjonsfaktorene ligger derfor implisitt i alt vi studerer i denne oppgaven. Av den grunn har vi skravert disse to faktorene i tabell 3.2.

---

<sup>2</sup> Personlighet ar minimal betydning for rolleopplevelse og atferd (Thompson, 1990).

Vi vil påpeke at vi ikke knytter hver enkelt situasjonsfaktor opp mot hver enkelt rolle. Vi knytter kun situasjonsfaktorene mot de rollene hvor de har en interessant og betydelig innvirkning på atferd.

### **3.3.2 Sentral versus perifer rolle**

Forhandlere som forhandler på vegne av andre vil normalt sett være opptatt av å gjøre et godt inntrykk på sin oppdragsgiver (Van Kleef et al, 2007). Ved forhandlinger der man er organisert i grupper vil man i tillegg ofte være opptatt av hvordan man blir oppfattet av øvrige gruppemedlemmer.

Årsaken til at man ønsker å gjøre et godt inntrykk ovenfor oppdragsgiver er nokså innlysende; Det er dem som vurderer dine prestasjoner og som kan straffe og belønne.

Men hvorfor ønsker man å gjøre et godt inntrykk ovenfor øvrige gruppemedlemmer? (Van Kleef et al, 2007) hevder at årsaken kan ligge i at man ønsker å bli akseptert og å få tilhørighet til gruppen. Tilhørighet er viktig for gjennomslagskraft av egne ønsker og forslag. I tillegg til at de fleste mennesker ofte har et grunnleggende behov for å tilhøre et sted, det vil si ha noe eller noen å identifisere seg med, både i privatlivet og på jobb. Dette kan bidra til forbedret selvtillit og selvfølelse (Baumeister, 1995 og Noel et al 1995). For å få tilhørighet trenger man oftest en form for aksept av øvrige gruppemedlemmer. Hvordan ønske om tilhørighet påvirker atferden kan imidlertid variere fra gruppemedlem til gruppemedlem avhengig av om man har en sentral eller perifer rolle i gruppen, i tillegg til diverse situasjonsfaktorer (Van Kleef et al, 2007).

#### **3.3.2.1 Prototypikalitet**

Individer som har en perifer posisjon og ikke-prototypiske egenskaper vil forsøke å vise at til tross for deres posisjon, så er de ekte, prototypiske medlemmer av gruppen. En vei å gå er gjennom en strategisk positiv holdning til gruppen. Man kan for eksempel forsøke å beskrive

gruppen som bedre enn andre sammenlignbare grupper, enten ved å fremheve egen gruppe, eller forsøke å svekke andre grupper (forutsetter at man kjenner sentrale gruppemedlemmers holdning mot andre aktuelle grupper). Eksempler på måter å svekke andre grupper kan være å snakke nedsettende om gruppen i forhold til dyktighet, profesjonalitet o.l. Medlemmet kan også forsøke å støtte posisjoner og holdninger som man vet er normgivende for gruppen (Van Knippenberg et al, 2000). I følge Noel et al. (1995) vil individer med en perifer rolle i tillegg ta i bruk mer av tvang ovenfor motpart i forhandlingene, eller gi *uttrykk* for at de ønsker mer bruk av tvang.

### **3.3.2.2 Prosess- og resultatansvar**

Van Kleef et al (2007) og Noel et al (1995) har imidlertid kommet frem til at hvorvidt perifere gruppemedlemmer faktisk vil ta i bruk de mulige taktikkene for å ”smiske” seg inn på gruppen vil avhenge av om det perifere gruppemedlemmet holdes ansvarlig for prosess og resultater.

Resultat av eksperiment utført av Van Kleef et al (2007) har vist at i situasjoner der medlemme holdes ansvarlig for sine handlinger, vil perifere gruppemedlemmer sende færre samarbeidsvillige hint, sende flere konkurransepregede beskjeder til motpart, og i helhet fremstå med mer konkurransevillige intensjoner enn prototypiske medlemmer. Det ble imidlertid påvist at denne sammenhengen kun var til stede i situasjoner der de perifere gruppemedlemmenes atferd var synlig eller ble overvåket av øvrige gruppemedlemmer eller oppdragsgiver. I situasjoner der medlemmene ikke ble holdt ansvarlig og/eller deres atferd ikke var synlig for resten av gruppen eller oppdragsgiver, fant man ingen forskjell mellom perifere og prototypiske medlemmers atferd. I tillegg viste resultatene av eksperimentene til Van Kleef et al (2007) og Noel et al (1995) ingen tendens til forskjell i holdninger og atferd i synlige og ikke-synlige situasjoner for kjernemedlemmer. Resultatene kan tyde på at svekking av andre grupper oftest kun er en måte å fremme seg selv på. Svekkingen skjer dermed ikke nødvendigvis på grunnlag av personlig holdninger ovenfor motpart. Når atferden ikke overvåkes kan man dermed anta at perifere medlemmer bruker taktikker som bygger på egne personlige holdninger for å oppnå resultater.

### 3.3.2.3 Gruppens attraktivitet

Van Kleef et al, 2007) fant imidlertid ingen signifikant sammenheng mellom prototypikalitet og ansvar i forhold til krav medlemmene stilte i forhandlingene. Man har dermed ikke grunnlag for å kunne påstå at det foreligger en tendens til at perifere medlemmer stiller høyere *krav* i forhandlingene enn prototypiske medlemmer.

Dette resultatet, i sammenheng med resultatene i punktet over, kan tyde på at det å sende konkurransepregede beskjeder og det å faktisk stille konkurransepregede krav til motpart krever ulik grad av motivasjon. Å sende konkurransepregede beskjeder kan virke som en trygg, men allikevel effektiv metode for å fremstå som tøff i forhandlingene, uten å risikere negative konsekvenser ved å stille *for* store krav. Dette kan videre tyde på at dersom perifere medlemmer skal ta risikoen med å stille *tøffe krav*, må det foreligge sterkere motiver enn det trenger for kun å *fremstå* som tøff (Van Kleef et al, 2007).

Van Kleef et al. (2007) hevder i den forbindelse at gruppens attraktivitet kan ha en sentral innvirkning på gruppemedlemmets insentiver og atferd; Jo mer attraktiv gruppen ansees av det perifere gruppemedlemmet, jo mer risikovillig kan man forvente at medlemmet er i forhold til å stille høyere krav. Denne sammenheng er testet i et videreutviklet eksperiment av Van Kleef et al. (2007) der målet var å teste om gruppens attraktivitet kunne være årsaken til at man ikke fant sammenheng mellom prototypikalitet, ansvar og krav i det tidligere eksperimentet. Signifikanttester av resultatene av det videreutviklede eksperimentet viste blant annet:

- Signifikant effekt av gruppens attraktivitet på krav deltakerne stilte; Medlemmer av grupper som ble karakterisert som attraktive stilte høyere krav i forhandlingene med motpart enn medlemmer av mindre attraktive grupper gjorde.
- Perifere gruppemedlemmer stilte signifikant høyere krav enn prototypiske medlemmer i attraktive grupper. I uattraktive grupper fant man ingen nivåforskjell mellom prototypiske og perifere gruppemedlemmers krav.



Resultatene viser altså at alle gruppemedlemmer, både prototypiske og perifere vil ta på seg en tøffere atferd og stille høyere krav i forhandlinger med motpart når egen gruppe ansees som attraktiv. I tillegg vil perifere gruppemedlemmer stille ennå høyere krav enn prototypiske medlemmer i attraktive grupper, mens de i uattraktive grupper vil ha nokså likt nivå på kravene som prototypiske medlemmer. Det tyder dermed på at det krever ulik grad av motivasjon å *fremstå* som tøff og faktisk *handle/opptre* tøft på grunn av forskjell i risiko. Sammenhengene foreligger imidlertid også her kun i tilfeller der medlemmene visste eller antok at de ble overvåket og evaluert av de øvrige gruppemedlemmene eller oppdragsgiver (Van Kleef et al, 2007).

En attraktiv forhandlingsgruppe kan typisk være en gruppe som har hatt stor suksess eller som av ulike grunner forventes å oppnå stor suksess. Men det kan også være en rekke andre grunner til at et spesifikt medlem anser gruppen som attraktiv, for eksempel gode arbeidsforhold, utfordringer, belønningssystemer, innflytelse, kontroll osv. Det vil uansett være ”øyet som ser” som kan avgjøre om gruppen er attraktiv eller ikke. Det er også viktig å være klar over at attraktiviteten til en gruppe ikke er konstant. Dersom den personlige oppfatningen av hvor attraktiv gruppen endrer seg, vil også insentivene til medlemmet endre seg (Noel et al, 1995). Det vil si dersom en forhandlingsgruppe ikke lenger kan betraktes som attraktiv hos et medlem med perifer rolle, vil ikke dette medlemmet i like stor grad ha grunn til å forsøke å få aksept av gruppens kjernemedlemmer.

### **3.3.3 Individualist versus kollektivist**

Hvorvidt medlemmene er individualister eller kollektivister<sup>3</sup> vil ha stor innvirkning på forhandlernes oppfatning av hvilke verdier, holdninger og atferd som verdsettes, og dermed hvilken atferd forhandlerne velger (Gelfand et al, 1999).

---

<sup>3</sup> Individualister og kollektivister er ytterpunkter. Man kan ha forskjellig grad av disse, men det er rimelig å anta at kulturen fostrer enten *mest* individualisme eller kollektivism. For enkelhetsskyld velger vi å diskutere ytterpunktene.

### 3.3.3.1 Prosess- og resultatansvar

Synlig ansvar for prosesser og resultater er en sentral situasjonsfaktor ved selvdefinering.

Store deler tidligere forskning har hevdet at synlig prosess- og resultatansvar fremmer konkurranseatferd og reduserer effektiviteten til gruppemedlemmene ved intergruppeforhandlinger. I tilfeller der forhandlerne har full informasjon om hva slags atferd som verdsettes, vil imidlertid *denne* atferden bli den mest fremtredende, uavhengig av om den er konkurransepreget eller ikke. Problemet er at forhandleren ofte mangler full oversikt over hvilken atferd som er ønskelig, og i slike tilfeller hevder altså tidligere forskning at forhandlerne vil anta at en konkurransepreget atferd i intergruppeforhandlinger er ønskelig. Konkurransepreget atferd kan innebære at forhandlerne blir mindre villig til å komme med innrømmelser, blir mer kranglete, avslår flere tilbud og bruker lengre tid. Dette fenomenet er funnet både under rene fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger.

Gelfand et al (1999) er kun delvis enig i dette. Gjennom diverse eksperimenter har de imidlertid kommet frem til at synlig prosess- og resultatansvar fremmer den atferden som er normativ for individene i de ulike sosiale sammenhengene i tilfeller der forhandleren mangler full informasjon om hvilken atferd oppdragsgiveren ønsker. De mener altså at personer vil tilpasse seg den atferden som blir ansett som sosialt akseptert og forsvarlig, i håp om å bli positivt evaluert av oppdragsgiver.

Uavhengig av om forhandlerne har full informasjon eller ikke, har undersøkelsene til Gelfand et al (1999) gitt et annet viktig funn: Forhandlerne har tendens til å ta på seg en atferd som de tror verdsettes av oppdragsgiver, selv om de ser at denne atferden ikke vil være hensiktsmessig i den aktuelle forhandlingssituasjonen (Gelfand et al, 1999).

Undersøkelsene til Gelfand et al (1999) viste at situasjoner med høy grad av prosess- og resultatansvar stimulerte til konkurranse hos individualistene, mens det fremmet samarbeid hos kollektivistene.

Gelfand et al (1999) testet også individualisme og kollektivismen i tilfeller med liten grad av synlig prosess- og resultatansvar. Under slike omstendigheter viste det seg at kollektivistene var *mindre* samarbeidsvillige ved liten grad av prosess- og resultatansvar enn ved høy grad av prosess- og resultatansvar. Hos individualistene fant man motsatt sammenheng; liten grad av prosess- og resultatansvar medførte *mer* samarbeidsvilje enn ved høy grad av prosess og resultatansvar. Dette kan tolkes som at forhandlerne i tilfeller med liten grad av prosess- og resultatansvar vil føle seg mer fri fra oppdragsgivers antatte forventninger, og kan da selv velge atferd ut fra egne vurderinger i den aktuelle forhandlingssituasjonen.

### **3.3.3.2 Gruppetilknytning og gruppeattraktivitet**

I tillegg til at samfunnet påvirker individets prioritering av individualisme eller kollektivismen hevder Ellemers et al (2002) at dette også kan påvirkes av hvor sterk tilknytning man føler til gruppen man tilhører. Dersom en person føler sterk tilknytning til en gruppe vil medlemmet oftest være mer kollektivistisk enn individualistisk.

Ellemers et al. (2002) hevder at graden av tilknytning til en spesifikk gruppe også kan avgjøre hvordan gruppens karakteristika, normer og resultater vil påvirke perseptuelle, følelsesmessige og atferdsmessige reaksjoner hos medlemmene av gruppen. Jo sterkere tilknytning man føler til gruppen, jo mer kollektivistisk er man og jo større innvirkning har gruppen på medlemmets atferd.

## **3.3.4 Uformell leder**

### **3.3.4.1 Prototypikalitet og ledelse**

Lederskap kan ansees som en strukturell egenskap innad i en gruppe der man har ledere og "følgere". I følge Fielding et al. (1997) kan det derfor være minst like viktig å ha de prototypiske egenskapene i gruppen som å ha de typiske egenskapene til en bestemt type eller kategori av ledere, for å bli ansett som en effektiv leder av de øvrige medlemmene. Grunnen til dette kan blant annet ligge i at ledere har innflytelse og kan utøve makt over

holdninger, atferd og skjebnen til medlemmer av gruppen. Det vil derfor være i flesteparten av de øvrige medlemmenes interesse at denne personen er prototypisk for gruppen ettersom det innebærer at personen innehar egenskaper og en atferd som er normativt for gruppen og som flest føler de kan tilpasse seg.

Undersøkelser har vist at prototypiske gruppemedlemmer blir bedre likt, har større overbevisningskraft og har større sannsynlighet for å få en lederposisjon når gruppen trenger lederskap. I lederposisjonen vil de i tillegg oppfattes som mer pålitelig, ha større spillerom og generelt være mer effektive som leder enn perifere medlemmer. (Van Kleef et al, 2007). I en forhandlingsgruppe vil status kunne være avgjørende for gjennomslagskraft av egne meninger, samt være viktig for egen selvtilitt og selvfølelse (Noel et al, 1995).

Dette vil imidlertid også avhenge av de øvrige medlemmenes egen tilknytning til gruppen. Sterk tilknytning til gruppen vil gjøre at prototypiske egenskaper vektlegges mer enn dersom tilknytningen er svakere (Fielding et al, 1997 og Hains et al, 1997). Hains et al (1997) gjennomførte eksperimenter som viste at dersom gruppetilknytningen var høy blant medlemmene i teamet anså de lederens effektivitet og posisjon som bedre enn dersom gruppetilknytningen var lav.

#### **3.3.4.2 Risiko og prototypikalitet**

Flere undersøkelser har vist at personen som først tar ledelsen ved avgjørelser har klare tendenser til å få en over gjennomsnittlig innflytelse på den endelige avgjørelsen. Likevel er det kun et fåtall studier som har fokusert på sannsynligheten for at det enkelte gruppemedlem vil delta i gruppeavgjørelser eller forsøke å påvirke avgjørelsen (Van Knippenberg et al, 2000). De få studiene som har vært gjennomført har fokusert på ekspertise og erfaring som forklaringsvariabel på hvor aktiv man er i gruppen. Årsaken mener de ligger i at personer med disse egenskapene forventes av både andre og av seg selv å være bedre kvalifisert til å bidra i diskusjoner (Van Knippenberg et al, 2000). I tillegg sier disse studiene at de som anser gruppen som attraktiv og ønsker tilknytning til gruppen, vil være dem som med størst

sannsynlighet vil delta aktivt (Noel et al, 1995). Det er imidlertid ingen av dem som har fokusert på gruppemedlemmers tendens til å ta ledelsen når risikofylte avgjørelser skal tas.

Van Knippenberg et al. (2000) har gjennom eksperimenter forsøkt å finne ut av om det finnes noen sammenheng mellom hvor risikosøkende<sup>4</sup> det enkelte gruppemedlem er, sannsynligheten for å ta ledelsen når risikofylte avgjørelser skal tas, og prototypikalitet.

Å ta ledelsen i gruppeavgjørelser påvirker ikke bare mulighetene medlemmet har til innflytelse på avgjørelsen, man setter også seg selv i en utsatt posisjon. Medlemmet vil derfor høyst sannsynlig vurdere hvordan han tror at sitt forsøk på å ta ledelsen og hans meninger vil bli mottatt av øvrige medlemmer, før han bestemmer seg for å forsøke å ta ledelsen (Van Knippenberg et al, 2000).

Å søke risiko blir i den vestlige verden oftest ansett som positivt og et tegn på dyktighet. Derfor vil også personer i mer risikoutsatte posisjoner ofte søke mer risiko, for eksempel ved å ta ledelsen i forbindelse med risikofylte avgjørelser som skal tas (Van Knippenberg et al, 2000). Et eksempel på en risikoutsatt posisjon i gruppen kan, som vi tidligere har diskutert, være såkalte perifere posisjoner. Perifere medlemmer ønsker, under visse forutsetninger (gruppeattraktivitet, ansvar, synlighet), å gjøre et godt inntrykk på de prototypiske medlemmene (antatt som en ikke-risikoutsatt posisjon) for å bli akseptert av gruppen. Å ta ledelsen ved risikofylte avgjørelser kan derfor være en taktikk for å forsøke å oppnå aksept. Man kan imidlertid også tenke seg at det motsatt vil være det mest sannsynlige; Fordi prototypiske medlemmers meninger anses som mer representative for gruppen som helhet vil han selv og resten av gruppen, inkludert de perifere medlemmene, forvente at han tar ledelsen og at det dermed er nettopp det som skjer.

Resultatene av eksperimentene til Van Knippenberg et al (2000) viste at jo mer personlig risikosøkende medlemmer er, jo større sannsynlighet er det for at de tar ledelsen i risikofylte avgjørelser, uavhengig av gruppens risikopreferanser. Årsaken til det kan ligge i at medlemmets grad av risikosøking, sammenlignet med øvrige medlemmer, har rot i mer

---

<sup>4</sup> Relativt til øvrige gruppemedlemmer. Ikke i absolutte former.

generelle kulturelle verdier i samfunnet som verdsetter risikosøking. Når man derimot tok hensyn til medlemmenes prototypikalitet, viste resultatene at sannsynligheten for å ta ledelsen ved risikofylte avgjørelser var avhengig av gruppens risikopreferanser. Prototypiske medlemmer var dem som oftest tok ledelsen i situasjoner der gruppen foretrakk lav risiko ved høyrisiko avgjørelser, altså når gruppens risikopreferanser og mulige avgjørelser var i uoverensstemmelse. I tilfeller der gruppen foretrakk høy risiko ved høyrisiko avgjørelser, det vil si der problem og preferanser var entydig, var det størst sannsynlighet for at ikke-prototypiske medlemmer tok ledelsen.

Vi ser altså at medlemmers sannsynlighet for å ta ledelsen avhenger både av situasjon og deres motiv til å ta ledelsen.

Vi mener funnene til Van Knippenberg et al (2000) er i tråd med det vi har beskrevet på de foregående sidene; Perifere gruppemedlemmer ønsker å få aksept og vise at de er en del av ”kjernegruppen”. Dette gjør de ofte ved å uttrykke holdninger, samt ha en atferd som er i tråd med gruppens normer. Som nevnt kan perifere gruppemedlemmer for eksempel forsøke å svekke andre grupper, dersom de oppfatter en negativ holdning mot den aktuelle gruppen av kjernemedlemmene i egen gruppe. De kan også stille tøffe krav ovenfor motpart. Det å stille tøffe krav ovenfor motpart mener vi er sammenlignbart med det å forsøke å ta ledelsen ved risikofylte avgjørelser; Begge innebærer i utgangspunktet stor risiko for egen posisjon i gruppen, og derfor er man kun villig til å gjøre dette dersom man vet at det er i tråd med gruppens normer/risikopreferanser og kun dersom gruppetilhørighet er ønskelig.

### **3.3.5 ”Den velmenende forhandleren”**

En såkalt ”velmenende forhandler” har, som nevnt i kapittel 3.2.1.4 tendenser til å komme med det de selv anser som gode ideer, men som ikke er gjennomdiskutert på forhånd. I følge Rognes (2001) vil dette oftest skape mer problemer for forhandlingene enn det gjør godt. Det blir vanskeligere for forhandlingsleder å følge forhandlingsstrategien fordi ”den velmenende forhandleren” kan ha røpet informasjon som burde vært holdt skjult for motparten, uten at det nødvendigvis var bevisst fra hans side. Det kan også være at ”den velmenende forhandleren”

utgir informasjon, stiller spørsmål eller krav som forhandlingslederen hadde planlagt å vente med til senere i forhandlingene.

### **3.3.6 ”Den markeringstrengende forhandleren”**

En såkalt ”markeringstrengende forhandler” trenger, som nevnt i kapittel 3.2.1.5 ikke være et medlem av teamet og heller ingen profesjonell forhandler; Det kan like gjerne være en overordnet leder som føler behov for å markere seg i forhandlingene. Den overordnede vil da ofte involvere seg i deler av forhandlingene for å løse ”vanskelig oppgaver” eller påpeke spesielle saker (Rognes, 2001). Atferden til denne lederen blir lett svært autoritær og vil sannsynligvis i visse situasjoner oppfattes som noe arrogant.

Man kan også oppleve at interne teammedlemmer som blir ”markeringstrengende” på grunn av deres egen posisjon i gruppen, jf. kapittel 3.3.2 om sentrale og perifere medlemmer. Medlemmer som føler de har en sentral og viktig posisjon kan få inntrykk av at de kan ”gjøre som de vil” uten at det er planlagt i forkant. Andre medlemmer derimot føler behov for å markere seg fordi de har en perifer rolle i teamet.

### **3.3.7 Strategisk leder**

Etttersom den strategiske lederen har den viktigste rollen i teamet og den endelige beslutningsmakten vil hans atferd ha betydelig innvirkning på forhandlingsprosess og resultat, også fordi han oftest har vesentlig påvirkningskraft på resten av teamet. Hans atferd er derfor svært interessant.

Som tidligere nevnt er det viktig at den strategiske lederen har både gode generelle lederegenskaper, i tillegg til at han bør ha lederegenskaper som appellerer godt til det aktuelle teamet han skal lede. Det forventes derfor en atferd av han som viser dette og de fleste ledere vil derfor forsøke å innta en slik atferd. Hva slags atferd det er vil variere fra team til team og fra forhandlingssituasjon til forhandlingssituasjon. Det er uansett svært viktig at lederen har nok autoritet i gruppen for å klare å gjennomføre sine oppgaver

(Schoonmaker, 1989). I tillegg er det viktig at lederen har like sterk posisjon i gruppen som motpartens leder. Dersom det er ubalanse her vil det ofte medføre at den med sterkest posisjon dominerer den andre. Dette kan bidra til en aggressiv og forsvarspreget atferd i forhandlingene (Scott, 1987).

I utgangspunktet bør lederen konsentrere seg om å tenke fremfor å prate i forhandlingene. En person som har behov for å prate mye bør i følge Schoonmaker (1989) ikke være leder. Årsaken ligger blant annet i at det lederen uttaler er langt mer bindende ovenfor motpart enn det for eksempel en talsmann uttaler. Det at en leder snakker mye kan i tillegg undergrave autoriteten til talsmannen, forvirre motparten og det kan føre til at lederen forsømmer sitt ansvar i forhold til strategiske og ledelsesmessige oppgaver. I visse tilfeller kan det faktisk være hensiktsmessig at lederen holder seg helt borte fra forhandlingsmøtet med motparten. Dette vil først og fremst være aktuelt hvis man har en egen dedikert talsmann i teamet (Rognes, 1997) eller dersom det er en fare for at motparten vil stille spørsmål eller kreve innrømmelser fra lederen som han ikke ønsker å besvare av strategiske årsaker (Schoonmaker, 1989). Lederen kan i slike tilfeller få en mer aktiv rolle i forhandlingene etter hvert som forhandlingene går fremover. Dette kan også være med på å signalisere når forhandlingene går inn i en avsluttende fase (Schoonmaker, 1989).

### **3.3.7.1 Lederstil i organisasjonen**

Med hensyn til alle de ulike oppgavene vi beskrev at en strategisk leder har, er autoritet viktig for at alle disse oppgavene skal kunne gjennomføres effektivt. Lederen har likevel alternativer i forhold til hvilken atferd han kjører, der han samtidig beholder autoriteten. Lederen kan enten påta seg en egenrådige atferd uten å bruke mye tid på å involvere resten av teamet i avgjørelsene, eller han kan velge å lytte til teamet og bruke deres ideer. I utgangspunktet vil det sistnevnte være best (Schoonmaker, 1989), men det også kan avhenge av hvilken type lederskap medlemmene er vant til i organisasjonen for øvrig. I følge Scott (1987) er et forhandlingsteams effektivitet avhengig av om de får mulighet til å jobbe på en måte de er vant til. Dersom medlemmene er vant til at all informasjon går forbi dem og rett til leder, som også tar avgjørelsene på egen hånd, kan det være best at den strategiske lederen



tar på seg en mer eller mindre enerådig atferd. Dersom organisasjonen er flatere og medlemmene er vant til å involveres i diskusjoner og beslutninger, vil en inkluderende atferd i forhandlingene sannsynligvis være best.

### **3.3.7.2 Prototypikalitet og ledelse**

Som for en uformell leder vil prototypiske egenskaper være en fordel for den strategiske lederen. Det vi har diskutert i forbindelse med uformell leder og prototypikalitet vil gjelde identisk for strategiske ledere. Vi velger derfor ikke å gjenta dette her, men henviser til punkt 3.3.4.1 "Prototypikalitet og ledelse".

### **3.3.7.3 Prosess- og resultatansvar**

Som vi har nevnt tidligere mener Knutsen et al (1987) at den strategiske lederen bør holdes ansvarlig for prosessen og resultatet av forhandlingene. Vi antar at prosess- og resultatansvar vil medføre en større involvering og innsats fra den strategiske lederen når dette er synlig for hans overordnede og øvrige medlemmer. Den strategiske lederen vil sannsynligvis stille høyere krav til både seg selv og de øvrige medlemmene av teamet, samt forsøke å motivere til god innsats.

Uten prosess- og resultatansvar kan man sannsynligvis forvente mye av det motsatte; Lederen vil ta lettere på oppgavene han har, han vil involvere seg mindre og heller bruke tid på eventuelle andre arbeidsoppgaver han har i organisasjonen som han måles på. En slik atferd vil mest sannsynlig også påvirke atferden til øvrige medlemmer av teamet ettersom de ofte har en tendens til å påta seg en slik atferd de tror forventes av dem (Gelfand et al, 1999). Dersom lederen av teamet er lite engasjert er det sannsynlig at øvrige medlemmer ikke føler at det forventes mer av dem heller.

#### 3.3.7.4 Kombinasjon med andre roller

Strategisk leder og talsperson kan i noen grupper være samme person, mens det i andre grupper kan være to forskjellige personer. I følge Schoonmaker (1989) bør disse to rollene ikke kombineres. Årsaken ligger i at lederen skal bruke tid på å lede, tenke og fokusere på strategi, mens talspersonen skal snakke. Hvis én person skal gjøre alle disse oppgavene vil det være svært sannsynlig at ingen av dem blir utført godt, samt økt risiko for at personen uttaler noe som kan ødelegge for forhandlingene. I tillegg vil det bli vanskeligere for personen å se det store bildet i forhandlingene når man i tillegg må fokusere på små detaljer. Dette er likevel en vanlig kombinasjon av roller i mange team.

Man skal imidlertid være oppmerksom på at dersom man har to forskjellige personer på disse to rollene så er det viktig å ha en klar og tydelig arbeidsdeling mellom lederen og talspersonen for at det skal fungere godt. Det kan til og med være hensiktsmessig at den strategiske lederen holder seg utenfor selve forhandlingene så lenge en talsperson deltar (Rognes, 2001).

En annen kombinasjon som er normal, men i følge Schoonmaker (1989) ikke tjenelig er leder og dataobservatør. Det blir for mye for en person å fokusere og gjøre mening av informasjon og samtidig ha lederens strategiske ansvar.

En tredje kombinasjon er leder og ”good-guy” eller ”bad-guy”. Schoonmaker (1989) mener at en slik kombinasjon kan være hensiktsmessig da dette kan signalisere til motpart hva de kan forvente i forhold til harde forhandlinger uten mange innrømmelser, eller mykere forhandlinger med mer fokus på problemløsning.

Man kan også oppleve at kombinasjon av leder og atferdsobservatør kan være nyttig (Schoonmaker, 1989). Årsaken ligger først og fremst i at begge disse rollene krever at man fokuserer på motparts reaksjoner, samtidig som man må vurdere hvordan ulike fremgangsmåter vil fungere. I tillegg krever begge disse to rollene omtrent det samme av personen; man må kunne være stille, samt ha evnen til å lese andre mennesker.

### 3.3.8 Talsperson

Talspersonens ansvar er å ta seg av kommunikasjonen med motparten. Det krever derfor at han viser dette ved å være svært aktiv i forhandlingene, snakke presist, tydelig og forståelig for alle involverte personer på begge sider og være profesjonell. Han må forstå hva teamet, lederen og ledelsen i bedriften ønsker å kommunisere og følge opp om dette, selv om det strider mot personlige ønsker og meninger. Det er da viktig at talspersonen blir gitt de rette insentivene. Det er også ofte et problem at talspersonen *tror* han kommuniserer klart og forståelig, men motparten misforstår. Det er da en fordel å ha et team rundt seg som kan rette på talspersonen dersom de oppdager dette eller bevisstgjøre talspersonen på dette i særmøter. Dersom det tas opp under forhandlingsmøtet med motpart, bør det være lederen som gjør det. (Schoonmaker, 1989).

Å være profesjonell i forhandlingene innebærer ofte at en må være en god skuespiller. Man må tilpasse atferden sin til hva teamet mener er tjenelig for forhandlingene, det vil si være sint, oppgitt, fornøyd osv. Atferden må også virke troverdig for motpart (Schoonmaker, 1989).

Forholdet mellom gruppens talsperson og strategisk leder kan være en utfordring. Som vi beskrev i kapittel 3.3.7 kan det være et problem for både talspersonen og den strategiske lederen dersom lederen, bevisst eller ubevisst, overtar talspersonens oppgaver. Når disse er forskjellige personer kan dette imidlertid også gå motsatt vei ved at talspersonen overtar noen av lederens oppgaver. Dette er ikke uvanlig. Dersom talspersonen tar egne initiativ, beslutninger, forsøker å styre gruppen og/eller endrer forhandlingsstrategien går han utover sin rolle. Dette kan undergrave den strategiske lederens posisjon i gruppen, motpart kan bli forvirret og man kan få ubalanse i maktforholdet mellom lederne av de to partene.

#### 3.3.8.1 Prototypikalitet

Av hva vi tidligere har diskutert rundt prototypikalitet kan man tenke seg at alle roller vil tjene på å være et prototypisk medlem. Vi tør imidlertid hevde at ikke alle rollene er like

avhengig av dette for å utøves godt. Talspersonen er gruppens ansikt utad og skal presentere gruppens interesser. Vi tror at talspersonen trenger stor støtte internt i gruppen for å klare dette på en god måte, og det er sannsynlig at han vil få god støtte dersom han blir sett på som prototypisk. Likevel har vi også nevnt at talspersonen ofte må være en god skuespiller og at hans egne holdninger må settes til side. Hvis han klarer dette på en god måte er kanskje ikke prototypikalitet like viktig. Kanskje kan vi se på prototypikalitet hos talspersonen kun som viktig dersom han ikke er flink til å spille skuespill. Prototypikalitet vil da kunne medføre at atferden blir mer i tråd med gruppens ønsker, enn dersom talspersonen ikke hadde prototypiske egenskaper.

Dersom gruppen ansees som attraktiv kan vi tenke oss at talspersonen vil forsøke å bli ansett som prototypisk eller som en god skuespiller, og utøve sin rolle best mulig dersom han vet nøyaktig hva han skal gjøre og hva som forventes av han.

### **3.3.8.2 Kombinasjon med andre roller**

Talsperson-rollen kombineres av og til med strategisk leder, dataobservatør, ”good-guy” eller ”bad-guy” (Schoonmaker, 1989). Kombinasjonen med strategisk leder har vi allerede diskutert og kommet frem til at ikke er noen god kombinasjon. Schoonmaker (1989) mener heller ikke at talsperson og observatør av data i forhandlingene er gagnlig. Talspersonen bør konsentrere seg om å snakke eller planlegge hva han skal si og hvordan, og har dermed ikke tid til å analysere data effektivt.

Kombinasjonen talsperson og ”good-guy” eller ”bad-guy” mener Schoonmaker (1989) derimot kan være hensiktsmessig. Dette vil hovedsakelig være en fordel dersom det er flere talspersoner, der den ene kan være ”good-guy” og den andre ”bad-guy”. På denne måten kan man trekke på fordelene ved å ha både en ”good-guy” og en ”bad-guy” i teamet. Disse fordelene vil vi diskutere senere.

### **3.3.9 Oppsummerer**

Oppsummerer-rollen krever at man ikke forsøker å påvirke saken det forhandles om på grunnlag av personlige meninger. Hans atferd kan imidlertid variere avhengig av hvordan forhandlingene forløper. Vi mener også at oppsummereren bør være litt streng for å klare å gjennomføre sine oppgaver. Oppsummereren skal selvsagt tale for sitt eget teams sak, men ovenfor motpart bør han oppfattes som mest mulig objektiv for å bli akseptert og lyttet til. Skuespill er derfor viktig også for oppsummereren.

#### **3.3.9.1 Prototypikalitet**

Også for en oppsummerer vil prototypikalitet muligens være en fordel. Det kan være lettere for teamet å stole på oppsummererens uttalelser og følge hans råd, dersom han er et prototypisk medlem. I likhet med talsperson vil en oppsummerer trolig ha en lettere oppgave med å holde seg i tråd med gruppens tankegang dersom han er prototypisk og opptre deretter. Vi mener imidlertid at en oppsummerer uansett bør klare sine oppgaver ved å forholde seg objektiv til egne meninger om forhandlingssaken.

#### **3.3.10 Observatør**

En observatør skal holde seg passiv ved forhandlingsbordet, og kun observere og analysere motpartens atferd eller informasjon som kommer frem under forhandlingene. Observatøren må forsøke å være objektiv i sine observasjoner og ikke kun se det man ønsker å se, eller tolke det slik man ønsker å tolke det. Dette kan være en stor utfordring for de fleste. Utfordringen vil være størst dersom man har egeninteresser i utfallet av forhandlingene, men det kan også være andre faktorer som gjør det vanskelig å være objektiv. Det kan være tidligere erfaring med motpart, personlig forhold til noen av medlemmene hos motpart, egen bakgrunn (utdannelse, kunnskap, erfaringer) osv. Det kan derfor være hensiktsmessig å benytte en observatør som i utgangspunktet er mest mulig nøytral i forhold til disse faktorene, ettersom observatørens objektivitet er viktig når denne personen skal uttale seg i særmøter.

### **3.3.10.1 Prototypikalitet**

Vi kan anta at prototypikalitet bidrar til at observatøren blir lyttet til i enda større grad i særmøtene, enn dersom han ikke er prototypisk. Men også her mener vi at tydelige tegn på objektivitet vil kunne veie opp for prototypikalitet. På en annen side kan det muligens være en fordel at observatøren ikke er prototypisk når han skal observere motparten. Det er da enklere å ikke la seg "farge" av teamets tankegang og heller se på forhandlingene i et mer objektivt lys, som igjen kan bidra til å bringe nye synspunkter på bordet i særmøtene.

### **3.3.10.2 Kombinasjon med andre roller**

Som nevnt tidligere har man i noen team sett kombinasjon av rollene atferdsobservatør og dataobservatør. Dette er noe man bør unngå fordi rollene har fundamentalt forskjellige ansvarsområder og krever ulike personligheter; det er sjeldent at en og samme person er en god "menneskekjenner" og samtidig har stor interesse og forståelse for tall og fakta. (Schoonmaker, 1989)

Kombinasjonen av atferdsobservatør og strategisk leder har vi diskutert tidligere og kommet frem til at kan være en god kombinasjon, mens dataobservatør og strategisk leder kan være en lite god kombinasjon.

Atferdsobservatør og "good-guy", og dataobservatør og "bad-guy" kan begge være gode kombinasjoner da disse har samme grunnpreg. Både atferdsobservatør og "good-guy" krever god forståelse for motparten, mens dataobservatør og "bad-guy" krever begge at personen har en tøffere og mer rasjonell atferd.

### **3.3.11 Ekspertes**

Ekspertes er ofte ikke profesjonelle forhandlere. Dette kan skape store utfordringer i forhold til å få dem til å tenke og opptre som forhandlere, og ikke blir for engasjert i det fagtekniske.

Det at ekspertene blir engasjert i det fagtekniske kan være en stor fordel for å få avdekket alle sider av saken og gi øvrige deltakere dypere kunnskap om forhandlingssaken. Man får da et bedre grunnlag å basere sine forslag til løsninger på, samt vurdere motparts forslag. Ekspertene kan imidlertid bli *for* engasjert. Dette kan resultere i at de ubevisst lekker fortrolig informasjon eller blander seg borti områder de har liten kunnskap om eller ikke har blitt bedt om å involvere seg i (Rognes, 2001 og Schoonmaker, 1989). Det kan også skje at ekspertene tar egne initiativ ved å ta på seg leder- og/eller talsperson-rollen, og dermed komme med innrømmelser eller forslag som ikke er planlagt på forhånd eller avtalt med resten av teamet (Rognes, 2001).

Det er også en viss fare for at ekspertene kan bidra til suboptimalisering. Ekspertene er ofte representanter fra ulike fagmiljø i bedriften og det er dermed en fare for at de fokuserer svært mye på å forsøke å påvirke forhandlingene til det beste for deres miljø, uten å tenke på helheten.

### **3.3.11.1 Prototypikalitet og gruppeattraktivitet**

Vi hevder det er stor sannsynlighet for at ekspertene kan føle de har en ikke-prototypisk rolle i teamet. Deres rolle er avgrenset og ofte ikke typisk for forhandlingsgruppen. Dette blant annet fordi de ikke er profesjonelle forhandlere, ikke faste medlemmer av forhandlingsgruppen, har annen bakgrunn og annen kunnskap, i tillegg til at de kun skal bidra med fagkunnskap, og ikke delta i forhandlingene utover dette.

Som vi har diskutert tidligere vil perifere medlemmer ofte ønske å bli ansett som et mer sentralt medlem av gruppen for å få mer innflytelse og respekt, men dette krever ofte at man blir ansett som prototypisk for gruppen. For å oppnå det kan et ikke-prototypisk gruppemedlem prøve å overbevise egne medlemmer om at man er prototypisk ved å forsøke å svekke motpart, eller på andre måter forsøke å bevise at man ønsker det beste for gruppen. Dette mener vi også kan være noe av årsaken til at fagekspertene ofte blir for engasjert i forhandlingene. De ønsker å gjøre et godt inntrykk ved å være aktive og komme med det de selv anser som gode forslag, uten å se at det kan være ødeleggende. Denne faren vil være

spesielt stor dersom medlemmene ikke har fått klar beskjed om hva som forventes av dem, eller hvis de ikke har forstått beskjedene.

Hvor langt ekspertene er villig til å gå for å bli ansett som prototypisk vil, som vi tidligere har diskutert i forbindelse med perifere medlemmer, trolig avhenge av gruppens attraktivitet. Jo mer attraktiv gruppen er, jo større involvering kan man trolig forvente av ekspertene, forutsatt at de ikke har fått klare nok retningslinjer eller har forståelse for disse retningslinjene. Dersom retningslinjene er klare og forståelige kan man derimot sannsynligvis forvente en atferd som er mer i tråd med gruppens ønsker.

### **3.3.11.2 Kombinasjon med andre roller**

Ekspertrollen kombineres oftest ikke med andre roller i teamet, nettopp fordi disse ekspertene er hentet fra ulike fagmiljø og kun skal bidra med fagkunnskap. I noen tilfeller er imidlertid fagekspertene for eksempel advokater som har velutviklede forhandlingsferdigheter. Det kan da være hensiktsmessig å kombinere ekspertrollen med for eksempel lederrollen eller talsperson-rollen. Dette må imidlertid vurderes i forhold til den enkelte sak og person (advokaten kan mangle andre ferdigheter som leder eller talsperson). Dersom advokaten kun skal bidra med fagekspertise er det viktig (og ofte en stor utfordring) å få dem til å kun bidra med det som forventes av ekspertrollen, blant annet ikke involvere seg i mer enn man får beskjed om. (Schoonmaker, 1989).

### **3.3.12 “Good-guy” og “bad-guy”**

Rekkefølgen på når ”good-guy” og ”bad-guy” preger forhandlingene er, i følge eksperimenter av Hilty (1993), helt avgjørende for effekten av en slik rollefordeling på forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet. Hilty (1993) har kommet frem til at det mest optimale er at ”bad-guy” først forsøker å vise motpart hvor sterk man er, og at man ikke er villig til å la seg utnytte. Deretter kan ”good-guy” ta over forhandlingene med en mykere og mer samarbeidsvillig atferd. En av årsakene til at dette er den mest effektive rekkefølgen kan ligge i kontrasteffekten. Motpart vil ofte oppfatte teamet som mer samarbeidsvillig når man



har et positivt skift fra konkurranse til samarbeid, enn hvis man ikke har noe skift i det hele tatt. Skiftet kan av motpart oppfattes som et tegn på at den andre parten har oppdaget at de er sterk og ikke mulig å utnytte, og at man må ”innfinne seg med” at samarbeid er den eneste muligheten for å kapre noe av verdien i forhandlingene med motpart. En årsak kan også ligge i at motpart ikke ønsker de harde ”bad-guy” tilbake i forhandlingene.

I følge Pruitt et al (1993) kan man ha en stor fordel ved kun å være representanter når man kjører en ”good-guy/bad-guy” taktikk. Representantene kan fremstå som om de tilsynelatende ønsker å være ”the good guy”, men uttale at de ikke har anledning til dette på grunn av tøffe krav fra oppdragsgiver, som i en slik situasjonen kan betraktes som ”the bad guy”.

### **3.3.12.1 Kombinasjon med andre roller**

Kombinasjon av ”good-guy” og ”bad-guy” innenfor én og samme rolle bør unngås i følge Schoonmaker (1989). Dersom én person opptrer tøff og myk om hverandre vil dette undergrave troverdigheten til personen og skape mistillit.

I tillegg kombineres av og til ”good-guy”-rollen med strategisk leder eller atferdsobservatør, mens ”bad-guy”-rollen kombineres av og til med strategisk leder eller dataobservatør. Disse kombinasjonene har vi allerede diskutert på foregående sider, og vi kom frem til at alle kan fungere godt.

### **3.3.13 Oppsummering**

I kapittel 3.3 ”Rollers innvirkning på forhandlingsatferd” har vi beskrevet hvordan rollene man kan/bør ha i et team, vil ha betydning for det enkelte gruppedlemmes atferd. Vi ser at atferden kan variere mye fra rolle til rolle basert på hvilke forventninger til atferd som er knyttet til de ulike rollene, men at atferden også vil variere på grunnlag av ulike situasjonsfaktorer. Mange ulike roller, både formelle og uformelle, kan altså bety stor spredning i atferd blant medlemmene i et team. Dette kan igjen bidra til utfordringer i forhold

til å få teamet til å opptre enhetlig og jobbe i samme retning. Med dette som bakgrunn vil vi i påfølgende kapittel studere hvordan atferden fra de forskjellige rollene kan påvirke forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet. Vi vil også si litt om hvilke muligheter oppdragsgiver har til å styre dette.

### **3.4 Mulige konsekvenser for forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet**

Rammeverket (figur 3.1) i forrige kapittel viser at det er nær sammenhengen mellom atferd, forhandlingsprosess og resultat. En persons forhandlingsatferd påvirker andre personers forhandlingsatferd, både internt i teamet og hos motpart og vice versa. Dette har stor og direkte betydning for hvordan forhandlingsprosessen forløper, og til slutt for forhandlingsresultatet.

I teoridelen har vi beskrevet hvordan et forhandlingsmøte bør foregå og hvilke elementer som inngår i vurdering av et forhandlingsresultat (tabell 2.1). En god forhandlingsprosess vil være en prosess som bidrar til et godt forhandlingsresultat. Vi har også beskrevet to ulike problemløsningsstrategier der vi viste at integrasjonsforhandlinger har størst potensial for best forhandlingsresultat og at denne strategien derfor bør brukes i alle tilfeller hvor det er mulig. Når vi nå skal diskutere rollers innvirkning på forhandlingsprosessen og resultatet vil vi ta utgangspunkt i integrasjonsforhandlinger og hvordan forhandlingsatferden påvirker forhandlingsresultatet gjennom forhandlingsprosessen.

Vi vil i det videre først ta for oss hvordan visse roller og tilhørende atferd kan ha en positiv innvirkning på forhandlingsprosessen og deretter hvordan noen roller kan bidra negativt.

#### **3.4.1 Positive bidrag**

Det er ofte slik at forhandlinger som kombinerer både konkurranse og samarbeid vil merke konflikter og forvirring i forhold til hvert medlems ansvar i forhandlingene. Det kan være et

problem for teamets forhandlingsposisjon dersom det blir for åpen kommunikasjon mellom teammedlemmene på grunn av dette. Rollefordeling kan imidlertid bidra til å redusere dette problemet, ettersom det gir teamet mulighet til å koordinere ansvarsområder og oppgaver (Schoonmaker, 1989 og Brodt et al, 2001). I tillegg vil flere ulike roller bidra til en generelt høyere respekt fra motpart, kun av den grunn at man har flere personer som fokuserer på mange ulike områder (Scott, 1987).

En ”good-guy” – ”bad-guy” taktikk er et godt eksempel på dette, der ”bad-guy” først er fremtredende i forhandlingene og deretter ”good-guy”. Et positivt skift fra konkurranse til samarbeid medfører at begge parter kommer med flere innrømmelser og flere avtaler inngås. Dette har blant annet bakgrunn i tendensen til ”tit-for-tat”, det vil si at man svarer med samme ”mynt”. I tillegg viser undersøkelsene av Hilty (1993) at en slik rollefordeling og rekkefølge gir høyere profitt enn alle andre strategier. Med ”andre strategier” mener vi situasjoner der ”good-guy” etterfølges av ”bad-guy”, samt situasjoner der man ikke har noen rollefordeling i forhold til samarbeid og konkurranse.

Ekspertene kan også bidra svært positivt i forhandlingsmøtet med sin ekspertise. De kan blant annet bidra til at den totale forhandlingsprosessen går raskere fordi man har kunnskap lett tilgjengelig og et bedre beslutningsgrunnlag. Det er da mer sannsynlig at partene kommer frem til en avtale, i tillegg til at kvaliteten på avtalen øker (Brodt et al, 2001).

Den strategiske lederen kan bidra positivt i forhandlingsmøtet med sin autoritet og profesjonalitet allerede i det første møtet med motparten, det vil si når man hilser på hverandre første gang. Lederens autoritet og profesjonalitet kan medføre at man oppnår respekt fra motpart i forhandlingsprosessen, og dermed mindre sannsynlighet for å bli forsøkt utnyttet og større sannsynlighet for flere innrømmelser fra motpart (Pruitt et al, 1993). Det kan også være at motpart setter pris på den strategiske lederens autoritet fordi dette får dem til å føle at de selv blir tatt seriøst. Dette kan gjøre dem mer fornøyd med hvordan forhandlingsprosessen blir gjennomført.

Den strategiske lederens innvirkning på resten av teamets atferd kan også være positivt da en leder ofte blir valgt fordi han er fornuftig og flink på området. Lederens lederegenskaper vil kunne bidra til å styre teamet dit det er ønskelig uten at det er altfor synlig for motpart. At lederen velger rett lederstil vil imidlertid være avgjørende for om han klarer dette. Prototypikalitet vil også kunne bidra til lederens innflytelse på teamet.

Dersom lederen ikke deltar eller holder seg svært passiv under hele forhandlingsmøtet, kan han bidra til å få avtalen raskere i havn ved å tre inn eller bli mer aktiv mot slutten av forhandlingsmøtet. Den strategiske lederen kan også bidra med viktig og god veiledning og forslag til videre strategi, samt hindre konflikter i sær møter som kan bidra til en bedre og mer effektiv forhandlingsprosess, som igjen øker sjansene for et godt forhandlingsresultat.

Talspersonens atferd vil være sentral for forhandlingsprosessen og resultatet ettersom dette er den mest aktive personen og teamets ”ansikt utad”. Denne personens atferd vil ofte bli ansett som representativt for hvordan teamet ønsker å opptre. Det at talspersonen opptre slik teamet tror er best, kan bidra til å oppnå et godt forhandlingsresultat. Det er da flere personer som står bak atferdsvalget og flere hoder tenker bedre enn ett. En prototypisk talsperson vil derfor kunne være en fordel. Talspersonen kan også bidra til at teamet oppnår respekt.

Oppsummereren kan ha en svært positiv innvirkning på mulighetene for integrasjon av interesser i forhandlingsmøtet. I tillegg vil han kunne bidra til at man unngår eskalering av konflikter som kan være negativt for forhandlingsprosessen. Dette kan dreie seg både om mellommenneskelige og saklig konflikter. Oppsummereren kan også bidra til at forhandlingene gjennomføres raskere og mer effektivt. Oppsummereren trenger ikke være prototypisk, tvert i mot bør denne personen vise en objektiv atferd for å bli lyttet til av motpart, noe som kan være vanskelig dersom oppsummereren er prototypisk. At motpart har tillitt til oppsummereren er viktig for å få til en god forhandlingsprosess med informasjonsutveksling av interesser og prioriteringer. Dette gjelder også for teamet som helhet; motpart må ha tillitt til hele teamet for at man skal kunne få til en god forhandlingsprosess.

Ettersom observatøren har en passiv rolle under selve forhandlingsmøtet, skjer hans innvirkning på forhandlingsprosessen og resultatet hovedsakelig gjennom særmøtene. Atferden under forhandlingsmøtet skal være preget av lytting, og det er sentralt hvor mye personen får med seg og hvordan han klarer å trekke noe ut av observasjonene. Observatøren kan på den måten ha større mulighet for å klare å avdekke motparts underliggende interesser, og sammenligne dette med teamets egne underliggende interesser. Dette kan bidra til å avdekke flere integrative løsningsmuligheter, i tillegg til å finne taktikker for å få til en best mulig avtale for eget team. Det kan være et pluss for forhandlingene dersom observatøren ikke er prototypisk, slik at han kan bidra med et annet syn som setter fokus på viktige saker som ikke de prototypiske medlemmene har tenkt på selv.

Ved å ha en observatør som er tilstede og lytter og noterer under forhandlingsmøtet, bidrar til respekt fra motpart. Motpart blir klar over at alt de foretar seg vil bli lagt merke til og evaluert.

Vi har også en rekke uformelle roller i teamet som bidrar til ulik type atferd under ulike omstendigheter. Disse uformelle rollene kommer i tillegg til de formelle rollene, slik at medlemmer med ulike formelle roller ofte kan ha flere av disse rollene i tillegg.

Sentrale gruppemedlemmer oppnår ofte stor respekt fra egen gruppe og motpart. Dette påvirker forhandlingsprosessen i ekstra stor grad på grunn av innvirkning på andres atferd, og kan være positivt dersom det sentrale gruppemedlemmet også er leder i gruppen. Det kan være en fordel at en slik person ikke lar seg påvirke i spesielt stor grad av hans prosess- og resultatansvar, men tør å ta avgjørelser som muligens strider mot gruppens normer, og heller baserer avgjørelsene på hva som er det beste for organisasjonen. Det er også en fordel at avgjørelsene har lettere for å oppnå aksept og lojalitet i teamet da dette kan bidra til mindre konflikter og et mer enhetlig team som jobber i samme retning.

Perifere, ikke-prototypiske gruppemedlemmer kan bidra positivt i forhandlingsmøtet med et annet syn på problemet. Ekspertene og observatøren kan ha en slik rolle uten at det bidrar negativt, men heller kan være et positivt innslag i forhandlingene. De perifere medlemmene

kan også gi øvrige medlemmer god selvtillitt når de forsøker å ”smiske” seg innpå dem. På den måten kan teamet generelt sett få en selvtillitt som bidrar til mer selvsikker atferd, bedret styrkeforhold til motparten i forhandlingsprosessen, som fører til at man oppnår en bedre avtale for seg selv. Man skal imidlertid være forsiktig med å utstråle for mye selvsikkerhet, da man kan bli oppfattet som arrogant og sta. Dette kan få negativ virkning på forhandlingsprosessen og sannsynligheten for å komme frem til en avtale. Det kan også være positivt at de perifere medlemmene forsøker å tilpasse seg resten av gruppen.

Kollektivistisk og individualistisk kan på hver sin måte bidra positivt under forhandlingsmøtet. En kollektivistisk person vil kunne bidra til et bedre samarbeid både internt i eget team og med motpart, mens en individualistisk person vil kunne bidra til mer konkurranse. Prosess- og resultatansvar vil forsterke denne sammenhengen. Dette kan være et godt bidrag til integrasjonsforhandlinger.

Ved høy gruppetilknytning er medlemmet ofte mer kollektivistisk og atferden preget av gruppens normer. Dette kan bidra positivt i forhandlingsprosessen ved at gruppen blir mer enhetlig, mer opptatt av å ta vare på hverandre og være samarbeidsvillig internt i gruppen. Gruppen kan dermed komme lettere og raskere til enighet internt og med motpart.

Uformelle ledere vil kunne ha en positiv innvirkning på forhandlingsprosessen dersom en formell leder ikke er utpekt. Den uformelle lederen kan da ta på seg typiske lederoppgaver som er helt nødvendig for å styre og utnytte potensialet i forhandlingsprosessen. Dette vil avhenge av at den uformelle lederen har egenskapene som skal til for å være leder i den aktuelle forhandlings situasjonen. Det er en fordel for forhandlingsprosessen at den uformelle lederen, i likhet med den formelle lederen, har de prototypiske egenskapene og dermed har mer gehør i gruppen.

### **3.4.2 Negative bidrag**

Rollefordeling kan også bidra negativt i forhandlingsprosessen. En vanlig, men svært uheldig situasjon oppstår dersom medlemmene ikke klarer å holde seg til sine egne roller

(Schoonmaker, 1989). I tillegg vil de fleste rollene også kunne bidra til negativ atferd i visse situasjoner, som kan ha en ufordelaktig innvirkning på forhandlingsprosessen.

Den strategiske lederen kan i visse tilfeller bidra negativt i en forhandlings situasjon. Dette kan for eksempel være hvis lederen blir for fremtredende og forsøker å ta på seg alle rollene i teamet (det vil si å være både leder, talsperson, observatør, ekspert, og oppsummerer). Dette kan få svært uheldige konsekvenser for forhandlingsprosessen da lederen ikke klarer å ivareta lederoppgavene på en tilstrekkelig god måte, i tillegg til at han forkludrer oppgavene og strategiene knyttet til de øvrige rollene. Forhandlingsprosessen blir da fort preget av forvirring og faren for at motpart oppfatter teamet som useriøs og lite enhetlig øker. Dette kan i verste fall føre til at motpart utnytter det til fordel for seg selv.

I likhet med den strategiske lederen, vil talspersonen, oppsummereren, observatøren, ekspertene, ”good-guy” og ”bad-guy” kunne bidra negativt i forhandlingene dersom de ikke følger ”instruksene” for atferd knyttet til sin rolle (jf. kapittel 3.3), det vil si dersom faktisk rolleatferd avviker fra forventet rolleatferd (Gustafsson, 1979). Dette kan for eksempel være hvis talspersonen ikke presenterer det gruppen har blitt enig om og tar egne initiativ, eller dersom oppsummereren eller observatøren ikke lytter godt eller ikke opptrer objektivt i forhold til personlige meninger om saken. For ekspertene sin del vil det ofte være et problem at disse ikke er profesjonelle forhandlere og derfor ikke kjenner til alle aspektene ved forhandlinger. Dersom de går utenfor eget ansvarsområde og lekket fortrolig informasjon, kan dette ødelegge for forhandlingsstrategien og man kan risikere at motpart utnytter dette til egen fordel. Dersom ekspertene suboptimaliserer i forhold til eget fagmiljø i sine råd til gruppen, kan dette også bidra til et dårligere forhandlingsresultat.

Sentrale gruppe medlemmer kan ofte bli for fremtredende og ha en for viktig stemme i gruppen. Det er ikke sikkert at deres vurdering av situasjonen, forslag og atferd er best i alle situasjoner. Det kan da være ufordelaktig at deres atferd samtidig påvirker de perifere medlemmenes atferd, slik at atferden forsterkes ytterligere.

Perifere, ikke-prototypiske medlemmer kan skape problemer. Det bidrar ikke til et godt førsteinntrykk at noen medlemmer føler at de må bevise noe for egen gruppe. Dette kan tolkes av motpart som et lite enhetlig og sammensveiset team med store interne utfordringer. Motpart kan da senere i forhandlingene forsøke å utnytte dette ved oftere å henvende seg til det perifere medlemmet i forsøk på å skape større splittelser i teamet. Dersom de oppfatter det perifere medlemmet til ikke å være en profesjonell forhandler, for eksempel fagekspert, vil man også kunne risikere at motpart vil forsøke å få ut sensitiv informasjon av denne personen.

Det kan også skape problemer dersom perifere medlemmer bruker tvang eller stiller tøffe krav ovenfor motpart i feil situasjoner og på feil grunnlag. En "tit-for-tat"-strategi vil gjøre at motpart også blir aggressiv og sta, i tillegg til at motpart kan miste tillitten til teamet. Det kan da bli vanskelig å komme frem til gode integrative løsninger. Dette vil også kunne resultere i at man bruker svært lang tid på forhandlingene, noe som vil øke forhandlingskostnadene, eller at man ikke får til noen avtale i det hele tatt. Dersom motpart blir oppmerksom på at enkelte medlemmer av det andre teamet forsøker å svekke deres posisjon og snakke nedlatende om dem, vil dette kunne få tilsvarende konsekvenser for forhandlingsprosessen, men ofte ikke i like sterk grad. Det er sannsynlig at handling vil bli tatt mer seriøst og får større konsekvenser enn kun "løse" ord. Dette kan også få negative konsekvenser når avtalen skal iverksettes og for avtalens varighet.

Vi har tidligere forklart at forhandlere tar på seg en atferd de tror vil tilfredsstillende oppdragsgiver, til tross for at de selv vet eller tror at dette ikke er til best hjelp for oppdragsgiver i den konkrete situasjonen. Hvis forhandlerne tror kollektivismen verdsettes, vil de opptre som kollektivist og dermed ha en mer samarbeidsvillig atferd når atferden er synlig og blir evaluert av oppdragsgiver, mens mer konkurransepreget atferd når de tror at individualismen verdsettes. Det kan skape store problemer for forhandlingsprosessen at forhandlerne ikke tar på seg den atferden som de tror er best for de aktuelle forhandlingene ettersom det oftest er dem som har best grunnlag for å vurdere dette. Når medlemmene ikke ble overvåket og evaluert av oppdragsgiver vil det ikke være like sterk sammenheng mellom kollektivismen og samarbeid, og individualismen og konkurranse. Det er vanskelig å si om



dette kan være generelt positivt eller negativt, men dersom det medfører at forhandlerne tar på seg en atferd de tror er mer riktig for forhandlingene så kan det være positivt for forhandlingsprosessen.

Individualister i gruppen kan medføre et lite enhetlig team fordi de fokuserer mest på personlig vinning og ikke på teamets prestasjon som helhet. Individualistene kan derfor ødelegge forhandlingsstrategien til teamet ved å skape mer konkurranse og aggressivitet mellom partene enn hva som er formålstjenelig. Det kan ende med at det blir vanskeligere å få til gode integrasjonsforhandlinger og det kan bli vanskeligere å komme frem til en avtale.

Gruppetilknytning fører ofte til at grupped medlemmene blir mer kollektivistiske. Vi nevnte at dette kan være positivt i form av at teamet blir mer enhetlig, men det kan også ligge negative konsekvenser i det samme argumentet; Gruppen kan bli *for* enhetlig og *for* samarbeidsvillig, og dermed miste fordelene med å se på saker fra flere ulike perspektiver, samt holde tempo og kvalitet oppe gjennom sunn konkurranse internt i teamet.

Det kan være et problem dersom gruppen ikke har en formell leder. En uformell leder kan mangle tilstrekkelig generell lederkompetanse, selv om han ofte har de prototypiske egenskapene for gruppen. I tillegg kan den uformelle lederen slite med å utføre oppgavene effektivt fordi han ikke har den formelle autoriteten som kreves for å håndtere lederoppgavene. Dette vil motparten kunne oppdage tidlig i forhandlingene. Dersom motparten har en klart definert leder som har mer autoritet internt i sitt team, vil dette kunne resultere i at denne lederen vil dominere den andre. Forhandlingsprosessen vil da fort bli preget av aggressivitet og stahet fordi motpart får forventninger om å klare å kapre en større andel av kaken. Dette gjør det vanskelig å få til gode integrative løsninger (Scott, 1987).

Dersom man har en formell leder i teamet kan det skape forvirringer og konflikter dersom en annen person enn den formelle lederen forsøker å fremstå som leder. Det kan skape forvirring både internt i teamet i forhold til hvem som har det siste ordet, og det kan skape forvirring for motpart ettersom de ikke vet hvilken leder de skal forholde seg til og som har myndighet. Dette kan medføre at forhandlingsprosessen går tregere og blir mer ineffektiv.

Det er også mulig at motparten vil anse teamet som uprofesjonell og dermed velger å utsette eller bryte forhandlingene.

En uformell leder har som nevnt ofte de prototypiske egenskapene for gruppen, og hans forslag og meninger har av den grunn ofte stor gjennomslagskraft. Det at øvrige medlemmer i gruppen føyer seg lettere etter en prototypisk leders forslag og ordre, er ikke nødvendigvis positivt i enhver situasjon. Lederens løsning trenger ikke alltid være den mest optimale eller riktige selv om han representerer kjernen i gruppen (Fielding et al, 1997). En prototypisk leder kan i tillegg fort bli oppfattet som karismatisk. Øvrige medlemmer, spesielt perifere medlemmer, vil ønske å bli mer lik lederen og gjøre et godt inntrykk på han. Dette kan medføre at egenskapene lederen har kan bli forsøkt kopiert, også de egenskapene som ikke er fullstendig prototypiske. Lederens prototypiske posisjon og lederposisjon blir dermed over tid ytterligere forsterket, selv om denne personen objektivt sett ikke nødvendigvis er en god leder for teamet.

Det kan også være negativt for forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet at perifere medlemmer ofte vil forsøke å fremstå som uformelle ledere når risikoen i forhandlingene er høy. Det er i slike situasjoner man sannsynligvis har behov for at de sentrale, prototypiske medlemmene som har riktigere motiver for å lede gruppen tar ledelsen.

Velmenende forhandlere skaper oftest kun trøbbel i forhandlingsprosessen ved at de kommer med ikke-planlagte innspill. Selv om hensikten er god, vil det oftest kun bidra til å svekke forhandlingsstrategien og skape konflikter både internt og mellom partene, og føre til mer eller mindre tilfeldige forhandlinger.

Når det gjelder ”markeringstrengende” forhandlere kan det i følge Knutsen et al (1987) være riktig at en leder viser ansikt for å oppnå respekt fra motpart dersom motpart er vanskelig og forhandlingene går tregt. Problemet er at dersom denne lederen ikke har nok kunnskap om hvordan han skal opptre i en forhandlingssituasjon, kan en slik inntreden skape problemer for forhandlingene. Lederen kan ofte også mangle detaljkunnskap om forhandlingsproblemet, og kan dermed forkludre forhandlingsstrategien dersom han kommer med diverse utspill. En

”markeringstrengende” leder eller medlem av teamet vil dessuten oftest forsøke å markere seg i flere situasjoner enn der det kan være behov for det. Dette kan bidra til forvirring og utvanne effekten av slike taktikker i tilfeller der dette kunne vært hensiktsmessig.

### **3.4.3 Kombinasjon av roller**

Et forhandlingsteam bør ikke bestå av flere medlemmer enn nødvendig. Årsaken ligger i at flere personer innebærer høyere forhandlingskostnader. Det er flere personer som skal lønnes, samtidig som forhandlingene tar lengre tid. I tillegg skaper det tilskuere som kan gjøre forhandlingene mer fordelingsorienterte. Dette må vurderes opp mot forhandlingenes omfang, kompleksitet og tidsaspekt.

Vi har i foregående kapittel diskutert kombinasjon av formelle roller i teamet. Vi vil ikke gå mer inn på det i dette kapitlet, enn å nevne at de gode kombinasjonene kan ha en positiv eller nøytral innvirkning på forhandlingsprosessen og resultatet, mens de dårlige kombinasjonene kan ha en negativ effekt.

Man vil imidlertid også kunne ha kombinasjoner av de ulike formelle og uformelle rollene. I utgangspunktet antar vi at atferden som følge de uformelle rollene vil ha samme type effekt på forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet uavhengig av hvilken formell rolle man har. Vi kan imidlertid anta at styrken på effekten vil variere avhengig av hvilken formell rolle man har. Dersom den formelle, strategiske lederen har en perifer rolle i gruppen vil dette sannsynligvis skape større problemer for lederen selv og for teamet, enn dersom et medlem med en mindre viktig og fremtredende formell rolle har en perifer rolle i teamet. Generelt antar vi at jo viktigere formell rolle medlemmet har i teamet, jo sterkere vil effekten av den uformell rollen den kombineres med bli for forhandlingsprosessen.

### **3.4.4 Oppdragsgivers styringsmuligheter**

Organisasjonen bør forsøke å påvirke medlemmenes atferd for å minimere de negative bidragene og fremme de positive. Dette kan gjøres ved å forsøke å unngå roller i teamet som

har tydelig tendens til å bidra til netto negative konsekvenser for forhandlingsprosessen. Men som kjent vil ofte atferden være avhengig av diverse situasjonsfaktorer. Det kan derfor kanskje være å forsøke å styre disse situasjonsfaktorene, ettersom vi nå vet hvordan disse påvirker atferden når medlemmene har bestemte roller.

Det er viktig at det nomineres kun én leder som har det formelle lederansvaret. Dersom lederen ikke klarer å oppnå respekt eller ha kontroll over gruppen, bør lederen byttes ut. Det kan da være viktig at lederen forlater teamet og ikke blir værende i en annen rolle. Dette kan skape konflikter og uklart autoritet (Schoonmaker, 1989).

Man må også bli enig om mest mulig på forhånd. Disse beskjedene må være klar og tydelig for alle medlemmene. Dette gjelder roller, forventninger til rolleatferd, strategier, taktikker, mål, posisjoner osv. Det man ikke har mulighet til å avtale på forhånd må tas i sær møtene. Generelt bør alle spørsmål og uenigheter tas i sær møtene (Schoonmaker, 1989).

Det kan være avgjørende for forhandlingsprosessen og utfallet at man har valgt rette personer inn i gruppen, samt tildelt dem rett rolle. En måte å klare dette på er "screening" av kandidater i forkant av forhandlingsprosessen. Dette innebærer at man gjennom intervjuer eller en prøveperiode forsøker å finne ut av om kandidaten passer til aktuelle roller.

Det er selvsagt også viktig at oppdragsgiver forsøker å tilpasse insentivene til å bidra til ønsket atferd fra forhandlerne. Vi har imidlertid sett at prosess og resultatansvar ikke nødvendigvis er positivt for medlemmer som har perifere roller i teamet. Dette betyr at det kan være hensiktsmessig å forsøke å unngå å evaluere og holde perifere medlemmer ansvarlig for prosess og resultat. Vi så også at perifere medlemmers negative atferd ble ytterligere forsterket av gruppeattraktivitet, men også det avhenger av om medlemmet har prosess og resultatansvar.

Fagekspert er medlemmer som ofte får en perifer rolle i teamet fordi de ikke er prototypiske. For disse kan det da være et poeng å unngå prosess og resultatansvar. Det er også logisk ettersom disse oftest ikke skal være med på å ta avgjørelser som har direkte

konsekvenser for forhandlingsprosessen og resultatet. Dette kan medføre at fagekspertene ikke føler press til å vise seg frem, og kan hindre at de blir mer fremtredende enn man ønsker. Vi tror imidlertid ikke det å unngå prosess og resultatansvar vil løse alle utfordringer man har knyttet til fagekspertene i forhandlingsprosessen. Fagekspertene er likevel så viktige for forhandlingene at man ikke kan kutte dem ut. En alternativ styringsmåte er imidlertid å sørge for at de kun deltar i deler av forhandlingsmøte hvor deres kunnskap er nødvendig. Eller eventuelt ikke deltar i forhandlingsmøte i det hele tatt, men kun i sær møtene.

For individualister og kollektivister ser vi at prosess og resultatansvar heller ikke nødvendigvis er positivt fordi dette trigger den atferden som medlemmene *tror* verdsettes mest av oppdragsgiver, uavhengig av hvilken atferd de selv ser er best i den aktuelle forhandlingssituasjonen. Problemet her er at alle medlemmer kan kategoriseres som individualist eller kollektivist (jf. tidligere forutsetning i fotnote nr.3). Det innebærer at dersom man skal kutte ut prosess og resultatansvar for disse rollene, så må man kutte ut prosess og resultatansvar for alle medlemmer. For den strategiske lederen i teamet kan imidlertid prosess og resultatansvar være et viktig insentiv for å få lederen til å yte god innsats, ettersom han ikke forhandler på vegne av seg selv. Dette antar vi at også vil gjelde for de øvrige formelle rollene. Det blir derfor en avveiningssak mellom de positive og negative effektene av prosess og resultatansvar som må avgjøre om medlemmene skal utsettes for denne situasjonsfaktoren.

Et annet alternativ er at oppdragsgiver kan gi teamet kun resultatansvar, det vil si at atferden til medlemmene ikke evalueres, kun resultatet. Teamet kan på den måten tilpasse atferden slik de mener er mest formålstjenelig og de vil fortsatt ha insentiver til å yte en god innsats. Det negative ved dette kan være at oppdragsgiver har mindre kontroll over medlemmenes atferd. Medlemmene kan for eksempel ta på seg en atferd som strider mot organisasjonens image og som kan sette oppdragsgiver i et dårlig lys.

Prototypikalitet er en situasjonsfaktor som ikke kan styres på samme måte som prosess og resultatansvar. Den eneste måten å styre dette på er å tildele roller i forhold til prototypikalitet. Prototypikalitet kan være viktigere for noen medlemmer av teamet enn

andre. Den formelle lederen bør være prototypisk for å unngå at det oppstår en uformell leder i teamet i tillegg. Den formelle lederen bør også være prototypisk for å klare å gjennomføre sine lederoppgaver effektivt. Talspersonen bør sannsynligvis også være prototypisk ettersom han skal representere gruppen. Oppsummerer, observatør og ekspert trenger ikke være prototypisk for å kunne gjennomføre sine oppgaver på en god måte. Det kan faktisk være en fordel at man får personer med et annet syn eller en annen bakgrunn inn i teamet. Prototypikalitet hos disse trenger imidlertid heller ikke vil være spesielt negativt så fremt de klarer å ikke la dette prege deres uttalelser i forhandlingene.

Når det gjelder risiko i forhandlingene, har vi kommet frem til at dette vil gjøre at perifere medlemmer ofte blir mer fremtredende og forsøker å ta ledelsen. Årsaken ligger i at de ser sitt "snitt" til å vinne innpass hos de sentrale medlemmene av teamet. For forhandlingsprosessen vil dette mest sannsynlig ha negative konsekvenser fordi de perifere medlemmene tar ledelsen på feil grunnlag. Risikoen i forhandlingene er imidlertid vanskelig å styre. Det aktuelle blir derfor å forsøke å styre hvem som deltar i teamet under ulike grader av risiko. Dersom risikoen er høy bør man unngå at medlemmer av teamet med en perifer rolle, for eksempel eksperter, deltar.

Gjennom hele forhandlingsprosessen bør man unngå personer som kan defineres som såkalt "velmenende" og "markeringstrengende". Hvis man oppdager slike personer under forhandlingsmøtet bør man be disse om gå. Dette gjelder generelt for alle medlemmer som ikke er lojale mot gruppens strategi (Schoonmaker, 1989).

Oppdragsgiver har også mulighet til styre kombinasjoner av formelle roller i teamet. De må da ta hensyn til hvordan ulike kombinasjoner antas å ha effekt på forhandlingsprosessen. Samtidig må de ta hensyn til forhandlingenes omfang, kompleksitet og tidsaspekt.

Vi har her beskrevet oppdragsgivers styringsmuligheter. Flere av styringsmulighetene kan imidlertid også tas i bruk av den strategiske lederen i teamet.

## 4. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi forsøke å trekke sammen alle funnene vi har gjort i kapittel 3, og konkludere oppgavens problemstilling, som er:

**Hvilke roller kan og bør man ha i et forhandlingsteam ved bilaterale intergruppeforhandlinger?**

**Hvordan kan denne rollefordelingen påvirke forhandlingsatferd og hvilke konsekvenser kan dette få for forhandlingsprosess og -utfall?**

I første del av analysen listet vi opp en rekke roller som er aktuelle i et forhandlingsteam (tabell 3.1). Vi viste at det eksisterer både formelle roller som er tildelt det enkelte medlem, og uformelle roller som ikke er tildelt den enkelte, men som oppstår av andre grunner. Oftest er det atferden til det enkelte medlem som røper hvilken uformell rolle medlemmet har i teamet. For å kunne besvare hvilke roller man *bør* ha i et team, måtte vi først studere hvilke effekter rollene har på forhandlingsatferd, forhandlingsprosess og forhandlingsresultat.

Som vi viser gjennom kapittel 3 vil mange ulike roller fostre enda flere ulike atferdstyper. Til hver enkelt rolle er det knyttet spesifikke forventninger til atferd. Det har vist seg at forventet rolleatferd ikke alltid tilsvarer den faktiske rolleatferden. Årsaken ligger i at det enkelte medlem kan oppleve og tolke rollene ulikt. Denne rolleopplevelsen kan påvirkes av en rekke faktorer i forhandlingssituasjonen. I tabell 3.2 har vi listet opp relevante situasjonsfaktorer som kan ha en viktig og interessant innvirkning på rolleopplevelsen og medlemmets atferd.

Vi vil derfor konkludere med at rollefordeling har en vesentlig innvirkning på forhandlingsatferd, men at ulike faktorer i forhandlingssituasjonen også har stor betydning for denne sammenhengen.

Hver enkelt rolle i forhandlingsteamet har sitt unike bidrag til forhandlingsgruppen og forhandlingsprosessen gjennom atferd. Den enkeltes atferd påvirker forhandlingsprosessen direkte. Atferden kan også påvirke forhandlingsprosessen indirekte gjennom innvirkning på

øvrige medlemmers forhandlingsatferd og motpartens forhandlingsatferd. Forhandlingsprosessens forløp og andre personers atferd kan i tillegg få konsekvenser for medlemmets rolleopplevelse, som igjen kan påvirke forhandlingsatferden. Disse sammenhengene kan alle ha stor betydning for det endelige forhandlingsresultatet. Et medlem, som for eksempel ikke blir ansett som en del av kjernegruppen i forhandlingene, kan ødelegge forhandlingsstrategien gjennom sin selvforfremmende atferd. Vi konkluderer med at rollefordelingens innvirkning på atferd kan ha stor betydning for forhandlingsprosessen og forhandlingsutfallet.

Den enkelte rolle kan bidra både positivt og negativt til forhandlingsprosessen og -utfallet. Det vil likevel være slik at noen roller bidrar mer negativt enn positivt. Oppdragsgiver og/eller strategisk leder kan derfor forsøke å unngå roller i teamet som har tendens til å få en netto negativ innvirkning på forhandlingsprosessen. De skal imidlertid være klar over at eliminering av roller ikke er den eneste muligheten man har til å minimere negative bidrag til forhandlingsprosessen. Det er også mulig å forsøke å styre dette gjennom kontroll over situasjonsfaktorer, ettersom disse ofte er årsaken til den faktiske rolleatferden. På den måten kan man beholde alle rollene i teamet og dra nytte av de positive bidragene hver enkelt rolle gir, samtidig som man minimere de negative bidragene. Oppdragsgiver og/eller strategisk leder bør for eksempel være oppmerksom på at prosess og resultatansvar ikke nødvendigvis er formålstjenelig for alle medlemmer av teamet, og spesielt ikke dersom gruppen anses som attraktiv. Et eksempel er perifere medlemmer som kan bidra positivt med et annet syn. Dersom disse medlemmene har prosess- og resultatansvar kan imidlertid denne rollen ha en svært uheldig innvirkning på forhandlingene. Risiko i forhandlingene kan også få en uheldig innvirkning på atferd hos enkelte medlemmer. Prototypikalitet kan for noen medlemmer, for eksempel strategisk leder, være positivt for atferd, mens det for andre medlemmer kan være negativt.

Tabell 4.1 viser oversikt over alle rollene man kan ha i en forhandlingsgruppe. Roller man absolutt bør ha i gruppen er uthevet, mens roller man bør unngå er streket over. Rollene i normal skrift er roller som gjerne kan være med i teamet, men her er det spesielt viktig at man klarer å utnytte de styringsmuligheter som foreligger for disse rollene.



FORMELLE ROLLER	UFORMELLE ROLLER
Strategisk leder	Perifer
Talsperson	<b>Sentral</b>
Oppsummerer	Individualist
Atferdsobservatør	Kollektivist
Dataobservatør	Uformell leder
Ekspert	"Den velmenende"
"Good-guy"	"Den markeringstrengende"
"Bad-guy"	

**Tabell 4.1 Roller i team**

Det er viktig å være klar over at det vi har kommet frem til og konkludert med kun er en hovedtendens. Funnene og rådene må vurderes og tilpasses i forhold til den enkelte forhandlingssituasjon, forhandlingsgruppe og medlemmer. Det er viktig at oppdragsgiver ikke griper inn og forsøker å styre teamet slik vi har skissert, dersom det ikke passer i den aktuelle situasjonen. En viss fleksibilitet er trolig nødvendig for at teamene skal fungere optimalt i den enkelte situasjon.

Vi har ikke foretatt noen vurdering på antall medlemmer som bør være med i et forhandlingsteam. De funnene vi har gjort er basert på teori som ikke diskuterer dette i særlig grad. Dersom teamene er svært små, for eksempel kun to medlemmer hos hver part, er kanskje ikke rollefordelingen i tabell 4.1 hensiktsmessig. I så tilfelle er heller ikke oppdragsgiverens styringsmuligheter de samme.

Det er også viktig at man tar hensyn til de avgrensningene vi har gjort i oppgaven, og ikke ta for gitt at funnene er direkte generaliserbare til situasjoner som går utover disse avgrensningene. Vi har kun sett på et begrenset antall faktorer i forhandlingssituasjonen som kan påvirke atferd. Vi har ikke forsøkt å gi et komplett bilde av forholdet mellom roller, rolleopplevelse, atferd, forhandlingsprosess og forhandlingsresultat.

Store deler av litteraturen vi har lest og benyttet i denne oppgaven er relativt avansert og kompleks. Muligheten for feiltolkninger er derfor til stede. I tillegg drar vi med oss både styrker og svakheter fra forskningsartikler og bøker vi har lest. Det hadde vært en fordel om vi selv kunne testet problemstillingen og funnene i praksis. Dette blir imidlertid for omfattende for denne oppgaven, men kan muligens egne seg i en doktorgradsavhandling.

Vi har i konklusjonen fokusert på råd til oppdragsgiver og strategisk leder av forhandlingsteam. Det er imidlertid også viktig at øvrige teammedlemmer er bevisst på hva som kan påvirke egen atferd, og hvordan det videre kan påvirke andres atferd, forhandlingsprosessen og forhandlingsresultatet.

## Litteraturliste

Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B. and Van Dijk, E. (2000): Who Takes the Lead in Risky Decision Making? Effects of Group Members' Risk Preference and Prototypicality, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 83, No. 2, 213-234.

Baumeister, R.F. and Leary M.R. (1995): The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, *Psychological Bulletin*, Vol. 117, No. 3, 497-529.

Brett, J.M., Rognes, J.K. (1986): Intergroup Relations in Organizations, from *Designing Effective Work Groups*, Goodman, Paul S. and Associates.

Brodthorn, S. and Thompson L., (2001): Negotiating Teams: A Levels of Analysis Approach, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 5, No. 3, 208-219.

Ellemers, N., Spears, R. and Doosje, B. (2002): Self and Social Identity, *Annual review of Psychology*, Vol. 53, 161-186.

Fielding, K.S. and Hogg, M.A. (1997): Social Identity, Self-Categorization, and Leadership: A Field Study of Small Interactive Groups, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 1, No. 1, 39-51.

Gelfand, M.J. and Realo, A. (1999): Individualism – Collectivism and Accountability in Intergroup Negotiations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 5, 721-736.

Gelfand, M.J., Brett, J.M., Imai, L., Tsai, H. and Huang, D. (2005), *Team Negotiations across Cultures: When and Where Are Two Heads Better Than One?*, IACM 18<sup>th</sup> Annual Conference. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=735003>.

Gustafsson, Lennart (1979): *Forhandlinger*, Tanum.

Hains, Sarah. C., Hogg, Michael. A., og Duck, Julie. M. (1997): Self-Categorization and Leadership: Effects of Group Prototypicality and Leader Stereotypicality, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 23, 1087-1099.

Hilty, J.A. and Carnevale, P.J. (1993): Black-Hat/White-Hat Strategy in Bilateral Negotiation, *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 55, 444-469.

Knutsen, Bjørn og Sørli Knut A. (1987): *Forhandlinger*, Diplomoppgave, Siviløkonomstudiet ved Bedriftsøkonomisk Institutt.

Noel, J.G., Wann, D.L. and Branscombe N.R. (1995): Peripheral Ingroup Membership Status and Public Negativity Toward Outgroups, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 68, No. 1, 127-137.

Polzer, J.T. (1996): Intergroup negotiations: The effects of negotiating teams, *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 40, No. 4, 678-698.

Pruitt, D.G and Carnevale, P.J. (1993): *Negotiation in social conflict*, Buckingham: Open University Press.

Rognes, J.K. (2001): *Forhandlinger*, Universitetsforlaget, 2. utgave.

Salacuse, J. W. (2001): Renegotiating existing agreements. How to deal with “life struggling against form”, *Negotiation Journal*, Vol. 17, 311-331.

Schei, Vidar (1995): *Resultat i gruppeforhandlinger*, Skriftlig utredning Høyere Avdelingsstudium, NHH.

Schei, Vidar (1999): *Forhandlinger i grupper: Effekter av målorientering på resultat*, doktorgradsavhandling, NHH.

Schoonmaker, Alan N. (1989): *Negotiate to Win – Gaining the psychological edge*, Prentice Hall.

Scott, Bill (1987): *Forhandlinger. En håndbok i forhandlingsteknikk*, J.W. Cappelens Forlag AS.

Sebenius, J. K. (2002): The hidden challenge of cross-border negotiations, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 3, 76-84.

Thompson, Leigh (1990): Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues, *Psychological Bulletin*, Vol 108, No 3, 515-532.

Van Kleef, G.A., Wolfgang, S., Van Knippenberg, D., Hogg, M.A. and Svensson, A. (2007): Group member prototypicality and intergroup negotiation: How one's standing in the group affects negotiation behaviour, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 46, No. 1, 129-152.

[www.ordnett.no](http://www.ordnett.no)