



Betydningen av kjønn for forhandlingsresultat

En feltstudie blant nordmenn i forhandlingstrening

Mathias Lyseggen Aas & Kathrine Larsen

Veileder: Jørn Kjell Rognes

Masterutredning innen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å undersøke om, og i tilfelle hvordan, kjønns sammensetning påvirker forhandlingsresultat. Ved å gjennomføre en eksplorativ feltstudie på en smal gruppe nordmenn i forhandlingstrening studerer vi kjønns betydning i ulike situasjoner og kontekster. Studien undersøker bredt ved å inkludere individuelle og teambaserte forhandlinger, fordelings- og integrasjonsforhandlinger, varierende kompleksitetsnivå og ulik posisjonering. Gjennom den valgte metoden med abduktiv tilnærming tar studien sikte på å etablere logiske og verdifulle forklaringer på funn fremfor å finne sannheter. Dette bidrar til en mer nyansert og omfattende forståelse for effekten av kjønn i forhandlinger.

Resultatene viser at det ikke virker som det er en universell regel når det gjelder kjønn og forhandlingsresultat i et relativt likestilt samfunn som det norske. Derimot finner vi at betydningen av kjønn på forhandlingsresultater varierer avhengig av betingelser og kontekster. Vi identifiserte følgende betingelser som påvirker kjønns betydning i ulik grad og retning: *(1) forhandlingstype, (2) forhandlingstrening, (3) stereotypier, forventninger og kultur, og (4) posisjon.* Funnene indikerer at integrativt potensial reduserer kjønnsforskjeller. Vi finner at kvinner gjør det bedre i forhandlinger med integrativt potensial sammenlignet med fordelingsforhandlinger. Samtidig finner vi tendenser til at menn generelt gjør det best, selv i integrative forhandlinger, men dette er marginalt. Forhandlingstrening synes også å redusere kjønnsforskjeller, og jevnt over gir bedre resultater og økt evne til å håndtere kompleksitet for alle. Stereotypier og forventninger som ubevisst foreligger virker å bli synligere i situasjoner hvor maskulin stil foretrekkes. Vi finner også at menn mestrer feminin stil vel så godt som kvinner. Funnene rundt posisjonering utfordrer den tradisjonelle antagelsen om styrkefordel i forhandlinger når kjønn er involvert. Spesielt antyder funnene at kvinner i sterk posisjon som forhandler med menn i svak posisjon fører til betydelig svakere resultat. Derimot gjør rene mannlige og kvinnelige team det generelt best, med svak ulikhet mellom disse gruppene.

Studien understreker kompleksiteten av kjønns påvirkning i forhandlinger og belyser viktigheten av å inkludere flere faktorer for en nyansert og helhetlig forståelse av kjønnsrelaterte forskjeller. Med denne innsikten kan man ta hensyn til faktorer for å optimalisere forhandlingsresultat for partene.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) høsten 2023. Utredningen utgjør 30 studiepoeng innen hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Interessen for temaet ble først vekket da vi selv tok forhandlingskurset høsten 2022, og har kun vokst gjennom hele prosessen. Vi føler oss heldige som har fått utforske vår interesse samtidig som vi har fått muligheten til å bidra med verdifull kunnskap på et relativt lite, men viktig, fagfelt i Norge.

Vi ønsker å rette vår dypeste takknemlighet til vår veileder Jørn for hans uvurderlige bidrag til denne oppgaven. Jørn har vært en delaktig veileder, og hans innsats, engasjement og motivasjon har strukket seg langt utover det man kan forvente. Hans effektive og konstruktive tilnærming, kombinert med hans herlige vesen, har gjort samarbeidet både givende og gledelig. Å ha hatt muligheten til å arbeide sammen og få tilgang på nødvendig data har vært avgjørende for oppnåelsen av dette arbeidet. Vi er takknemlig for å ha blitt kjent, både faglig og personlig de siste 1,5 årene. Det har vært en fryd!

Videre vil vi rette en stor takk til venner, familie og kjærester. Deres støtte, oppmuntrende ord og forståelse har vært av uvurderlig betydning for vårt humør og vår trivsel gjennom hele studieperioden på NHH.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et vellykket samarbeid og et dypt verdsatt vennskap. Dette har vært et av mange eventyr, og flere skal det bli!

Bergen, 12. desember 2023

Mathias Lyseggen Aas

Kathrine Larsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figuroversikt	7
Tabelloversikt	8
1. Innledning	10
1.1 <i>Problemstilling</i>	10
1.2 <i>Struktur</i>	10
2. Litteratur	12
2.1 <i>Forhandlinger</i>	12
2.2 <i>Forhandlinger og kjønn</i>	14
2.2.1 <i>Internasjonale funn</i>	14
2.2.2 <i>Norske funn</i>	19
2.2.3 <i>Kulturell kontekst – Innflytelse av kultur i forhandlinger</i>	20
2.3 <i>Team og kjønn</i>	21
2.4 <i>Forskningsspørsmål</i>	22
3. Metode	24
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	24
3.2 <i>Forskningsstrategi</i>	25
3.3 <i>Datainnsamling</i>	26
3.3.1 <i>Tilgang til data</i>	26
3.3.2 <i>Forarbeid</i>	26
3.3.3 <i>Gjennomførelse og resultatregistrering</i>	27
3.4 <i>Antagelser og avgresninger</i>	28
3.5 <i>Utvalg</i>	28
3.6 <i>Evaluering av metode</i>	29
3.6.1 <i>Validitet</i>	29
3.6.2 <i>Reliabilitet</i>	31
3.6.3 <i>Statistisk signifikans</i>	34

3.7	<i>Forskningsetikk</i>	35
4.	Øvelser	37
4.1	<i>TV-øvelsen</i>	37
4.1.1	Casebeskrivelse.....	37
4.1.2	Databehandling og analyse	39
4.1.3	Resultat	41
4.1.4	Konklusjon.....	47
4.2	<i>Oilpricing</i>	47
4.2.1	Casebeskrivelse.....	47
4.2.2	Databehandling og analyse	49
4.2.3	Resultat	50
4.2.4	Konklusjon.....	56
4.3	<i>Hus</i>	57
4.3.1	Casebeskrivelse.....	57
4.3.2	Databehandling og analyse	58
4.3.3	Resultat	59
4.3.4	Konklusjon.....	63
4.4	<i>The Grand Strand</i>	64
4.4.1	Casebeskrivelse.....	64
4.4.2	Databehandling og analyse	65
4.4.3	Resultat	66
4.4.4	Konklusjon.....	68
4.5	<i>Viking</i>	69
4.5.1	Casebeskrivelse.....	69
4.5.2	Databehandling og analyse	70
4.5.3	Resultat	72
4.5.4	Konklusjon.....	75
4.6	<i>Kukui Nuts</i>	76
4.6.1	Casebeskrivelse.....	76
4.6.2	Databehandling og analyse	77
4.6.3	Resultat	78
4.6.4	Konklusjon.....	79
4.7	<i>Teamsammensetning for gode avtaler</i>	80
5.	Diskusjon	82
5.1	<i>Oppsummering av funn</i>	82
5.2	<i>Funn og forskningsspørsmål</i>	85

5.3	<i>Betingelser og kontekst</i>	87
5.3.1	Forhandlingstype	87
5.3.2	Forhandlingstrening	89
5.3.3	Stereotypier, forventninger og kultur	92
5.3.4	Posisjon	96
6.	Avslutning	98
6.1	<i>Konklusjon</i>	98
6.2	<i>Implikasjoner</i>	100
6.3	<i>Studiens begrensninger</i>	102
6.4	<i>Studiens styrker</i>	103
6.5	<i>Forslag til videre forskning</i>	104
	Litteraturliste	106

Figuroversikt

Figur 1 - Fordeling av grupper TV	41
Figur 2 - Verdier skapt ved ulike kjønnssammensetninger	42
Figur 3 - Totalverdi for grupper	43
Figur 4 - Differanse i verdi innad i grupper	44
Figur 5 - Fordeling av verdier når kvinner og menn forhandler med hverandre.....	45
Figur 6 - Andel bra og dårlig verdi for hver kategori.....	45
Figur 7 - Profittskjema	48
Figur 8 - Fordeling av grupper Oilpricing.....	51
Figur 9 - Gjennomsnittlig verdi for hver sammensetning i runde	53
Figur 10 - Sammenligning av verdi før og etter kommunikasjon	54
Figur 11 - Fordeling av konkurranse og samarbeid etter sammensetning i hver runde	56
Figur 12 - Gjennomsnittlig fordeling basert på rolle.....	61
Figur 13 - Fordeling kvalitet på avtale	73

Tabelloversikt

Tabell 1 - Resultatorienterte og subjektive kriterier adoptert fra Rognes (2015)	13
Tabell 2 - Fortjenestetabell kjøper	38
Tabell 3 - Fortjenestetabell selger	39
Tabell 4 - Statistisk informasjon	42
Tabell 5 - Anova-test for total verdiskapning mellom grupper.....	46
Tabell 6 - Anova-test for fordeling verdi innad i grupper.....	46
Tabell 7 - Tukey's HSD for parvis sammenligning av gjennomsnitt	47
Tabell 8 - Statistisk informasjon Oilpricing.....	51
Tabell 9 - Deskriptiv statistikk bud runde og korrelasjon mellom bud for hver runde.....	52
Tabell 10 - Oversikt over utfall av møte og ikke møte	55
Tabell 11 - kji kvadrat-test kjønn i møte og utfall av avtale	55
Tabell 12 - Klassifisering av avtaler Hus	59
Tabell 13 - Fordeling av mellomlegg til rolle uavhengig av kjønn.....	60
Tabell 14 - Oversikt fordeling av avtaler	61
Tabell 15 - Sammensetning Kvinner - Kvinner	62
Tabell 16 - Sammensetning Menn - Menn.....	62
Tabell 17 - Sammensetning Blandet - Blandet.....	62
Tabell 18 - Sammensetning Kvinner - Menn	63
Tabell 19 - Sammensetning Menn - Kvinner	63
Tabell 20 - Klassifisering avtaler The Grand Strand.....	65
Tabell 21 – Oversikt brudd.....	66
Tabell 22 - Avtaler utenfor positive forhandlingszone.....	66
Tabell 23 - Dårlige avtaler	67
Tabell 24 - Brudd og ugyldige avtaler samlet.....	67
Tabell 25 - Oversikt fordeling av avtaler	67
Tabell 26 - Oversikt gode avtaler	68
Tabell 27 - Kvinner i sterk eller svak posisjon med kvalitet på avtale	68
Tabell 28 - Klassifisering avtaler Viking	70
Tabell 29 - Fordeling av grupper.....	72
Tabell 30 - Posisjon kvinne med kvalitet på avtale.....	73
Tabell 31 - Investert i Lakefront og Hotell	74
Tabell 32 - Sammensetninger som kun har investert i Lakefront	74

Tabell 33 - Klassifisering avtaler Kukui Nuts	77
Tabell 34 - Kvalitet avtale med sammensetning	78
Tabell 35 - Prosentandel gode avtaler for kjønnsammensetning vektet	80
Tabell 36 - Oppsummering av funn	84

1. Innledning

Forhandlings situasjoner er en allmenn del av både det personlige og profesjonelle livet, og til tross for omfattende forskning på forhandlinger, kjønn og team, er det fortsatt betydelig uklarhet og tvetydighet rundt hvordan kjønnssammensetningen påvirker forhandlingsresultater. Fokuset i eksisterende litteratur har vært tydelig rettet mot individuell distributiv forhandling, og det er en påfallende mangel på studier som utforsker kjønnssammensetningens betydning, spesielt i sammenheng med integrative forhandlinger og forhandlingsteam. Tidligere funn har i stor grad ført til en eksisterende antagelse om menn som overlegne forhandlere, og sådan fokusert på hvordan kvinner kan anvende taktikker for å forbedre sin posisjon i forhandlingsresultater. I nyere tid har flere utfordret denne antagelsen og funnene har vært motstridende. Spesielt i lys av en økende bruk av team og økt forekomst av integrativt potensial (Benharda et al., 2013), kombinert med stort verdipotensial i forhandlinger (Schei & Rognes, 2017), er det av stor betydning å få dypere forståelse for hvordan kjønn kan ha betydning for resultater.

1.1 Problemstilling

Formålet med utredningen er å undersøke om og i tilfelle hvordan kjønnssammensetning påvirker forhandlingsresultat. Funnene fra studien kan bidra til verdifull innsikt i hvordan parter og forhandlingsteam bør settes sammen for å oppnå best mulig resultater i ulike forhandlings situasjonens karakteristika. Videre vil funnene også si noe om effekter av kjønn på forhandlinger blant en relativt homogene gruppe unge økonomistudenter i et relativt likestilt samfunn som det norske. Studien er eksplorativ av to grunner. For det første er tidligere forskning om kjønn og forhandlinger tvetydig. For det andre er antall deltakere i denne studien begrenset, noe som i hovedsak gjør det uaktuelt å søke etter signifikante sammenhenger.

1.2 Struktur

Studien er strukturert i seks kapitler. *Kapittel en* tar for seg utforskning av tema og bakgrunn, samt en presentasjon av studiens problemstilling. I *kapittel to* fremlegges relevant litteratur som danner grunnlaget for studien. Basert på litteraturen presenteres tre eksplorative forskningsspørsmål som utforskes i studien for å gi en strukturert tilnærming til å besvare

problemstillingen. *Kapittel tre* gir en detaljert beskrivelse av studiens forskningsmetode og begrunnelse for valgt metodisk tilnærming. I *kapittel fire* beskrives de ulike øvelsene benyttet i studien, hvordan data er behandlet og analysert, og studiens funn legges frem. Hovedfunnene oppsummeres og diskuteres så ut fra teoretisk resonnement i *kapittel fem*. I *kapittel seks*, presenteres en endelig konklusjon og vi legger vi frem teoretiske og praktiske implikasjoner av funn. Kapitlet inkluderer også identifiserte begrensninger og styrker ved studien. Avslutningsvis presenterer vi foreslåtte retninger for fremtidig forskning.

2. Litteratur

I dette kapitlet definerer vi sentrale begreper og presenterer relevant litteratur som danner grunnlaget for utredningen. Kapitlet introduserer først forhandling. Deretter legges det frem relevante tidligere funn rundt sammenheng mellom kjønn og forhandlingsresultat. Videre presenteres litteratur om teamsammensetning og dens betydning for teamresultater. Valgt litteratur gir innsikt i ulike kontekster og funn fra flere land, inkludert Norge. Ved å kombinere kunnskapen fra de to områdene har vi utarbeidet flere påstander knyttet til hvordan kjønnsammensetninger kan påvirke resultater i forhandlinger. Avslutningsvis i kapitlet legger vi frem disse påstandene som har som hensikt å bidra til å besvare det overordnede forskningsspørsmålet.

2.1 Forhandlinger

Forhandlinger defineres som «en beslutningsprosess hvor to eller flere parter med delvis motstridende interesser forsøker å fatte en felles beslutning» (Rognes, 2015, s.13). Man skiller gjerne mellom distributiv og integrative forhandlinger, men en forhandling kan inneholde elementer av begge forhandlingstypene.

Distributive forhandlinger, også kalt fordelingsforhandlinger, går ut på at det bare finnes verdier som partene skal fordele seg imellom. Det innebærer at gevinsten den parten vinner resulterer i et ekvivalent tap for motpart (Malhotra & Bazerman, 2009). Denne typen forhandlinger er et nullsumspill. I distributive forhandlinger vil det foreligge en positiv forhandlingssone dersom det er overlapp mellom reservasjonspunktene til partene (Rognes, 2015). I så tilfelle er det et godt forhandlingsresultat når det foreligger avtale ved positiv forhandlingssone eller brudd ved negativ forhandlingssone.

I motsetning til distributive forhandlinger vil integrative forhandlinger ha flere saker som det kan forhandles, partene har noen felles interesser, ulike prioriteringer på tvers saker og, eller, ulike vurderinger om fremtiden (Malhotra & Bazerman, 2009). Disse sakene er heller ikke gjensidig utelukkende, altså det er mulig for partene å enes om løsninger hvor begge parter kan oppnå alle eller deler av sine ønsker. Sådan er ikke det den ene taper ekvivalent med den andres gevinst. I slike forhandlinger finnes det muligheter til å oppnå bedre resultat enn kompromiss på de ulike sakene. Dette er fordi partene normalt har ulike prioriteringer av saker og kan utvikle helhetlige pakked løsninger. Det kan resultere i en vinn-vinn-situasjon, men det

krever at partene klarer å kombinere konkurranse og samarbeid i samme prosess (Rognes, 2015). Det mest sentrale er først og fremst at forhandlerne må undersøke og oppfatte at det eksisterer et integrativt potensial. Fordeling av verdi uten å undersøke om det foreligger integrativt potensial anses som den den alvorligste feilen forhandlere gjør (Rognes, 2015). Det fører til at muligheten for å skape verdi i forhandlingen faller bort og resultatet blir betydelig dårligere.

Uavhengig av forhandlingstypen er det sentralt at det overordnede målet for forhandlingen er å utforske muligheter for å skape avtaler som er bedre enn alternativet samtidig som man ivaretar sine interesser (Rognes, 2015). I tilfeller hvor alternativet overgår den mulige avtalen er brudd i forhandlingene det beste forhandlingsresultatet. Hva som konstituerer et godt forhandlingsresultat, kan være vanskelig å stadfeste. Generelt bør en avtale være entydig, komplett og lett å iverksette. Vurderingen av hvorvidt et forhandlingsresultat er godt bestemmes gjerne ut fra en totalvurdering av resultatorienterte og subjektive kriterier (Rognes, 2015). Kriteriene er sammenfattet i *Tabell 1*:

Resultatorienterte kriterier	Subjektive kriterier
1. Egne interesser er godt ivaretatt	1. Tilfreds med utfall
2. Interesser til motpart er ivaretatt på en akseptabel måte	2. God selvfølelse
3. Utenforstående blir ikke skadelidende	3. Tilfreds med prosessen
4. Avtalen er bedre enn alternativer til forhandlet løsning	4. Relasjon til motpart oppfattes som god
5. Beste mulige løsning med motpart	
6. Kommunikasjonsprosess var effektiv	
7. Partene ønsker å forhandle med hverandre i fremtiden	
8. Partene er motivert til å etterleve avtalen	

Tabell 1 - Resultatorienterte og subjektive kriterier adoptert fra Rognes (2015)

Hvis forhandlinger inkluderer parter med mer enn en person på hver side av forhandlingen kalles det teamforhandlinger. Formålet med flere forhandlere i et team bør være at en gruppe kan gjøre en bedre jobb enn et individ (Rognes, 2015). Relatert til forhandlinger er team ofte bedre på å utveksle informasjon, foreta bedre vurderinger og benytte effektive strategier inkludert til å utvikle gunstige kompromiss eller pakker rundt saker (Thompson et al., 1996; Harvard Law School, u.d). Team kan bidra til mer integrative avtaler og økt kreativitet, men det eksisterer samtidig utfordringer knyttet til samordning, autoritet og samhold (Rognes, 2015). Fordelene av teamforhandlingene øker derimot ikke nødvendigvis i takt med størrelsen

på teamene. Valgt størrelse blir en avveining av fordeler opp mot ulemper til den gitte forhandlings situasjonen (Thompson et al., 1996).

2.2 Forhandlinger og kjønn

I denne delen legger vi frem hva litteratur har funnet av sammenhenger mellom forhandlinger og kjønn. Kjønn, på engelsk kalt gender, skilles gjerne fra biologisk kjønn, på engelsk kalt sex. Dette fordi biologisk kjønn defineres basert på biologiske attributter. Kjønn forstås som de karakteristiske trekkene knyttet til kvinner og menn som er sosialt konstruert, inkludert normer, adferd og roller assosiert med deres kjønn og seksualitet (World Health Organization, u.d.). Likevel blir disse begrepene i forhandlingssammenheng oftest brukt om hverandre og hovedvekt av forskning er knyttet til biologisk kjønn (Kolb & Coolidge, 1991; Gelfand et al., 2006). Det er bred generell konsensus om at kjønn spiller en rolle i forhandlinger, men når, hvordan og i hvilken grad er av stor interesse. I den sammenheng vektlegges situasjonelle og kontekstuelle faktorer.

2.2.1 Internasjonale funn

Samlet total effekt

I en velkjent studie utført av Mazei et. al. (2015) ble det gjennomført en grundig analyse som inkluderte både meta-analyse og moderatoranalyse i forhold til forhandlinger og kjønn. Meta-analysen sammenfattet resultatene og trakk konklusjoner om samlet total effekt basert på data fra 123 individuelle studier som inkluderte totalt 10 888 deltakere. Denne forskningen undersøkte et bredt spekter av type forhandlinger, og funnene gir en indikasjon på en generell tendens som er relevant for ulike typer forhandlinger og situasjoner. Når det gjelder økonomiske utfall, viste resultatene at gjennomsnittlig oppnådde menn bedre resultater enn kvinner, selv om forskjellene var moderat. Dette samsvarer med tidligere funn fra Stuhlmacher og Walters (1999) sin metaanalyse. Skillet ser ut til å gjelde både i situasjoner der partene inngår i fordelingsforhandlinger og i mer komplekse integrative forhandlinger.

Mazei et. al. (2015) fremla sosial rolleteori som en forklaring på funnene. Knyttet til kjønn er det en underliggende oppfatning om at gjennomsnittlige egenskaper hos menn og kvinner er systematisk forskjellige. Kjønnrolleoppfatninger dannes når folk observerer mannlig og kvinnelig adferd og det er felles oppfatning av hva som forventes av menn og kvinner (Eagly & Wood, 2012). I dette ligger det at kvinner normalt forventes å være mer imøtekommende,

relasjonsorientert og altruistiske, mens menn er mer profittorientert og selvsikre (Schei & Rognes, 2017). Kvinner betraktes som mer oppriktig, medfølende, høflig, pålitelig og forståelsesfulle enn menn (Costa et al., 2001; Weisberg et al., 2011). Menn anses derimot som mer selvstendig, konkurranseinteressert og risikovillig (Schei & Rognes, 2017; Weisberg et al., 2011). Mennesker er ut ifra denne teorien forventet å prestere bedre når karakteristikkene nødvendig for å gjennomføre en oppgave samsvarer med kjønnsstereotyper (Eagly & Karau, 2002).

I moderatoranalysen ønsket Mazei et al. (2015) å undersøke nærmere om forhandlingsbetingelser som var mer i tråd med kvinnelige verdier kunne føre til at menn og kvinner oppnådde samme nivå av resultater fra forhandlinger. De valgte fem moderatorer som de mente kunne være avgjørende for hvordan kjønn påvirket resultatene: (1) om forhandlerne forhandlet for seg selv eller på vegne av andre, (2) tidligere erfaring med forhandlinger, (3) mottatt informasjon om løsningsalternativer, (4) om forhandlerne kom inn i forhandlingene fritt, og (5) om forhandlingene hadde integrativt potensial. Fra moderatoranalysen avdekket Mazei et al. (2015) at kjønnsforskjeller som favoriserer menn ble signifikant redusert når forhandlerne hadde erfaring med forhandlinger, når mulige løsningsalternativer var kjent, og når individer forhandler på vegne av andre. I tilfellene, ved forhandling på vegne av andre og ved forhandlingserfaring, ble faktisk kjønnsforskjellene reversert (Schei & Rognes, 2017). Likevel påpekes det at kvinner ikke får den positive effekten av å forhandle på vegne av andre dersom det er uklart hvem de forhandler på vegne av. Eksempelvis kan dette være når en kvinne forhandler på vegne av en organisasjon, men forhandlingen samtidig kan virke å ha implikasjoner for forhandlerens personlige resultater (Mazei et al., 2015). Bakgrunnen hevdes å være at kvinners adferd som mer pågående i en slik situasjon møtes med motstand da adferden går imot den kvinnelige kjønnsforventningen i den situasjonen.

Resultatene til Mazei et al. (2015) illustrerer hvordan kjønnsforskjeller er kontekstavhengige. Dette er også trukket frem av andre studier som påpeker at kontekst kan forsterke eller redusere sosial kostnad ved forhandlinger (Eckel et al., 2008) og reversere kjønnseffekter i gitte situasjoner (Kugler et al., 2018). Likevel studerer ikke Mazei et al. (2015) effekten av motparts kjønn og det foreligger en kulturell forskjell opp mot vår studie da studien benytter data fra Nord-Amerika.

Kjønnsbasert adferd

Kolb (2009) presenterer i sin artikkel utviklingen i litteraturen over 25 år om kjønn og forhandling. Artikkelen påpeker at funnene kommer av en hovedvekt av individuelle distributive forhandlinger. Kolb (2009) fremhever likevel hvordan kjønn over tid ses som en mer kompleks og skiftende dimensjon av individuelle identiteter som formes av konteksten i forhandlingen. I forhold til individuelle forskjeller trekkes det frem at kvinner i mindre grad ber om noe (Babcock & Laschever, 2003), er mindre tilbøyelig til å initiere forhandlinger (Small et al., 2007), er mindre positivt innstilt til forhandlinger (Kray & Babcock, 2006), mindre selvsikre (Watson, 1994) og er mer tilbøyelig til å sette lavere mål (Stevens et al., 1993). Spesielt i distributive forhandlinger er kvinner mer tillitsfull, men er mindre tilbøyelig til å være tilgivende når tilliten er brutt (Miller & Miller, 1975). Forhandlinger med kvinnelige deltakere er altså mer åpne og samarbeidsorientert hvilket skaper tillitt så lenge den ikke brytes. Disse studiene anser derimot kjønn som en vesentlig og stabil egenskap hos individer (Kolb, 2009).

I senere tid har man blitt mer interessert i hvordan forskjellene kanskje ikke ligger selve i kjønn, men heller i kjønnsbestemt adferd og hvilke prosesser som aktiverer dem. Kolb (2009) trekker frem at det inkluderer: (1) hvordan forhandlere fremmer kjønn i måten de påtar seg roller og presenterer seg selv (West & Zimmerman, 1987), (2) sosiale og kulturelle forventninger som aktiverer stereotyper og påvirker individuelle handlinger (Rigdeway, 1997), og (3) hvordan forventninger og antakelser blir en del av institusjonelle rutiner som kan skape ulikhet i makt og påvirke forhandlere og deres beslutning (Kolb & McGinn, 2009).

En faktor som kan trigge kjønnsbestemt adferd er typen forhandling. Fordelingsforhandlinger har vist seg å være positivt knyttet til en mer maskulin stil (Kolb, 2009). Forskning av Babcock og Laschever (2003) trekker frem at kvinner har større forutsetninger for å bruke integrative forhandlinger til å øke total verdi og dermed forbedre resultatet for begge forhandlingspartene. Likevel fant Stuhlmacker et al., (2007) at menn generelt var bedre enn kvinner selv i integrative forhandlinger. Curhan et al., (2008) fant videre at kvinner ikke har større sannsynlighet for å oppnå mer felles gevinster enn menn. I nyere tid har andre studier ikke funnet forskjell mellom resultater oppnådd mellom menn og kvinner i de fleste forhandlingssituasjoner (Dannals et al., 2021).

Flere andre faktorer spiller også sentrale roller. Stereotypier og forventninger knyttet til kjønn har vist seg å begrense handlingsrom og adferd. Dette inkluderer måten man skal opptre på,

og hvilken posisjon man skal ta i ulike saker (Kolb, 2009). Det er altså ikke bare forventninger om generell adferd, men også ulike forventninger tilknyttet ulike situasjoner. Eksempelvis er det større sjanse for at en kvinne blir fordelaktig behandlet i saker knyttet til familie og avspasering, mens menn i større grad får mer økonomiske verdier. Dette er gjerne knyttet til at menn forventes i større grad å være rasjonell og objektiv, mens kvinner forventes å fokusere mer på relasjon (Kray & Babcock, 2018).

Hvorvidt man forhandler fra en svak eller sterk posisjon vil også være relevant, da det kan ha innflytelse på forståelsen av mulige løsningsalternativer (Gerhardi 1996). Å foreta endringer for å oppnå bedre posisjonering kan derfor gi positive utslag. Evne til å forstå sin posisjon, vurdere løsningsalternativer og gjøre endringer er derfor av betydning. I sin studie fant Dannals et al., (2021) at når kvinner har sterke alternativer vil de sette mer ambisiøse mål og kreve mer enn de ellers ville. Samtidig hevder de at dette fører til en reaksjon fra motpart som totalt sett gjorde at kvinner presterte dårligere enn menn.

Kolb (2009) trekker frem at det er en generell utfordring at forskning først og fremst studerer resultatene som oppnås og ikke nødvendigvis tar hensyn til hva det faktisk er mulig å forhandle om. Dette kan knyttes opp mot forhandlingstrening og hvorvidt dette kan skape bedre avtaler.

Oppsummert tyder forskning på at kjønn noen ganger er viktig, og andre ganger ikke. Men slike resultater kan også være preget av tilfeldigheter, og at signifikante funn ofte er små, og skyldes stor N.

Forhandlingstrening

Forhandlere bør ut fra trening ha evne til å benytte et konsept, teknikker eller ferdigheter lært i en gitt situasjon på et annet problem for å oppnå bedre resultater (Rollof et al., (2003). Dette innebærer å forsøke å skape verdi basert på objektive kriterier som alle parter kan identifisere (Fisher et al., 1991). Samtidig eksisterer spenningen mellom verdifordeling og verdiskaping. Sådan handler trening også om at man må finne måter å håndtere spenningen på (Mnookin et al., 2003).

Når det kommer til forhandlingstrening, er det ulike synspunkt på hvilken effekt denne faktisk har. Dette kommer av oppfatninger av hvorvidt treningen faktisk fører til ønskede evner for å få bedre resultater på andre problemer. Ved å gjennomføre seks meta-analyser av 57 eksperiment fra 36 studier studerer ElShenawy (2010) om, og hvordan, treningsvarighet påvirker effekten av forhandlingstrening. Funnene viser at selv om forhandlingstrening

generelt har en positiv effekt på utfall vil varigheten på treningen være positivt relatert til størrelsen på effekten (ElShenawy, 2010). Det vil si at mer, og hyppigere, forhandlingstrening generelt gir bedre effekt på oppnådd resultat i forhandlinger med nye problemer.

Forhandlingstrening kan ifølge Movius (2008) ha ulike utfall for kvinner og menn, avhengig av hva forhandlingstreningen vektlegger. Eksempelvis er kvinner, i følge Wharton (2015), dyktigere på å lytte og vektlegge langsiktige relasjoner. Dette er noe som i større grad vil gi gode resultater dersom menn får økt trening i lytting og fokus på avtaler som møter begge parter behov i forhandlinger mellom kvinner og menn. For kvinner vil forhandlingstrening gjerne minimere avhengigheten av den kvinnelige kjønnsrollen slik at kvinner lærer å ikke la seg begrense av tradisjonelle forventninger (Mazei et al., 2015). Felles for begge er at forhandlingstreningen gir større forståelse for passende adferd og forståelse for deres oppgaver (Eagly & Wood, 1999).

I sin studie utforsker Craver (2016) om formell trening kan eliminere forhandlingsforskjeller knyttet til kjønn. Ved å studere et omfang av studenter fant han at kjønnsforskjeller vanligvis blir mindre betydningsfulle etter trening. Dette samsvarer med Mazei et al., (2015) sine funn om betydningen av forhandlingserfaring. Samtidig påpeker Craver (2016) at det er tilfeller hvor relevante egenskaper hos kjønn fremkommer så sterkt at man ikke oppdager effektive løsninger for å håndtere motpartens adferd. Dette viser viktigheten av at menn og kvinner lærer hvordan man oppnår gunstige resultater sammen. Felles forhandlingstrening er derfor best egnet (Craver, 2016).

Oppsummert indikerer forskning at forhandlingstrening har positivt utslag på forhandlingsresultat, og at lengden på treningen virker positivt på effekten. Større omfang og hyppighet av forhandlingstrening er derfor gunstig. Studier viser at formell trening kan redusere kjønnsforskjeller slik at disse blir mindre betydningsfull. Likevel understrekes viktighet av felles forhandlingstrening for å lære å håndtere situasjoner hvor kjønns spesifikke egenskaper påvirker forhandlinger.

2.2.2 Norske funn

Individuell forhandling

I en norsk studie utført av Schei og Rognes (2017) ble data samlet inn fra en øvelse i et forhandlingskurs ved Norges Handelshøyskole (NHH). Totalt deltok 292 deltakere, hvorav 44 prosent var kvinner. Deltakerne ble tilfeldig fordelt i roller som enten kjøper eller selger i en forhandlingssituasjon. Øvelsen besto i å forhandle om en kontrakt for levering av et produkt i en integrativ forhandling, hvor hovedmålet var å oppnå så mye fortjeneste som mulig. Forskerne fokuserte i studien på to forhold. For det første kunne de studere verdiene skapt av kvinner og menn avhengig av kjønn til den andre parten. For det andre undersøkte de fordelingen av fortjenesten når en kvinne og en mann møttes i direkte forhandlinger.

Studien fant at gjennomsnittlig fortjeneste var noe høyere når to menn forhandlet sammen enn når to kvinner forhandlet sammen eller når en mann og en kvinne forhandlet. Forskjellen var derimot ikke signifikant. I de 75 forhandlingene hvor en kvinne forhandlet med en mann ble fortjenesten omtrent likt fordelt. Kvinner oppnådde høyere fortjeneste enn menn i 31 tilfeller, mens menn oppnådde høyere fortjeneste enn kvinner 27 ganger, og de klarte å oppnå en lik fordeling 17 ganger. Resultatene fra studien viser at kvinner og menn delte fortjenesten omtrent likt. Studien gir indikasjoner på hvordan forholdet mellom kjønn og forhandlingsresultater er i Norge. Likevel gir studien ikke innsikt i kjønnsfordelingen i teamforhandlinger.

Grppesamarbeid

En annen studie av Schei og Rognes (2019) studerte forhandlingsgruppers villighet til å samarbeide med en annen gruppe i et fangens-dilemma-spill over flere runder. Deltakerne ble delt i grupper på tre til fire personer og totalt 188 grupper ble undersøkt. Gruppene satt separat og hadde ikke mulighet til å møtes innledningsvis. Underveis ble gitt muligheter for ansikt-til-ansikt kommunikasjon i et møte for representanter for gruppene samt at det ble en endring av gevinst, men dette var deltakerne ikke kjent med i forkant.

Funnene fra studien viste at andel mannlige medlemmer i gruppen var positivt knyttet til hvor mye samarbeid det var innledningsvis. En overvekt av kvinnelige gruppemedlemmer hadde en positiv sammenheng med økt samarbeid når mulighet for ansikt-til-ansikt kommunikasjon ble introdusert. For begge gruppene ble det ikke funnet noen kjønnsrelaterede effekter knyttet til samarbeid ved uventet forlengelse av spillet. Det ble derimot funnet at rene kvinnegrupper

skilte seg fra andre grupper ved at de ble mer samarbeidsfokuset i etterkant av møtet. Dette viste seg ved at kvinnenens gjennomsnittlige bud økte etter møtet, noe som var motsatt enn for de andre gruppene. Samtidig trekkes det frem at resultater avhenger av relasjonen mellom gruppene. Sådan gir studien en indikasjon på at kjønns sammensetning kan ha en betydelig rolle i denne typen forhandlinger. Schei og Rognes (2019) trekker frem at det er ikke kan stadfestes noen universell effekt og det er derfor viktig av å forstå kontekst. I den sammenheng hevder de at det er sentralt å studere dette i grupper med overvekt av kvinner.

2.2.3 Kulturell kontekst – Innflytelse av kultur i forhandlinger

Ulikhet i funn gjennom tidene kan knyttes til forskjellige utvalg som er studert og følgelig den kulturelle bakgrunnen til deltakerne (Schei, 1999). Kultur tilegnes gjennom sosialisering av enkeltpersoner fra deres respektive samfunn (Cohen, 1997.) Ulike kulturer påvirker hvordan individer tolker, kommuniserer og forhandler. Det påpekes av Shapiro og Rognes (1996; Schei, 1999) at kultur har en modererende effekt på forholdet mellom orientering og felles resultatoppnåelse. I denne konteksten refererer orientering til en aktørs preferanser for ulike kombinasjoner av egne og andres resultater i forhandlinger. Med andre ord er det knyttet til hvordan en person verdsetter forskjellige utfall av en forhandlingssituasjon (Schei, 1999). Eksempelvis vil man i en feminin kultur som Norge være opptatt av samarbeid, noe som fremmer samarbeidsorientering kontra for eksempel individualistisk eller konkurranseorientering. Dette påvirker igjen resultat ettersom to samarbeidsorienterte forhandlere, når det er potensial for integrasjon, oppnår bedre resultat enn individualistisk orienterte forhandlere (Rognes, 2015; De Dreu et al., 2000).

I sin kartlegging av nasjonale kulturforskjeller fant Hofstede (2001) at Norge har en feminin kultur. En slik feminin kultur innebærer at man vil verdsette andre, samarbeide og oppnå konsensus. At Norge har en feminin kultur vil samtidig bety at menn i større grad har samme verdier som kvinner og vektlegger likhet. Dette er i stor kontrast til mange andre land, spesielt USA som har en «winner takes it all»-kultur (Hofstede, 2001). Slik maskulin kultur innebærer at samfunnet drives av konkurranse, måloppnåelse og at suksess forstås som å være best. Med tanke på kulturelle forskjeller kan kultur utgjøre en viktig del av konteksten i forhandlingene og ha ulike effekter på kjønnsbasert adferd.

Den norske væremåten har flere implikasjoner for forhandlinger og kjønn i Norge. Rognes (2015) understreker at det legges vekt på rasjonelle forhandlinger uten sterke følelser. Dette

er knyttet til at Norge er et forholdsvis homogent land hvor fornuft og saklighet står sentralt (Archetti, 1984). Videre er det en forventning om at forhandlingsparter opptrer på en slik måte at verdiskapning forekommer for begge parter (Rognes, 2015; Aslani et al., 2013). I forhold til kjønn og forhandling kan det bety at kjønnsforskjeller er mindre synlig i Norge. Dette er fordi den feminine kulturen legger rette for samarbeid og det i større grad er feminine karakteristikk som er nødvendig for å gjennomføre en oppgave. I tillegg er stereotypene og forventningene knyttet til kjønn mer moderert, altså det er mindre ulikhet mellom kvinner og menn, i Norge enn i andre maskuline land. Dette taler også for at kjønn er av mindre betydning.

2.3 Team og kjønn

I dagens samfunn er det ofte nødvendig å arbeide effektivt i team for å nå ønskede mål. Et team er en gruppe mennesker som er gjensidig avhengig med hensyn på informasjon, ressurser og ferdigheter, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå et felles mål (Thompson, 2018, s.20). Med tanke på teamkomposisjon viser litteratur at det er grunn til å tro at kjønnsammensetning er av betydning for teambeslutninger og følgelig resultat. Hensikten med dette delkapittelet er å studere hva litteratur har funnet om effekten av kjønnsammensetning i team.

Fenwick og Neal (2001) evaluerte gruppeprestasjon i en forretningssimulering med studenter over en periode på tre år i forhold til teamsammensetning og kjønn. Studentene dannet team, konkurrerte og leverte gruppeprestasjonsrapporter. Funnene viste at team som hadde en overvekt av kvinner, eller hadde like mange av hvert kjønn, presterte bedre enn rene kjønnsammensetninger. Fenwick og Neal (2001) hevder at årsaken til dette er at kvinner har en mer deltakende, menneskeorientert og samarbeidsvillig holdning, som kombinert med menns analytiske beslutningstaking og konkurranseorientering gir bedre resultater. Dette synspunktet støttes av studien til Bear og Wolley (2011; Wolley et al., 2010) som fant at tilstedeværelse av kvinner i team forbedrer gruppesamarbeid.

Også Dufwenberg og Muren (2004) sine resultater fra et diktatorspill viste at kvinner oftere velger en likestilt fordeling enn team med overvekt av menn. Samtidig finner de at de mest generøse gruppe er de som består av to menn og en kvinne. En mulig årsak til funnene hevdes å være at kvinner sine trekk er mer synlig når de arbeider med andre menn og at kvinner i større grad bryr seg om å gi positive inntrykk.

En nyere studie av Hoogendoorn et al., (2013) undersøkte innflytelsen av andel kvinner i forretningsgrupper på prestasjon. Grupper av unge bachelorstudenter i økonomi skulle starte en fikting virksomhet i et entreprenørprogram. De fant at grupper med jevn fordeling av kjønn presenterte bedre enn mannsdominerte grupper både for salg og profitt. Samtidig fant de antydninger om, men ikke konkluderende bevis for, at grupper med lik kjønnsfordeling ikke presterte dårligere enn grupper med overvekt av kvinner. Hoogendoorn et al., (2013) undersøkte samtidig prosesser som kunne forklare prestasjonene. Her fant de ingen konkrete sammenhenger som kunne forklare funnene.

2.4 Forskningsspørsmål

I vår eksplorative feltstudie tar vi sikte på å undersøke potensielle sammenhenger mellom kjønn og forhandlingsresultat. Ettersom litteratur viser varierte og til tider motstridende resultater, ønsker vi å utforske nærmere ulike faktorer som kan påvirke hvordan kjønn manifesterer seg i forhandlinger. Vår tilnærming er rettet mot å undersøke forhandlinger i ulike situasjoner og kontekster, og vi studerer både individuell og teambasert forhandling. For teambaserte forhandlinger ser vi for oss at kombinasjonen av to sentrale forskningsfelt – forhandlinger og teamsammensetning – kan gi verdifulle bidrag til forskningen innen teamforhandlinger. Siden bruken av team og forekomst av integrative forhandlinger øker (Benharda et al., 2013), og verdipotensialet er stort (Schei & Rognes, 2017), er det av stor betydning å finne den beste sammensetningen i forhandlingssituasjoner. Ved å studere ulike typer forhandlinger og forhandlingssituasjoner har vi som hensikt å besvare hvorvidt, og i tilfellet hvordan, kjønnsammensetningen påvirker forhandlingen.

I vår studie, utført i Norge, tar vi hensyn til en kontekst hvor kjønnsforskjeller i forhandlingsatferd antas å være mindre fremtredende, spesielt blant relativt homogene siviløkonomistudenter. Vi ønsker å undersøke hvordan kjønnsammensetningen påvirker forhandlinger i et miljø med økende oppmerksomhet rundt opplevd kjønn. Vårt mål er å utforske om andre faktorer som kontekstuelle forhold kan spille en større rolle enn tradisjonelle kjønnsforskjeller i denne spesifikke settingen.

For å skape en klar retning som kan lede oss til å belyse vårt forskningsspørsmål, har vi identifisert følgende påstander fra litteratur som vi ønsker å undersøke nærmere:

1. Kjønn er systematisk relatert til forhandlingsresultat
2. Det er ingen klar sammenheng mellom kjønn og forhandlingsresultat
3. Betydning av kjønn i forhold til forhandlingsresultat varierer avhengig av betingelser og kontekster

Gjennom å identifisere og undersøke påstander fra eksisterende litteratur om kjønns forhold til forhandlingsresultater, ønsker vi å utføre en grundig og eksplorativ analyse. Studien tar sikte på å fylle gapet i tidligere forskning som har vist motstridende eller uklare funn når det gjelder kjønns påvirkning på forhandlingsresultater.

3. Metode

I dette kapitlet beskrives studiens fremgangsmåte og vi begrunner den valgte metodiske tilnærmingen. Først og fremst tar kapitlet for seg forskningsdesign og strategi benyttet for å besvare spørsmålene. Deretter presenteres datainnsamling herunder valgte teknikker og utvalg. Avslutningsvis i kapitlet evalueres studiens validitet, reliabilitet og etiske hensyn som samlet sett er vurderingen av forskningskvaliteten.

3.1 Forskningsdesign

Hensikten med denne studien er å utforske mulige effekter av kjønn i ulike forhandlings situasjoner, og finne ut hvordan forhandlingsparter bør settes sammen for å maksimere sannsynligheten for vellykkede resultater. For å oppnå dette, bruker studien én enkelt metode for datainnsamling med primært kvantitativ design. Selve tilnærmingen og problemstillingen er utforskende. Bakgrunnen for dette er at denne tilnærmingen egner seg best når hovedformålet er å få innsikt i interesseområde hvor det er usikkerhet rundt problemstillingen, og det ikke er utstrakt forskning med dybdeinnsikt (Saunders et al., 2019). Studien har flere faser med kvantitativ datainnsamling hvor hver innsamling gjennomføres over en kort periode. Dette innebærer at det er en tversnittstudie med hensyn på tidshorisont. Vi har benyttet abduktiv forskningsmetode, hvilket innebærer at vi har beveget oss frem og tilbake mellom induktiv og deduktiv forskning. Tidligere forskning har innledningsvis lagt føringer for hva vi ønsker å se etter for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Sådan har interessante funn lagt føringer i starten for hva vi har ønsket å studere i påfølgende øvelser. Samtidig gjør abduktiv metode at vi ikke er begrenset til å måtte tilpasse data for å teste eksisterende teoretiske funn. Dette har gjorde at vi både kunne teste antagelser deduktivt, samtidig som vi kunne utforske sammenhenger i datasettet og mulige forklaringer på funn på en kreativ måte. Tanken med den valgte metoden var altså ikke å finne sannheter, men heller ha en utforskende tilnærming som gjør at man kan etablere logiske og verdifulle forklaringer på funnene. Dette tillater oss å utvikle en mer nyansert og omfattende forståelse for effekten av kjønn i forhandlinger.

3.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien, planen for å besvare problemstillingen, er basert på en rekke faktorer inkludert valgt forskningsspørsmål, hensikt, eksisterende kunnskap og tilgang til datakilder. Kvantitativ forskning er valgt for å kunne identifisere og studere mønster i datasett. Denne dataen er samlet gjennom feltstudie blant en smal gruppe nordmenn som gjennomfører forhandlingstrening i studiet. Vi har utelukkende observert registrerte resultat og ikke deltakeren i forhandlingssituasjonene. Dataen er benyttet, der det har vært hensiktsmessig, til å studere hvorvidt en variabel påvirker en annen. Det er sådan ikke-eksperimentell forskning hvor relasjonen mellom variabler studeres uten behandlingsbetingelser (Lomax, 2004). Her er altså deltakerne er satt i ulike situasjoner, som er manipulerte variabler, og så sammenlignet. Bakgrunnen for dette er at øvelsene vanskelig kan klassifiseres som eksperiment med kontrollgruppe da det er kontroversielt å behandle kjønn som en manipulerbar variabel. Feltstudien gjør det mulig å studere effektene av kjønn uten å introdusere behandling og kontrollgruppe. Gjennom datainnsamlingen kan vi foreta signifikanstesting for å teste sammenhenger. For signifikanstesting er kjønn uavhengig variabel, mens forhandlingsresultat er avhengig variabel. Samtidig er forskningen utforskende ved å stille spørsmål til hvorfor de observerte resultatene foreligger. Den fokuserer derfor ikke på å stadfeste kausal sammenheng, men heller på å undersøke hvorvidt en sammenheng kan eksistere. Hovedvekten er sådan ikke på å undersøke statistisk signifikans ettersom dette sjelden egner seg til å gi konklusjoner knyttet til påstander i slike studier. Derimot har vi vektlagt dannelsen og presentasjon av logiske forklaringer på mønstre som er observert i dataene. Studien ønsker altså å studere kjønnsforskjeller i forhandlingsresultat gjennom sammenlignende forskning.

Feltstudien består av seks ulike forhandlingsøvelser. Resultatene, altså datagrunnlaget, kommer fra deltakernes naturlige setting i treningen hvor de tildeles en rolle og oppgave for forhandlingsøvelsen. Deltakerne vil introduseres til øvelsen, møte motpart, forhandle og registrere forhandlingsresultat. Datainnsamlingen beskrives i detalj i neste del.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling er en sentral prosess som er avgjørende for forskningens kvalitet (Saunders et al., 2019). Kvaliteten på data er kritisk for studien og datainnsamlingen er derfor grundig planlagt. I denne delen forklarer vi fremgangsmåten som ble brukt med tanke på tilgangen til data, forarbeid, gjennomføring av øvelser og registrering av data.

3.3.1 Tilgang til data

En utfordring ved forskning er å sikre tilgang til å samle inn data. For å samle data hadde vi et tett samarbeid med kursansvarlig i STR425 Forhandlinger ved NHH. Dette var i forbindelse med vår rolle som studentassistenter våren og høsten 2023. Gjennom dette samarbeidet i kurset fikk vi adgang til å samle data. Det bidro til at datainnsamling kunne planlegges godt i forveien og foregå på flere tidspunkt over to semestre. Dette gjorde det mulig å danne ulike sammensetninger med hensyn til kjønn for hver øvelse. I tillegg bidro støtte fra kursansvarlig, i kombinasjon med obligatorisk deltakelse i kurset, til høy deltakelsesgrad. Samlet resulterte dette i tilstrekkelig datagrunnlag fra fire ulike klasser.

3.3.2 Forarbeid

I forkant av utredningen ble gjennomføring av forhandlingstreningen og valgt fremgangsmåte for gruppesammensetning nøye planlagt med kursansvarlig. Det ble laget en overordnet plan i forkant av kursstart. Denne inkluderte når bakgrunnsinformasjon skulle distribueres til deltakerne. Videre har vi og kursansvarlig hatt møter dagen før øvelse for å sikre lik gjennomførelse i begge klassene og drøfte relevante aspekter for utredningen.

Hver uke har vi publisert kunngjøring til deltakerne om når bakgrunnsinformasjon sendes ut. Studentene har samtidig blitt opplyst om at forfall eller bytte av klasse må meldes innen gitt frist. Tildeling av bakgrunnsinformasjon har vært enten to dager i forkant av øvelsen eller ved starten av forhandlingsøvelsen. Dette er avhengig av kompleksiteten i øvelsen og er avgjort av kursansvarlig. Informasjon er kun utdelt til dem som ikke har meldt forfall. I kunngjøringen har det vært tydeliggjort hvem man skal kontakte dersom man ikke har mottatt nødvendig informasjon. Formålet med presiseringene i kunngjøringene var å sikre at resultatene ikke ble påvirket av enkeltindividers mangel på bakgrunnsinformasjon. Bakgrunnsinformasjonen er ulik for deltakerne, basert på hvilken rolle de er tildelt. Det er derfor presisert at informasjon ikke skal diskuteres med andre parter.

Før utsendelse av bakgrunnsinformasjon har vi systematisk dannet oversikt over deltakere i de ulike klassene og forfall. Basert på dette har vi innledningsvis benyttet programvare for tilfeldig tildeling av grupper. Foruten første øvelse, hvor det er individuell forhandling, blir team satt sammen av forskerne. Hvert team består av inntil fire deltakere. To team er deretter satt sammen for å forhandle. Teamene er ulike for hver øvelse ettersom det er separate øvelser. Det er også knyttet til at det har vært ønskelige å minimere sannsynligheten for at forskningen påvirkes av faktorer som eksempelvis høyere grad av psykologisk trygghet i det ene teamet fordi de har arbeidet sammen tidligere. Vi har utover i kurset studert og tatt hensyn til tidligere gruppesammensetning for å unngå dette. Gruppene er da i mindre grad satt sammen med tilfeldig tildeling og uten bruk av programvare. Teamene er rene mannlige eller kvinnelige team, bestå av en overvekt av det ene kjønn, eller ha en blandet og balansert komposisjon av kjønn. Rollene tildeles tilfeldig for gruppene etter disse er satt sammen. Bakgrunnsinformasjon ble deretter hentet fra kursansvarlig og distribuert basert på tildelt rolle. Deltakerne fikk ikke vite sin gruppesammensetning eller andre deltakeres rolle i forkant av forhandlingsøvelsen.

3.3.3 Gjennomførelse og resultatregistrering

Forhandlingsøvelsene ble gjennomført i grupperom på NHH i kursets forelesningstidspunkt. Klassene har ulike forelesningstidspunkt på samme dag. Hver øvelse har en varighet som strekker seg fra 25 minutter til 2 timer. Det er minst en uke mellom hver ny øvelse. Øvelsene er gjennomført i periodene januar til mars, og august til november.

Øvelsene startet med at kursansvarlig innleder øvelsen, presenterer øvelsens tidsskjema og at fremmøte registreres. Ved sykdom eller uanmeldt forfall har gruppesammensetningen måtte endres for å sikre gjennomføring. En oversikt over gruppesammensetning ble vist for alle deltakerne, og deltakerne fikk tid til å forberede seg innad i sitt team før de ble satt sammen til forhandling med et motpartsteam. Studentene har selv ansvaret for å sette seg inn i eventuelt tildelt bakgrunnsmateriale i forkant av øvelsen. I forberedelsesfasen og underveis i øvelsen var kursansvarlig og vi tilgjengelig for å svare på spørsmål. Mesteparten av tiden benyttes til selve forhandlingen.

Det ble satt av ti minutter etter øvelsene til at deltakerne selv fylte inn sine resultater i et felles Excel-skjerma for klassen. Excel-skjemaet med oversikt over mulige elementer som kan inkluderes i en eventuell avtale var ikke synlig før etter tid satt av til forhandling er gått ut.

Resultatregistreringen må gjennomføres før deltakerne får drøfte læringspoeng. Det er partene som har forhandlet som i fellesskap registrerer resultatet. Vi har før hver øvelse minnet deltakerne på å registrere resultater og tilsvarende påminnelse ble gitt etter tiden satt av til forhandling er ute. Etter resultatene var diskutert i fellesskap avslutningsvis av kursansvarlig ble de lagret av oss som kopi og deltakernes tilgjengelighet til dokumentet ble fjernet. Sådan kunne ikke den siste klassen som gjennomfører øvelsen se mulige løsningsmoment fra den tidligere klassen. Deltakernes tilgang til dokumentet ble tilbakeført da begge klassene på samme dag hadde gjennomført øvelsen. Dette var for at deltakerne kan benytte resultater til refleksjonsnotater og eksamen.

3.4 Antagelser og avgrensninger

Det er foretatt ulike antagelser og avgrensninger i studien. Vår studie fokuserer på personer som objektivt identifiseres som kvinner eller menn. Andre kjønnsidentiteter er ekskludert. Basert på sosial rolleteori og forståelsen av systematiske forskjeller mellom kjønn antas det at forskjeller mellom underliggende trekk i en gruppe sannsynligvis vil være større mellom kjønnene.

Det antas at deltakerne opptrer i forhandlingstreningen slik de ville opptrådd i en virkelighetsnær setting. Studien er avgrenset til å analysere forhandlinger med to parter, enten individer eller team, som representerer hver sin side i forhandlingen og forhandler om ulike saker. Forhandlinger med flere parter, mekling, interne forhandlinger og internasjonal forhandling er ekskludert.

3.5 Utvalg

For å kunne belyse forskningsspørsmål er det benyttet data fra et utvalg. Det vil si at vi har valgt data fra en mindre, men håndterbar, del av en større gruppe. Feltstudien inkluderer frivillige masterstudenter i økonomi og administrasjon som har søkt om å ta kurs med forhandlingstrening. Det vil si at deltakerne selv velger kurset ved å søke. Selve kurset er adgangsbegrenset og enhver som søker får derfor ikke delta. Hvem som får delta avgjøres av Norges Handelshøyskole basert på kriterier som antall fullført kurs og valg hovedprofil for master. Studenter med hovedprofil i strategi og ledelse prioriteres. Utvalgsrammen er de studentene som er tatt opp til kurset. Følgelig er det ikke mulig å benytte sannsynlighetsbasert

utvalgsmetode, som normalt foretrekkes. Utvalgsmetoden er derfor ikke sannsynlighetsbasert. Utvalget inkluderte 110 studenter som var fordelt i fire klasser. To av disse klassene gjennomgikk forhandlingstreningen våren 2023, mens ytterligere to klasser hadde identisk gjennomgang høsten 2023.

3.6 Evaluering av metode

En grundig evaluering av metode er essensielt for å sikre studiens pålitelighet, gyldighet og overordnet kvalitet. I denne delen gir vi innsikt i sentrale aspekter som kan ha påvirket studien og dens resultater, samt hvilke tiltak vi har foretatt oss for å sikre god forskningskvalitet.

3.6.1 Validitet

Validitet handler i bunn og grunn om hvor passende målingene er, nøyaktigheten i analysen av resultatene, og mest kritisk i hvilken grad funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2019, p. 213). Mens de to første poengene knyttes til intern validitet, er generaliserbarhet knyttet til ekstern validitet.

Tidligere eller nylige hendelser kan true intern validitet. Dette inkluderer for eksempel tidligere forhandlingstrening og generelle forhandlingserfaringer utenfor studien i samme tidsperiode. Det gjelder også tidligere erfaring med arbeid i team, som kan påvirke adferden til deltakerne. Slike erfaringer vil derimot alle forhandlere ha, i ulik grad, og det fremkommer ikke at noen har forhandlingsspesifikk trening som reduserer validitet.

Siden dataen utelukkende vurderes basert på resultatene og ikke observasjon av deltakerne vurderer vi risikoen for at deltakernes adferd endres på grunn av vår tilstedeværelse og gjennomføringen av studien som relativt lav. Dette reduserer muligheten for at resultatene gir en feilaktig representasjon av deres naturlige adferd. Videre er det ikke synlig for alle hvilke deltakere som har oppnådd hvilke resultater, og deltakerne er kjent med at resultatene ikke påvirker karakterfastsettingen i kurset. Det foreligger derfor ikke noen motivasjon for at studentene skal fremstille seg selv på en gitt måte, fremfor å opptre naturlig ettersom det ikke foreligger noen konsekvenser i etterkant.

Videre har vi og kursansvarlig vært tilgjengelig underveis for å svare på spørsmål og oppklare usikkerheter ved behov. Denne innblanding kan ha forstyrret den naturlige settingen og

potensielt påvirke deltakernes adferd. Vi har derfor blitt enig om grad av akseptabel innblanding i forkant, og gjennomgående minimert innblandingen for å opprettholde validitet.

En positiv faktor for validiteten er at grad av frafall er svært lav, da deltakerne har obligatorisk oppmøte for å kunne ta eksamen. Allerede i første time fjernes deltakere som ikke kommer til å gjennomføre kurset, og nye får tilbud for å holde antallet deltakere gunstig. Dette er kjent for deltakerne i forkant, og har sikret høy deltakelsesgrad med tilnærmet lik representasjon av deltakere i hver øvelse. Strukturen i kurset har effektivt bidratt til å unngå systematisk frafall, noe som er viktig for å opprettholde representativiteten til funnene våre og styrke studiens evne til generalisering. Spesielt har dette vært avgjørende for å sikre en balansert representasjon og unngå skjevhet knyttet til kjønn. Likevel er N lavere enn ønsket som følge av at deltakerne sjeldent analyseres på individnivå, og reduserer generaliserbarheten til studien. Vi vil likevel argumentere for at dette har vært nødvendig og gunstig for å belyse nyanserte aspekter som ellers hadde blitt oversett knyttet opp mot forskningsspørsmålet.

Ikke-sannsynlighetsutvalg anses som en mindre ønskelig tilnærming med tanke på utvalg, Likevel vil denne tilnærmingen, i dette tilfellet, kunne gi vell så verdifulle bidrag som sannsynlighetsbaserte utvalg (Saunders et al., 2019). Selv om studentutvalg ofte er kritisert, kan dette være gunstig ettersom studentene gjerne har de eksakte karakteristikkene man ser etter (Henry, 2008). Dette innebærer at gruppen som tar forhandlingstrening kan være mer egnet enn et bredere og mer generelt utvalg. Bakgrunnen for dette er at det er ideelt å studere effektene av kjønnssammensetning i forhandlinger for utvalget som med større sannsynlighet vil inngå i forhandlinger. Spesielt er dette gjeldene siden disse studentene gjerne er fremtidens forhandlere i arbeidslivet. Det vil også si at det ikke nødvendigvis er betydningsfullt at disse studentene kan ha andre forventninger tilknyttet kjønn enn den gjennomsnittlige befolkningen (Schei & Rognes, 2017), fordi funnene ikke skal generaliseres til en generell befolkning, men heller til fremtidens forhandlere. Samtidig er deltakerne relativt homogen på andre faktorer enn kjønn, noe som gjør at effektene av kjønn i forhandlinger i større grad kan isoleres. I forlengelsen av dette, unngår vi potensielle spuriøse effekter, som eksempelvis effekten av å valget om å delta i forhandlinger i det hele tatt. Noen individer som initierer forhandlinger, kan ha visse egenskaper som kan forvrengte forholdet mellom kjønn og forhandlingsresultater. Dette unngår vi ved at studien er begrenset til dem som velger å delta i kurset. Videre er det mulig å overse variabler, men vår eksplorative tilnærming kombinert med homogeniteten i gruppen gjør dette mindre relevant. Samlet sett styrker disse aspektene konklusjonene betydelig.

Inkludering av ulike øvelser med mange forskjellige type elementer og ulike mål på utfall, påvirker validiteten i studien positivt. Ved å gjøre dette får vi økt mangfold av situasjoner som etterligner virkelige forhandlingssituasjoner og man kan generalisere funn til ulike kontekster. Ved å redusere risikoen for å generalisere funn til situasjoner hvor det ikke er gyldige, blir resultatene mer representative for den kompleksiteten og variasjonen som finnes i virkelige forhandlinger. Dette aspektet er særdeles viktig i vår studie, da forhandlinger forekommer i mange forskjellige situasjoner med ulike aktører og posisjoneringer, som påpekt av Schei og Rognes (2017). En slik bred tilnærming med varierte øvelser styrker altså validiteten ved å representere og etterligne mange situasjoner som gjør funnene mer generaliserbare og relevante for ulike kontekster.

3.6.2 Reliabilitet

Forskning anses som reliabel hvis den produserer lignende resultater under konsekvente forhold, det vil si at når enten samme eller nye uavhengige forskere gjennomfører studien på nytt vil disse resultatene være tilnærmet like de forrige, og gyldig hvis funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2019). Vi anser det derfor som sentralt å presentere trusler mot reliabilitet og hvilke tiltak vi har implementert for å sikre påliteligheten av våre funn.

Undersøkelse av flere ulike situasjoner hvor forhandling finner sted bidrar ikke bare til å påvirke validitet, men også reliabilitet. Denne tilnærming muliggjør identifikasjon av mønstre og nyanser på tvers av ulike settinger, noe som styrker reliabiliteten ved å unngå overdreven avhengighet av spesifikke kontekst. Videre måler vi integrasjon ved å inkludere et mangfold av saker og grad av kompletthet, som bidrar til pålitelighet ved å unngå at resultatene påvirkes av rigide og forhåndsdefinerte løsninger. Dette øker konsistensen og påliteligheten av funnene ved å ta hensyn til variabilitet og kompleksitet.

Det er en potensiell risiko for deltakerfeil og deltakerbias. Deltakerfeil referer til enhver faktor som påvirker deltakerens prestasjon på en ugunstig måte, mens deltakerbias er enhver faktor som kan føre til et feilaktige svar, for eksempel at deltakerne handler slik de tror forskeren ønsker (Saunders et al., 2017). For å unngå feil har deltakelse i studien ingen betydning for kurset som helhet, verken for læring, utvikling eller eksamensresultat. Det er også en risiko for at deltakere har blitt kjent med øvelsene før de gjennomføres, eller har fordommer mot enkelte individer i gruppen. For å redusere at resultatene påvirkes gjentatte ganger av at fordommer mot individer, eller at noen grupper oppnår høyere grad av psykologisk trygghet,

er gruppesammensetningene ulik for hver øvelse. Selv om dette kan påvirke resultatene, vil dette være tilfellet i virkelige forhandlinger også. Videre er deltakerne oppfordret til å unngå å søke etter løsninger på internett, ettersom det ikke er noen gevinst av dette. Tvert imot blir den personlige utviklingen skadelidende av slik adferd. Selv om dette kan påvirke resultatene, vil både fordommer og eventuell informasjonsasymmetri være tilfellet i virkelige forhandlinger. Samlet utgjør dette ikke store trusler mot reliabiliteten.

Gitt at øvelsene innebærer rollespill, kan det forekomme at deltakere tillegger en rolle visse forventinger uten at det reflekterer deres naturlige forhandlingsstil. For eksempel, i øvelser hvor deltakerne blir bedt om å være offensiv vil de muligens være mer offensiv enn de ville vært uten den spesifikke instruksjonen. Det samme kan skje uten at deltakerne blir bedt om det, for eksempel at de i en amerikansk forhandlingsøvelse tenker de skal opptre som en tradisjonell amerikansk forhandler. Vi anser likevel dette som mindre relevant, da deltakerne med stor sannsynlighet legger mer vekt på forhandlingstrening og utvikling fremfor rollespill.

Til tross for at gjennomføringen av klassene skjedde på ulike tidspunkter, en på morgenen og en på ettermiddagen i begge semestre, vurderes dette som mindre vesentlig for reliabiliteten. Selv om tidspunktet på dagen og opplagthet kan påvirke deltakernes prestasjon i øvelsene, er dette trolig av mindre betydning. Dette skyldes at deltakerne, for de øvelsene med lengre forberedelsestid, mottar rolleinformasjonen to dager før selve gjennomføringen, og alle vil derfor ha tilstrekkelig med tid for nødvendige forberedelser uavhengig av gruppe. I tillegg har deltakerne fått lik forberedelsestid i timen, og selve forhandlingen har vært underlagt identisk tidsramme for alle. Videre vil noen deltakere naturligvis være mer opplagte på ettermiddag enn formiddag, eller omvendt, og denne variasjonen gjenspeiler også virkelige forhandlingssituasjoner. Totalt anser vi disse aspektene som uproblematisk, men erkjenner at det kan ha en viss betydning.

At de samme personene, vi og kursansvarlig, har gjennomført kurset bidrar betydelig til å øke reliabiliteten. Dette er spesielt relevant siden øvelsene har blitt gjennomført for fire klasser over to semestre. Den kontinuerlige deltakelsen og observasjonen fra de samme aktørene sikrer at den standardiserte fremgangsmåten for studien er konsistent gjennomført. På denne måten reduserer vi samtidig sannsynligheten for at vi selv blir påvirket av faktorer som dagsform eller dårlig forberedelse, nettopp fordi vi har en veletablert systematisk fremgangsmåte. Den standardiserte fremgangsmåten inkluderer at rollebeskrivelser og instruksjoner er identisk i alle tilfeller. Dette bidrar til å eliminere potensielle variasjoner i

gjennomføringen som kan påvirke reliabiliteten, og styrker dermed gyldigheten av resultatene samlet inn over ulike perioder og klasser.

Registrering av resultater av deltakere selv kan potensielt true reliabiliteten. Etter å ha sett andre sin løsning kan deltakerne potensielt introdusere nye elementer og endre deres egentlige prestasjon. For å adressere denne risikoen har vi implementert flere tiltak. Tiltakene inkluderer at vi har begrenset deltakernes tilgang til resultatregistreringen og regelmessig sjekket redigeringsloggen. Dette minimerer risikoen for kopiering eller tilpasning av resultater. Vi har også innført en praksis med å avpublisere og nullstille resultatarket mellom de ulike klassene som gjennomfører øvelsene på to separate tidspunkt samme dag. Ved å begrense tilgangen til resultatarket før øvelsens avslutning, unngår vi at relevante elementer røpes og leder deltakerne mot løsninger. I tillegg har vi vært proaktive ved å undersøke situasjoner der det har vært betydelige endringer fra den opprinnelige registrerte løsningen, og spurt deltakerne om årsakene bak endringer. Alle resultater er blitt nøye gjennomgått og kalkulert av oss etter registrering for å forsikre at alle verdier er korrekt notert, noe som samtidig styrker validitet. Samlet sett bidrar disse tiltakene til å øke tilliten til de innsamlede dataene, noe som er avgjørende for å kunne trekke pålitelige konklusjoner fra funnene.

Vi har vært nøye med å anerkjenne at våre egne subjektive meninger kan påvirke nøyaktigheten og rettferdigheten i tolkningen av dataen. For å unngå at våre egne tolkninger påvirkes av utydelige eller tvetydige formuleringer i deltakernes resultater, har vi eller kursansvarlig spurt de aktuelle forhandlingsgruppene om en oppklaring umiddelbart etter resultatregistrering. På denne måten har vi sikret at resultatene fremstilles og vurderes slik de var tiltenkt fra deltakerne. Videre har vi individuelt evaluert resultatene, bemerket interessante funn, og deretter diskutert dem sammen og med kursansvarlig for å redusere effekten av fordommer. Denne tilnærmingen bidrar til å unngå at vi søker etter resultater som bekrefter våre egne antagelser, slik Saunders et al., (2019) anbefaler. Det at vi har ulikt kjønn og evaluerer dataene på denne måten, sikrer også en mer balansert og objektiv vurdering av funnene. Totalt sett sørger vår bevissthet og tiltak for at vi minimerer innflytelsen av subjektivitet og fordommer, samtidig som det inkluderer ulike perspektiver.

3.6.3 Statistisk signifikans

I vår masteroppgave har vi valgt å fokusere mindre på null-hypotesetesting (NHST) og statistisk signifikans, og i stedet adoptere en mer abduktiv tilnærming. Dette valget er gjort basert på en økende kritikk av NHST i samfunnsvitenskapen, som har reist tvil om bruken av signifikanstesting som hovedmetode for å vurdere validitet og reliabilitet. Som påpekt av flere forskere innenfor ulike samfunnsvitenskapelige områder, har NHST sine begrensninger og kan føre til en rekke uønskede praksiser som publikasjonsbias, manglende replikasjon og såkalt «p-hacking» (van Witteloostuijn & van Hugten 2022)

En abduktiv tilnærming gir oss muligheten til å utforske problemstillinger mer helhetlig og legge vekt på forståelsen av fenomener, snarere enn bare statistisk signifikans. Abduktiv metode legger vekt på å utvikle teorier basert på observasjoner og data, og gir oss rom til å utforske komplekse sammenhenger og finne alternative forklaringer på fenomener. Denne tilnærmingen gir også mer vekt på å forstå konteksten, sosiale sammenhenger og deltakeres perspektiver, som er avgjørende for å danne en grundig forståelse av forskningsproblemet.

Et sentralt poeng med signifikanstesting er at det skal være påstander som det er mulig å teste, med tilstrekkelig observasjoner slik at sammenhenger kan avkrefte, bekrefte eller modifiseres (Gotelli & Ellison, 2004). Det vil videre bety at signifikanstesting er av lavere verdi når observasjonene ikke er i stort omfang, ettersom enkelte verdier kan resultere i feilaktige konklusjoner. Kombinasjonen av lav N og ønske om dybdeforståelse på tema gjør at vi kan få funn av større verdi ved å redusere fokuset på signifikans. I stedet har vi benyttet signifikanstesting hvor vi mer eller mindre direkte kan gjenskape andre funn. Med dette menes at våre funn kan sammenlignes med eksempelvis Schei & Rognes (2017; 2019) statistisk nettopp fordi vår gjennomføring er gjort tilsvarende. Dette er en innledningsvis deduktiv tilnærming, men hvor vi gradvis undersøker flere og flere aspekter som verken litteratur har klare funn på eller hvor signifikans kan føre til forkastning av egentlig betydelige funn.

Ved å fokusere på validitet og reliabilitet i en mer abduktiv ramme, søker vi å utforske sammenhenger og fenomener på en måte som gir en dypere innsikt og kan generere ny teoretisk forståelse. Vi tar dermed et skritt vekk fra den tradisjonelle tilnærmingen som primært vurderer statistisk signifikans, og i stedet legger vekt på å bygge en mer helhetlig forståelse av vårt forskningsområde. Dette valget er basert på anerkjennelsen av at validitet og reliabilitet kan oppnås gjennom kritisk refleksjon, dybdeundersøkelser og kvalitative

tilnærminger, som kan gi verdifull innsikt i komplekse samfunnsvitenskapelige problemstillinger. Et slikt steg bort fra signifikans er derfor ikke i strid med verdifull forskning, og som van Witteloostuijn og van Hugten (2022, s.5) hevder: “We cannot but hope that, sooner rather than later, the social sciences open up, and become receptive for alternative approaches”.

3.7 Forskningsetikk

Til slutt i dette kapittelet vil vi fremlegge de etiske betraktningene som er foretatt i gjennomførelsen av utredningen. I forskningssammenheng referer etikk til veiledende standarder for forskernes oppførsel og hvordan forskningsdeltakernes rettigheter tas hensyn til (Saunders et al., 2019). For å etterstrebe etisk forskning har vi benyttet generelle etiske prinsipper for forskning og retningslinjer for forskningsetikk ved NHH i alle faser av forskningsarbeidet.

Først og fremst er datainnsamlingen gjennomført på en måte som er transparent for deltakerne. Hver enkelt deltaker har fått frihet til å velge om de ønsker å delta eller ikke. Informasjon om mulighet til å vegre seg eller trekke seg som deltaker er blitt gitt. Det er opplyst at ønske om å ikke delta skal formidles til kursansvarlig. I tillegg er det informert om at erfaringer og resultater fra forhandlingstreningen kan benyttes i forskningssammenheng. Dette synliggjøres ved kursstart i et eget avsnitt om forskning i kursbeskrivelsen og er blitt presentert muntlig i første forelesning av foreleser. Kursdeltakere oppfordres til å bidra til forskning, men deres valg påvirker ikke karakterfastsetting eller rettigheter i kurset. Informasjonen er tilgjengelig for alle involverte parter på kursets fagside gjennom hele forskningsperioden. I dette publiserte skrevet tydeliggjøres det at resultater systematiseres i anonym form og behandles konfidensielt. Deltakerne kan derfor ikke identifiseres gjennom presentasjon av data.

Ettersom forskernes integritet, rettferdighet og åpenhet påvirker kvaliteten på forskningen har dette vært essensielt. Spesielt er det etterstrebet ansvarlighet i dataanalyse og rapportering av funn. Dette inkluderte vektlegging av åpenhet, nøyaktighet og fravær av partiskhet. Studiens styrker og ulemper, samt begrensinger er derfor transparent. I tråd med etiske prinsipper baseres utredningen på ærlig rapportering.

Et sentralt etisk hensyn har vært å sikre at datagrunnlaget ikke kommer på bekostning av deltakernes læringsutbytte og utvikling. Forhandlingstreningen har vært identisk for alle

klassene og er derfor ikke endret for forskningssammenheng. Dette er et standpunkt som er knyttet til det etiske aspektet, selv om det hadde vært av interesse å studere endring i faktorer i forhandlingsøvelsene. Det har også vært nødvendig å besvare spørsmål underveis i forhandlingstreningene for å sikre klarhet for deltakerne slik at de har forutsetning for å opparbeide seg den tiltenkte erfaringen. Vi har derfor måtte ta vurderinger knyttet til deling av informasjon for å besvare nødvendige spørsmål samtidig som vi har fokusert på å sikre minimal påvirkning på selve resultatet i øvelsen.

4. Øvelser

Dette kapitlet tar for seg en rekke ulike øvelser som er benyttet i studien for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Hvert delkapittel behandler én øvelse og inneholder beskrivelse av den gitte øvelsen, tilhørende databehandling med analyse, samt resultat.

I casebeskrivelses-delen forklares øvelsen med nødvendig informasjon for å forstå situasjonen og elementene for den aktuelle øvelsen. Alle øvelsene er to-partsforhandlinger. Øvelsens innhold og roller er av slik karakter at ingen deltakere risikerer å måtte opptre mot sine personlige verdier samtidig som øvelsene oppfattes logisk og relevant. Bakgrunnsinformasjonen som er utdelt til deltakere for hver øvelse er mer omfattende enn beskrivelsen. Flere av forhandlingsøvelsene er lisensbasert.

Videre presenterer vi fremgangsmåten for behandling og analyse av dataene for øvelsen. Dataanalyse innebærer innsamling, modellering og transformasjon av data med formål å trekke ut informasjon fra data (SINTEF, u.d). Data er klargjort og registrert i Excel for alle øvelser. Videre har vi benyttet det integrerte utviklingsmiljøet for R, R-studio, for statistisk databehandling og grafisk fremstilling av resultatene. Data er behandlet både numerisk og kategorisk. Alle resultater er analysert ut fra resultatorientert vurdering av forhandlingsresultat. Vi har også studert generelle tendenser i data.

Resultat fra dataanalyse er presentert avslutningsvis i delkapitlet for øvelsen. Deskriptiv statistikk kombinert med grafisk fremstilling utgjør hovedvekten av resultatene. Resultatene tar for seg én og én øvelse, og vektlegger de funnene som er relevant for å besvare forskningsspørsmålet. Til slutt vil vi studere de tre siste øvelsene mer helhetlig ut ifra kjønns sammensetning.

4.1 TV-øvelsen

4.1.1 Casebeskrivelse

TV-øvelsen er en øvelse med integrativt potensial utviklet av Rognes, basert på profitmatriser brukt i tidligere forhandlingsforskning, i forbindelse med forhandlingskurset. I TV-øvelsen deles deltakerne inn i rolle som innkjøpssjef for Antennen A/S eller salgssjef for A/S TeVe. Hver forhandling inkluderer en innkjøpssjef som forhandler med en salgssjef.

Informasjonen og rollene deles ut i timen, med kort forberedelsestid og 25 minutter til rådighet for å komme frem til en avtale. Innkjøpssjefen er en eksklusiv TV-forhandler som skal forhandle om salgsbetingelser for en TV-modell. Det er tidligere blitt enighet med salgssjef om pris på 12000 kr pr TV og antall på 100 TV. I øvelsen skal det forhandles om tre betingelser: (1) leveringstidspunkt, (2) antall produktvarianter og (3) betalingsbetingelser. Både selger og kjøper får opplyst hva som er ønskelig langs de ulike dimensjonene og har hver sin fortjenestetabell. Det opplyses at fortjenestetabellen skal holdes skjult for motpart. For at partene skal oppnå et godt resultat må de evne å se det integrative potensialet hvor de kan bytte saker for bedre resultat kontra kompromiss på hver dimensjon.

Av tabellene vil et kompromiss være EEE, som gir 4000 i profitt for både kjøper og selger. En avtale bedre enn kompromiss kan for eksempel være AEI hvor begge oppnår en profitt på 5200 hver. Dette innebærer integrasjon, altså at partene har begge fått det som var viktigst for deres rolle, i bytte mot hva som var viktigst for motpart. Hvis man derimot oppnår en avtale hvor man vinner på saker som er minst viktig, og taper på de viktigste, vil man ha en tapsavtale. I dette tilfellet er totalsummen for fordeling lavere enn kompromiss, slik som ved kombinasjonen IEA. Denne tapsavtalen gir en totalsum på 5600, med 2800 til hver part.

Fortjenestetabell Kjøper

Levering			Produktvarianter			Betalingsbetingelser		
Alt.	Tidspunkt	Fortjeneste	Alt.	Antall	Fortjeneste	Alt.	Kreditt	Fortjeneste
A	0 uker	4000	A	9	2400	A	6 mnd.	1600
B	1 uke	3500	B	8	2100	B	4-5 mnd.	1400
C	2-3 uker	3000	C	7	1800	C	3 mnd.	1200
D	4-5 uker	2500	D	6	1500	D	2 mnd.	1000
E	6-7 uker	2000	E	5	1200	E	6-7 uker	800
F	8-9 uker	1500	F	4	900	F	4-5 uker	600
G	10-11 uker	1000	G	3	600	G	2-3 uker	400
H	12-13 uker	500	H	2	300	H	1 uke	200
I	14 uker	0	I	1	0	I	Ingen kreditt	0

Tabell 2 - Fortjenestetabell kjøper

Fortjenestetabell Selger

Levering			Produktvarianter			Betalingsbetingelser		
Alt.	Tidspunkt	Fortjeneste	Alt.	Antall	Fortjeneste	Alt.	Kreditt	Fortjeneste
A	0 uker	0	A	9	0	A	6 mnd.	0
B	1 uke	200	B	8	300	B	4-5 mnd.	500
C	2-3 uker	400	C	7	600	C	3 mnd.	1000
D	4-5 uker	600	D	6	900	D	2 mnd.	1500
E	6-7 uker	800	E	5	1200	E	6-7 uker	2000
F	8-9 uker	1000	F	4	1500	F	4-5 uker	2500
G	10-11 uker	1200	G	3	1800	G	2-3 uker	3000
H	12-13 uker	1400	H	2	2100	H	1 uke	3500
I	14 uker	1600	I	1	2400	I	Ingen kreditt	4000

Tabell 3 - Fortjenestetabell selger

4.1.2 Databehandling og analyse

Selve dataen er samlet ved at deltakerne registrerer sine resultat med bokstavene som fremkommer av fortjenestetabellen i et resultatark. Data er så bearbeidet ved at vi har kalkulert verdiene som er oppnådd, både for gruppe og individuelt. Basert på gruppefordelingen er gruppene kategorisert som kvinne, mann og blandet. Kvinne er kvinne som forhandler med kvinne, mann er mann som forhandler med mann, og blandet er mann som forhandler med kvinne. Fordi gruppene ikke har like mange observasjoner, har vi tatt hensyn til manglende verdier. Manglende verdier er kodet slik at disse verdier er ekskludert fra presentasjon av grafisk fremstilling og statistisk informasjon samtidig som datasettet er holdt intakt. Dette gjør at vi unngår å miste observasjoner eller feilpresentere data. Analysene er foretatt med bakgrunn i det som er klassifisert som optimalt resultat på 10 400. Det optimale resultatet er basert på total mulig skapt verdi og likhet i fordeling av verdi med 5200 til hver part.

For andel god og dårlig oppnådd verdi for hver kategori er terskelverdi satt til 9200. Vurderingen av terskelverdi er foretatt med bakgrunn i at 8000 er totalverdi ved kompromiss på dimensjonene, mens 9200 er mellompunktet mellom maks verdi på 10 400 og kompromiss. Det vil si at man ved terskelverdi har oppnådd et fornuftig bytte av saker og partene har avdekket ulike interesser.

Signifikanstesting

Basert på tidligere forskning ønsket vi å foreta signifikanstest. Dette er fordi det innledningsvis i studien vår gir mulighet til å sammenligne funn relativt direkte med funn fra Schei og Rognes (2017). Her fant de ingen signifikante forskjeller i verdiskapning basert på kjønn, eller signifikant ulik fordeling mellom kvinne og mann når de møttes i forhandlinger. For å kunne støtte oppunder, eller modifisere implikasjonene fra funnene har vi derfor foretatt to signifikanstester knyttet til hver sin antagelse: (1) det er ingen forskjell i verdier skapt av kvinner og menn uavhengig av hvem de forhandler med, og (2) det er ingen forskjell i fordeling av verdi mellom kvinner og menn uavhengig av hvem de forhandler med. En signifikant forskjell vil bety at vi kan anse den alternative forklaringen, altså at det er forskjell i verdiskapning eller verdifordeling, som sannsynlig. Undersøkelsen har som hensikt å legge føringer for hva vi kan studere videre, spesielt med tanke på å undersøke eventuell retning forskjeller har i forhold til kjønn.

Variansanalyse

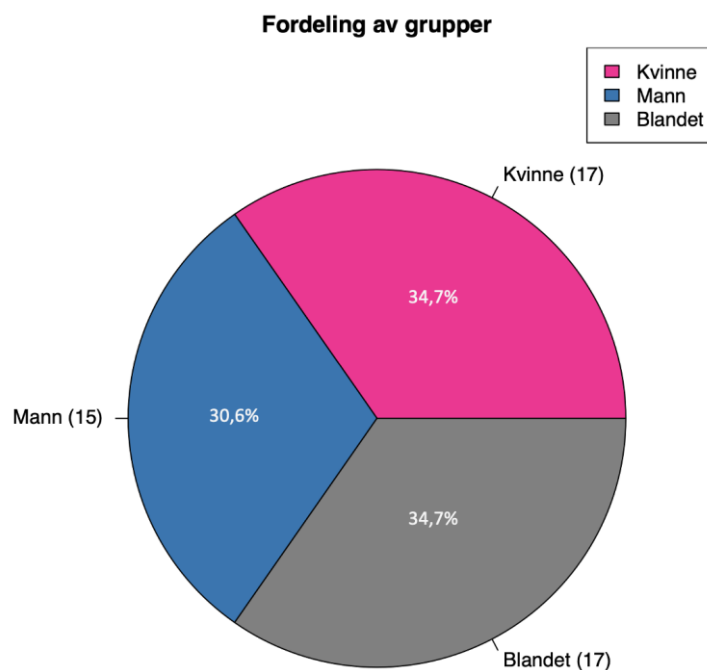
For å kunne gjennomføre statistisk analyse er data restrukturert for å studere de kategoriske variablene. Den statistiske analysen enveis variansanalyse, kjent som Anova-test, ble valgt. Bakgrunnen for valget er at testen gjør det mulig å studere gjennomsnittet over tre grupper og hvorvidt det er statistisk signifikante forskjeller i gjennomsnittet for gruppene kvinne, mann og blandet. I tillegg er Anova et gunstig valg da hver forhandlingsobservasjon kan betraktes som en uavhengig observasjon. For å sikre at testen er velegnet har vi kontrollert for testens antagelser, eksempelvis sjekk av normalfordeling og lik varians. Det er blitt gjennomført blant annet Shapiro-Wilks-test, QQ-plot og Residual vs. Fitted plot. Hensikten med å benytte Anova var at vi kunne få mer innsikt i hvorvidt forskjellene i resultat skyldes kjønns sammensetning eller tilfeldigheter.

Post-Hoc-test

For å vurdere hvilke grupper som er forskjellig ved signifikans er det benyttet Tukey Honest Significant Difference test. Denne egner seg som er oppfølgende test til Anova for å få ytterligere informasjon. Testen gjør det mulig å gjøre parvise sammenligninger mellom gruppegjennomsnitt når utvalget for hver gruppe er lik, eller tilnærmet lik (Abdi & Williams, 2010).

4.1.3 Resultat

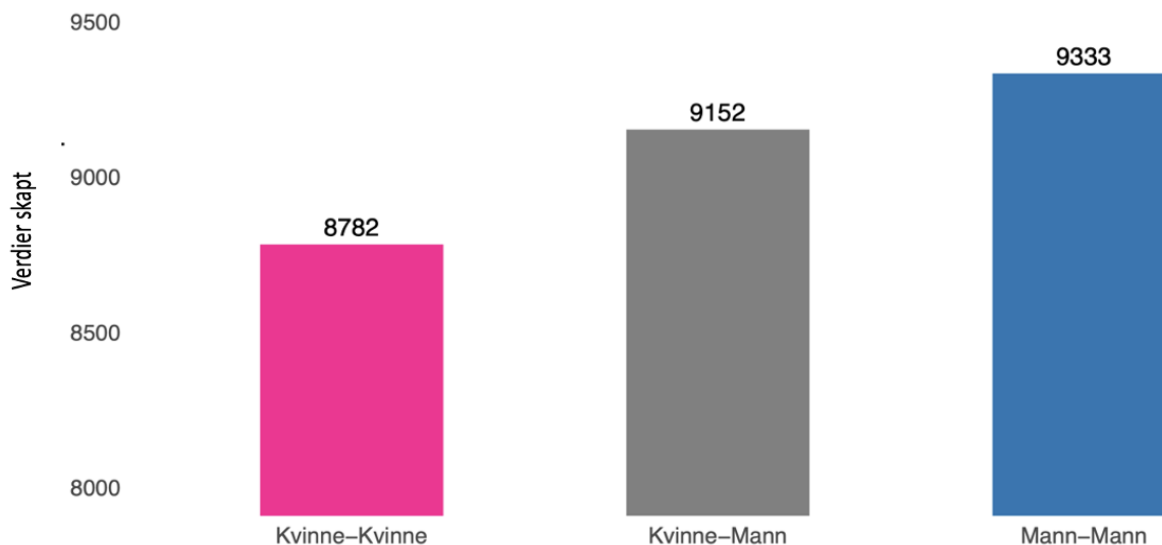
Til sammen deltok 98 deltakere i TV-øvelsen, 47 menn og 51 kvinner. Dette gir en kvinneandel på 52%. Fordelingen av grupper hadde 30,6% rene mannlige grupper, 34,7% rene kvinnelige grupper og 34,7% blandede grupper. Ettersom deltakerne forhandlet individuelt på dyade nivå, ble $n = 49$.



Figur 1 - Fordeling av grupper TV

Først og fremst sammenlignet vi total verdi som er skapt ved de ulike kjønnssammensetningene. Her finner vi at menn i gjennomsnitt skaper større verdi enn både kvinnelige og blandede grupper. Rene kvinnegrupper oppnår lavest gjennomsnittlig verdi av de ulike kjønnssammensetningene, som illustrert i *Figur 2*.

Verdier skapt ved ulike kjønnsammensetninger



Figur 2 - Verdier skapt ved ulike kjønnsammensetninger

Den statistiske informasjonen støtter oppunder dette og viser samtidig at standardavviket for menn er lavere enn i de andre gruppene, samt at minste totale verdi er høyere. Alle gruppene har lik maksimumsverdi, mens medianverdi for kvinner er betydelig lavere enn for de andre kjønnsammensetningene.

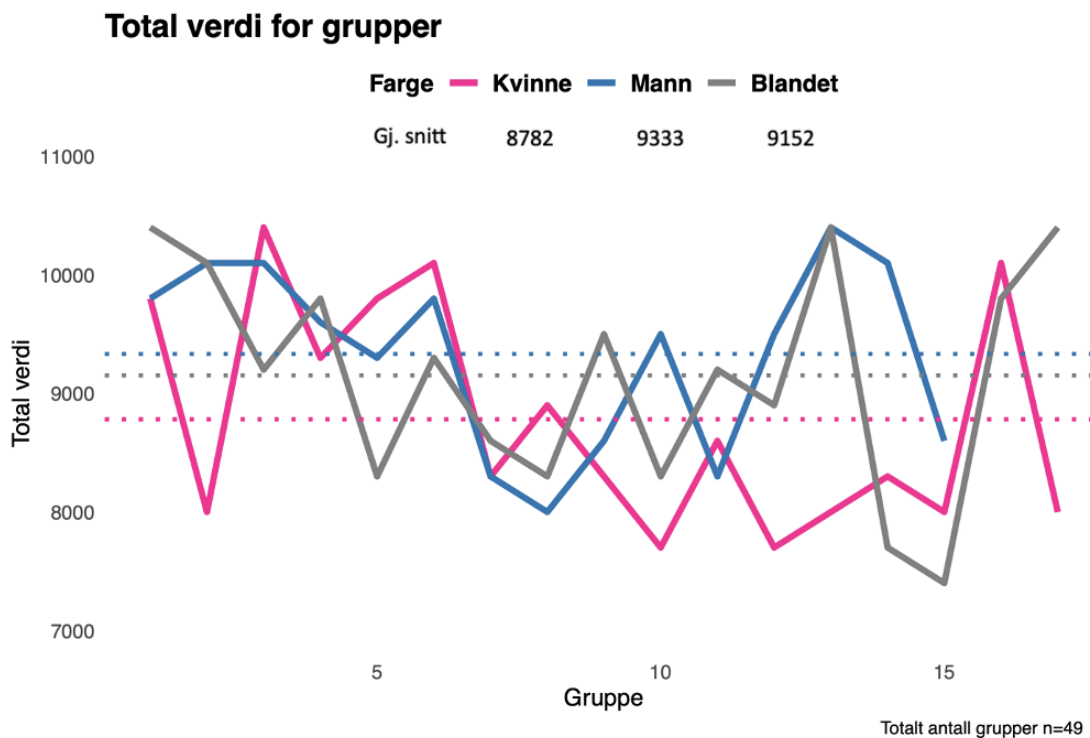
Statistisk informasjon

Kategori	Mean	Median	Max	Min	StdDev
Kvinne	8782	8300	10400	7700	934
Mann	9333	9500	10400	8000	777
Blandet	9152	9200	10400	7400	944

Tabell 4 - Statistisk informasjon

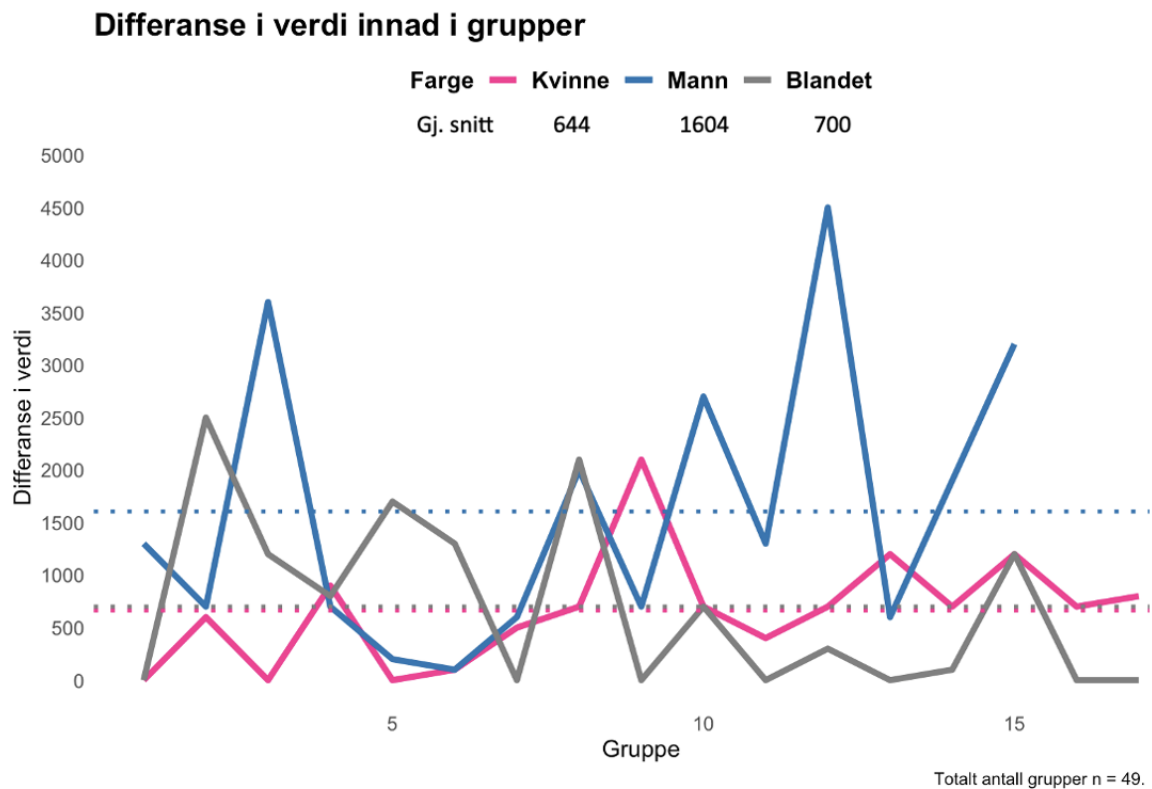
Dette fremkommer likefult av den grafiske fremstillingen i *Figur 3* av total verdi skapt, som samtidig viser de store variasjonene i oppnådd verdi for alle grupper. Variasjonene er knyttet til at gruppene har 27 unike sammensetningene av betingelser, mens ni grupper har samme løsning som minst én annen gruppe. Grafen illustrerer at få grupper skaper lavere total verdi

enn kompromiss på hver dimensjon (total verdi = 8000). Mannlige sammensetninger er de eneste som ikke har noen grupper med lavere verdi enn kompromiss.



Figur 3 - Totalverdi for grupper

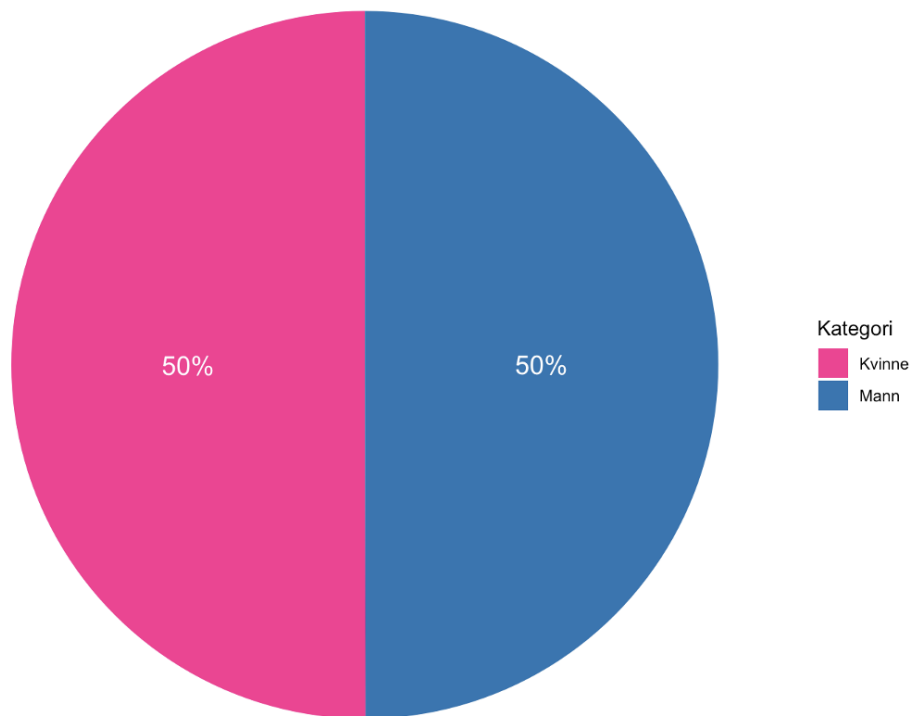
Videre har vi studert differansen av fordeling av verdi innad i gruppene som vises grafisk i *Figur 4*. Her finner vi at menn har større differanse, altså fordeler verdier mer ujevnt kontra kvinnegrupper og blandede grupper. Denne ulikheten er over dobbelt så stor som de andre to gruppene. Kvinnegrupper og blandede grupper fordeler verdiene tilnærmet på samme måte. Dette vil altså si at mannlige grupper skaper høyest totalverdi, men fordeler denne verdien mindre likt mellom forhandlingspartene enn de andre gruppene. I den sammenheng finner vi at ingen grupper med menn fant best mulig løsning med tanke på verdier skapt og fordelt, mens én kvinnegruppe og tre blandede grupper fant optimal løsning.



Figur 4 - Differanse i verdi innad i grupper

For blandede grupper studerte vi fordeling innad i gruppene med hensyn på verdier til menn og kvinner. Her fant vi at kvinner i gjennomsnitt får en verdi på 4595 og menn en verdi på 4588. Dette utgjør en fordeling på ca. 50% til hver av gruppene som vist i *Figur 5*.

Fordeling av verdier når kvinner og menn forhandler med hverandre

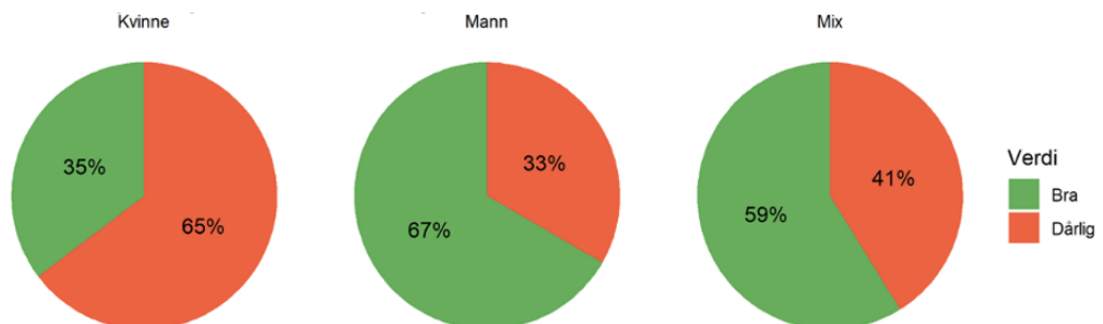


Gjennomsnittsverdier: Kvinner = 4594 Mann = 4588

Figur 5 - Fordeling av verdier når kvinner og menn forhandler med hverandre

De forskjellige kategoriene er også analysert basert på hvorvidt de har oppnådd en bra eller dårlig verdi opp mot terskelverdien på 9200. Andelen gode resultat er høyest for menn, med 67%, mens blandede grupper har 59% gode resultat. Kvinner kommer derimot mye dårligere ut, hvor bare 35% av gruppene oppnår et godt resultat.

Andel Bra og Dårlig for hver kategori



Figur 6 - Andel bra og dårlig verdi for hver kategori

Forskjellene mellom gruppene er sjekket for statistisk signifikans gjennom Anova-test. Gitt at ulikheten i antall grupper er såpass lav har dette liten betydning for p-verdien. Resultatene, i *Tabell 5*, viser tendens til at menn gjør det bedre i å skape verdi totalt sett, og kvinner gjør det dårligst, men vi finner ikke signifikant forskjell mellom de ulike gruppene.

ANOVA Results

Factor	Df	Sum.Sq	Mean.Sq	F.value	Pr..F.
Group	2	2559200	1279600	1.604	0.212
Residuals	46	36700392	797835		

Note:

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '***' 0.01 '**' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabell 5 - Anova-test for total verdiskapning mellom grupper

Derimot finner vi at det foreligger signifikant forskjell mellom kategoriene når vi studerer fordeling av verdi innad i grupper. Anova viser at det er forskjell mellom minst to av gruppene, som illustrert i *Tabell 6*:

ANOVA Results

Factor	Df	Sum.Sq	Mean.Sq	F.value	Pr..F.
Group	2	8902864	4451432	5.028	0.0106
Residuals	46	40728157	885395		

Note:

Signif. codes: 0 '****' 0.001 '***' 0.01 '**' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabell 6 - Anova-test for fordeling verdi innad i grupper

For å vurdere hvilke grupper det er signifikant forskjell mellom, har vi gjennomført en Post-Hoc test i form av Tukey's HSD for parvis sammenligning av gjennomsnitt. Her finner, vist i *Tabell 7*, at det er signifikant forskjell (p-verdi = 0,0187) i fordeling av verdi når mann forhandler mot mann kontra når kvinne forhandler med kvinne. Videre er det en signifikant forskjell (p-verdi = 0,0244) mellom fordeling innad i rene mannlige grupper og fordeling innad i grupper med én mann og én kvinne. Turkey's HSD viser at det er ingen signifikant forskjell i fordeling av verdi innad ved forhandling mellom rene kvinnelige grupper og i blandede grupper. Samtidig kan det foreligge forskjeller mellom disse gruppene, og at disse er av betydning, selv uten signifikans.

Tukey Multiple Comparisons of Means

Comparison	Difference	Lower.CI	Upper.CI	p.adj
Mann-Kvinne	941.96078	134.6946	1749.22698	0.0187083
Blandet-Kvinne	35.29412	-746.3380	816.92625	0.9934296
Blandet-Mann	-906.66667	-1713.9329	-99.40047	0.0244487

Note:

Adjusted p-values using Tukey method. Signif. codes: 0 '****' 0.001 '***' 0.01 '**' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabell 7 - Tukey's HSD for parvis sammenligning av gjennomsnitt

4.1.4 Konklusjon

Resultatene fra TV-øvelsen viser at menn i gjennomsnitt skaper høyere totalverdi enn både kvinne og blandede grupper i forhandlingen. Grupper bestående av menn viser en mindre jevn fordeling av verdier mellom forhandlerne sammenlignet med kvinnelige og blandede grupper. Selv om det ikke er påvist statistisk signifikans for forskjeller i total verdiskapning mellom gruppene, viser analysen at det er signifikante forskjeller i fordelingen av verdier innad i gruppene basert på kjønns sammensetningen. Dette antyder at kjønns sammensetningen kan ha en betydelig innvirkning på både total verdiskapning og fordeling av verdier mellom forhandlerne i en forhandlings situasjon. Elementene i forhandlingene kan altså behandles veldig ulikt, noe som gir betydelig utslag i resultatet uten at det slår ut i signifikans.

4.2 Oilpricing

4.2.1 Casebeskrivelse

Oilpricing-øvelsen er utviklet av forhandlingsprogrammet ved Harvard Law School (Fisher, 2017). Øvelsen er en type fangens-dilemma over flere runder. Deltakerne ble delt inn i grupper på tre til fem studenter som representerte enten land Alba eller Batia. Alle deltakerne fikk samme bakgrunnsinformasjon i timen. Alba og Batia selger begge olje til landet Capital for 20 dollar per tønne. Alba og Batia kan velge å selge til en pris på 30, 20 eller 10 dollar. Dersom prisen settes likt, deler de markedet. Om prisen settes lavere av det ene vil landet med lavest pris kapre mesteparten av markedet. Det går på bekostning av det andre. Prisen settes for hver måned. Profitten er et resultat av valgt pris, som illustrert i profittmatrisen. Dersom partene

samarbeider og setter høy pris 30 dollar vil begge tjene 110 millioner dollar. Hvis Alba eksempelvis underkutter Batia ved å sette 10 dollar, når Batia setter 30 dollar, vil Alba tjene 150 millioner dollar og Batia 20 millioner. Partene tjener over tid på å samarbeide om å sette høy pris siden det er flere runder av spillet. En pris på 30 dollar anses som høy grad av samarbeid, mens 10 dollar er lav grad av samarbeid.

		Batia sin pris		
		\$30	\$20	\$10
Alba sin pris	\$30	11	18	15
	\$20	2	8	15
	\$10	2	3	5
		11	2	2
		18	8	3
		15	5	5

Figur 7 - Profittskjema

Deltakerne er kjent med at dette skal gjøres for hver runde, i totalt åtte runder. I løpet av øvelsen endres reglene. De første tre månedene foregår ved at man setter pris som forklart over. Gruppene sitter på ulike rom og kan ikke se hverandre eller diskutere. Det gis omtrent fem minutter for hver runde, og motpartens pris leveres til parten av en utenforstående i forhandlingen. Før runde fire får deltakerne opplyst at profitten i denne runden dobles og at de får mulighet til å ha et møte med en representant fra motpart hvis ønskelig. Representantene fra teamene får omtrent fem minutter til å møtes før pris settes. Runde fem og seks gjennomføres så med vanlig profitt. Før runde syv fikk partene igjen mulighet til å møtes via representant. De fikk samtidig opplyst om at profitt i runde syv og åtte ville firedobles for de med høyest profitt i runden, eller hvis rundeprofiten var lik mellom landene. Etter de åtte rundene får deltakerne beskjed om at grunnet uforutsette hendelser må de ha fire nye runder. For runde ni og ti var det igjen vanlig profitt. I forkant av runde 11 var det mulighet for nytt møte. Deltakerne fikk nå opplyst at det for runde 11 og 12 var en femdobling av profitt, men utelukkende til det landet som fikk høyest profitt i runden. Lik prissetting ville da ikke gi noe femdobling. For å oppnå maksimalt resultat, en profitt på 279 hver, måtte partene altså samarbeide slik at de ville vinne en runde hver.

Oilpricing-øvelsen er et klassisk fangens dilemma der Alba og Batia må velge mellom samarbeid og egeninteresse for å maksimere fortjenesten. Formålet med øvelsen er å vise deltakerne at gjensidig samarbeid fører til bedre resultater enn ren konkurranse i forhandlinger. Deltakerne lærer viktigheten av å finne felles løsninger for å oppnå optimal fortjeneste og skape en vinn-vinn-situasjon for begge parter.

4.2.2 Databehandling og analyse

Deltakerne førte inn bud for hver runde i Excel-arket samt samlet oppnådd profitt for sin gruppe. Gruppene ble kategorisert i grupper med overvekt av kvinner, overvekt av menn og lik kjønnsfordeling. Resultatene ble sammenstilt med kategoriseringen og det ble kalkulert deskriptiv statistikk samlet over alle rundene for de ulike kategoriene. For å vurdere grad av samarbeid er gjennomsnittsverdier spesielt vektlagt. En høyere gjennomsnittspris indikerer høyere grad av samarbeid ut fra logikken i øvelsen.

Resultatene ble deretter benyttet til å kalkulere deskriptiv statistikk for hver runde uavhengig av deres motpart og kjønn. For deskriptiv statistikk i den sammenheng er det kalkulert gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonen mellom de ulike rundene. Deretter er gjennomsnittsverdier for hver runde for de ulike kategoriene regnet for grafisk fremstilling av utvikling i prissetting. På denne måten benyttes dataen til å kunne vurdere eventuelle trender. Både statistikken og trendene er sjekket for statistisk signifikans, som beskrevet og begrunnet under.

Signifikanstesting

På samme måte som i TV-øvelsen har vi ønsket å studere signifikans for sammenligning med funn fra Schei og Rognes (2019). Først og fremst er korrelasjonsverdier inkludert og sjekket for statistisk signifikans. Årsaken til dette er at det gir innsikt i hvorvidt endringer i en variabel påvirker en annen. Her ønsket vi å studere om endring i pris en runde var relatert til pris satt i en annen runde. I tillegg til å studere om det eksisterer noe korrelasjon, studerer det om verdiene er positivt eller negativt korrelert. Dette gir oss videre grunnlag til å studere hvorvidt det er noen likhet mellom våre korrelasjoner sett opp mot funnene til Schei og Rognes (2017).

For å kunne støtte oppunder, eller modifisere implikasjonene fra funnene knyttet til samarbeid før og etter møte avhengig av kjønn, undersøkte vi også signifikans. Dette krevde at vi først og fremst kalkulerte samarbeidspriser. Disse ble kalkulert for runder samlet før første møte innføres. Det vil si at det er kalkulert gjennomsnittspris for rundene 1-3 og for runde 4-6. Her

er runde 1-3 før kommunikasjon er kjent, og runde 4-6 etter møte har forekommet. Dette gav mulighet til å evaluere effekten av kommunikasjon på grad av samarbeid når gevinst ved å underby den andre parten er høyere. For å undersøke om det er signifikant sammenheng mellom de to kategoriske variablene i dette tilfellet kjønn og avtalesamarbeid er det her valgt å benytte en chi-kvadrattest.

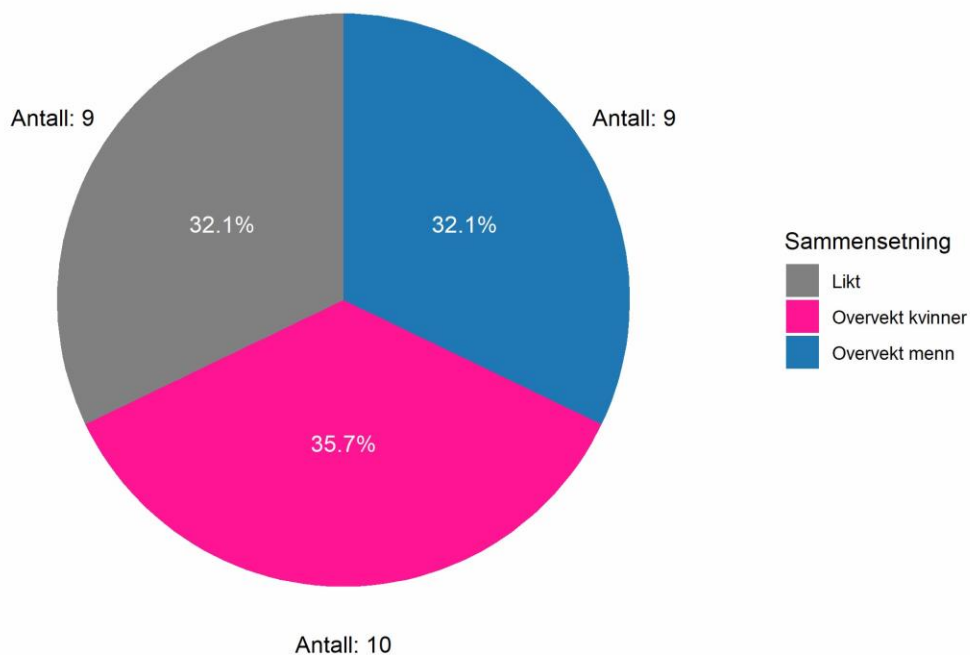
Chi-kvadrattest

I Chi-kvadrattesten måles avvikene mellom de observerte og forventende frekvensene, i vår krysstabell i *Tabell 10*, som videre blir brukt til å vurdere hvor sannsynlig det er at eventuelle observerte forskjeller er tilfeldige. Basert på resultatene av chi-kvadrattesten kan det trekkes konklusjon om hvorvidt det er en signifikant sammenheng mellom kjønn og samarbeid. Hvis p-verdien som beregnes fra chi-kvadratstatistikken er lavere enn signifikansnivået på 0,05, aksepterer vi at den alternative forklaringen antagelig er sann. Med den alternative forklaringen menes det at det foreligger en sammenheng mellom kjønn og samarbeid knyttet til kommunikasjon.

4.2.3 Resultat

Til sammen deltok 101 deltakere i Oilpricing-øvelsen, 51 menn og 50 kvinner. Dette gir en kvinneandel på 49,5%. Totalt antall grupper for øvelsen ble $n=28$. Fordelingen av grupper hadde 32,1% grupper med overvekt menn, 35,7% overvekt kvinne grupper og 32,1% grupper med likt antall fra begge kjønn. I denne øvelsen studerer vi kun gruppene innad og tar ikke hensyn til hvilken sammensetning som er motpart i forhandlingene.

Fordeling av grupper



Figur 8 - Fordeling av grupper Oilpricing

Teamene med overvekt kvinner fikk i gjennomsnitt høyest resultat på 160,2. Dette er veldig nær overvekt menn med 159,4. Det som imidlertid er interessant er at overvekt kvinner har et vesentlig høyere standardavvik enn overvekt menn. Det er med andre ord større variasjon i resultatene kvinner oppnår kontra de andre gruppene. Dette ser vi likefullt av at det er den gruppen som har størst sprik i maksimums-og minimumsverdiene. Gruppene med lik kjønnsfordeling gjorde det en del dårligere enn de to andre med gjennomsnittsverdi på 142,1.

Sammensetning	Gj.snitt	Median	Min	Maks	St.avvik
Likt	142,1	148,0	85	196	41,8
Overvekt menn	159,4	144,5	101	234	46,3
Overvekt kvinner	160,2	153,0	83	265	59,4

Tabell 8 - Statistisk informasjon Oilpricing

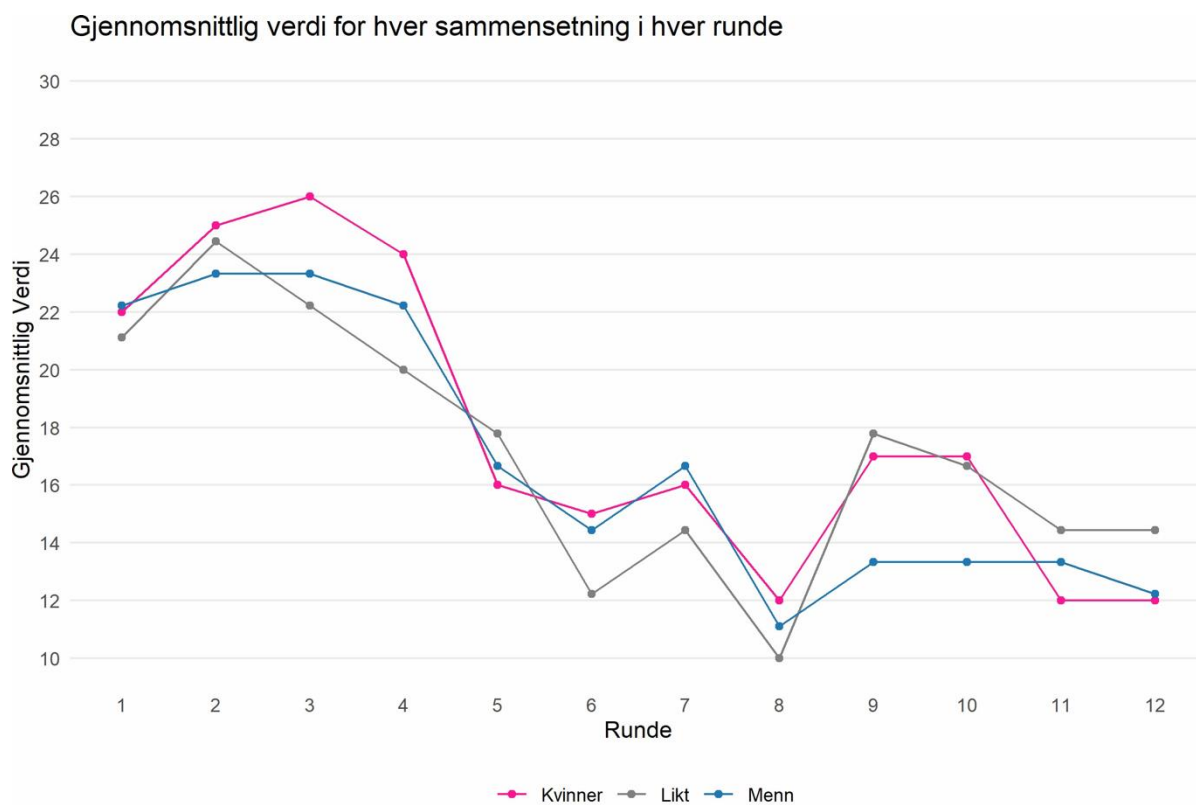
Deskriptiv statistikk vises i *Tabell 9*. Gjennomsnittet viser pris på valgte bud over alle grupper for hver av de tolv rundene. En høyere pris indikerer høyere grad av samarbeid, mens lavere knyttes mot større grad av konkurranse. Graden av samarbeid avtar i løpet av rundene, og reduseres mest rundene etter nye regler innføres og mulighet for gevinst er størst. Standardavviket viser spredningen i verdier i forhold til gjennomsnittet. Videre viser tabellen korrelasjon mellom bud for de ulike rundene. Her vil en signifikans innebære at pris satt i en runde er assosiert med pris satt i en annen runde, eksempelvis er pris valgt i runde 2 relatert til pris satt i runde 1. Likevel er korrelasjonen ikke en årsakssammenheng og flere av p-verdiene for runder er like over statistisk signifikans på 0,05-nivå.

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Runde 1	21.79	8.63	1											
Runde 2	24.29	8.36	0.66**	1										
Runde 3	23.93	9.16	0.376	0.739**	1									
Runde 4	22.14	8.76	0.192	0.123	0.399*	1								
Runde 5	16.79	9.05	0.171	0.287	0.337	0.371	1							
Runde 6	13.93	7.86	0.493	0.354	0.343	0.465	0.653*	1						
Runde 7	15.71	9.2	0.053	0.151	0.075	-0.066	0.229	0.293	1					
Runde 8	11.07	4.16	0.048	0.183	0.177	0.138	0.193	0.319	0.414*	1				
Runde 9	16.07	8.75	-0.1*	0.137	0.061	-0.128	0.396	0.287	0.289	0.425	1			
Runde 10	15.71	8.79	0.056	0.259	0.171	-0.069	0.426*	0.414	0.406	0.434	0.929*	1		
Runde 11	13.21	6.7	-0.039	0.34	0.33	-0.059	0.238	0.244	-0.069	0.138	0.539*	0.557*	1	
Runde 12	12.86	6.59	0.168	0.24	0.053	-0.046	-0.213*	-0.082	-0.279*	-0.116*	-0.184	-0.165*	0.12	1

Signifikans: *p < 0.05, ** p < 0.01

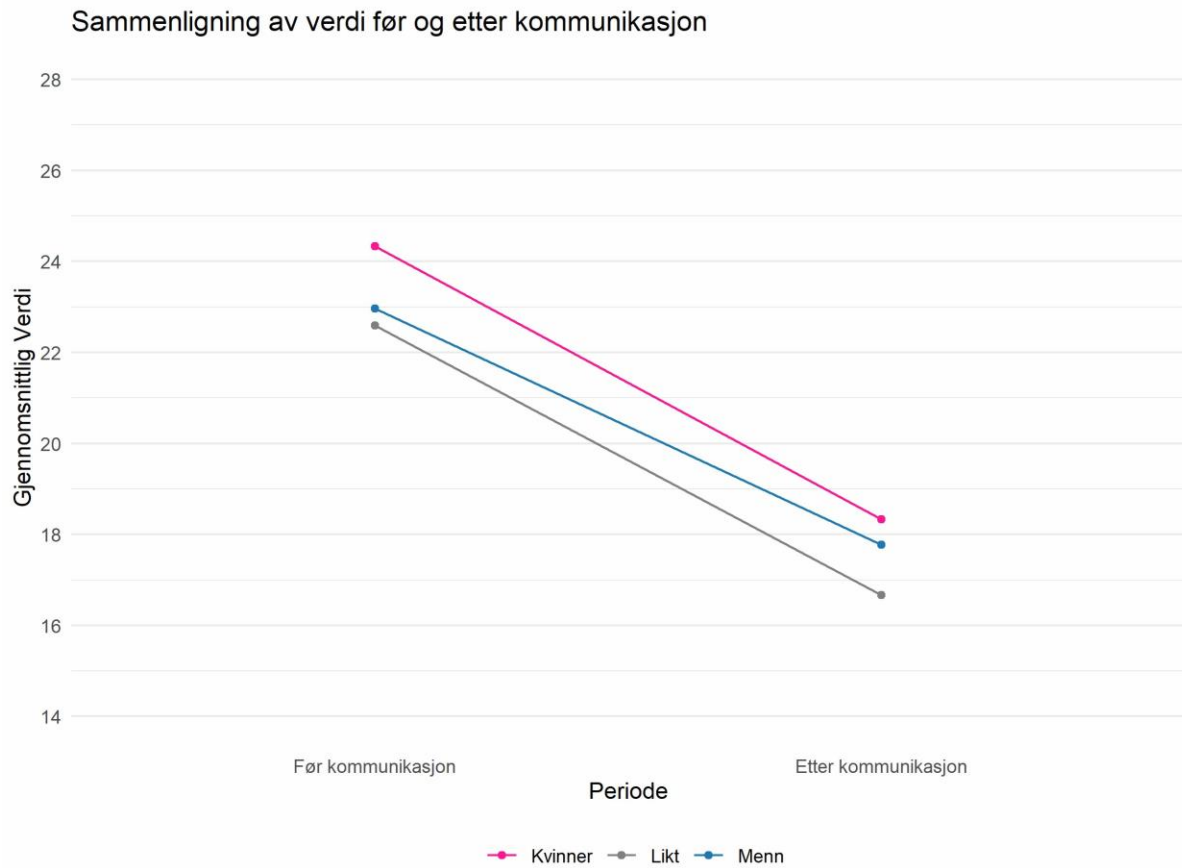
Tabell 9 - Deskriptiv statistikk bud runde og korrelasjon mellom bud for hver runde

I *Figur 9* vises en graf for gjennomsnittets pris satt av hver av de tre sammensetningene kvinner, menn og likt. En kvinnegruppe vil her være en gruppe med overvekt av kvinner, samme som at menn betyr at det er flertall av menn i gruppen. Likt betyr at det er like mange deltakere fra hvert kjønn i gruppen. En høyere pris indikerer høyere grad av samarbeid. Figuren viser en trend mot at prisen satt blir lavere mot runde åtte (forventede slutten av spillet), altså at graden av samarbeid blir lavere utover i spillet. Deretter øker samarbeidet når spillet fortsetter i runde ni og ti før det på nytt blir dårligere mot slutten av spillet i runde 12. Trenden er lik uavhengig av sammensetningen. Fra figuren ser vi også at de mannlige teamene har noe høyere verdi på sitt startbud, i første runde, enn for de kvinnelige teamene, mens det for team med likt er lavere enn for de to andre sammensetningene.



Figur 9 - Gjennomsnittlig verdi for hver sammensetning i runde

Figur 10 viser kombinerte gjennomsnittspriser for rundene 1-3 og 4-6. Hva som er tydelig her for alle sammensetningene, er at det ble mindre grad av samarbeid etter møte. Sammensetningen er den samme som forklart for Figur 9.



Figur 10 - Sammenligning av verdi før og etter kommunikasjon

Etter runde tre ble det anledning for de to teamene å ha møte med motpart ved å sende en representant fra teamet. *Tabell 10* viser en oversikt på hvilket kjønn team-representanten hadde og hvorvidt avtalen i møte blir holdt av teamet i etterkant av møtet, altså hvorvidt det gis bud som indikerer samarbeid eller brudd i runde fire for teamet. I tillegg er det også tatt med utfall for team som ikke ønsket å sende representant «Ikke møtt» og for de teamene hvor de «ønsket møte», men hvor motpart ikke var interessert i møte.

Basert på tabellen finner vi at team med kvinnelig representant i møte valgte å holde avtalen i 35,7% av tilfellene, mens med mannlig representant ble avtalen fra møte holdt i 40,4% av tilfellene.

	Brutt	Holdt
Ikke mott	9	1
Kvinne	9	5
Mann	31	21
Ønsket møte	7	1

Tabell 10 - Oversikt over utfall av møte og ikke møte

Videre er det gjennomført en kji kvadrat-test for å vurdere om det er en signifikant sammenheng mellom to kategoriske variabler, «kjønn i møte», som her enten er mann eller kvinne og «utfall av avtalen» som enten er brudd eller holdt avtale. Her er det viktig å påpeke at «ikke møtt» og «ønsket møte» ikke er med i beregningen i testen. Det som testes her er hvorvidt det forskjell i grad av samarbeid etter avholdt møte knyttet til hvilket kjønn som var møtedeltaker.

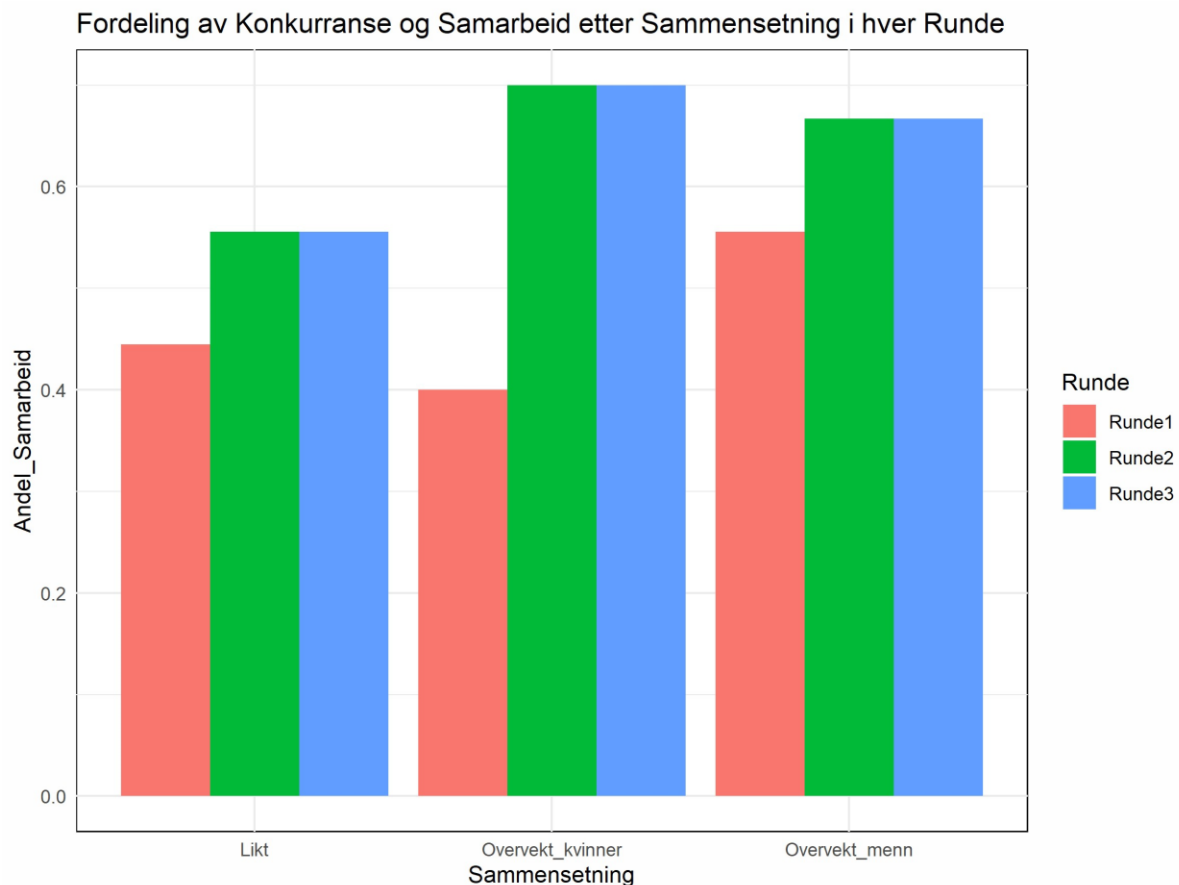
P-verdien (0,9926) er større enn det vanlige signifikansnivået på 0,05. Dette indikerer at det ikke er tilstrekkelig bevis for å konkludere med at det er en signifikant sammenheng mellom «Kjønn i møte» og «Utfall avtale» basert på de tilgjengelige dataene.

	statistic	parameter	p_value	method
X-squared	8.72e-05	1	0.9925506	Pearson's Chi-squared test with Yates' continuity correction

Tabell 11 - kji kvadrat-test kjønn i møte og utfall av avtale

I de første tre første rundene av forhandlingene, altså før verdien på budet ble påvirket av eventuelt møte var det forskjell på hvorvidt teamene oppnådde/ønsket samarbeid, som her vil bety at de satt verdi 30 på bud i innværende runde.

Ut ifra *Figur 11* kan vi se at teamene bestående av overvekt kvinner har et litt dårligere utgangspunkt når det kommer til samarbeid i runde 1, enn de andre sammensetningene, men at de overgår de andre sammensetningene i runde 2 og 3. Grupper med likt er de som har lavest grad av samarbeid for alle rundene.



Figur 11 - Fordeling av konkurranse og samarbeid etter sammensetning i hver runde

Funnene indikerer at kvinner i gjennomsnitt evner dårligere å signalisere hvilke relasjon og eventuelt samarbeid de ønsker å ha med motpart i første runde. Derimot antyder de påfølgende rundene at kvinner er mer tilbøyelig til å inngå samarbeid, selv om starten har vært tvetydig fra den ene parten. Menn signaliserer i størst grad et ønske om samarbeid fra start, og det vedvarer de to neste rundene. Dårligst ut kommer de gruppene som er blandet. Disse har noe høyere startbud enn kvinner, men noe lavere økning i samarbeid påfølgende runder.

4.2.4 Konklusjon

Resultatene fra Oilpricing viser at team med overvekt av kvinner oppnådde høyest gjennomsnittresultat, mens team med overvekt menn hadde nesten tilsvarende. Blandede grupper hadde det laveste totalresultatet. Imidlertid viste overvekt kvinner vesentlig høyere standardavvik, indikert av større variasjon i resultatene sammenlignet med andre grupper.

Samarbeidstrender viste en nedgang i løpet av rundene, mest markant etter innføring av nye regler, men økte når spillet fortsatte. Etter møter reduserte alle sammensetninger graden av samarbeid. Team med kvinnelig representant holdt avtalen i 35,7% av tilfellene, mens menn

gjorde det i 40,4%. Det var likevel ikke indikasjoner på signifikant sammenheng mellom kjønn i møte og utfall av avtale.

Analyse av første tre runder av forhandlinger viste at overvekt kvinner startet noe dårligere, men overgikk andre sammensetninger i senere runder. Kvinner signaliserte mindre tydelig fra start, men viste seg mer tilbøyelige til samarbeid senere. Menn signaliserte tidlig et klart ønske om samarbeid. Blandete grupper hadde derimot høyere startbud enn kvinner, men hadde lavest samarbeid av alle gruppene i runde to og tre.

At grupper med overvekt av kvinner har høyere gjennomsnittlig verdi, er motsatt fra funnene i TV-øvelsen. Dette funnet kan antyde at kvinner yter bedre når de forhandler i team kontra alene uavhengig av hvem de forhandler med. Mens funnene fra TV-øvelsen indikerte lavere grad av samarbeid for menn, indikerer funnene fra Oilpricing at evne til samarbeid og rettferdig fordeling ikke er knyttet til kjønnssammensetning. Videre kunne det tenkes at introduksjonen av forhandlinger over flere runder ville øke samarbeidsvilje, men det finner vi ingen grunnlag for å konkludere for. Heller ikke hvorvidt partene møtes fysisk, som hele forhandlingen i TV-øvelsen og ved møter i Oilpricing, virker å ha en effekt på samarbeid mot gode resultat. I Oilpricing observerer vi at enkelte runder hvor det er større verdi, og rundt møtesituasjon, kan gi betydelig utslag i resultatene. Dette er uten at totalt resultat kan knyttes direkte til én årsak. Det indikerer, i likhet med TV-øvelsen, at flere faktorer enn kjønn har betydning for det totale resultatet.

4.3 Hus

4.3.1 Casebeskrivelse

Hus-øvelsen er en øvelse med hovedvekt på fordeling som er utviklet av Rognes i forbindelse med forhandlingskurset. I Hus-øvelsen er det to parter, kjøper og selger, som skal forhandle om et potensielt huskjøp i Sandviken. Gruppene ble delt inn med to til tre individer i hvert forhandlingsteam. Deltakerne fikk tid til å samordne seg med sitt team og omtrent to timer til å forhandle. Bakgrunnsinformasjon og rollebeskrivelse er delt ut to dager før øvelsen. Selve bakgrunnsinformasjonen inneholder en del informasjon og en rekke ulike summer relevant for personens rolle.

Selger skal flytte fra Bergen og ønske å selge sitt eldre hus i Mulen i Sandviken for å kunne kjøpe leilighet i Oslo. Leiligheten i Oslo koster 4 950 000 kr og må kjøpes snarest. Huset i Mulen trenger betydelig oppusning som vil ta tre måneder. Det opplyses om ønskelig bud, ekspertens prisevaluering og salgspris på annet hus i området. Selger må ha en minstepris på 3 980 000 kr, og har et annet bud på 4 010 000 kr som krever umiddelbar overtakelse. Huset har selger kjøpt av en tante som bor i husets første etasje, men tante er interessert i en liten moderne leilighet i Sandviken. Tanten har 2 590 000 kr til rådighet for leilighetskjøp, men vil naturlig ønske å betale mindre. Selger har tre alternativer. Det første er å utarbeide en avtale med en potensiell kjøper, gjerne som inkluderer overtakelse av leilighet til tanten. Det andre er å selge til det budet som foreligger. Alternativt kan selger utsette salget, men det skaper store problemet.

Kjøper eier en liten leilighet i Mulen i Sandviken, men trenger større plass. Det opplyses om en rekke egenskaper ved leiligheten, salgssum på tilsvarende leilighet i området, samt utgifter og lån. Leilighet kan selges for over 2 600 000 kr med litt flaks, og kjøper kan maksimalt benytte 4 510 000 kr på investering i hus. Kjøper har hovedsakelig tre alternativ. Først og fremst kan de få en avtale med eier av Nybakken 61 og gjerne med byttehandel med leilighet. For det andre har de et mindre attraktivt alternativ om å kjøpe et hus på Nordnes. Eventuelt kan kjøper utsette kjøp, selv om det er lite ønskelig.

Deltakerne er opplyst om de tre ulike alternativene som foreligger for sin rolle. Øvelsen legger opp til at følgende elementer behandles i forhandlingene: salgs- og kjøpspris, mulig byttehandel og overtakelsestidspunkt. Begge partene er bedt om å være optimistisk og offensive i forhandlingene. Det eksisterer en positiv forhandlingssone, og partene bør komme frem til en avtale som innebærer elementene: bytteavtale og overtakelsestidspunkt.

4.3.2 Databehandling og analyse

Først og fremst sammenstilte vi resultatene med kjønnsfordelingen og vurderte elementene: avtale, salgs- og kjøpspris, mulig byttehandel og overtakelsestidspunkt. Resultatene er kategorisert som: (1) dårlig, (2) mindre god, (3) god, og (4) svært god. Dette er ordinalrangering hvor (1) dårlig er laveste og (4) svært god er høyeste rangering.

Forhandlinger som gir brudd, eller løsninger utenfor positiv forhandlingssone, kategoriseres som dårlige. For avtale med salgs- og kjøpspris vil kjøper maksimalt kunne betale 4 060 000 kr, og selger selge for minst 4 010 000 kr. Innenfor dette er en positiv forhandlingssone med

fordeling av 50 000 kr mellom partene. Dette kategoriseres som en mindre god avtale da man burde klare å få til en bytteavtale. Forhandlingssonen økes ved bytteavtale. Med bytte ligger positiv forhandlingszone for mellomlegg i intervallet 1 390 000 kr til 1 475 000 kr. Det vil si at det er en sone på 85 000 kr som fordeles mellom partene. Bytteavtale er her en god avtale. I tillegg er optimalt overtakelsestidspunkt to måneder basert på at det er mest hensiktsmessig at selger bor største delen av oppusningen, men ikke hele. Svært gode avtaler vil derfor både ha bytteavtale og overtakelsestidspunkt på to måneder.

Dårlig	Mindre god	God	Svært god
Brudd (ugyldig)	Rent salg	Bytteavtale og overtakelse annet enn 2 mnd.	Bytteavtale og overtakelse om 2 mnd.

Tabell 12 - Klassifisering av avtaler Hus

I tillegg til rangering av avtalene var det ønskelig å analysere fordeling for de ulike rollene ved bytteavtale. En bearbeiding av dataen er derfor foretatt for å kunne finne fordeling. Fordelingen er kalkulert ved å ta kjøpers maksimumspris, 1 475 000, minus avtalt mellomlegg. Dette gir kjøpers sum av de 85 000 kr til fordeling. Resterende er selgers oppnådde gevinst. Gjennomsnittlig fordeling, median, maksimums-og minimumsverdi er så kalkulert. Gjennomsnittsverdiene er benyttet til å studere andel av fordelingssum som tilfaller de ulike rollene. Dette er gjort både uavhengig, og avhengig, av teams kjønns sammensetning.

I denne øvelsen, og de påfølgende, økes kompleksiteten i forhandlingen slik at flere elementer inkluderes. Basert på våre tidligere funn og kritikk av bruk av statistisk signifikanstesting, beveger vi oss nå mot en mer eksplorativ undersøkelse av observasjonene. Dette er også knyttet til at vi ønsker å studere teamene avhengig av forhandlingsmotpart ut fra hvem de forhandler mot, noe som ville gitt en for lav N til forsvarlige statistiske konklusjoner. Denne tilnærmingen tillater oss å være mer kreativ og gå i dybden på interessante observasjoner.

4.3.3 Resultat

Totalt deltok 50 kvinner og 48 menn, hvilket gav et gruppeantall på 24. Dette gir en tilnærmet lik fordeling av kvinner og menn. Av gruppene var det én gruppe som hadde sammensetningen lik-kvinner, med tre kvinner og to menn totalt. Ettersom dette var den eneste gruppen gir det ikke godt nok grunnlag for å si noe om den sammensetningen, og den er ekskludert fra videre analyse. Totalt antall grupper for dataanalysen ble sådan n=23 med 47 kvinner og 46 menn.

Av alle gruppene fikk to grupper, 10 %, ingen avtale og brudd i forhandlingene. Dette var en gruppe som besto av rent mannlige team og en gruppe som var blandet. I tillegg var det én gruppe, kvinner mot menn i forhandlingene, som fikk en avtale som ligger utenfor den positive forhandlingssonen og burde resultert i brudd.

For gruppene som oppnådde avtaler var fem blandet, fem menn–kvinner, fire kvinner–menn, tre kvinner–kvinner, og tre menn–menn. Alle gruppene som fikk avtale, fikk en bytteavtale med mellomlegg kjøper betaler og ikke rent salg. Sett bort fra kjønns sammensetning fant vi at standardavviket, maksimums- og minimums-verdi for rollene er lik. Derimot er pris gjennomsnittlig fordelt fordelaktig til selger. Selger kaprer her 54 500 kr av 85 000 kr mulige.

Alle gruppene som fikk avtale, oppnådde bytteavtale med mellomlegg og ikke rent salg. Mellomlegget er prisen kjøper betaler i tillegg til å bytte leilighet med hus.

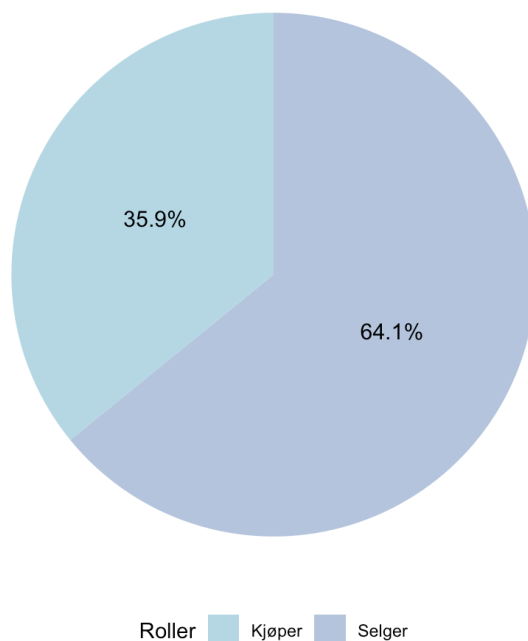
Roller

Rolle	Mean	Median	Max	Min
Kjøper	30500	25000	85000	0
Selger	54500	60000	85000	0

Tabell 13 - Fordeling av mellomlegg til rolle uavhengig av kjønn

Gjennomsnittlig fordeling viser at 64,1% av den totale verdien går til selger, mens 35,9% går til kjøper som illustrert i *Figur 12*.

Gjennomsnittlig fordeling basert på roller



Figur 12 - Gjennomsnittlig fordeling basert på rolle

For gruppene som oppnådde avtale er gjennomsnittlig overtakelsestidspunkt for kjøper 2,2 måneder. Overtakelsestidspunktene varierer fra umiddelbar overtakelse til tre måneder. Totalt ni, 39,1%, av gruppene hadde den optimale løsningen. Totalt 86,9% hadde da gode eller svært gode avtaler. Dette gir følgende fordeling med hensyn på kvalitet i avtalene:

Dårlig	Mindre god	God	Svært god
3 (13,0%)	0	11 (47,8%)	9 (39,1%)

Tabell 14 - Oversikt fordeling av avtaler

Sammensetningen hvor kvinner møtte kvinner hadde størst ulikhet i gjennomsnittlig oppnådd pris for de ulike rollene. Her kapret selger 84,3% av den totale fordelingssummen. Samtidig endte alle gruppene med å sette to måneder overtakelse.

Kvinner – Kvinner

Kjønn	Rolle	Mean	Median	Max	Min
Kvinner	Kjøper	13333.33	10000	30000	0
Kvinner	Selger	71666.67	75000	85000	55000

Tabell 15 - Sammensetning Kvinner - Kvinner

Tilsvarende tendens finner vi i forhandlinger med rene mannlige team. Her var det 75,5% av totalgevinst som tilfalt selger. Overtakelsestidspunktene til de tre gruppene hvor menn som forhandlet med menn var 3 måneder, 2 måneder og 1,5 måned.

Menn – Menn

Kjønn	Rolle	Mean	Median	Max	Min
Menn	Kjøper	21666.67	15000	50000	0
Menn	Selger	63333.33	70000	85000	35000

Tabell 16 - Sammensetning Menn - Menn

Også for blandede grupper er fordeling i favør selger. Denne er derimot noe mindre enn for de rene kjønnssammensetningene med 58,8% til selger. For gruppene hadde to grupper to måneder overtakelse, en hadde tre måneder., en hadde halvannen måned og den siste hadde umiddelbar overtakelse. Gruppen hadde den største variasjonen med tanke på overtakelsestidspunkt.

Blandet – Blandet

Kjønn	Rolle	Mean	Median	Max	Min
Blandet	Kjøper	35000	30000	80000	0
Blandet	Selger	50000	55000	85000	5000

Tabell 17 - Sammensetning Blandet - Blandet

Videre fant vi at når menn er selgere og kvinner kjøpere får selger 69,1% av gevinsten. Halvparten av gruppene når kvinner hadde rolle som kjøper og menn som selger satte overtakelsestidspunkt om tre måneder. Den andre halvparten hadde derimot satt to måneder.

Kvinner – Menn

Kjønn	Rolle	Mean	Median	Max	Min
Kvinner	Kjøper	26250	22500	50000	10000
Menn	Selger	58750	62500	75000	35000

Tabell 18 - Sammensetning Kvinner - Menn

Når rollene var reversert, altså kvinner var selgere og menn var kjøpere, var fordelingen betydelig jevnere. Dette er den eneste sammensetningen hvor kjøper får mest av fordelingen, og selger får 47% av summen. Når menn forhandlet med kvinner var det en overvekt, tre grupper, som hadde tre måneder overtakelsestidspunkt. De ytterligere to gruppene hadde henholdsvis 1,5 måned og to måneder.

Menn – Kvinner

Kjønn	Rolle	Mean	Median	Max	Min
Menn	Kjøper	45000	25000	85000	10000
Kvinner	Selger	40000	60000	75000	0

Tabell 19 - Sammensetning Menn - Kvinner

Ved å studere resultatene når menn og kvinner forhandler, uavhengig av rolle, finner vi at menn i gjennomsnitt oppnår 51 875 og kvinner 33 125. Dette indikerer at kvinner i mindre grad klarer å kapre verdier i fordelingsforhandling.

4.3.4 Konklusjon

I forhandlingene mellom ulike kjønnssammensetninger var det tydelige forskjeller i oppnådd pris og fordeling av verdier. Uansett hvilken rolle de hadde, oppnådde menn generelt høyere verdier enn kvinner. Dette indikerer at kvinner hadde mindre suksess med å skape eller kapre verdier sammenlignet med menn i denne spesifikke forhandlingssituasjonen. Det er et sterkt tegn på at kjønn spilte en rolle i utfallet av forhandlingene, med menn som klarte å oppnå bedre resultater enn kvinnene i gjennomsnitt. Dette bygger på funnene fra TV-øvelsen hvor menn også oppnådde høyere verdi, og hadde mindre rettferdig fordeling av verdi. Det kan tyde på at menn generelt gjør det bedre når forhandlingene har fordelingselementer og ingen videre samarbeid mellom partene. Oilpricing indikerer, som tidligere nevnt, at dette ikke nødvendigvis er gjeldene når partene møtes for forhandling flere ganger.

4.4 The Grand Strand

4.4.1 Casebeskrivelse

The Grand Strand er en øvelse laget av Scroth (2006) og er distribuert av Negotiation and Team Resources. Deltakerne ble delt inn i team på to til tre personer og mottok bakgrunnsinformasjon to dager før. Teamene fikk 20-30 minutter på å samordne seg og omtrent 40 minutter til å forhandle. Øvelsen handler om Swansea-gruppen som ønsker å kjøpe en Bed and Breakfast i Myrtle Beach, Sør-Carolina. Det er kun én mulig selger i området, og B&B-en er ikke offentlig lagt ut for salg.

Swansea-gruppen er opptatt av den unike lokasjonen og ønsker å kjøpe B&B for å lage en luksuriøs resort. Gruppen har mulighet til å kjøpe ekstra tomt for 300 000 dollar gitt at man får kjøpe B&B. Totalt for tomt og B&B har Swansea 1,15 millioner dollar til rådighet. Interiøret i B&B lever opp til den eksklusive standarden Swansea gruppen har i sitt konglomerat. Det er derfor ønskelig å beholde interiøret, men deler av B&B må pusses opp. I tillegg er gruppen åpen for å ansette selger basert på den unike innsikten i driften og er interessert i noen med ekspertise i europeisk design for å arbeide med andre eiendommer. Hvis en avtale ikke er mulig kan Swansea gruppen kjøpe en B&B i Nord Carolina for 1,3 millioner dollar. Denne alternative B&B-en har dobbel størrelse, derav høyere pris, men har en mindre attraktiv beliggenhet.

Selger hater å drive B&B som har ført til store problemer i nåværende ekteskap. For å redde ekteskapet og finne ro har selger ønske om å dra umiddelbart på spirituell reise til India. Selger ønsker å få minst 920 000 dollar for B&B. Det er spesielt sentralt å få penger for selger da det foreligger en gjeld til en eks-partner som må betales innen neste måned. Gjelden er på 800 000 dollar. Manglende betaling vil føre til store finansielle tap for eks-partneren og mulige rettslige krav mot selger. Det vil føre til stor belastning på ekteskapet og turen til India må kanselleres. Selger trenger også 40 000 dollar for sønnens skolepenger og minst 80 000 dollar til selger er tilbake fra India og kan finne en jobb. Før selger drev B&B var vedkommende en suksessfull importør av eksklusive europeiske møbler. Selger har god innsikt i kapasitet og grad av gjester gjennom året, samt profitt.

Et godt resultat krever at partene oppfatter at det foreligger en positiv forhandlingszone og at det er mulig for partene å komme frem til en avtale. I tillegg til betaling av B&B er muligheter for jobb og eventuell oppstartstid naturlige elementer å diskutere.

4.4.2 Databehandling og analyse

For resultatene registreres avtale eller brudd, pris på B&B og andre forhold i Excel-arket. En oversikt er så laget over de ulike gruppesammensetningene som forhandler med hverandre: kvinner–kvinner, menn–menn, kvinner–menn og menn–kvinner. Deretter er resultatene kategorisert i (1) brudd, (2) ugyldige avtaler, (3) mindre gode avtaler og (4) gode avtaler. Dette kan videre rangeres hvor brudd og ugyldige avtaler er dårligst, og gode avtaler best.

Brudd innebærer at ingen avtale ble dannet, mens ugyldige avtaler er avtaler som burde gitt brudd ettersom avtalene ligger utenfor positiv forhandlingszone. Gode avtaler er avtaler hvor salgspris er innenfor positiv forhandlingszone, selger får et friår og ansettelse som møbelekspert med oppstartstidspunkt umiddelbart etter friår. Mindre gode avtaler er derimot avtaler som er innenfor positiv forhandlingszone, men hvor et eller flere aspekter foreligger: 1) selger får ikke ferie, 2) oppstartstidspunkt er ugunstig, eller 3) ansettelse er driftsrelatert. Både gode og mindre gode avtaler anses som komplette avtaler, men de resultatorienterte kriteriene er møtt i ulik grad. Kategoriseringen er oppsummert i *Tabell 20*:

Brudd	Ugyldig	Mindre god	God
Ingen avtale	Avtale er inngått utenfor positiv forhandlingszone.	Salg av B&B. En eller flere av følgende foreligger: 1) selger får ikke ferie 2) selger får ugunstig oppstartstidspunkt 3) selger får ikke jobb eller driftsrelatert arbeid	Salg av B&B Selger får ett år ferie Selger ansettes som møbelekspert etter ett år

Tabell 20 - Klassifisering avtaler The Grand Strand

De ulike kategoriene av resultatene er så studert opp mot kjønns sammensetningene. Videre er resultatene hvor kvinner og menn forhandler med hverandre delt inn etter hvorvidt de har en svak eller sterk posisjon. Her har kjøper andre alternativer, mens selger står i en særdeles utsatt posisjon som vil være svak.

Totalt sett ønsket vi derfor å utforske særlig kombinasjonen av kjønn og posisjon i dybden, samtidig som vi vil studere interessante observasjoner ellers. Tilsvarende som i Hus er dette mer undersøkende, og hvor antall observasjoner ikke egner seg til en høykvalitetsanalyse med tanke på signifikans.

4.4.3 Resultat

Til sammen deltok 103 deltakere i The Grand Strand-øvelsen, 47 menn og 48 kvinner. Dette gir en nokså lik fordeling med hensyn på kjønn. Totalt antall grupper for øvelsen ble $n=22$. Gruppene var rene mannlige og kvinnelige grupper.

Av de 22 gruppene var det tre grupper, 13,6 %, som ikke fikk en avtale. For alle gruppene som fikk brudd hadde kvinner rolle som kjøper og menn som selger.

Kjøper	Selger	Antall
Kvinner	Menn	3

Tabell 21 – Oversikt brudd

I tillegg var det fire grupper, 18,2%, som kom frem til avtaler som var utenfor den positive forhandlingssonen og burde, under de betingelsene, resultert i brudd. Disse gruppene hadde alle ulike kjønns sammensetninger med hensyn på roller.

Kjøper	Selger	Antall
Kvinner	Kvinner	1
Menn	Menn	1
Kvinner	Menn	1
Menn	Kvinner	1

Tabell 22 - Avtaler utenfor positive forhandlingszone

Dette gir totalt 31,8 % som ikke klarte å se det integrative potensialet og dermed skape gode avtaler. Uavhengig av motpart er det fem grupper med kvinne som kjøper, to grupper med kvinne som selger, to grupper med mann som kjøper, og fem grupper med mann som selger. I forhold til motpart ses fordelingen i *Tabell 23*:

Kjøper	Selger	Antall
Kvinner	Kvinner	1
Menn	Menn	1
Kvinner	Menn	4
Menn	Kvinner	1

Tabell 23 - Dårlige avtaler

Videre er totalt fem avtaler, 22,7 %, ansett som mindre gode hvor selger enten ikke får ferie, får ugunstig oppstartstidspunkt for videre ansettelse eller arbeidet er driftsrelatert.

Kjøper	Selger	Antall
Kvinner	Kvinner	1
Menn	Menn	2
Kvinner	Menn	0
Menn	Kvinner	2

Tabell 24 - Brudd og ugyldige avtaler samlet

Av dem som kom frem til gyldige avtaler klassifiseres 10 avtaler, 45,5%, som gode avtaler hvor selger får et år fri og videre ansettelse som møbeleksperter med oppstartstidspunkt umiddelbart etter ferien.

Brudd	Ugyldig	Mindre god	God
13,6%	18,2%	22,7%	45,5%

Tabell 25 - Oversikt fordeling av avtaler

Rene kjønns sammensetninger, det vil si bare menn eller bare kvinner i forhandlingene, utgjorde 70% av de gode avtalene. Sett opp mot totalt antall grupper på 22 er altså 31,8% av avtalene både gode og har kombinasjonen kvinner–kvinner eller menn–menn.

Kjøper	Selger	Antall	Prosent
Kvinner	Kvinner	4	40%
Menn	Menn	3	30%
Kvinner	Menn	2	20%
Menn	Kvinner	1	10%

Tabell 26 - Oversikt gode avtaler

Når kvinner og menn forhandler har vi studert de ulike resultatene med hensyn på om kvinner har en sterk eller svak posisjon. Dette er totalt ti av gruppene. Av kvinner i sterk posisjon finner vi at tre fikk brudd, en fikk ugyldig avtale og to fikk god avtale. Her ble det brudd i 50% av disse forhandlingene med kvinner i sterk posisjon og totalt 66,6% av forhandlingene gav ingen, eller gyldig, avtale. Det vil si at 33,3% av alle avtaler hvor kvinner har sterk posisjon resulterer i en god avtale. Når kvinner forhandler med menn fra en svak posisjon fant vi ingen brudd og kun én ugyldig avtale. Totalt gir dette at 80% av forhandlingene fører til avtaler, hvor 40% av alle forhandlingene er gode avtaler.

Posisjon	Brudd	Ugyldig	Mindre god avtale	God avtale
Sterk	3	1	0	2
Svak	0	1	2	1

Tabell 27 - Kvinner i sterk eller svak posisjon med kvalitet på avtale

4.4.4 Konklusjon

Av de gjennomførte forhandlingene i The Grand Strand-øvelsen endte 13,6% uten avtale og 18,2% med avtaler som egentlig burde ha resultert i brudd. Totalt oppnådde kun 45,5% av gruppene å få til gode avtaler. Av de som oppnådde avtaler, både mindre gode og gode, utgjorde rene kjønns sammensetninger hovedvekten. De fleste som fikk i stand avtaler var altså enten rene mannlige forhandlingsteam eller rene kvinnelige forhandlingsteam. Det kan tyde

på at rene kjønns sammensetninger klarer å være mer kreativ og utforske løsninger ved integrasjonsforhandlinger.

Videre finner vi at posisjon kan være av betydning i forhandlinger mellom kvinner og menn. Når kvinner hadde en sterk posisjon, endte 33,3% av avtalene som gode, mens forhandlinger med kvinner i svak posisjon oppnådde 40% gode avtaler. Det indikerer at kvinner gjør det dårligere i sterk posisjon kontra svak. Spesielt finner vi at alle forhandlinger med brudd har kvinner i sterk posisjon og menn i svak. Det er kombinasjonen av kvinner i sterk posisjon og menn i svak som gjør det dårligst totalt sett.

Sett opp mot de foregående øvelsene indikerer denne at integrasjonsforhandling og økt kompleksitet gir kvinner bedre forutsetninger til å få gode avtaler enn ved dominerende fordelingselementer. Samtidig virker posisjon å ha stor betydning for resultatet. Det er likefullt mulig at økt kunnskap, økt bevissthet rundt egen adferd og forhandlingserfaring påvirker sluttresultat.

4.5 Viking

4.5.1 Casebeskrivelse

Viking Investments er en kompleks forhandlingsøvelse distribuert av Dispute Resolution Research Center, Kellogg School of Management, Northwestern University (Greenhalg, 2020). Øvelsen finnes i to ulike utgaver, og deltakerne har blitt tildelt utgaven som inkluderer partene uten advokater. Deltakerne er delt i grupper på to til tre personer per forhandlingsteam. Det er satt av omtrent en time til forberedelse med teamet og en time til forhandling. Bakgrunnsinformasjon er gitt i forkant av øvelsen.

Øvelsen inneholder flere saker i en tvist mellom eiendomsutvikler Pat Olafson og underleverandør Sandy Wood. Partene har en lang historie med godt samarbeid, men etter Sandy har foretatt betydningsfulle og dyre beslutninger er det oppstått en konflikt. Sandy har forsøkt å få tak i Pat for å diskutere de nødvendige endringene, men har fått beskjed om at grunnet ferie vil Pat sin sekretær håndtere detaljene i ferieperioden. Pat har i løpet av ferien solgt hele leilighetskomplekset for en nettopprofitt på 250 000 dollar. Grunnet Sandy sine endringer mottar Pat en betydelig økt regning utover det som er kontraktsfestet. Dette vil i så fall resultere i et nettotap på 30 000 dollar for Pat på dette 14,5 millioners prosjektet. Advokat

mener at Pat sin posisjon er sterk i forhold til kontrakten. I tillegg har Sandy et lån hos Pat som kan inndras på en måneds varsel. Lånet har en rente, men grunnet investeringsmulighet må renten dobles i prosent for tilsvarende avkastning. Samtidig har Sandy nylig sagt opp en gunstig leiekontrakt med Pat og har utestående leie. Utfordringen med å betale Sandy mellomlegget som er skyldig på 490 000 dollar, er at dersom Sandy slås konkurs vil verdier fordeles mellom ulike kreditorer og Pat vil ikke tilbakebetales i sin helhet. Pat har ønske om å investere i Lakefront Property, hotellsamarbeid og arbeidskraft til en total verdi på 720 000 dollar. Disse nye prosjektene trenger også arbeid.

Sandy står i en svær vanskelig økonomisk situasjon hvor han må betale en utestående regning på 700 000 dollar i løpet av de neste 15 dagene. Manglende betaling vil føre til konkurs og inndragning av både utstyr og hus. Arbeidet for Pat har ført til en total kostnad per enhet på 9 100 dollar. Sandy har mulighet til å selge sitt eksklusive hus som gir en nettoverdi på 425 000 dollar. I tillegg har Sandy sin leiesituasjon endret seg, og det er behov for å reforhandle leie med Pat. Alternativ leie er betydelig høyere enn hos Pat i dag, men lavere leiekostnad er ønskelig. Totalt er Sandy skyldig en sum på 920 000-1 120 000 dollar, avhengig av Pat sine krav. Sandy ønsker selvsagt arbeid fremover i det vanskelige markedet.

Øvelsen krever at partene evner å forhandle med omfattende og kompleks informasjon. Naturlige elementer å diskutere er: betaling av arbeid, betalingstidspunkt, utestående leie, leiekontrakt med pris, lån med rentebetingelser, investeringer og hus. Andre fremtidsrettede og kreative løsninger som fremtidig samarbeid er også mulig.

4.5.2 Databehandling og analyse

Basert på deltakernes registrering av resultatene dannes en oversikt over avtaler og brudd. Avtalene kategorisert som: (1) svært gode, (2) gode, (3) mindre gode og (4) dårlige. Dette gjøres basert på sakene som skal inngå i forhandlingene. Utestående leie anses som lite betydelig og ekskluderes fra vurderingen av kvalitet på resultatene. En svært god avtale vil behandle sakene som illustrert i *Tabell 28*:

Leieavtale	Lån	Investering	Hus	Videre samarbeid
Inngås	Innfris	Begge prosjektene	Selges	Ja

Tabell 28 - Klassifisering avtaler Viking

En god avtale innebærer at det ikke kan investeres i begge prosjektene, eller at det ikke foreligger noen avtale om videre samarbeid. Videre samarbeid anses kun som element for å vurdere svært gode og gode avtaler. Dette er fordi det med størst sannsynlighet bare er da den langsiktige forpliktelsen vil etterleves.

Mindre gode avtaler er dem hvor to elementer behandles på følgende måte: det bare investeres i ett prosjekt, leieavtale blir ikke inngått, lånet innfris ikke og huset beholdes.

Avtaler anses som dårlig dersom tre eller flere av elementene er behandlet på følgende måte: lånet innfris ikke, låneavtale opprettholdes, investeringen er kun i ett prosjekt og huset beholdes.

I tillegg til å klassifisere avtalene som vist over har vi i tillegg valgt å se på kjønns sammensetningene til gruppene som mestret å få til investering i både Lakefront Property og hotellsamarbeid. Dette punktet er et av mange som ble med i de samlede vurderingene tidligere, men siden dette trolig kan betegnes som det viktigste leddet å få til i denne forhandlingen/øvelsen vil det være interessant å se nærmere på dette isolert. Her er hotellsamarbeidet rangert som viktigere enn Lake front med tanke på verdien på prosjektene.

Etter kategoriseringen er det laget en oversikt over avtalene med hensyn på kjønns sammensetningene for teamene i forhandlingen. Forhandlingsteamene er:

- Kvinner som forhandler med kvinner
- Menn som forhandler med menn
- Kvinner som Pat og forhandler med menn som Sandy
- Menn som Pat og forhandler med kvinner som Sandy
- Blandede grupper som forhandler med blandede grupper

For denne øvelsen betegnes både rene kvinnegrupper og grupper med overvekt av kvinner som «Kvinner». Tilsvarende for menn. Blandet-gruppene inneholder like mange av hvert kjønn. Dette benyttes videre til å studere sammenheng mellom kjønn og posisjon.

4.5.3 Resultat

Til sammen deltok deltakere i Viking-øvelsen, 50 menn og 52 kvinner. Totalt antall grupper for øvelsen var 24, hvorav to er ekskludert med fire kvinner og fire menn. Dette fordi begge gruppene bare gav én observasjon hver med tanke på kjønns sammensetningene, og ikke egner seg til å gi tilstrekkelig informasjon for kvalitet i analysen. Det gir $n=22$ med 46 menn og 48 kvinner. Dette gir en kvinneandel for data-analysen på 51%.

Fordelingen av grupper for øvelsen ble:

Kjøper	Selger	Antall	Prosent
Kvinner	Kvinner	4	18,2%
Menn	Menn	4	18,2%
Kvinner	Menn	5	22,7%
Menn	Kvinner	6	27,3%
Blandet	Blandet	3	13,6%

Tabell 29 - Fordeling av grupper

Grupper hvor det er kvinner i både kjøper- og selger rollen oppnådde gjennomsnittlig høyest pris for arbeid, hvor grupper bestående av blandede team i både kjøper og selger-rollen oppnådde lavest sum for betaling av jobben. Lav sum vil i denne øvelsen bety at kjøper gjorde en bedre avtale sett bort ifra andre faktorer og motsatt ved høy sum. Summen for betalingen er ikke en av de inkluderte momentene i klassifiseringen av kvalitet på avtale. Likevel hvis oppnådd sum mellom teamene ikke ville vært mulig i henhold til øvelsens gitte rammer, ville hele avtalen blitt klassifisert om ugyldig uavhengig av andre oppnådde momenter i avtalen. Dette forekom imidlertid ikke i noen av avtalene.

Når kvinner og menn forhandler har vi studert de ulike resultatene med hensyn på om kvinner har en sterk eller svak posisjon. Med kvinner i sterk posisjon fikk tre team dårlige og mindre gode avtaler, mens fire team fikk gode og svært gode avtaler. Her utgjør de dårlige og mindre gode avtalene 42,9%, mens 57,1% av avtalene er gode og svært gode. Når kvinner forhandler mot menn fra en svak posisjon ble to avtaler klassifisert som dårlige og mindre gode, mens to

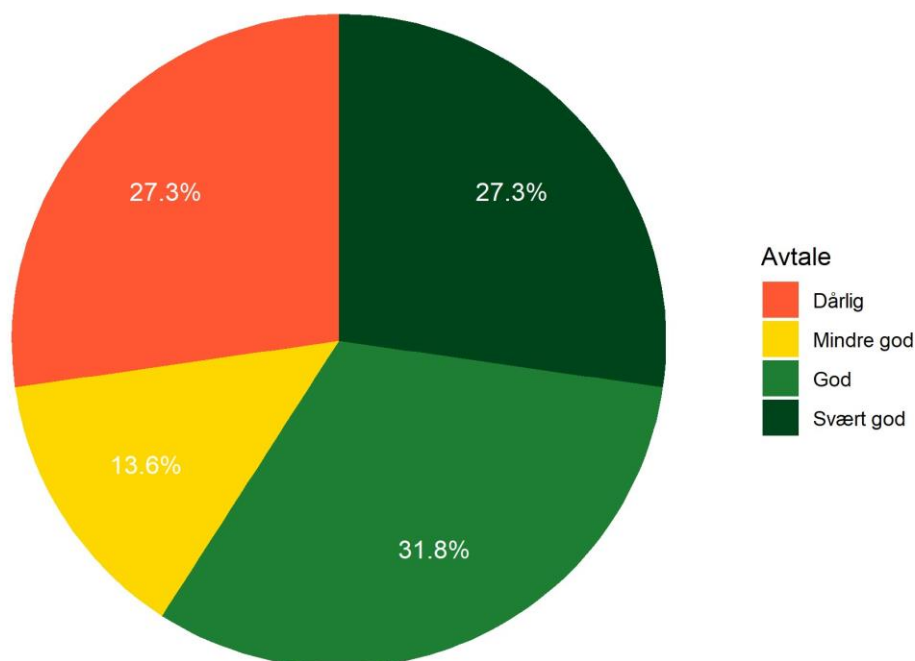
team fikk gode eller svært gode avtaler. Det vil si at 50% av avtalene var enten dårlige eller mindre gode, mens 50% av avtalene er gode eller svært gode. Kvinner i sterk posisjon med menn som motpart utgjør her den største andelen av avtalene. Her kommer 60% av de dårlige og mindre gode avtalene når kvinne befinner seg i sterk posisjon. Samtidig kommer 66,7% av de gode avtalene når kvinner befinner seg i en sterk posisjon.

Posisjon kvinne	Dårlig og mindre god	God og svært god
Sterk (kjøper)	3	4
Svak (selger)	2	2

Tabell 30 - Posisjon kvinne med kvalitet på avtale

Samlet utgjør dårlig og mindre gode avtaler 40,9%, mens gode og svært gode avtaler er 59,1% av avtalene.

Fordeling kvalitet på avtale



Figur 13 - Fordeling kvalitet på avtale

Totalt var det syv grupper som fikk investert i både Lakefront Property og hotellsamarbeid. Fordelingen vises i *Tabell 31* under. Det er verken én type gruppesammensetning eller team sammensetning for enten kjøper eller selger rolle som skiller seg ut her. Det er like mange kvinnelige og mannlige kjøpere som oppnår begge investeringene og samme for selger. De gjør det med andre ord like bra sett kun på oppnådd investering.

Kjøper	Selger	Antall	Prosent
Kvinner	Kvinner	2	28,6%
Menn	Menn	2	28,6%
Kvinner	Menn	1	14,3%
Menn	Kvinner	1	14,3%
Blandet	Blandet	1	14,3%

Tabell 31 - Investert i Lakefront og Hotell

Siden det ikke var noen tydelige forskjeller for sammensetningene for de med de beste investeringene kan det være interessant å studere gruppene som kun oppnådde å få investert i ett av prosjektene, det dårligste av alternativene, Lakefront Property. Av alle gruppene var det i alt fem grupper som kun fikk investert i Lakefront Property. Av disse gruppene utgjør kvinner i rollen som kjøper 80% av avtalene. Og tilsvarende for menn i selgerrollen. I denne øvelsen er kjøperrollen gjerne den sterke rollen å være i. I dette tilfellet er derfor 80% av kvinnene som sitter i den sterke posisjonen som oppnår kun å kunne investere i det dårligste av alternativene.

Kjøper (sterk)	Selger (svak)	Antall	Prosent
Kvinner	Kvinner	1	20%
Menn	Menn	1	20%
Kvinner	Menn	3	60%

Tabell 32 - Sammensetninger som kun har investert i Lakefront

4.5.4 Konklusjon

Når kvinner forhandler mot kvinner finner vi at pris fordeles fordelaktig til den parten i sterk posisjon. For blandede grupper er prisen derimot mer jevnt fordelt innen forhandlingssonen, som indikerer at den svake parten i større grad har klart å balansere ut maktforholdet.

Ved å studere forhandlerens posisjon når kvinner forhandler med menn, finner vi at størsteparten av de dårlige og mindre gode avtalene kommer når kvinner innehar en sterk posisjon. Samtidig er dette også tilfellet for de gode avtalene, hvor kvinner i sterk posisjon oftere får gode avtaler. Det kan tyde på at posisjonen i seg selv ikke gir utslag i kvaliteten på avtalen. Ved dypere utforskning av avtalene hvor det investeres i ett prosjekt, finner vi at det kan være sammenheng mellom kvinner i sterk posisjon og verdi. En tydelig overvekt over avtaler som inkluderer kun det dårligste investeringsprosjektet knyttes til kvinner som den sterke parten. Det kan indikere at kvinner gjør det dårligere i sterk posisjon likevel, ettersom verdien er betydelig lavere for det dårlige investeringsprosjektet enn det gode. Indikasjonene fra Viking støtter her oppunder funnene fra Grand Strand om at kvinner generelt gjør det svakere i sterkere posisjoner ved forhandling med mannlige motparter.

I Grand Strand fant vi totalt 31,8% som får dårlige resultat, mens 27,6% får dårlige resultat i Viking. Dette kan indikere at forhandlingstreningen har gitt bedre forutsetning for å håndtere økende kompleksitet. Selv om den prosentvise ulikheten kan hevdes å ikke være spesielt stor, er økningen i kompleksitet betydelig. Sådant ville vi forventet en høyere andel dårlige resultat uten treningen. Følgelig vil andel gode avtaler øke når andel dårlige avtaler avtar.

Sett opp mot forhandling med fordelingselement som dominerende element, slik som hus, ser vi en betydelig økning i dårlige avtaler fra 13,0% til 27,6%. Dette tyder både på at fordeling er lettere å forholde seg til, mulig fordi forhandlingsproblemet er tydeligere. Det viser videre at et enkelt element kan gi store utslag på resultatet, og at desto flere elementer som inkluderes desto lettere er det å ikke oppnå maksimalt resultat. Samtidig legger flere element som i integrasjonsforhandling til rette for nettopp det at man kan skape verdi, slik at hvis man først får godt resultat er verdien mye større enn hva man kan oppnå i en fordelingsforhandling. Ergo, de gode avtalene som oppnås i Viking er ikke bare komplett, men legger også opp til fremtidig samarbeid og ytterligere verdiskapning. Det er elementer som virker å ha kommet med trening, da vi observerer en økning av avtaler som inneholder fremtidig samarbeid sett

opp mot Grand Strand. Forståelse av langsiktig verdiskapning var også vektlagt i Oilpricing og det er ikke usannsynlig at forhandlere har denne erfaringen i bakhode.

Videre observerer vi at mens kvinner fordeler verdi relativt jevnt i TV-øvelsen, ved individuell forhandling og lik posisjon, fordeler de pris i Viking til fordel for den sterkeste parten. Mulige forklaringer på dette kan være selve posisjonen, men også vurderingen av viktighet på andre elementer som er mindre fordelingsorientert.

4.6 Kukui Nuts

4.6.1 Casebeskrivelse

Kukui Nuts er utviklet som forhandlingsoppgave for Kellogg School of Management, Northwestern University (Kopelman & Berkel, 2012) og finnes i to utgaver. Deltakerne har fått utdelt bakgrunnsinformasjon fra den originale utgaven fra 2012 i timen. Øvelsen er en to-partsforhandling med integrativt potensial hvor det forhandles om en sak. Forhandlingsteamene består av to til tre individer. Det gis 10-20 minutter til forberedelse og rundt 30 minutter til forhandling.

Selve øvelsen går ut på at to parter, Felix & Company og Sabine, innen legemiddelindustrien ønsker å få tak i Kukui nøtter for henholdsvis å lage sjampo for hårtap og AIDS-medisin. Nøttene er sjelden, og begge parter ønsker 3000 nøtter fra den samme forhandleren i Jakarta. Felix & Company har 2 500 000 dollar til rådighet for å kjøpe nøttene, mens Sabine har 1 500 000 dollar. Begge får opplyst hvilken del av nøtten de selv trenger, men vet ingenting om motparts grunn for å ønske nøttene. De vet heller ikke motparts betalingsmulighet. Partene skal møtes til forhandlinger for å forhindre at motpart står i veien for å kunne utvinne den delen av nøtten som de ønsker å benytte. Øvelsen kan føre til spørsmål om lovlighet for samarbeid mellom partene, men vil i denne øvelsen ikke være brudd på antitrustlovgivning (Kopelman & Berkel, 2012). Det opplyses i bakgrunnsinformasjonen.

For at partene skal kunne oppnå maksimalt resultat må de avdekke at saken kan deles opp: alle nøttene kan benyttes av begge parter fordi de trenger ulike deler. Hvis partene avdekker dette, blir total betalingssum i form av samlet reservasjon, fremgangsmåte for utvinning av stoffene og forhold rundt forhandlingene i Indonesia naturlige diskusjonspunkt.

4.6.2 Databehandling og analyse

Basert på deltakernes registrering av resultatene dannes en oversikt over avtaler og brudd. Resultatene kategorisert som: (1) gode, (2) middels gode, og (3) dårlige. Dette gjøres basert på sakene som burde inngå i forhandlingene. Et godt resultat vil behandle sakene som illustrert i *Tabell 33*:

Avtale	Komplett avtale	Betalingsvilje	Nøttene
Ja	Ja, inkluderer flere elementer som utvinning av nøtter, fremtidig samarbeid og hvordan forhandlinger i Indonesia skal håndteres	Sum av begge reservasjonspris. Totalt 4 000 000 dollar	Nøttene deles og begge parter får totalt 3000

Tabell 33 - Klassifisering avtaler Kukui Nuts

Et middels resultat har både avtale og deling av nøttene, men partene har ikke klart å forhandle seg frem til en total betalingsvilje hvor begge strekker seg til sin reservasjonspris eller at avtalen anses som mindre komplett. Et dårlig resultat vil innebære enten brudd eller at nøttene ikke kan brukes av begge parter.

I tillegg til å klassifisere avtalene som vist over har vi i tillegg valgt å se på kjønns sammensetningene til gruppene som er delt inn i:

- Kvinner som forhandler med kvinner
- Menn som forhandler med menn
- Kvinner som Felix og forhandler med menn som Sabine
- Menn som Felix og forhandler med kvinner som Sabine

Grupper bestående av to menn og en kvinne, altså en gruppe med overvekt av menn, er kategorisert som menn. Tilsvarende for grupper med overvekt av kvinner.

Videre har vi ønsket undersøke om, og i så tilfelle, hvordan partenes formål med nøttene spiller inn på avtalene. Her har Sabine et edlere formål ved kurering av AIDS. Samtidig har Felix en betydelig høyere betalingsvilje.

4.6.3 Resultat

Til sammen deltok deltakere i Kukui Nuts-øvelsen, 42 menn og 46 kvinner. Antall grupper for øvelsen var 20, hvorav to er ekskludert (med tre kvinner og fem menn). Dette fordi begge gruppene bare gav én observasjon hver med tanke på kjønns sammensetningene, altså én gruppe som var blandet–menn og en som var blandet–blandet, og ikke egner seg til å gi tilstrekkelig informasjon for kvalitet i analysen. Det gir n=18 med 37 menn og 43 kvinner. Dette gir en kvinneandel for data-analysen på 53,75%.

Sammensetning	Dårlig	Middels	God
Kvinner – Kvinner	0	4 (66,7%)	2 (33,3%)
Menn – Menn	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)
Kvinner – Menn	1 (33,3%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)
Menn – Kvinner	1 (20%)	1 (20%)	3 (60%)

Tabell 34 - Kvalitet avtale med sammensetning

Totalt 16,7% av forhandlingene gav dårlig resultat. For resultatene som er dårlig finner vi ett brudd, en med fordeling i favør Sabine og en med fordeling i favør Felix. Mest sannsynlig er manglende avdekking av at nøtten kan benyttes av begge årsaken til dårlig resultat.

Videre finner vi at 38,9% oppnår et middels godt resultat, mens 44,4% får et godt resultat. I forhold til de middels gode avtalene finner vi at 66,7% av avtaler hvor kvinner forhandler mot kvinner resulterer i middels resultat. Ingen kvinnegrupper oppnår dårlig resultat. Gitt at alle kvinnegruppene avdekker at nøttene kan benyttes av begge, kan det tyde på at fordeling av kostnad har blitt vektlagt i så stor grad at man totalt ikke oppnår maksimal betalingsvilje. Det vil si at kvinner virker å være mer fordelingsorientert på pris enn det som er gunstig for partene. Her antyder det at kvinner vektlegger lik kostnadsfordeling til tross for at betalingsevne er ulik.

Når menn er i rollen Felix og forhandler med kvinner i rollen som Sabine finner vi at 60% av avtalene er gode. Siden Felix har den høyeste på betalingsviljen, er dette et interessant funn. Dette fordi det kunne tenkes at Felix enten ville kapret nøttene alene hvis de måtte betale tilsvarende egen reservasjonspris, eller at Felix ved å samarbeide med Sabine kunne fått

redusert sine egne kostnader. Da ville man fått et resultat tilsvarende man så for middels gode avtaler hos kvinnegruppene. Funnet tyder her på at størsteparten av menn–kvinner forhandlingene har forstått at det sentrale er å sikre seg nøttene, og at dette både er mer sannsynlig i samarbeid med Sabrine og viktigere enn pris.

En interessant observasjon er at alle avtaler, uavhengig av hvor god den er, har forsøkt å inkludere flere elementer og være kreativ. Dette resulterte i stor variasjon i avtalene som inngås. Her er det eksempelvis lagt til saker som markedsføring, utvinning av nøttene fra tredjepart, fellesforhandlinger i Indonesia og samarbeid mot fremtidig syntetisk fremstilling.

4.6.4 Konklusjon

Vi finner at hovedtyngden av forhandlingene resulterer i gode eller middels dårlige avtaler. Det virker ikke som det er en tydelig sammenheng mellom formål og resultat, men derimot virker det som fordeling av betaling påvirker kvaliteten av flere resultat. Med tanke på kjønn stikker rene kvinnegrupper seg ut, hvor kvinner som forhandler med kvinner i mindre grad kommer frem til avtale med maksimal betalingsvilje lik total reservasjonspris.

I denne øvelsen klarte de fleste gruppene å avdekke det nødvendige for å kunne oppnå et godt forhandlingsresultat og bare 16,7% av gruppene endte opp med et dårlig resultat. Sammenlignet med Viking øvelsen hvor hele 27,6% fikk dårlig resultat kan dette tyde på alle uavhengig av kjønn gjør det bedre når kompleksiteten reduseres. Samtidig er det mindre sannsynlig at de hadde gjort dette, altså greid å ivareta sine interesser uten forhandlingstreningen de har fått av å følge kurset. En overordnet observasjon er at deltakernes evne til å danne komplette avtaler øker, som vi ser av kreativitet til å introduseres verdiskapende saker. Spesielt vektlegges fremtidig samarbeid i økende grad utover kurset. Sammenlignet med hus og TV-øvelsen virker forhandlerne å være bedre rustet og kapabel til å identifisere forhandlingsproblem. Det vil altså si at partene i større grad forsøker å undersøke integrative elementer kontra å fokusere utelukkende på konkurranse, slik som i innledende øvelser. Vi ser likevel over flere øvelser at kvinner tenderer til å fordele pris mer jevnt, mens menn i mindre grad virker å være opptatt av dette utover kurset. Et aspekt som kan virke positivt fra forhandlingstreningen, kan være økt forståelse for passende adferd og ulike verktøy som kan hjelpe dem med å oppnå gode resultat for begge parter.

4.7 Teamsammensetning for gode avtaler

I tillegg til å studere øvelsene separat og sammenligne dem, har vi valgt å studere de tre siste øvelsene samlet ut ifra gode avtaler og kjønnsammensetning. Hensikten med dette er å få bedre overblikk over gunstig teamsammensetning. Basert på tidligere kategorisering vil gode avtaler her innebære:

- The Grand Strand: Gode avtaler
- Viking: Gode og svært gode avtaler
- Kukui Nuts: Gode avtaler

For å kunne sammenligne resultatene har vi tatt hensyn til antall grupper som deltok fra hver kjønnsammensetning. Ettersom det kun er i Viking vi har datagrunnlag fra blandede forhandlingsteam, er denne ekskludert fra sammenligningen. For denne analysen er rollen som Felix i Kukui ansett som den sterkere parten, gitt at betalingsevnen er betydelig større enn for Sabine. Ved å studere antall gode avtaler sett opp totalt antall grupper av den gitte kjønnsammensetningen, kan vi studere prosentandelen gode avtaler gitt kjønnsammensetning. Resultatene er vist av *Tabell 35*.

Sammensetning (Sterkere vs. svakere posisjon)	Antall grupper av sammensetning	Antall gode avtaler	Prosent
Kvinner – Kvinner	16	9	56,2%
Menn – Menn	14	7	50%
Kvinner – Menn	14	5	35,7%
Menn – Kvinner	15	8	53,3%
Menn – Kvinner (uavhengig av posisjon)	29	13	44,8%

Tabell 35 - Prosentandel gode avtaler for kjønnsammensetning vektet

Resultatene viser at kvinner generelt oppnår de beste avtalene jevnt over når de forhandler med andre kvinner. Disse resultatene er også bedre enn for forhandlinger med kun menn, og kombinasjonen av kjønn. Spesielt bemerker vi oss at posisjon, som tidligere nevnt, gir store utslag på andel gode avtaler når kvinner og menn forhandler med hverandre. Her oppnår kun 35,7% av gruppene med kombinasjonen kvinner i sterkere posisjon og menn i svak gode avtaler. Dersom vi studerer uavhengig av posisjonering ser vi likevel at menn og kvinner gjør det dårligere enn homogene forhandlingsgrupper. Dette støtter den generelle oppfatningen av at motpart har betydning for resultat, hvor rene sammensetninger virker å gjøre det bedre. Totalt sett indikerer dette at teamsammensetning er av betydning, og at man kan oppnå bedre resultater ved å velge kjønnkombinasjoner som har større sannsynlighet for å lykkes. Eksempelvis virker det som kombinasjonen av kvinner i sterk posisjon og menn i svak er en ugunstig sammensetning for forhandlingsresultatet. En overordnet observasjon er videre at fordelingen mellom partene virker å være noe jevnere og mindre dominerende for disse øvelsene kontra de tidligere, for dem som oppnår gode avtaler. Spesielt virker det som verdiskapningen har vært vektlagt i mye større grad enn fordelingen. Likevel spiller posisjon en rolle her, som tidligere nevnt, spesielt for kvinnelige team som gjerne fordeler i favør den sterke parten. Samtidig er dette øvelser hvor verdiskapingspotensialet er større, og disse øvelsene er sent i kurset hvor partene har gjennomgått mye trening.

5. Diskusjon

I dette kapittelet oppsummerer vi innledningsvis de viktigste resultatene fra øvelsene i korte trekk. Funnene diskuteres så opp mot forskningsspørsmålene. Gjennom vår eksplorerende tilnærming forsøker vi å presentere logiske forklaringer på funnene samtidig som vi sammenligner med litteratur. Med dette ønsker vi å fylle gapet fra tidligere forskning og belyse om, og i tilfellet, hvordan kjønns sammensetning påvirker forhandlingsresultat.

5.1 Oppsummering av funn

I TV-øvelsen viser resultatene at menn i gjennomsnitt oppnår en høyere totalverdi enn kvinner og blandede grupper. Analyser indikerer betydelige forskjeller i fordelingen av verdier basert på kjønns sammensetningen i gruppene, hvor menn fordeler verdi mer ujevnt. Kjønns sammensetningen ser ut til å påvirke både den totale verdiskapningen og fordelingen av verdier mellom forhandlerne.

I Oilpricing-øvelsen oppnår team med overvekt av kvinner høyest gjennomsnittresultat, men med større variasjon i resultatene sammenlignet med andre grupper. Grad av samarbeid viser en nedgang etter innføring av nye regler, men øker etter møter. Det er ingen tydelige kjønnsforskjeller knyttet til trend av samarbeid.

Hus-øvelsen avdekker tydelige forskjeller i oppnådd pris og fordeling av verdier mellom ulike kjønns sammensetninger. Uavhengig av rollen de har, oppnår menn generelt høyere verdier enn kvinner. Dette antyder at kjønn spiller en rolle i utfallet av forhandlingene, spesielt når det er fordelingselementer uten videre samarbeid.

I The Grand Strand-øvelsen ender mange forhandlinger uten avtale eller med avtaler som burde ha resultert i brudd. Rene mannlige eller kvinnelige forhandlingsteam oppnår flertallet av de gode avtalene. I forhandlinger mellom kvinner og menn finner vi indikasjoner på at kvinner gjør det dårligere i en sterk posisjon kontra svak. Kombinasjonen av kvinner i sterk posisjon og menn i svak gjorde det totalt sett dårligst. Integrasjonsfordeling og økt kompleksitet virker likevel å gi kvinner bedre forutsetninger til å oppnå gode avtaler i denne øvelsen sammenlignet med tidligere og mer fordelingsorienterte øvelser.

Viking-øvelsen viser at prisfordelingen er fordelaktig for den sterke parten når kvinner forhandler mot kvinner. Det vil si at den sterke parten betaler en lavere sum enn sin egen

reservasjonspris og kaprer mest av det økonomiske elementet, mens prisen selger oppnår er tettere mot dens reservasjonspris. Grupper bestående av blandede team i både kjøper og selgerrollen oppnådde lavest sum for betaling av jobben, men altså mer balanse i prisfordeling. Posisjon i seg selv virker ikke å gi utslag i kvalitet på avtale, men en overvekt av kvinner i sterk posisjon ender med bare det dårligste investeringsprosjektet når de forhandler med menn. Det kan indikere at posisjon, sammen med kjønn, likevel har effekt på oppnådd verdi slik som funnene fra Grand Strand antyder. Forhandlingstreningen virker å bidra til bedre håndtering av økende kompleksitet sett opp mot Grand Strand. Samtidig er andel dårlige avtaler høyere enn ved fordelingsforhandling slik som Hus, hvilket indikerer at tydelighet av forhandlingsproblemet påvirker forhandlingsresultat.

I Kukui Nuts-øvelsen har rene kvinnegrupper lavere sannsynlighet for å oppnå avtale med maksimal betalingsvilje. Funnene tyder på at menn gjennom forhandlingstrening har blitt mindre fordelings-og-konkurransorientert, mens kvinner vektlegger likhet selv om det her ikke var gunstig. Samtidig finner vi stor variasjon i avtalene og tilførte saker som resulterer i komplette og kreative avtaler for alle. Redusert kompleksitet virker å føre til bedre evne til å danne gode avtaler for alle uavhengig av kjønn. Dette antyder et økt fokus på integrative elementer og fremtidig samarbeid etter forhandlingstrening.

Videre finner vi at teamsammensetning virker å ha betydning på andel gode resultater som oppnås, og at det er forhandlinger med rene mannlige eller kvinnelige team som gjør det best jevnt over for de siste tre øvelsene.

Funnene fra hver øvelse, samt type forhandling, essensielle tema, grad av kompleksitet og effekt av forhandlingstrening er sammenfattet i *Tabell 36*.

Øvelse	Deltakere	Type	Viktige tema	Kompleksitet	Resultat
TV	Individuell	Integrasjon	Saker vs. interesser, prioritering, samarbeid vs. konkurranse, skape vs. kreve	Lav	<ul style="list-style-type: none"> Mann-mann høyest gj.snitt totalverdi Mann-mann gir mer ujevn fordeling mellom parter Lik fordeling av verdi når kvinner-menn forhandler Ingen forskjell mellom kvinne-mann og kvinne-kvinne
Oilprising	Team	Fangens dilemma	Forpliktelse, overholdelse av avtaler, kommunikasjon, tillitt, konkurranse vs. samarbeid, felles gevinst, gjentatte forhandlinger, risikovilje, signaleffekt, målforskyvning	Lav	<ul style="list-style-type: none"> Kvinner høyest gj.snitt resultat, men størst variasjon Alle sammensetninger fikk redusert grad av samarbeid etter møte Samarbeidstrender er lavere ved innføring av nye regler Kvinner signaliserer mindre tydelig samarbeid fra start, men mer samarbeidsvillig påfølgende runder før møte Menn signaliserer ønske om samarbeid tydeligere fra start
Hus	Team	Fordeling	Fordeling, starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonsnivå, komplett avtale	Lav	<ul style="list-style-type: none"> Gj.snittlig fordeling går i favor selger i 64% av tilfellene Kvinner selger og menn kjøper er eneste tilfellet hvor kjøper får mest av fordeling (men fordeling er tilnærmet lik) Fordeling i favor menn uavhengig av rolle
The Grand Strand	Team	Integrasjon	Integrasjon, trekke inn flere saker, svak vs. sterk posisjon, kreativitet, helhetlige pakker	Middels	<ul style="list-style-type: none"> Stor andel dårlige resultat Rene mannlige eller kvinnelige team oppnår flertallet av gode avtaler Kvinner-menn, kvinner i sterk posisjon gjør det dårligst
Viking	Team	Integrasjon	Sortere informasjon, interesseanalyse, svak vs. sterk posisjon, helhetlige pakker, maktforhold, kreativitet	Høy	<ul style="list-style-type: none"> Fordeling fordelaktig sterk part når kvinner vs. kvinner Kvinner-menn, kvinner i sterk posisjon ender oftest opp med dårligst investeringsprosjekt Behandling av en sak kan gi stort utslag av totalresultat Avtaler som er god har klart å skape mer verdi
Kukui Nuts	Team	Integrasjon	Bryte en sak ned i flere, helhetlige avtaler, reservasjonspris, samarbeid vs. konkurranse, kreativitet	Lav	<ul style="list-style-type: none"> Forhandlinger med kun kvinner får sjeldnere avtaler med maksimal betalingsvilje Generelt gode avtaler for samtlige uavhengig av kjønn Stor variasjon i tilførte saker
Effekter av forhandlingstrening					
<ul style="list-style-type: none"> Forhandlingstrening virker å bidra til bedre håndtering av økende kompleksitet Indikasjoner på at menn har blitt mindre fordelings- og konkurranseorientert Antydning av økende fokus på integrative elementer og fremtidig samarbeid Økt grad av gode og helhetlige avtaler Antyder at kjønnsforskjeller spiller mindre rolle 					

Tabell 36 - Oppsummering av funn

5.2 Funn og forskningsspørsmål

Dette kapittelet tar for seg en drøfting av de tre sentrale forskningsspørsmålene knyttet til forhandlinger og kjønn:

1. Kjønn er systematisk relatert til forhandlingsresultat
2. Det er ingen klar sammenheng mellom kjønn og forhandlingsresultat
3. Betydning av kjønn i forhold til forhandlingsresultat varierer avhengig av betingelser og kontekster

Basert på oppsummeringen av de ulike forhandlingsøvelsene er det tydelige indikasjoner på at kjønn spiller en betydningsfull rolle for forhandlingsresultatene. I TV-øvelsen ser vi at menn i gjennomsnitt oppnår høyere totalverdi enn kvinner, og i Hus-øvelsen oppnår menn generelt høyere verdier enn kvinner, uavhengig av rollen de har. Også for integrativ forhandling, som Kukui ser vi at kvinner sjeldnere oppnår de beste avtalene, som kan indikere at kvinner generelt gjør det dårligere. Knyttet til fordeling av verdier av fordelingselementer finner vi indikasjoner på at menn generelt fordeler verdier mer ujevnt, det vil si at de får mer ubalanserte avtaler, mens kvinner og blandede grupper har en likere fordeling. Disse funnene indikerer at en systematisk sammenheng mellom kjønn og utfall kan eksistere.

Likevel, når vi undersøker andre øvelser som Oilpricing-øvelsen, ser vi at team med overvekt av kvinner oppnår det høyeste gjennomsnittresultatet. Selv om denne ulikheten er marginal, vil det uansett bryte med antagelsen om at det er systematisk sammenheng mellom forhandlingsresultat og kjønn. Dette støttes også av funn i The Grand Strand, hvor kvinner som forhandler med kvinner gjør det vell så godt som menn som forhandler med menn. Sett i sammenheng med flere av øvelsene med integrative potensial, ser man ikke generelle tendenser til at kvinner gjør det systematisk dårligere eller bedre enn menn totalt sett. Samtidig er dette en øvelser som kommer senere i kurset etter at deltakerne har fått noe forhandlingstrening.

Videre finner vi sterke indikasjoner på at kjønn til motpart er av betydning, og ser at rene kjønnssammensetninger ved flere tilfeller oppnår generelt gode avtaler. Dette støttes blant annet av analysen av de tre siste øvelsene samlet. Når kvinner og menn forhandler under ulik maktbalanse ser vi tydelige forskjeller i fordelte verdier for fordelingselementer og total verdiskapning. Sammenlignet med de homogene forhandlingsgrupper i Viking og Grand

Strand finner vi antydninger til at kombinasjonen av kvinner og menn, hvor kvinner er i sterk posisjon får de fleste dårligste resultatene. I flere av tilfellene forekommer det brudd, til ugunst for begge parter. I Viking finner vi at menn i denne forhandlingskombinasjonen kaprer mer av fordelingselementene og at total verdiskaping er gjennomsnittlig lavere enn for homogene grupper. Når rollene var reversert ble resultatene gjennomsnittlig noe bedre, men var likevel svakere enn for de homogene gruppene. Videre finner vi at forhandlinger med bare kvinner resulterte i høyest gjennomsnittlig pris for arbeid. Det vil si at kvinnegrupper fordelte det økonomiske elementet i større grad i favør av kjøper, altså den sterke parten. Dette samtidig som de oppnådde høy total verdiskaping. Disse funnene tyder derfor på at forhandlingsresultatene under ulik maktbalanse påvirkes av kjønnskombinasjonen i forhandlingene.

For øvelser med stort integrative potensial og økt kompleksitet ser vi at kvinner generelt gjør det bedre sammenlignet med hvordan de gjør det i fordelingsforhandlinger. Det er også antydninger til at kvinner gjør det bedre i team enn individuelt når man sammenligner med de tidligste øvelsene hvor det er etablert lite erfaring. Samtidig er det ikke grunnlag for å kunne konkludere om team, type forhandling eller tilfældigheter er årsaken for bedre resultat i team. Uansett viser det at det er i varierende grad hvordan kjønn påvirker utfallet av forhandlingene. Denne variasjonen blir ytterligere understreket i The Grand Strand og Viking, der resultatene varierer betydelig avhengig av kombinasjonen av kjønn, kompleksitet og posisjon i forhandlingen. Utover kurset, og med flere øvelser, ser vi en utvikling hvor grad av gode avtaler øker uavhengig av kjønn. Dette indikerer at kjønnsforskjeller blir mindre fremtredende ved erfaring. Totalt antyder funnene at det ikke er en klar en-til-en relasjon mellom kjønn og forhandlingsresultater.

Oppsummert, som man kan se av *Tabell 36*, virker det ikke som det er en universell regel når det gjelder kjønn og forhandlingsresultater. Dette er i tråd med de overordnede funnene fra forskning om at kjønn noen ganger er viktig, og andre ganger ikke. Dermed virker betydningen av kjønn i forhold til forhandlingsresultater å variere avhengig av betingelsene og kontekstene. Det er derfor nødvendig å ta hensyn til disse variablene for å få en grundig forståelse av rollen kjønn spiller i forhandlingsdynamikken. Videre utdyper vi hvilke faktorer som har vært interessant i våre funn, presenterer logiske forklaringer på disse funnene og sammenligner dette med litteratur.

5.3 Betingelser og kontekst

Basert på at betydningen av kjønn for forhandlingsresultat virker å variere avhengig av betingelser og kontekst, er det av stor interesse å utforske hvordan og hvorfor. I denne delen drøfter vi de mest aktuelle faktorene vi har identifisert i vår studie: (1) *forhandlingstype*, (2) *forhandlingstrening*, (3) *stereotypier, forventinger og kultur*, og (4) *posisjon*.

5.3.1 Forhandlingstype

Forhandlingstype er en faktor som ifølge Kolb (2009) kan påvirke forhandlingsresultat gjennom at det fremmer kjønnsbasert adferd. Også Mazei et al., (2015) argumenterer for at grad av integrativt potensial kan være avgjørende for hvordan kjønn påvirker forhandlingene. Ifølge Rognes (2015) er muligens den største utfordringen i forhandlinger å kombinere samarbeid og konkurranse i samme prosess. Dette vil være ulikt for de ulike forhandlingstypene. Tilknyttet dette vil det i noen tilfeller foreligge muligheter for å skape verdier gjennom samarbeid, men et utelukkende fokus på samarbeid kan gjøre at man ikke ivaretar sine egne interesser. Et utstrakt fokus på konkurranse kan derimot gjøre at man ikke klarer å skape verdier og oppnå «vinn-vinn»-løsninger. Det eksisterer sådan en naturlig spenning mellom verdiskapning og verdikapring som våre funn indikerer at håndteres ulikt basert på kjønn og forhandlingstype.

Knyttet til forhandlingstype gir funnene våre tydelige indikasjoner på at kvinner gjør det dårligere når fordelingselement er dominerende. Fra Hus-øvelsen fant vi tendenser til at kvinner i mindre grad klarer å kapre verdier i fordelingsforhandling uavhengig av hvilken rolle de har, når de forhandler med menn. Dette tyder på at forhandlingssituasjoner som vektlegger fordelingselementer favoriserer menn, slik som Kolb (2009) hevder. I den sammenheng virker kvinner å følge den stereotypiske forventningen, og vektlegger samarbeid i for stor grad. Menn, på den andre siden, får fordelene av at forhandlingstypen passer med den maskuline stilen.

Når langsiktig samarbeid og gjentakende forhandlinger er sentralt for et godt resultat, som i Oilpricing, fant vi antydninger til at kvinner gjør det bedre enn andre kjønns sammensetninger. Dette kan tyde på at samarbeidsorienteringen og vektleggingen av relasjon gir positive utslag for kvinner. Samtidig er denne ulikheten marginal, og partene er avhengig av motparts ønske

om samarbeid for å lykkes. Eksempelvis ser vi at menn innledningsvis, også her, signaliserer ønske om samarbeid fra start.

I øvelser med ulik grad av integrativt potensial er det ofte behov for mer samarbeid, og litteratur har tidligere gitt motstridene funn. I TV-øvelsen fant vi tydelige tendenser til at det er ulikhet i verdiskapning og verdikapring mellom menn, kvinner og blandede forhandlingsgrupper. Her så vi at menn i mye større grad klarte å skape størst totalverdi, mens det var ujevn fordeling av verdien. Derimot oppnådde kvinner og blandede grupper lavere total verdi, men hadde en jevnere fordeling av verdien. En slik jevn fordeling er i tråd med Dufwenberg og Muren (2004) sin påstand om at kvinner oftere velger likestilt fordeling for å skape gode inntrykk. Funnet tyder på at menn i større grad evner å samarbeide for å skape verdi, slik at de ikke ender med konkurranse og kompromiss på hver sak. Samtidig viser den ujevne fordelingen at konkurransen opprettholdes. Kvinner og blandede grupper vektlegger derimot samarbeid i såpass grad at det i flere tilfeller ender opp med «tap-tap»-situasjoner. Videre er en mulig årsak til «tap-tap»-situasjoner at kvinner kanskje har for lite energi i forhandlingene, mens menn bedre klarer å få til et energisk samarbeid. Dette er ifølge Schei et al., (2008) sentralt for å oppnå et godt resultat. I tråd med Babcock og Laschever (2003) er det også sannsynlig at kvinner er mer tilbakeholdne med å be om noe, og det kan bidra til at de er for forsiktig i forhandlingene til å oppnå et energisk samarbeidsmiljø.

Funnene indikerer at menn gjør det bedre enn kvinner og blandede grupper ved integrativt potensial, i likhet med Stuhlmacker et al., (2007) sine funn. Funnene fra Kukui antyder også at tilstedeværelse av menn i forhandlinger har en positiv effekt. Bakgrunnen for at kvinner ikke oppnådde beste løsning i Kukui kom nettopp av at de virket mer fordelingsorientert på pris enn de burde. Dette tyder på at selv om forhandlingstypen legger opp til mer samarbeid, gjør menn det bedre når det gjelder å vurdere flere aspekter i forhandlingen. Samtidig observerer vi at kvinner generelt gjør det bedre i forhandlinger med integrativt potensial sammenlignet med fordelingsforhandlinger.

Videre viser funnene fra Grand Strand at forhandlinger med kun menn eller kun kvinner gir best resultat, og sådan støtter Dannals et al., (2021) sin påstand om at det generelt ikke er forskjell i resultater basert på kjønn. Samtidig er det motstridende fra Fenwick og Neal (2001) sin påstand rundt team om at rene kjønns sammensetninger presterer dårligere. Her fant vi videre at alle gode avtaler kom av evnen til å skape verdi, og at fokuset ikke var på å forhandle pris. Både mannlige og kvinnelige grupper klarte altså å finne balansen mellom samarbeid og

konkurransen, og sak og relasjon. Samtidig fant vi at grupper hvor kvinner befinner seg i sterk posisjon og forhandler med menn, i Grand Strand og Viking, får dårligst resultat. Dette viser altså at tilstedeværelse av kvinner i team ikke nødvendigvis forbedrer gruppesamarbeid slik Bear og Wolley (2011) hevder. Sådan ser vi at konteksten for bruk av team, altså i integrative forhandlinger er av betydning for optimal teamsammensetning. Oppsummert tyder funnene på at økt integrativt potensial reduserer kjønnsrelaterte forskjeller i forhandlingsresultater. Likevel viser funnene at slike forskjeller blir tydeligere, og gjerne forsterket, når andre aspekter som maktbalanse tas med i betraktningen under forhandlingene. I tillegg virker forhandlingskonteksten å gi andre utslag på hvilke teamsammensetninger som gjør det best, enn hva litteratur omkring team tilsier.

Generelt sett indikerer funnene at menn tenderer til å gjøre det bedre, selv i integrative forhandlinger. Imidlertid er denne forskjellen marginal og kan trolig tilskrives bedre behandling av spesifikke elementer i forhandlingene. Dette virker som en sannsynlig forklaring. Bakgrunnen for dette er at når vi definerer gode avtaler for de tre siste øvelsene noe bredere og ser dem samlet, gjør kvinner som forhandler med kvinner det best. Resultatene indikerer altså at kjønnsforskjellene påvirkes av faktorer utover forhandlingstype. Vi kan derfor ikke verken bekrefte eller avkrefte Stuhlmacker et al., (2007), Curhan et al., (2008) eller Dannals et al., (2021) sine ulike funn knyttet til kjønn og forhandlingstype. Blant annet antyder våre funn at forhandlingstrening, for eksempel, kan bidra til å redusere kjønnsforskjellene, og at andre elementer spiller en rolle i de observerte resultatene.

5.3.2 Forhandlingstrening

Ettersom formålet med kurset overordnet er at forhandlerne skal få økt kompetanse og ferdighet til å kunne oppnå gode resultater, er det av interesse å diskutere hvordan treningen har effekt både knyttet til forhandlingsresultat og kjønnsforskjeller. Som Kolb (2009) trekker frem som en svakhet, er mesteparten av forskning knyttet til å studere resultater som oppnås og ikke hva det er mulig å forhandle om. Dette vil si at litteratur ofte har studert resultater ut fra en forhåndsbestemt optimal løsning, og ikke tar hensyn til mulighet for kreativitet i forhandlingsresultater. Vi har derimot målt resultatene ved å inkludere et mangfold av saker og vurdering av kompletthet. Forhandlingstreningen er derfor diskutert ut ifra et bredt perspektiv hvor vi vektlegger dens betydning på: (1) integrativt potensial og helhetlige avtaler, (2) samarbeid og konkurranse, (3) kompleksitet og (4) kjønnsforskjeller.

Integrativt potential og helhetlige avtaler

Når det kommer til forhandlingstrening, er det ulike synspunkt på effekten av forhandlingstrening, men ifølge ElShenawy (2010) vil mer og hyppigere, trening generelt gi bedre effekt på oppnådd resultat i forhandlinger med nye problemer. Et sentralt poeng her er nettopp at avtalene bør være entydige, helhetlige og logiske slik Rognes (2015) poengterer. Ved å se på alle øvelsene overordnet er det svært tydelig at forhandlerne har fått en utviklet evnen til å se løsningsalternativer. Spesielt finner vi at det er økt fokus på samarbeid og utforsking av integrativt potensial. Dette har resultert i mer helhetlige avtaler som gjenspeiles ved at deltakerne i økt grad har klart å inkludere flere elementer og være mer kreativ i sine løsninger. Dette ser vi for eksempel i Kukui Nuts. Uavhengig av kvaliteten på avtalen, evnet samtlige grupper å inkludere flere elementer til sine avtaler. Dette gjorde at det var stor variasjon i avtalene, som var logisk og tilførte verdi. Funnet tyder på at forhandlingstreningen har gitt en utvikling i å skape verdi gjennom å sikre gode helhetlige avtaler. Bakgrunnen for at dette kan knyttes direkte opp mot forhandlingstreningen er nettopp at den har, i motsetning til mange andre kurs, vektlagt dette aspektet. Forhandlerne har, ved å delta i flere ulike situasjoner med både fordelings- og integrasjonselementer, fått bedre evner til å utforske det integrative potensialet først og fremst. Samtidig ser vi at de evner bedre å fordele verdier utover kurset, uten at det går på bekostning av verdiskapning. Dette indikerer at treningen har gitt forhandlerne bedre forutsetning til å håndtere denne spenning mellom verdiskapning og verdifordeling, slik Mnookin et al., (2003) påpeker at trening bør gjøre. Dette henger også tett sammen med bedre forståelse for viktigheten av samarbeid.

Samarbeid og konkurranse

I forlengelsen av å danne gode avtaler er det essensielt å finne balansen mellom samarbeid og konkurranse, slik Rognes (2015) også trekker frem. Innledningsvis antyder funnene at menn i mye større grad enn kvinner er opptatt av å kapre verdi, enkelte ganger også på bekostning av å skape. Utover i kurset ser vi at menn fortsatt kaprer mye, men det virker som det er et økt fokus på samarbeid. For eksempel hadde vi gjerne forventet at menn i Kukui ville vært mer tilbøyelig til å få redusert sine kostnader i rollen som Felix, men finner det motsatte. Menn er her villig til å strekke seg helt til reservasjonspris tross at dette medfører at de da tar en større andel av den totale kostnaden. Dette er i tråd med den optimale løsningen, og er nødvendig for å skape mest mulig verdi. Funnet tyder på at forhandlingstreningen, med sitt fokus på blant annet samarbeid, har ført til at menn i større grad enn uten trening vektlegger totalt resultat høyere enn bare egen gevinst. Med dette kan vi argumentere for at menn er blitt enda dyktigere

til å skape. Dette er også tilfellet for kvinner, selv om kvinner ser ut til å ha en litt mindre utvikling på akkurat dette punktet. Det henger gjerne sammen med at kvinner var noe mer samarbeidsvillig før treningen, som funnene fra Oilpricing indikerer. Funnene fra The Grand Strand, Viking og Kukui viser at flere og flere inkluderer fremtidig samarbeid og relasjonsbygging i sine avtaler. Dette var derimot ikke vektlagt i samme grad av forhandlerne i starten av kurset som ved TV-øvelsen og Oilpricing. Totalt sett virker det som om treningen har ført til økt fokus på samarbeid for alle, samtidig som graden av konkurranse er stor nok til at man oppnår et mer energisk samarbeid. Balansen mellom samarbeid og konkurranse virker derfor å være forbedret slik at både totalverdi øker, og verdien som fordeles er større. Funnet her henger tett sammen med et foregående punktene om helhetlige avtaler og utforskning av integrativt potensial.

Kompleksitet

Kompleksitet kan hevdes å ha en betydelig effekt på forhandlingsresultat isolert sett. Eksempelvis ser vi at forhandlinger med fordelingselement som dominerende element, slik som i hus, bare har en andel på 13% dårlige avtaler mens den mer komplekse Viking-øvelsen gav 27,6% dårlige avtaler. Dette tyder både på at fordeling er lettere å forholde seg til, mulig fordi forhandlingsproblemet er tydeligere. Samtidig kan vi ikke trekke konklusjoner om effekten av kompleksitet uten å se den i sammenheng med forhandlingstrening. Dette er fordi forhandlingstreningen, gitt at den har effekt, vil moderere effekten av kompleksitet.

Naturligvis vil økt kompleksitet føre til mindre synlige løsningsalternativer, som ifølge Mazei et al., (2015) generelt favoriserer menn. Dette kommer av at informasjonsbehovet og mengden informasjon øker relativt i takt med kompleksitet, slik at det er vanskeligere å etablere en helhetlig forståelse for egne og motparts interesser, samt mulige løsningsalternativer. Videre skaper dette mer usikkerhet i forhandlingene som kan være krevende å håndtere. At menn gjerne håndterer dette bedre kan komme av at de er mer selvsikre (Schei & Rognes, 2017) og analytiske (Fenwick & Neal, 2001). Mindre komplekse forhandlinger vil derfor, i teorien, gjøre løsningene mer synlig og redusere ulikhetene mellom menn og kvinner (Mazei et al., 2015). Samtidig vil dette påvirkes av hvorvidt fordeling eller integrasjon dominerer. Basert på dette resonnetet burde kvinner, når ingen av partene har forhandlingserfaring, gjøre det dårligere enn menn i mer komplekse forhandling. Begge parter burde også få dårligere avtaler enn hvis de hadde forhandlingstrening (Mazei et al., 2015). Sett i sammenheng med forhandlingstreningen vil vi argumentere for at denne har gitt bedre forutsetninger for å

avdekke forhandlingsproblemet og løsningsalternativer for alle, uavhengig av kjønn. Ved å studere de to mest komplekse øvelsene fant vi en reduksjon fra 31,8% til 27,6% dårlige avtaler, samtidig som økningen i kompleksitet var betydelig. Dette indikerer at forhandlerne generelt har utviklet sin evne til å håndtere kompleksitet og får betydelig bedre resultater enn hva man ville forventet uten trening.

Redusert effekt av kjønn

I tråd med Craver (2016) og Mazei et al., (2015) finner vi mindre kjønnsforskjeller knyttet til forhandlingsresultat etter trening og erfaring. Dette fremkommer tydelig av en utvikling hvor grad av gode avtaler øker utover kurset, dette uavhengig av kjønn. At kjønnsforskjellene reduseres kan forklares med at alle forhandlerens har gjennomgått samme forhandlingstrening, slik at de har fått erfaring med å forhandle med ulike kjønns sammensetninger. På denne måten har de lært å håndtere situasjoner hvor kjønns spesifikke egenskaper påvirker forhandlinger. Både Craver (2016) og Movius (2008) trekker dette frem som essensielt for å få bedre resultater i forhandlinger med ulike kjønns sammensetninger. En mulig forklaring på at kjønnsforskjellene blir mer utjevnet er at erfaringen øker bevissthet rundt egen adferd og gir forhandlerne flere verktøy som kan hjelpe dem med å oppnå gode resultat for begge parter. Ifølge Bowles (2005) og Major et al., (1984) er kjønnsforskjeller spesielt synlig når det er usikkerhet om hvordan man skal opptre i forhandlingen. I slike situasjoner blir man mer avhengig av sin tillærte adferd, som i stor grad er påvirket av normer og oppfattede kjønnsroller. Sådan kan forhandlingstrening redusere denne usikkerheten, og i den forlengelse kan vi argumentere for at forhandlingstreningen også kan ha ulik effekt på kjønnene. Som vi så angående samarbeid, er menn blitt mer samarbeidsorientert med trening. For kvinner kan, som Mazei et al., (2015) hevder, treningen gjøre at kvinner ikke blir begrenset av tradisjonelle forventninger. Forhandlingstreningen kan med andre ord påvirke hvordan stereotypier og forventninger kommer til syne i forhandlinger.

5.3.3 Stereotypier, forventninger og kultur

Stereotypier, forventninger og kultur kan alle ha betydning for forhandlinger og resultatene. I den norske konteksten, et land preget av relativ homogenitet og feminin kultur (Hofstede, 2001), formes forhandlingssituasjoner av en forventning om verdiskapning gjennom samarbeid. På tross av dette, avdekker våre observasjoner potensielle kjønnsrelaterte aspekter som kan påvirker forhandlinger.

Samarbeid og konkurranse

Samarbeid og konkurranse er sentrale aspekter som man tradisjonelt antar at kvinner og menn vektlegger ulikt. Det er derfor interessant at vi finner at team med overvekt av kvinner, i Oilpricing-øvelsen, signaliserer mindre ønske om samarbeid fra start kontra enn menn. Samtidig var kvinner i påfølgende runder de som var best på samarbeid. En mulig forklaring på tvetydige signaler er at kvinner er mer usikre (Watson, 1994) og mindre risikovillig. Samtidig viser påfølgende runder at kvinner evner å imøtekomme motparts ønske om samarbeid når det er signalisert. Det kan forekomme fordi kvinner innledningsvis er mer tilgivende, da intet møte eller brudd på avtale er oppfattet. Som gjennomsnittlig verdiskapning per runde viser, kan man argumentere for at kvinner faktisk tar i betraktning den langsiktige relasjonen i større grad enn menn. At menn signaliserer et ønske om samarbeid fra start, kontra å fokusere på å underby den andre parten, er mulig relatert til at norske menn er mer samarbeidsvillig enn menn fra maskuline kulturer. Videre er det interessant at blandede grupper hadde lavest samarbeid av alle grupper i runde to og tre. Det indikerer at disse straffer motpart hardere i påfølgende runder ved tvetydige signaler eller intet ønske om samarbeid. Dette kan tyde på at tilstedeværelse av kvinne i en gruppe ikke nødvendigvis gir større samarbeidsvilje. Når det forekommer brudd på avtale etter møte ser vi også at både kvinnegrupper og blandede grupper er mindre tilgivende. Dette selv om grad av samarbeid generelt er høyere. Som Miller og Miller (1975) trekker frem, kan det komme av at kvinner er mindre tilgivende når tillitt er etablert og så brytes. Sådant virker tilstedeværelse av kvinner i forhandlingsteam å gjøre det vanskeligere å oppnå gode resultat og relasjoner dersom tillitt brytes. Det kan derfor virke som om den stereotypiske oppfatningen om at kvinner er mer emosjonelle er nokså gjeldende her, kontra den kulturelle antagelsen om at både kvinner og menn er rasjonell og objektiv.

Rolleoppfatning

Stereotypier, som Kolb (2009) påpeker, påvirker gjerne hvilke posisjoner man tar i ulike saker. Sett opp mot den norske væremåten forventes det at begge, og ikke bare menn, opptrer rasjonelt og objektivt samtidig som man vektlegger gjensidig verdiskapning og likhet. Likevel finner vi antydninger til at partene vurderer sin egen og motparts posisjon ulikt, altså det er ulike oppfatninger av hvilken posisjon som anses mest gunstig. I hus-øvelsen er det en hovedvekt som vurderer at selger har den gunstigste posisjonen, ettersom størsteparten av fordeling går i favør selger. Spesielt finner vi at blandede grupper har tilnærmet lik fordeling, mens tilfellet når menn er kjøper og kvinner selger er den eneste sammensetningen hvor kjøper

får mest av fordelingen. En mulig forklaring på dette kan knyttes til tradisjonelle kjønnsrolleoppfatninger hvor menn anses som mer konkurranseinteressert og risikovillig (Schei & Rognes, 2017; Weiseberg et al., 2011). Dette kan føre til at menn, både som selger og kjøper, anser seg selv bedre rustet til å forhandle gunstige avtaler og er villig til å ta større risiko for å få det til. At kvinner gjør det dårligere som selger, og for så vidt kjøper, når de forhandler mot menn kan knyttes til at kvinner forventes å samarbeide og være mer imøtekommende. Sådan kan funnet komme av at kvinner føler seg mindre trygg og selvsikker (Watson, 1994) på å forhandle harde avtaler, og begge parter oppfatter menn som dominante og i den beste posisjonen selv om det ikke er makt-ubalanse. I tillegg er en sannsynlig forklaring at kvinner, i tråd med Stewens et al., (1993), er tilbøyelig til å be om mindre. Dette vil si at kvinner uavhengig av rolle i større grad forholder seg til reservasjonspris kontra aspirasjonspris, mens menn gjør motsatt.

Forventninger

Forventningene som foreligger tilknyttet kjønn, virker å ha betydning for resultat gitt teamsammensetning. Eksempelvis ser vi i Grand Strand at rene mannlige forhandlinger og rene kvinnelige forhandlinger i større grad oppnår gunstige avtaler. En mulig årsak kan være at kjønn er med på å skape forventninger til motpartens adferd, og opptreden som går imot forventningene kan hemme forhandlingen. For eksempel kan et team med menn forvente at mannlig motpart er mer bestemt i kravene, ikke bli overrasket over dette og tilpasse sin strategi deretter. Altså, når forhandlingene består av bare parter med samme kjønn er forventningene til begge sider lik, og det er mindre sannsynlig at noen av partene bryter med forventningene. Sådan kan forventningene til motpartens adferd ha stor betydning. Når menn derimot forhandler med et kvinnelig team er forventningen til motparts adferd antagelig at det er mindre harde krav og mer samarbeid. Et brudd på denne forventningen, når kvinner i sterk posisjon setter krav, kan føre til en reaksjon fra menn som gir store utslag på resultat som vi diskuterer nærmere i neste delkapittel. Basert på at litteratur i stort omfang trekker frem menn som de beste forhandlerne, er det nok også sannsynligvis forventninger til at menn vil gjøre det bedre. Videre kan det antas at menn selv forventer å lykkes og derfor muligens går inn i forhandlinger med en mer aggressiv tilnærming, og avviker mindre fra sine krav sammenlignet med kvinner. Dette resonnementet kan også bidra til å forklare hvorfor man i visse forhandlinger, som i Hus, ikke klarer å oppnå en avtale, nettopp fordi to mannlige forhandlingsteam står sterkt på sine krav. Våre funn tyder derfor på at kjønn kan begrense handlingsrom og adferd, i tråd med funn fra Kolb (2009).

Videre støtter våre funn Kolb (2009) sin påstand om at det ikke bare er forventninger om generell adferd, men også forventninger tilknyttet ulike situasjoner. Disse forventningene trekkes ofte frem i litteratur som forklaringer på hvorfor kvinner gjør det bedre i integrative forhandlinger kontra distributive. Her er det nærliggende at kjønnsrolleoppfatningene i Norge har betydning for forventningene ettersom den generelle fellesoppfatning man har i stor grad handler om likhet. Videre vil vi argumentere for at disse forventningene påvirkes av forhandlingserfaring, i tillegg til kultur, som begge kan bidra til å utjevne kjønnsforskjeller.

Kultur

Selv om kulturen i Norge vektlegger samarbeid og likhet, ser vi antydninger til at situasjoner kan trigge kjønnsbasert adferd slik Kolb (2009) påpeker. I tillegg virker denne å være tydeligere når kvinner og menn møtes i forhandlinger, kontra grupper med bare det ene kjønn eller en blanding. For eksempel ser vi at menn gjør det bedre i Hus-øvelsen, uavhengig av rolle, når de forhandler med kvinner. I følge Kolb (2009) og Mazei et al., (2015) forklares med at karakteristikene for å kreve mest mulig i en slik fordelingsforhandling samsvarer mer med maskulin stil. Også Eagly og Karau (2002) påpeker at man presterer bedre når karakteristikene for å håndtere oppgaven samsvarer mer med kjønnsstereotyper. På tross av at Norges relativt feminine kultur, virker det som de stereotypiske trekkene blir mer fremtredende når forhandlingssituasjonen favoriserer en maskulin stil. Den feminine kulturen kan samtidig forklare hvordan fordelingen, selv om den er reversert med menn som kjøper, er nokså jevn. Her ville det vært naturlig at menn kapret enda mer som kjøper om det var en maskulin kultur kombinert med en distributiv forhandlingssituasjon.

Funnene indikerer at stereotypier og forventninger til kjønn har å ha innflytelse på forhandlingsresultat, selv om ulikheten er mindre enn i andre land grunnet den norske kulturen. Det er ikke overraskende at stereotypier og forventninger, som ofte er dypt forankret og tregt å endre, manifesterer seg i forhandlingssituasjoner. Det virker som stereotypiene og kjønnsrolleoppfatningene som ubevisst er forankret, kommer frem i situasjoner som fremmer den ene eller andre stilen. Spesielt når maskulin stil fremmes synes ulikhetene å være størst. Det skyldes gjerne at menn har naturlig karakteristikk som gjør dem dyktigere i å mestre maskulin stil, eksempelvis ved fordeling av økonomisk gevinst. Samtidig har den kulturelle påvirkningen gjort at menn i stor grad også mestrer oppgaver som er i tråd med den feminine stilen. Med andre ord, det ligger i norske menns natur å være rettferdig og samarbeidsvillig, og dette gjenspeiler seg positivt når det er potensial for integrasjon. Denne observasjonen

størres av funn fra Kukui, hvor menn viser større vilje til samarbeid og vilje til å strekke seg til maksimal betalingsvilje sammenlignet med kvinner, som er i kontrast til konkurranseorientert tilnærming. Dette er i tråd med Shapiro og Rognes (1996; Schei, 1999) sine funn om kultur som modererende faktor for forholdet mellom orientering og måloppnåelse. Kulturen virker sådan å være en modererende faktor for kjønnseffekt nettopp fordi norsk væremåte gir mannsrollen mer feminine trekk enn gjerne i andre land hvor mye av forskningen på området stammer fra. Samtidig, som tidligere nevnt og påpekt av Mazei et al., (2015), kan forhandlingserfaring bidra til å endre både forventninger og redusere kjønnsforskjeller. Dette, nettopp fordi treningen, ifølge Eagly og Wood (1999), kan bidra til å forstå passende adferd i den gitte situasjonen. Det komplekse samspillet av faktorer understreker at forhandlingsresultater og påvirkninger knyttet til kjønn er mangfoldig og kan ha betydning.

5.3.4 Posisjon

I forlengelsen av diskusjonen om at stereotyper, forventninger og kultur påvirker hvilke posisjoner man tar på saker, fant vi at selve maktbalansen kan ha betydning. Både i Grand Strand og Viking er det tendenser til at kvinner i sterk posisjon gjør det dårligere når de forhandler med menn. Dette kan det tyde på at menn responderer dårlig på eventuelle overambisiøse krav fra kvinner i sterke posisjoner. Det kan også være at menn i svakere posisjoner gjør det bedre når de forhandler med kvinner. Funnet er her i tråd med Dannals et al. (2021) som hevder at når kvinner har sterke alternativer gjerne setter mer ambisiøse mål, men som kan føre til en negativ reaksjon fra motparten.

Samtidig kan funnet også henge sammen med forståelsen av løsningsalternativer, som Gerhardi (1996) påpeker. Det er sådan mulig at menn er bedre til å forstå sine alternativer og foreta endringer av betydning for å bedre sin posisjonering. Eksempelvis kan det tenkes at menn gjerne er bedre til å dele informasjon strategisk eller foreslå løsninger i deres favør når de er i en svak posisjon, slik at det ikke er gitt at funnet kommer av at kvinner i sterk posisjon er overambisiøse. Dette virker derimot ikke like sannsynlig ettersom avtalene fra Grand Strand ikke går i menns favør når de er i svak posisjon. At menn responderer dårlig på kvinners krav virker derfor mer sannsynlig. Sådan indikerer det at å ha menn i svak posisjon kan være negativt for forhandlingsresultat. Videre fant vi i Viking at kvinner i sterk posisjon oftere ender opp med det dårligste investeringsalternativet. Dette indikerer at kvinner har svakere forståelse

for løsningsalternativer og/eller posisjon. Både for Grand Strand og Viking finner vi at det ikke er tilfellet i samme grad når rollene er reversert.

Funnene tyder altså på at posisjoneringen har betydning for kjønnseffekten i forhandlingene. Det støttes videre opp med at rene kjønnssammensetninger, altså menn–menn og kvinner–kvinner, generelt gjør det bedre enn kombinasjonen hvor kvinner har sterk posisjon og menn svak.

6. Avslutning

I dette kapittelet sammenfatter vi våre funn i en konklusjon med hensikt å besvare forskningsspørsmålet presentert innledningsvis i utredningen. I sammenheng med konklusjonen legger vi også frem hvilke implikasjoner dette kan ha for teori og praksis. Deretter trekkes studiens begrensninger og styrker frem for å gi en nyansert og rettferdig fremstilling av funnene og studiens bidrag. I lys av dette presenterer vi avslutningsvis forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Studien hadde som formål å undersøke om, og i tilfelle hvordan, kjønns sammensetning påvirker forhandlingsresultat. Vi finner at det ikke virker som det er en universell regel når det gjelder kjønn og forhandlingsresultat i et relativt likestilt samfunn som det norske. Derimot finner vi at betydningen av kjønn på forhandlingsresultater varierer avhengig av betingelser og kontekster. Gjennom vår eksplorative tilnærming indentifiserte vi følgende betingelser og kontekster som påvirker kjønnets betydning i ulik grad og retning: (1) *forhandlingstype*, (2) *forhandlingstrening*, (3) *stereotypier, forventninger og kultur*, og (4) *posisjon*.

Først og fremst finner vi at forhandlingstype kan være en betydningsfull faktor som påvirker resultatene av forhandlingene. Spesielt viser funnene at kvinner presterer dårligere når fordelingselementer dominerer, men gjør det markant bedre i situasjoner med integrativt potensial og situasjoner hvor langsiktig samarbeid er et mulig element. I tillegg finner vi at kvinner generelt fordeler verdier jevnere enn menn, men at det gjerne går på bekostning av å skape verdier. Resultatene antyder videre at menn generelt gjør det gjennomsnittlig bedre enn kvinner, selv i integrative forhandlinger, men forskjellene er marginale og kan med stor sannsynlighet tilskrives bedre behandling av spesifikke forhandlingselementer. Totalt virker økt integrativt potensial å redusere kjønnsrelaterte forskjeller, men andre faktorer i forhandlingene slik som posisjonering kan igjen forsterke forskjellene.

Forhandlingstrening synes å ha en positiv effekt på forhandlingsresultater, spesielt knyttet til utforsking av integrativt potensial og dannelsen av helhetlige avtaler. Funnene tyder på at treningen har bidratt til å forbedre balansen mellom samarbeid og konkurranse for å oppnå energisk samarbeid. Dette finner vi spesielt for menn, som viser økt vilje til å inkludere samarbeid. Treningen virker å bidra til at kvinner blir mindre låst til tradisjonelle kjønnsroller.

Sådan virker treningen å ha noe ulik, men positiv effekt for alle deltakere og de oppnår adferd som er mer gunstig i de gitte situasjonene. Gjennom treningen har forhandlerne fått verktøy for å håndtere ulike situasjoner, og sammen med erfaring virker det å bidra til å redusere usikkerhet og forventninger knyttet til kjønn. Videre finner vi at komplekse forhandlinger kan favorisere menn, men forhandlingstrening modererer denne effekten og gir alle bedre forutsetninger for å håndtere kompleksitet. Totalt antyder funnene at forhandlingstrening kan bidra til å redusere kjønnsforskjeller.

Knyttet til stereotyper, forventninger og kultur finner vi at selv i et likestilt samfunn som det norske, påvirker dette hvordan kvinner og menn opptrer i forhandlingssituasjoner. Spesielt viser funnene at menn får fordelene av å besitte karakteristika som egner seg i forhandlinger hvor maskulin stil foretrekkes. Samtidig gjør den feminine norske kulturen at menn også besitter egenskaper som gjør at de mestrer forhandlinger som krever feminin stil. Vi finner at enkelte situasjoner kan gjøre stereotyper og forventninger mer gjeldende, spesielt ved forhandlinger mellom menn og kvinner. Dette er særlig fremtredende ved forhandling under ulik maktbalanse med kvinner i den sterke posisjonen.

Funnene viser at posisjonering, altså styrkeforholdet mellom forhandlerne, kan ha en avgjørende effekt på kjønnets betydning for forhandlingsresultatet. Ren kjønnssammensetning, enten det er menn–menn eller kvinner–kvinner, oppnår generelt bedre resultater sammenlignet med kombinasjoner hvor kvinner og menn forhandler med hverandre. Spesielt bemerker vi at kombinasjonen hvor kvinner har en sterk posisjon og menn en svak posisjon generelt oppnår dårligere løsninger enn homogene grupper. Dette viser at den tradisjonelle antagelsen om at sterke posisjoner gir forhandlingsfordeler, mens svake gir ulemper, blir utfordret når kjønn er en faktor.

Studien viser at det er stor kompleksitet knyttet til hvordan kjønn påvirker forhandlinger. Det understreker viktigheten av å ta hensyn til flere faktorer for å få en mer fullstendig forståelse av kjønnsrelaterte forskjeller.

6.2 Implikasjoner

Selv om det er bred generell konsensus om at kjønn spiller en rolle i forhandlinger, gir studiens funn verdifulle bidrag i å forstå når, hvordan og i hvilken grad. Dette muliggjør ikke bare en anerkjennelse av kjønnets betydning, men gir også mulighet for organisasjoner og individer å ta hensyn til hvordan denne betydningen varierer avhengig av ulike betingelser og kontekster. Denne innsikten kan påvirke den strategiske planleggingen av forhandlingsprosesser, med sikte på å optimalisere resultater basert på kjønns spesifikke styrker og utfordringer. En grundig vurdering av kompleksitet og valget mellom individuell eller teambasert tilnærming vil være gunstig for forhandlere med tanke på ønsket resultat. Å tilpasse sammensetning av team basert på den spesifikke forhandlingstypen kan bidra til at man utnytter styrkene til forhandlerne bedre og optimalisere resultatene. For eksempel vil det være u hensiktsmessig å utsette en uerfaren kvinne for en forhandling preget av dominerende fordelings elementer, spesielt om motpart i tillegg er mann. Her kan små grep som å velge en teamsammensetning fremfor individuell forhandling hjelpe.

Selv i tilfeller hvor man ikke kan velge teamsammensetning, som ved individuelle lønnsforhandlinger, kan andre virkemidler som forhandlingstrening bidra til å redusere kjønnsforskjeller. Viktigheten av dette trekkes også frem av Schei og Rognes (2017) som fremhever at selv beskjedne forskjeller i lønnsutvikling kan gi betydelige ulikheter over tid. Implementering av tiltak som forhandlingstrening representerer derfor en verdifull ressurs for å adressere denne problematikken. Særlig vil forhandlingstrening som fokuserer på helhetlige avtaler og inkluderer både kvinner og menn, være en god tilnærming for å redusere kjønnsforskjeller. Dette kan samtidig bidra til å fremme en mer balansert tilnærming til samarbeid og konkurranse i forhandlingssituasjoner, slik Schei og Rognes (2017) også hevder. Det vil spesielt være fordelaktig for begge kjønn å øve på å utforske ulike måter å stille krav på fra sterk posisjon, og tilpasse strategier for å endre dynamikken i forhandlingene. Tilsvarende vil erfaring med å styrke den svake posisjonen, kunne bidra til mer balanse i forhandlinger under ulike maktbalanse. Våre funn viser derfor at dette er aspekter som det kan være gunstig å vektlegge i forhandlingstrening.

Forhandlingstrening gir en betydningsfull mulighet til å øke bevissthet om egen og andres stereotypiske adferd, og gir rom for å utfordre disse etablerte mønstrene. Ettersom stereotyper og forventninger ubevisst påvirker forhandlinger, er det hensiktsmessig å øke bevissthet om hvordan dette kan påvirke forhandlinger slik at man kan imøtegå kjønnsrelaterte utfordringer.

Her kan trening og kunnskapsutveksling med et mangfold av forhandlere bidra til å utvikle en bredere forståelse for hvorfor visse resultater oppstår og hjelpe med å utvide deres perspektiver. Dette kan fremme økt kreativitet og forståelse for motparts reaksjoner. På denne måten blir det lettere å unngå situasjoner, som Craver (2016) observerte, der kjønns spesifikke egenskaper er så dominerende at effektive strategier for å håndtere motpartens adferd blir oversett. Her kan også lærdom fra av andres feil, eller vellykkede handlinger, være vell så verdifullt som å lære av egne erfaringer. Særlig kan økt bevissthet rundt stereotyper og forventninger bidra til at kvinner får redusert sin avhengighet av tradisjonelle forventninger (Kray & Thompson, 2005). Følgelig bør forhandlingstrening sikte på å øke bevissthet rundt stereotyper og forventninger samtidig som det bør dannes et miljø som oppmuntrer til kunnskapsutveksling.

I tråd med målet om å redusere kjønnsforskjeller gjennom trening, er det essensielt at organisasjoner legger vekt på rekruttering av forhandlere med ulikt kjønn. Det er derfor nødvendig å sikre at rekrutteringsprosesser, opplæring og karrieremuligheter utformes slik at begge kjønn har like muligheter til å oppnå vellykkede forhandlingsresultater. Denne tilnærmingen understreker betydningen av kontinuerlig trening og erfaringsoppbygging for å minimere kjønnsforskjeller over tid. Samtidig er det verdt å merke seg at selv kortvarig forhandlingstrening har vist seg å kunne minske kjønns gapet (Mazei et al., 2015). Det er derfor viktig å anerkjenne den betydningsfulle effekten av slik trening, og unngå å anta at gode resultater utelukkende kan oppnås gjennom langvarig trening og erfaring. Særlig i lys av at forskjellene i forhandlingsresultater synes å være mest markante når menn og kvinner forhandler sammen, og at kvinner presterer på linje med menn i homogene forhandlingsgrupper, vil den største nytten oppnås gjennom felles forhandlingstrening. Dette perspektivet sammenfaller med Craver (2016) som også understreker betydningen av at kvinner og menn lærer å oppnå gunstige resultater sammen.

Gitt kompleksiteten i hva som påvirker forhandlingsresultat, også utover kjønn, vil feilvurderinger innledningsvis av betingelser eller kontekster gjerne forekomme. I den sammenheng vil vi trekke frem at det er i gjensidig interesse for partene å finne både team- og kjønns sammensetning som fremmer verdifulle løsninger for alle parter. Å ha en dynamisk og tilpassningsdyktig tilnærming til teamsammensetning kan bidra til mer effektive forhandlinger. Det er derfor mer hensiktsmessig å foreta endringer, enten ved å tilpasse strategier som lært i trening eller å justere sammensetningen av teamene, for å styrke resultatene. Dette vil være mer formålstjenlig enn å foreta forhastede forhandlingene basert på de opprinnelig valgte

tilnærmingene. Med andre ord, det er ikke for sent å ta hensyn til kjønn selv når forhandlingene er i gang.

6.3 Studiens begrensninger

Det er sentralt å vurdere egen forskning med et kritisk blikk og adressere begrensninger for studien. Først og fremst, ved å identifisere og adressere begrensningene, ønsker vi å gi et tydelig bilde av forskningens pålitelighet og gyldighet. Samtidig gir vurderingen av begrensninger et nyansert perspektiv på funnene og understreker at studien ikke søker etter absolutte sannheter, men heller kompleksitet og variasjon i forhandling. Vi håper det gir bedre forutsetninger for å forstå studiens bidrag gjennom en ærlig presentasjon av begrensninger. Selv om disse er utdypet under evaluering av metode, ønsker vi å trekke frem de mest sentrale.

En begrensning ved studien er at N i mange tilfeller er lav. Dette er til tross for at antallet deltakere på 110 ikke er lavt, men heller fordi deltakerne sjeldent analyseres på individnivå. Dette begrenser mulighetene for å trekke konklusjoner som kan generaliseres til forhandlere i Norge. De presenterte funnene gir interessante tendenser og indikasjoner, men vi ser viktigheten av å anerkjenne at enkelte resultater kan ha fått uforholdsmessig vektlegging i analysene. Selv om studiens formål primært er å utforske nyanser og variasjoner knyttet til kjønn og forhandlinger, ville en økt deltakergruppe ha styrket studiens konklusjoner. Dette kunne muliggjort en mer omfattende generalisering av funnene og sådan økt studiens relevans for ulike forhandlingssituasjoner i Norge. Likevel er det sentralt å understreke at studien bevisst retter oppmerksomheten mot å utforske subtile forskjeller i stedet for å fokusere utelukkende på statistisk signifikans. Dette gjør at studien kunne identifisere og belyse nyanserte aspekter som ellers kunne blitt oversett.

En annen mulig begrensning er at øvelsene ikke er designet med tanke på studiens formål. Dette gjør naturligvis at man har mindre kontroll over variabler man gjerne ville isolert for å undersøke kjønnets betydning. Ettersom studien har en eksplorativ tilnærming, der hensikten er å utforske og avdekke nye innsikter, betraktes ikke det som et vesentlig problem. Vi anser det som akseptabelt å ha begrenset kontroll ettersom det kompromisset gir rom for å oppnå bredere forståelse for å kunne besvare forsknings spørsmål.

At forhandlingene forekommer som øvelser i en treningssetting gjør også at det er en risiko for at det er redusert generaliserbarhet til virkelige forhandlingssituasjoner. Dette er fordi

deltakerne gjerne ikke opplever samme grad av press, ansvar og reelle konsekvenser som de ville gjort i faktiske forhandlinger. Til tross for dette er øvelsene slik at det gir en balanse mellom kontroll og realisme. I dette ligger det at deltakerne ikke må opptre mot sine personlige verdier, samtidig som forhandlingssituasjonene er logisk, relevant og noen av dem er basert på virkelige situasjoner. Det sikrer at forhandlingene beholder en viss grad av autenticitet og gir et solid grunnlag for å utforske betydningen av kjønn i forhandlinger, selv om de ikke nødvendigvis gjenskaper alle aspekter fra virkelige forhandlinger.

At deltakerne antas å opptre i forhandlingsøvelsene slik de ville opptrådd i en virkelighetsnær setting, kan utgjøre en svakhet i studien. Deltakerne vet at de ikke vil mistet verdier, som de ville i virkeligheten, og har mulighet til å bli bedre kjent med seg selv ved å opptre utenfor hva de normalt ville gjort. Eksempelvis er de gjerne mer tilbøyelig til å bryte avtaler. Det er derfor en sannsynlighet for at enkeltindivider opptre annerledes kontra i virkeligheten. Likevel er deltakerne motiverte studenter som ønsker å både utvikle sine forhandlingsferdigheter og få testet dem i praksis i påfølgende øvelser. Videre bærer resultatene ikke preg av ulogisk opptreden eller resultater som ikke kan forklares av manglende ferdigheter. Dette styrker troverdigheten til antagelsen om at deltakerne i stor grad reflekterer virkeligheten.

6.4 Studiens styrker

I forlengelsen av identifiserte begrensninger, ønsker vi å fremheve studiens viktigste styrker. Dette bidrar til en mer nyansert og rettferdig fremstilling av studien, samtidig som det belyser dens verdi. Gjennom dette håper vi å gi andre et solid grunnlag for å danne seg informerte meninger om studiens relevans. Identifiseringen av slike styrker gir samtidig bedre overblikk over områder som andre forskere kan bygge videre på, kanskje utover våre egne forslag som vil bli presentert i neste delkapittel.

Studiens største styrke er bredden i situasjoner, elementer og mål på utfall som inkluderes ved undersøkelsen av kjønns betydning for forhandlingsresultat. I tillegg er observasjoner foretatt over tid, og deltakerne følges i flere øvelser slik at man kan studere utvikling. Dette styrker sammenligningsgrunnlaget betydelig, da man kan isolere og analysere hvordan resultater endrer seg eller forblir konstant gjennom ulike situasjoner. Dette gjør det mulig å trekke slutninger tilknyttet ulike typer forhandlinger, både i forhold til om det er fordelingselementer eller integrativt potensial som dominerer, og om det forhandles individuelt eller i team. Videre varierer temaene og kompleksitetsgraden, og vi har undersøkt effekter av forhandlinger under

ulik maktbalanse. I tillegg har vi, i motsetning til størstedelen av litteraturen, grundig studert resultatene i sammenheng med hva det faktisk er mulig å forhandle om. Dette betyr at vi har målt resultatene, spesielt integrasjon, ved å inkludere et mangfold av saker og vurdere graden av kompletthet. Dette sikrer at resultatene ikke analyseres ut fra forhåndsdefinerte og stive løsningsalternativer. Denne tilnærmingen skiller seg fra annen litteratur der den optimale løsning ofte er fastsatt på forhånd, og ikke tar hensyn til mulighet for kreativitet i forhandlingsresultater. Dette styrker studien ved å tilføre nyanser og bredde til forståelsen av hvordan kjønn påvirker ulike forhandlingssituasjoner. Denne bredden i studien, og spesielt fokuset på integrativt potensial, har en særlig verdi ettersom litteratur hovedsakelig har vektlagt individuelle distributive forhandlinger.

En annen betydelig styrke for studien er at kjønnsvariabelen i stor grad er isolert fra andre potensielle forstyrrende variabler, gitt at deltakerne er så homogene på andre faktorer. Eksempelvis er alle deltakerne unge, tar høyere utdanning og har sannsynligvis relativt like forventninger til kjønnsroller. Utvalget har dermed stor sannsynlighet for å besitte karakteristikkene som er representativt for studiens formål. Dette muliggjør generalisering av funnene for ulike kontekster til den gruppen som mest sannsynlig vil delta i slike forhandlinger i fremtiden. Implikasjonene og innsikten fra studien vil derfor være spesielt verdifulle og relevant spesielt for kommende generasjoner av forhandlere.

6.5 Forslag til videre forskning

Basert på studiens funn, og i lys av dens svakheter og styrker, ønsker vi avslutningsvis å trekke frem områder som kan være av interesse for videre forskning.

Fremtidig forskning innen feltet kjønn og forhandlinger bør rette oppmerksomheten mot flere områder for å utvide den eksisterende kunnskapen som ligger til grunn i dag. Først og fremst er det gunstig å adressere begrensningene knyttet til en relativt lav N i vår studie, og en god strategi for videre forskning vil være å inkludere en større og mer mangfoldig deltakergruppe. Dette vil bidra til å forbedre generaliserbarheten av funnene og muliggjøre en mer omfattende forståelse av kjønns spesifikke forhandlingsresultater i ulike norske forhandlingssituasjoner. Videre ville det være verdifullt å utforske hvordan kjønn påvirker forhandlinger under mer realistiske og utfordrende settinger, for eksempel i en arbeidskontekst, hvor deltakerne står overfor reell risiko, press og ansvar. En longitudinell tilnærming, som tar hensyn til

utviklingen over tid, bør også være en prioritet i fremtidig forskning, spesielt med tanke på å evaluere virkningen av forhandlingstrening og erfaringsoppbygging over tid.

Ettersom kjønns betydning på forhandlingsresultat er komplekst, og andre faktorer enn hva vi har avdekket kan foreligge, bør videre forskning dykke dypere inn i ulike forhandlingssituasjoner å oppnå en grundigere forståelse. Dette bør innebære undersøkelser av distributive og integrative forhandlinger, situasjoner med ulik maktbalanse og varierende kompleksitetsnivåer. Både individuelle og teambaserte forhandlinger bør studeres. Et potensielt interessant område er å undersøke studere hvordan gruppestørrelse og kjønns sammensetning kan påvirke resultatene. Spesielt hvorvidt tilstedeværelse av flest menn eller kvinner totalt i forhandlingene kan relateres til resultat. Dette er særlig relevant for å utvide forståelsen av teamsammensetning i forhandlingssammenheng, da eksisterende litteratur omkring team ikke virker å være like overførbart til denne konteksten. I forlengelse av dette kan undersøkelser på effekten av endring i team etter påbegynt forhandling være av interesse. Videre vil vi oppfordre til en utforsking av langsiktige effekter på forhandlernes evne til å oppnå gode resultater, samt virkninger på kjønnsulikhet. Dette kan inkludere hvordan trening ikke bare påvirker individuell prestasjon, men også teamets effektivitet og dynamikk.

Utover disse områdene anerkjenner vi den økende påvirkningen av digitalisering og teknologi i våre liv, noe som sannsynligvis også vil gjøre seg gjeldende for forhandlinger. Det kan derfor være interessant å undersøke hvordan kjønn påvirker forhandlinger i en virtuell kontekst.

Kjønns betydning for forhandlinger er relativt lite utforsket, spesielt i Norge. Dette åpner opp for en rekke muligheter innen videre forskning som strekker seg lang utover våre egne forslag.

Litteraturliste

- Abdi, H. & Williams, L.J. (2010) Tukey's honestly significant difference (HSD) test. *Encyclopedia of Research Design*, 3(1), 1-5
- Archetti, E. (1984). Om maktens ideologi – en krysskulturell analyse. I A.M. Klausen (red.), *Den Norske Væremåten*. Oslo: Cappelen.
- Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Semnani-Azad, Z., Brett, J. M., & Tinsley, C. (2013). Honor, face and dignity cultures: Implications for conflict management. I M. Olekans og W. Adai (red), *Handbook of Negotiation Research*. Northampton, Mass: Edward Elgas.
- Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bear, J & Woolley, A. (2011). The Role of Gender in Team Collaboration and Performance. *Interdisciplinary Science Reviews*. 36. 10.1179/030801811X13013181961473.
- Bowers, C. Pharmer, J & Salas, E. (2000). When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis. *Small Group Research*. 31 (3). 305-327.
<https://doi.org/10.1177/104649640003100303>
- Bowles, H. R., Babcock, L., & McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 951.
- Benharda, I., Brett, J.M. & Lempereur, A. (2013). Gender and role in conflict management: Female and male managers as third parties. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6, 79–93.
- Casula, M., Rangarajan, N. & Shields, P. (2021). The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. *Quality & Quantity*, 55, 1703–1725.
<https://doi.org/10.1007/s11135-020-01072-9>
- Costa, P. T. Jr., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322–331. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>

-
- Cohen, R. (1997) *Negotiating Across Cultures: international communication in an interdependent world*. Washington: United States Institute of Peace Press
- Craver, C. B. (2016). Formal Training Does Not Always Eliminate Gender-Based Negotiation Differences. *Cardozo J. Conflict Resol.*, 18, 1.
- Curhan, J. R., Neale, M. A., Ross, N. & Rosencranz-Engelmann, J. (2008). Relational accommodation in negotiation: Effects of egalitarianism and gender on economic efficiency and relational capital. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107(1): 192–205.
- Dannals, J. E., Zlatev, J. J., Halevy, N., & Neale, M. A. (2021). The dynamics of gender and alternatives in negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 106(11), 1655–1672. <https://doi.org/10.1037/apl0000867>
- De Dreu, C. K. W, Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905
- Dufwenberg, M. & Muren, A. (2006). Gender composition in teams. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 61 (1), 50-54. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2005.01.002>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice towards female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54, 408–423. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. I P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (red.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eckel, C. de Oliveira, A. & Grossman, P. (2008). Gender and negotiation in the small: Are women (perceived to be) more cooperative than men? *Negotiation Journal*, 24, 429-455.

- ElShenawy, E. (2010). Does negotiation training improve negotiators' performance? *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 192–210.
<https://doi.org/10.1108/03090591011031719>
- Fenwick, Graham & Neal, Derrick. (2001). Effect of Gender Composition on Group Performance. *Gender, Work & Organization*. 8. 205 - 225.
<https://doi.org/10.1111/1468-0432.00129>
- Fisher, R. (2017). *Oil Pricing Exercise*. Program on Negotiation, Harvard Law School. Hentet 14.juli 2023 fra <https://www.pon.harvard.edu/shop/oil-pricing-exercise-3/>
- Fisher, R. Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, 2nd edn. Boston: Houghton Mifflin.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. & Raver, J. (2006). Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations. *Academy of Management Review* 31(2): 427–451.
- Gherardi, S. (1996). *Gender, symbolism, and organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gotelli, N. J., & Ellison, A. M. (2004). *A primer of ecological statistics*. Sinauer Associates, Inc. Publishers.
- Greenhalg, L. (2020). *Viking Investments*. Dispute Resolution Research Center (DRRC), Kellogg School of Management, Northwestern University
- Harvard Law School (u.d). What is a Negotiation Team? *Program of Negotiations Harvard Law School*. <https://www.pon.harvard.edu/tag/negotiation-team/>
- Henry, P. J. (2008). Student Sampling as a Theoretical Problem. *Psychological Inquiry*, 19(2), 114–126. <https://doi.org/10.1080/10478400802049951>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2d ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & Van Praag, M. (2013). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7), 1514-1528.

-
- Kolb, D. M. & Coolidge, G. (1991). Her place at the table. I J. W. Breslin and J. Z. Rubin (red), *Negotiation theory and practice*, 261–277. Cambridge, MA: PON Books.
- Kolb, D. M. & McGinn, K. L. (2009). Beyond gender and negotiation to gendered negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research* 2(1), 1–16.
- Kolb, D. M. (2009). Too bad for Women or Does it Have to Be?: Gender and Negotiation Research over the Past Twenty Five Years. *Negotiation Journal*, 25 (4), 515-531.
- Kopelman, S. & Berkel, G. (2012). *Kukui Nuts*. Dispute Resolution Research Center (DRRC), Kellogg School of Management, Northwestern University.
- Kray, L. & Babcock, L. (2006). Gender in negotiations: A motivated social cognitive analysis. I L. Thompson (red), *Frontiers of social psychology: Negotiations theory and research*, 203–224. New York: Psychology Press.
- Kugler, L. J. Reif, J. A. M., Kaschner, T. & Brodbeck, F. C. (2018). Gender differences in initiation of negotiations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 144, 1998-222.
- Lomax, R. (2004). Whither the future of quantitative literacy research. *Reading Research Quarterly*, 39, 107-112.
- Major, B., McFarlin, D. B., & Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: On the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1399.
- Malhotra, D & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. Bantam Dell
- Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P.A., Stuhlmacher, A.F., Bilke, L. & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141, 85–104.
- Movius, H. (2008). The Effectiveness of Negotiation Training. *Negotiation Journal*, 24(4), 509–531. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2008.00201.x>
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R. & Tulumello, A. S. (2003). *Beyond winning: Negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, MA: Belknap Press.

- Ridgeway, C. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review* 62(2): 218–235.
- Rollof, M., Putnam, L. and Anatasious, L. (2003), Negotiation skills. I Greene, J. & Burleson, B. (red), *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, Lawrence Erlbaum Associates, London, pp. 801-34.
- Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. ed). Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th Edition). Pearson Education.
- Schei, V. (1999). *FORHANDLINGER I GRUPPER: Effekter av målorientering på resultat* [Doktorgradsavhandling]. Norges Handelshøyskole
- Schei, V. & Rognes, J.K (2017). Påvirker kjønn forhandlinger?
<http://hdl.handle.net/11250/2452691>
- Schei, V. & Rognes, J. K. (2019). Female groups are not like others? Effects of gender composition on intergroup cooperation. *Scandinavian Journal of Business Research*, 33 (1), 7-21, doi: 10.18261/issn.1504-3134-2019-01-02.
- Schei, V., Rognes, J.K. & De Dreu, C.K. (2008). Are individualistic orientations collectively valuable in group negotiations? *Group Processes and Intergroup Relations*, 11, 371–385
- Schroth, H. A (2006). *The Grand Strand. Negotiation and Team Reasources*. Tilgjengelig fra kursansvarlig og på forespørsel hos negotiationandteamresources.com.
- Shapiro, D. L. & Rognes, J. K. (1996). Can a dominating orientation enhance the integrativeness of negotiated agreements? *Negotiation Journal*, 12(1),81-90.
- SINTEF (u.d.). *Dataanalyse*. <https://www.sintef.no/ekspertise/digital/optiske-malesystemer/dataanalyse/>
- Small, D. A. M., Gelfand, L., Babcock, M. & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology* 93(4): 600–613.

-
- Stevens, K., Bavetta, A., & Gist, M. (1993). Gender differences in acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology* 78(5): 723–735.
- Stuhlmacher, A.F. & Walters, A.E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52, 653–677.
- Stuhlmacher, A., Citera, M. & Willis, T. (2007). Gender differences in virtual negotiation: Theory and research. *Sex Roles* 57(5/6): 329–339.
- Thompson, L. (2018). *Making the team: a guide for managers* (Sixth edition.). Pearson.
- Thompson, L., Peterson, E., & Brodt, S. E. (1996). Team Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66–78. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.66>
- van Witteloostuijn, A. & van Hugten, J. (2022). The state of the art of hypothesis testing in the social sciences. *Social Sciences & Humanities Open*. 6. 100314. [10.1016/j.ssaho.2022.100314](https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100314).
- Wharton (2015, 26.okt). Women and Negotiation: Are There Really Gender Differences? *A business journal from the Wharton School of the University of Pennsylvania*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/women-and-negotiation-are-there-really-gender-differences/>
- Watson, C. (1994). Predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal* 10(2), 117–127.
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). Gender Differences in Personality across the Ten Aspects of the Big Five. *Frontiers in Psychology*, 2, 178. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2011.00178>
- West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society* 1(2): 125–151.
- Woolley, A., Chabris, C., Pentland, A., Hashmi, N & Malone, T. (2010). Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science* (New York, N.Y.). 330. 686-8. [10.1126/science.1193147](https://doi.org/10.1126/science.1193147).

World Health Organization (u.d.). *Gender and Health*. https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1