

OM FLERPARTSFORHANDLINGER

MED UTGANGSPUNKT I

FNs KLIMAKONFERANSE I GLASGOW

OKTOBER/NOVEMBER 2021

Av advokat (H) Cathrine Hambro og advokat Sigurd Knudtzon

Wahl-Larsen Advokatfirma AS

15. november 2021

Wahl-Larsen Advokatfirma AS

1 INNLEDNING

FNs klimakonferanse i Glasgow i oktober og november 2021 ble avsluttet om kvelden 13. november 2021 etter over to ukers intensive forhandlinger med siktemål å komme frem til enighet om forpliktende tiltak for å redusere globalutslipp av klimagasser. Forhandlingene var særlig krevende, ikke minst fordi de ulike land har så forskjellig historie, forutsetninger og interesser for hva de mener er en rettferdig fordeling av hvilke byrder landene skulle påta seg. De fleste land betraktet det som en nødvendighet å komme frem til en enighet på konferansen, mens andre betraktet konferansen som et grunnlag eller mulighet til å komme et skritt videre i retning av et felles mål. Det er selvsagt uenighet om graden av hvor vellykket forhandlingsresultatet ble.

Deltakerne på konferansen var uansett ikke uenige om at verden nærmer seg en katastrofe dersom det ikke iverksettes utslippsreduksjoner. FNs generalsekretær Antonio Guterres karakteriserer situasjonen som «Kode Rød», og uttrykker at det ikke finnes noe alternativ til globale utslippsreduksjoner. Selv om mange land høynet sine ambisjoner på konferansen i Glasgow, har få land likevel vært villige til å *konkretisere* hvilke kutt som skal iverksettes.

Helt i slutfasen i COP26 forhandlingene, «fem over tolv», krevde India med støtte fra Kina at man endret målet om å «fase ut» kull, til å «fase ned» det fossile brensløst.

De øvrige land mente at det nå var viktigere å bli ferdige med sluttdokumentet enn å gå inn i videre diskusjoner om forskjellen på å «fase ut» og «fase ned.»

Indias opptreden er et klassisk eksempel på å «presse gjennom» et krav når en avtale er mer eller mindre klar. Å komme frem til et endelig forhandlingsresultat var påkrevet. Alternativet intet forhandlingsresultat var ikke akseptabelt for noen. Indias strategi er et illustrerende eksempel på bruk av BATNA i en forhandlings situasjon. Mer om BATNA nedenfor.

En forhandlingssituasjon er gjerne svært kompleks når det er flere parter som skal forhandle med siktemål å komme frem til en felles løsning. Vi skal i denne artikkelen kommentere forskjellige sider ved en flerparts- eller multipartsforhandling, og vise til forskjellige forhandlingsstrategier som kan bli brukt.

Den særlige utfordringen som gjelder for flerpartsforhandlinger, er de mange interesser som skal samordnes og lede frem til et felles forhandlingsresultat. Interessene i forhandlinger mellom stater har også tilleggsdimensjoner som skaper utfordringer. For det første vil politiske hensyn spille en særlig rolle, som kan variere fra land

FNs klimakonferanse i Glasgow i oktober og november 2021, var den 26. konferanse (COP26) til FNs rammekonvensjon om klimaendringer og partenes/ landenes tredje møte med grunnlag i Parisavtalen av 2015 (COP 21). Landene ble da enige om å treffe nasjonale tiltak som bidrag for å holde den globale oppvarmingen "godt under" 2C - og å prøve å sikte mot 1,5C i forhold til «pre-industriell tid» – for å unngå ulike klimakatastrofer. Innenfor rammen av Parisavtalen skal hvert land å sende inn nasjonalt bestemte bidrag hvert femte år. En rekke land hadde ikke formidlet sine bidrag, som de hadde forpliktet seg til etter Parisavtalen. Forhandlingene i Glasgow tok sikte på å komme til enighet på en rekke områder, med forpliktende regulerende tiltak, tilpasning av finansstrømmer (samfunnets investeringer). og gjennomførings- og støttemidler.

Parisavtalen, kapittel 6, handler om karbonmarkeder og kjøp og salg av klimakvoter. Her er det fortsatt mye det gjenstår å bli enige om. Dette klarte man verken i Katowice i 2018 eller i Madrid i 2019. En av de store uenighetene handler om hva man skal gjøre med kvotene som stammer fra Kyotoavtalen. Et kvotemarkeds effekt reduseres hvis det er for mange kvoter i systemet. Rike land ville ta Kyoto-kvotene ut av systemet, mens land som har mange kvoter til overs, blant annet Brasil, videreføre dem inn i et fornyet kvotesystem.

Forhandlingene om videreføring av systemet for kvotehandel ble ledet av Norges klima- og miljøminister Espen Barth Eide og Singapores miljøminister Grace Fu.

til land over kort tid, avhengig av hvem som sitter i regjeringsposisjon. Forhandlingsresultat skal godkjennes/ ratifiseres i det enkelte land, sml. den såkalte tonivå-teorien, der forhandlingene mellom statene betegnes som nivå I og godkjennelsesprosessen, som kan være minst like vanskelig, som nivå II (Putnam, 1988). Disse særlige forholdene gjør flerpartsforhandlinger mellom stater ekstra utfordrende.

Ved flerpartsforhandlinger vil den klassiske forhandlingsmetode (Harvard-metoden) være særlig hensiktsmessig. De sentrale begreper som det er nødvendig å ha innsikt i ved en forhandlings situasjon er ifølge Harvard-metoden:

- **Alternativer:** Hvilke alternativer har de respektive parter til å komme frem til en fremforhandlet løsning (Best Alternative To a Negotiated Agreement – BATNA). Partenes alternativer må derfor analyseres. Jo flere alternativer, jo bedre forhandlingsposisjon og motsatt; jo færre alternativer, jo dårligere forhandlingsposisjon. En analyse av partenes respektive alternativer til en fremforhandlet løsning vil vise den situasjonsbetingede maktfordelingen det er mellom partene i forhandlingene. Å bruke BATNA aktivt i forhandlinger er å bruke situasjonsbetinget makt som en del av forhandlingsspillet. India presset gjennom at bruk av kullkraft skal «fases ned» istedenfor å «fases ut» på et tidspunkt det for øvrige land fremstod som uaktuelt å gå fra bordet uten noe resultat. Bruk av makt er imidlertid ofte en nødvendig forutsetning for å gjennomføre viktige beslutninger, enkelte ganger den viktigste enkeltfaktoren for å oppnå endelig resultat. Dette forutsetter at man har forståelse om forutsetninger for maktutøvelse, hvor BATNA er et hensiktsmessig analyseverktøy.
- **Interesser:** Hvilke interesser ligger bak det partene ønsker å ivareta gjennom en forhandlingsløsning. Formålet med forhandlingene er jo å søke å ivareta partenes respektive og legitime interesser så langt råd er. Ved en nærmere analyse av partenes interesser vil en se at disse har både fellesinteresser, separate interesser (som det er ok at blir imøtekommet fordi det ikke spiller noen rolle for andre parter) og konfliktinteresser. Ved en nærmere analyse av konfliktinteressene, som vil være "stridens kjerner" vil kunne registrere at disse blir fordelt forskjellig, som igjen gir et grunnlag for å komme frem til en hensiktsmessig løsning.-
- **Muligheter:** Ved en gjennomgang av partenes bakenforliggende interesser bør man se på hvilke muligheter som kan være aktuelle løsninger i forhandlingene. Påfallende ofte gir en forhandlingsløsning selg sely, når man går frem på ved denne måten..

Denne metode står gjerne i motsetning til en posisjonsbasert metode, hvor partene fremmer sine krav og så beveger man seg i retning av en løsning ved å gi innrømmelser.

Forhandlinger kan kategoriseres på flere måter. En måte er se på forhandlinger i tre perspektiver:

- **Det materielle grunnlaget for forhandlingene;** altså hva partene skal søke å oppnå, dvs. dekning av partenes respektive interesser så langt råd er og hvordan man skal komme frem til en løsning. Dette innbefatter fastsettelse av en utgangsposisjon, hvordan gjøre innrømmelser, hvor langt er partene villig til å strekke seg (partenes reservasjonspunkt), strategi, taktikk, etc.

- **Kommunikasjonsprosessen:** Hvordan skjer kommunikasjonen mellom partene, samt hvor og når. Kommunikasjonsprosessen har i utgangspunktet tre elementer: (i) avsender, (ii) beskjed og (iii) mottaker. Spørsmålet som må stilles er om beskjeden kommer frem til avsenderen slik avsenderen hadde til hensikt at den skulle. Kommunikasjonen skjer gjerne i flere ledd; begge parter har oppdragsgivere å forholde seg til og jo flere mennesker/hoder en beskjed skal gjennom, jo større risiko er det at beskjeden blir endret underveis. Misforståelser skjer raskt. Særlig muntlig formidling er en "risikosport". Dette høres veldig banalt ut, men er i praksis en av de største utfordringer i flerpartsforhandlinger.

- **Den menneskelige dimensjon.** Selv om det så fint heter at man skal skille sak fra person, dreier forhandlinger seg om et samspill mellom mennesker. Vi blir påvirket av og påvirker andre veldig forskjellig. Hvilken tillit man har (typisk ved gammelt bekjentskap), kulturforskjeller, om man snakker samme "språk" (felles koder, som for eksempel like profesjonsgrupper vil ha), at man har samme eller ulik forståelse av hva det egentlige temaet er (såkalt "framing"), etc., har stor betydning i samspillet når vi samhandler i en forhandlingssituasjon. Slike forhold bør forhandlerne også ha i tankene, særlig i flerpartsforhandlinger.

Disse perspektiver tas ikke opp som egne kapitler i denne artikkelen, men berøres i forskjellige sammenhenger flere steder.

Fremstillingen tar for seg forskjeller mellom topartsforhandlinger og flerpartsforhandlinger, hvordan man kan forberede og organisere flerpartsforhandlinger, hvordan flerpartsforhandlinger bør ledes, hva som gjør at det skjærer seg i flerpartsforhandlinger og hva man kan gjøre med dette og om man skal forhandle med konsensus som målsetting eller om et flertall er akseptabelt.

Fremstillingen vil vise at flerpartsforhandlinger er kompliserte og med høy risiko for at de bryter sammen.

COP26 hadde følgende slutterklæring:

1. Global oppvarming skal stanse på 1,5 grader.
2. Aksepterer vitenskapen
3. Skal fase ut «ineffektiv subsidiering» av fossil energi.
4. Kullkraft skal «fases ned».
5. Mer penger til klimatilpasning i u-land.
6. Regler om global handel med klimakvoter.
7. Utslippene skal kuttes raskere (men ikke raskt nok til å nå temperaturmålet).
8. Regnskogene skal reddes
9. Store kutt i metanutslippene.
10. Bruken av kull skal kuttes.
11. Kina og USA skal samarbeide tett.
12. Bankene skal oftere si nei.

2 FORSKJELLER MELLOM TOPARTSFORHANDLINGER OG FLERPARTFORHANDLINGER

2.1 ANTALL PARTER

Den første forskjellen er åpenbar; flerpartsforhandlinger har flere personer "rundt bordet". Dette innebærer at forhandlingene i det hele tatt har et større omfang både hva angår antall personer og derved også flere interesser som skal ivaretas. Hver part skal ha en tilstrekkelig tid til å uttrykke sin mening og til å bli hørt. Hver part kan være representert ved seg selv, eller gjennom eller sammen med fullmektig / forhandlingsrepresentant. I tillegg vil de forskjellige partene ha forskjellige sosiale og formelle roller utenfor selve forhandlingsrommet, for eksempel som daglig leder, styreleder, senior i et

forvaltningshierarki etc. som skaper like eller ulike nivåer av innflytelse og status i forhandlingene. I forhandlinger mellom stater er det gjerne protokollære spilleregler om hvem som skal holde innlegg når.

2.2 FORSKJELLIG TILGJENGELIG INFORMASJON

En annen forskjell mellom topartsforhandling og flerpartsforhandling er at det i flerpartsforhandlinger vil være flere temaer, flere interesser som skal ivaretas og mer informasjon som blir fremlagt, og ikke minst forskjellig oppfatning om hva som er relevant og korrekt faktum. Å holde styr på alle disse perspektiver fra hver deltager og vektlegge disse i forhold til hverandre, for å søke i hvert fall en form for “minste felles multiplum”, er i praksis litt av en utfordring.

2.3 SOSIAL KOMPLEKSITET

En tredje forskjell er at jo flere deltagere det blir i forhandlingene, jo større blir de “sosiale utfordringene”. Deltagerne opptre på forskjellige måter. Hvilke holdninger deltagerne har til hverandre og de personlige relasjoner kan ha direkte innvirkning på prosessen. Det kan gjelde vennsforhold, som ikke er synliggjort, skjulte og ikke skjulte motsetningsforhold, samt sympatier og antipatier. For det andre kan det foreligge rent sosialt, organisatorisk eller politisk press for å få forhandlingsgruppen til å komme frem til en løsning, selv om deltagerne er i konflikt med hverandre. Partene sammenligner seg med hverandre, analyserer og vurderer seg selv opp mot de andre og forsøker å bruke forskjellige taktiske måter å overbevise hverandre om deres respektive synspunkter – for å ivareta sine egne interesser. Et sterkt press for å komme frem til enighet kan bidra til at partene nedtoner forskjellene. På den annen side kan det å søke enighet hindre at viktige elementer som må tas i betraktning for å komme frem til en solid løsning, ikke kommer klart frem. Såkalt *group think syndrom* hvor partene bestreber seg på å opptre samlet og derved “feier motforestillinger under teppet” kan også være risikofyllt.

2.4 KULTURELL KOMPLEKSITET

Vår kulturelle bakgrunn har betydning for hvordan vi tenker, kommuniserer og opptre. Kulturforskjeller er ikke bare noe som gjør seg gjeldende mellom mennesker fra forskjellige land. Også i Norge er vi kjent med kulturforskjeller mellom organisasjoner, mellom næringer og geografiske områder og på sosioøkonomisk grunnlag. Forhandlerne bringer også med seg sine grunnleggende ideologiske og religiøse oppfatninger, som jo gjerne er sentrale i kulturen. Grunnleggende holdninger bestemmer hva en mener, hva som er riktig og galt, etiske rammer, hva som er riktig menneskelig adferd og hvordan samfunnet skal utvikle seg. Forskjellige kulturer har innvirkning på forhandlinger på flere måter, som for eksempel:

- Grunnlag for misforståelser i kommunikasjonsprosessen. Vi legger forskjellig innhold i selv likt språk
- Handlinger forstås ulikt. Nordamerikanere fortsetter forretningsdiskusjoner til lunsj, mens dette er helt upassende for latinamerikanere. Forholdet til taushet kan være forskjellig
- Ledelsessystemer og hvem som forestår samtalen i forhandlingene kan være forskjellig. I mange land er forholdet mellom ledelse og øvrige ansatte langt mer hierarkisk enn det egalitære vi er vant med i Norge.
- Forholdet mellom såkalte høy- og lavkontekstkulturer (Salacuse 2003). *Høykontekstkulturer*, som finnes typisk i fjerne Østen og Sør-Amerika, er gruppe- og relasjonsorienterte. Dette påvirker adferdsmønster som gjør at de opptrer i grupper og verdsetter langvarige relasjoner som vel så viktige som det rettslige grunnlaget mellom personer. Sosial status, posisjon og alder spiller stor rolle i forhandlingssituasjonen. Samtalene er indirekte, og det snakkes gjerne i metaforer som bygger på kulturell forståelse, som det forventes at motparten også forstår.

I lavkontekstkultur, som typisk finnes i Nord- og Mellom-Europa og i USA, spiller den rettslige relasjonen større rolle enn den personlige. Man forhandler for å inngå en avtale, ikke for å etablere eller videreutvikle en personlig relasjon. Man er mer målrettet og mer individuelt orientert. Tonen er mer direkte og det er ingen skam å måtte gi innrømmelser for å komme frem til et resultat. I lavkontekstkulturer er det krav til hensiktsmessig bruk av tiden og til tidsmessig punktlighet.

Når forhandlere fra disse to typiske kulturområder møtes, er det stor risiko for at kulturene kræsjer, på tross av at man på forhånd er gjort kjent med forskjellene. Dette innebærer at man må bruke særlig god tid på forberedelsene – og ikke bare på saklige, rasjonelle og materielle forhold, men også på hvordan man selv vil takle situasjonen når de kulturelle utfordringene oppleves som sterke og vanskelige.

I internasjonale flerpartsforhandlinger vil den kulturelle kompleksitet være særlig utfordrende.

2.5 KOMPLEKSITET I PROSESSEN

Et fjerde forhold som gjør flerpartsforhandlinger mer kompliserte enn topartsforhandlinger, er at prosessen som sådan er mer sammensatt. I en en-til-en-forhandling vil partene vekselvis kommentere hverandres synspunkter (selv om dette kan være komplisert nok). Når flere parter er involvert, vil de prosessregler som bør følges være mindre åpenbare. Hvem skal ha ordet når, og hvor lenge skal hver enkelt kunne holde på?

Det er flere konsekvenser av denne prosessvanskeligheten. For det første vil forhandlingene ta lengre tid, slik at mer tid må settes av. For det andre vil forhandlingene lett komme ut av kontroll jo flere som deltar. Dette gjelder særlig når en eller flere parter kjører en veldig posisjonerende rolle og tar sikte på å dominere prosessen for å få gjennomslag for sine synspunkter. For det tredje, hvilket er en

konsekvens av de to førstnevnte forhold, vil forhandlerne måtte bruke ekstra tid på hvordan man skal håndtere diskusjonene, dvs. hvordan prosessen skal administreres. Til slutt må forhandlingspartene bli enige seg imellom om hvordan man skal tilnærme seg de forskjellige temaene som må diskuteres. Det er ikke hensiktsmessig at temaer diskuteres i en vilkårlig sammenheng.

2.6 STRATEGISK KOMPLEKSITET

Til slutt er flerpartsforhandlinger strategisk mer kompliserte enn topartsforhandlinger. I en-til-en-forhandlinger vil de to respektive forhandlerne kun behøve å forholde seg til den andre. I flerpartsforhandlinger vil forhandlerne måtte forholde seg til alle de øvrige partene og vurdere om man skal forholde seg til hver enkelt av dem individuelt eller som en gruppe. Dersom forhandleren skal forholde seg til de øvrige på et individuelt grunnlag, innebærer dette at det vil bli en serie en-til-en-forhandlinger hvor alle de øvrige partenes interesser og posisjoner også må tas i betraktning. Slike en-til-en-forhandlinger kan være utfordrende og ha mange konsekvenser.

I tilfelle slike en-til-en-forhandlinger må holdes hemmelige for å unngå å vise tilhørighet, vil situasjonen kunne være slik at man må være forsiktig med å bli observert sammen. I slike forhandlings situasjoner vil man nok også være mer posisjonerende for å unngå misforståelse i den totale sammenheng. På den annen side kan man være mer åpen overfor forhandlingsmotparter som man har etablert et godt tillitsforhold til. I så fall kan man være mer åpen om sine interesser.

For det andre vil forhandlere som har muligheten til å kontrollere et visst eller et avgjørende antall av deltagerne i forhandlingene opptre strategisk ved å bruke denne kontrollen for å ivareta sine egeninteresser og sine egne målsetninger. En sterk part vil kunne bruke press ved å advare mot konsekvensene ved ikke å være lojal mot den løsningen som den sterke part arbeider for. Dette kan være utidig og etisk diskutabelt. Maktforholdet, herunder risiko for svekket samarbeid utover denne konkrete saken, gjør at man kan komme i en situasjon hvor man ikke har noe annet valg enn å være med på et spill man egentlig ikke liker.

For det tredje vil flerpartsforhandlinger gjerne lede til at det bygges opp koalisjoner med en part som opptre som den førende i hver koalisjon. Slike koalisjoner kan enten være klare på forhånd, de kan være klart uttalte, de kan være etablert i det skjulte, eller de kan bli etablert under forhandlingene etter hvert som maktspillet utvikles eller partenes respektive interesser etter hvert kommer for dagen. Deltagere i koalisjoner kan dra nytte av sin samlede styrke i flerpartsforhandlinger på mange måter; ved å uttrykke solidaritet overfor hverandre, ved å bli enige om å hjelpe hverandre for å oppnå felles og individuelle mål, ved å dominere forhandlingene, ved å støtte hverandre og ved å bruke hverandres respektive ressurser for å komplettere hverandre. For en forhandlingspart som i utgangspunktet har liten innflytelse, kan det å delta i en koalisjon bidra til at vedkommende får større innflytelse i selve koalisjonen som igjen har en sterk posisjon samlet sett, enn hva den enkelte har individuelt i den samlede forhandlingsgruppe. Dersom man ikke er med i noen koalisjon, vil dette altså kunne redusere innflytelsen.

3 HVORDAN ORGANISERE FLERPARTSFORHANDLINGER

3.1 INNLEDNING

Flerpartsforhandlinger stiller særlige krav til hvordan disse skal organiseres. Det er hensiktsmessig å dele forhandlingene inn i forberedelsesfasen og selve forhandlingsfasen.

3.2 I PERIODEN FØR FORHANDLINGEN

Av de forhold som særlig gjør seg gjeldende i forberedelsesfasen ved flerpartsforhandlinger, kan nevnes:

3.2.1 Partene

Partene må komme til enighet om hvem det er som skal være deltagere i forhandlingene. Dette gir seg ofte selv, som for eksempel en medlemsforening, et land, et styre etc. Spørsmålet kan likevel være om kun et visst antall parter, som det er særlig viktig å få med seg, bør få delta i forhandlingen, hvorved andre som har interesse av utfallet ikke blir invitert. Man ønsker å utelate for eksempel aktuelle parter som har mindre interesse i det som skal forhandles om, for å redusere antall deltagere. Eller man ønsker å holde utenfor den klassiske kverulant. En metode for å kartlegge de respektive parter er uttrykt av Lax og Sebenius (2006):

- (i) Identifiser de partene som har mest å bidra med, slik at forhandlingene kan gi størst mulig verdiskaping.
- (ii) Identifiser de mest innflytelsesrike partene, inkludert de som kan være med i den «uformelle forhandlingen».
- (iii) Identifiser parter som kan blokkere forhandlingen
- (iv) Identifiser potensielle parter som kan bruke forhandlingen for å få personlig vinning.
- (v) Identifiser parter som må godkjenne avtalen.
- (vi) Identifiser parter som må implementere avtalen.
- (vii) Forsøk å begrense antallet parter, for å unngå en unødvendig komplisert forhandling.

Dersom forhandlingsgruppen allerede har en gitt struktur, for eksempel hvem som skal være leder, sekretær, praktisk tilrettelegger etc., vil dette gjøre forberedelsene enklere. Hvis gruppen derimot ikke har møtt tidligere, må det avklares hvem som skal ha hvilke roller. Noen vil gjerne lede (for å ha innflytelse), være med i spesielle undergrupper, mens andre ønsker bare å være alminnelige deltagere uten ønske om noen fremtreden rolle. Det kan ha stor taktisk betydning hvem som skal ha hvilke roller under forhandlingene, og dette kan i seg selv være gjenstand for en forhandlingsrunde.

3.2.2 Koalisjoner

Det er ikke unaturlig i forberedelsene at det blir etablert forskjellige koalisjoner som både forbereder strategi og samordnet opptreden før forhandlingene tar til, jf ovenfor. Koalisjoner kan både opptre som en åpen eller en lukket gruppe uten at andre er klar over at en avgrenset gruppe opptre samlet. Koalisjoner kan som ytterpunkter både forsterke arbeidet med å inngå en avtale, og arbeide for å hindre en avtale, eller forskjellige deler av en avtale.

3.2.3 Avklare kostnadene og konsekvensene ved at det ikke blir inngått noen avtale

Dette temaet er selvsagt også aktuelt ved en-til-en-forhandlinger. Hva er alternativet til en fremforhandlet avtale (BATNA). I flerpartsforhandlinger vil det å vurdere andres parters alternativer til en fremforhandlet avtale være mer vanskelig. Partene vil både gi inntrykk av at de har dårligere alternativer og bedre alternativer. Alternativene kan være klart og eksplisitt, men kan like gjerne være underliggende og ikke-uttrykt. I praksis vil det kunne være mye dobbeltkommunikasjon. Det taktiske spillet er ofte mer fremtredende og vil ofte være knyttet til andre forhold og muligens dobbeltagendaer ved flerpartsforhandlinger. Dette kan det være vanskelig å finne ut av. Spørsmålet som en må stille seg er hvor mye ressurser man skal bruke i en forhandlingsrunde, hvor utfallet er svært uklart som følge av disse forhold.

3.2.4 Kartlegg partenes respektive interesser

Formålet med forhandlingene er jo å komme frem til en løsning som så langt råd er å ivareta alle respektive parters interesser. Hvor relevante og viktige er interessene som blir uttrykt for de forskjellige parter? Hvor bredt perspektiv skal tas i betraktning for å forstå partenes interesser? Den tidligere amerikanske utenriksminister Henry Kissinger har uttrykt at i internasjonale forhandlinger må den historiske konteksten som lå bak partenes posisjoner tas i betraktning i tillegg til en vurdering av partenes nåværende interesser. Dette krevde «*en sans for historie, en forståelse for de ulike kreftene som ikke er innenfor vår kontroll og en vid forståelse av begivenhetenes utvikling*» (Kissinger, 2014).

En kartlegging av partenes respektive interesser vil bidra til å avklare hva som er den faktiske forhandlingssone som partene opptre innenfor. Er det mulig å oppnå et resultat som ligger innenfor det som må antas at partene kan akseptere.

3.2.5 Forstå beslutningsreglene

Har partene i det hele tatt blitt enige om hva som skal til for å inngå en avtale eller komme til en beslutning? Dersom forhandlingene skjer innenfor en struktur, som for eksempel innenfor organisasjon hvor det allerede foreligger et formelt grunnlag for hvordan man skal treffe avgjørelser, vil partene forholde seg til dette. Kreves det for eksempel alminnelig flertall eller et kvalifisert flertall for å treffe en beslutning, og gjelder stemmegivningen på grunnlag av det samlede antall

deltagere/medlemmer eller av de tilstedeværende beslutningstagere? Dersom forhandlingene ikke skjer innenfor slike gitte formelle rammer, vil det i utgangspunktet kreves enighet av samtlige deltagere, i hvert fall blant de som skal inngå en avtale. I praksis vil det rett som det er være et taktisk spill med hensyn til hvordan et gitt formelt regelverk kan brukes enten til å fremme eller svekke grunnlaget for en forhandlingsløsning. Å kunne regelverket godt vil derfor være viktig, både for selv å opptre taktisk, og for å unngå selv å være offer i et taktisk spill blant andre. Det formelle spillet som vil skje i forhandlingene må deltagerne altså sette seg grundig inn i på forhånd, eventuelt bidra til å påvirke utviklingen av dersom noen “spilleregler” ennå ikke foreligger.

3.2.6 Hvilke temaer er aktuelle og hvordan skal agendaen settes opp

Som tilfellet er under en-til-en-forhandlinger må parten selvsagt forberede seg, herunder ved å analysere og vurdere hvilke alternativer og interesser de andre deltagerne har og skal ivareta. Ved en analyse av partenes interesser vil en også forstå hvilke temaer som er aktuelle i forhandlingene, og dernest vektleggingen av de forskjellige temaer. Noen temaer blir viktigere enn andre, og dette vil kunne variere for de forskjellige parter. Det vil derfor være viktig å analysere hvem som vil ha innflytelse i forhandlingene, særlig på grunnlag av den relative styrken/maktposisjonen, og hvilke temaer disse vil prioritere.

Hvordan man skal forholde seg til de forskjellige temaer vil ha betydning for hvordan agendaen i forhandlingene skal settes opp. Hvilken agenda forhandlingene skal ha, kan derfor være taktisk begrunnet. I store og viktige forhandlinger er det derfor ikke unaturlig at det også gjennomføres forhandlinger om fastsettelse av agendaen for de senere forhandlinger. Agendaen kan også få betydning for selve prosessen, altså hvordan forhandlingene skal skride frem og hvordan beslutningsprosessen skal være. Mange forhandlere ønsker å gå rett på de viktigste materielle spørsmålene og posisjonere seg for å ivareta sine interesser. Jo flere deltagere det er, jo viktigere er det å bruke tid og ressurser både på agendaen og prosessen, både i forberedelsesfasen og under selve forhandlingene.

3.3 DEN FORMELLE FORHANDLINGSFASEN

3.3.1 Innledning

Som nevnt vil flerpartsforhandlingene gjerne være en kombinasjon av plenumsdiskusjoner, bilaterale samtaler blant forhandlingsdeltagerne, koalisjonsbygging og forskjellige former for aktiviteter både av formell og uformell karakter. Forhandlingene vil også dreie seg om hvordan man skal strukturere plenumsdiskusjoner for å søke å oppnå et effektivt resultat som alle eller så mange som mulig kan slutte seg til. I det følgende skal nevnes enkelte punkter som det kan være hensiktsmessig å ta i betraktning:

3.3.2 Oppnevner en kvalifisert leder

Flerpartsforhandlinger vil skje mer hensiktsmessig når partene har valgt en leder som fasiliteter prosessen. En slik leder vil kunne være en av de deltagende forhandlere, men det kan også være hensiktsmessig å ta inn en utenforstående person, i hvert fall en som er i hovedsak nøytral til de mest stridende parter, som dermed selv ikke er aktør i et taktisk spill. Dersom lederen for forhandlingene både skal lede og skal være forhandler, stilles det særlige krav til vedkommendes opptreden, jf. nedenfor om lederoppgaven i flerpartsforhandlinger.

3.3.3 Bruk agendaen og endre denne ved behov

Som nevnt bør det på forhånd være etablert en agenda, enten dette er som en innledning til de materielle diskusjoner, eller før de formelle forhandlingene. Denne agendaen bør følges, hvilket er lederens oppgave/utfordring å sørge for. Dersom det imidlertid viser seg at agendaen ikke er hensiktsmessig for en effektiv gjennomføring av forhandlingene, bør agendaen endres slik at denne er tilpasset den faktiske situasjon.

Det kan være hensiktsmessig at de materielle diskusjoner stopper opp og at det brukes tid på å restrukturere agendaen, før forhandlingene fortsetter.

3.3.4 Sikre et bredt beslutningsgrunnlag i forhandlingsrunden

Selv om partene bør ha forberedt seg på hva de øvrige parters interesser og faktiske grunnlag for sine posisjoner er, bør det også brukes tid på at alle parter får anledning til å fremlegge sin sak. For mange kan dette være kjedelig ved at dette er gjennomgang av kjent stoff, men dette kan likevel være viktig nok. At alle berørte parter blir hørt på grunnlag av deres egne forutsetninger bidrar til å sikre legitimitet og partenes "eierskap" til prosessen.

Det bør imidlertid settes klare tidsrammer for denne delen av forhandlingene. Når det er mange temaer som kommer frem, kan det være hensiktsmessig at ikke hele forhandlingsgruppen, dersom denne utgjør et større antall parter, deltar i avklaringer hva gjelder alle temaer, men at forhandlingsgruppen deles i undergrupper som utgjøres av et representativt utvalg av deltagerne, som deretter fremlegger det disse er kommet frem til i plenum. Undergruppene vil vanligvis ikke arbeide i et vakuum, men være løpende i kontakt med sine forhandlingsledere. De slutninger som gjøres i undergrupper, bør derfor ikke bli gjenstand for nye runder med samme diskusjoner i plenum. Da er hensikten med etableringen av undergrupper ikke lenger til stede.

En stor utfordring vil ofte også være å systematisere de forskjellige temaer, innspill og løsningsmuligheter, hvilket særlig vanskeliggjøres ved at partene har forskjellig vektlegging av de forskjellige temaer.

3.3.5 Utfordringen ved forskjellige typer adferd eller normer for hvordan diskusjon skal skje blant deltagerne

De forskjellige forhandlerne er forskjellige personligheter, og vil komme fra forskjellige kulturer, herunder land hvor opptreden i grupper er forskjellig. Grunnlaget for misforståelser er større i flerpartsforhandlinger enn en-til-en-forhandlinger. Utfordringer gjelder særlig når partene kommer fra forskjellige land og forskjellige kulturer. Dette er ganske typiske eksempler på hva som kan vanskeliggjøre hensiktsmessige diskusjoner:

- Ikke villighet til å akseptere konfliktpunkter og mangel på toleranse for andres interesser og synspunkter. Det kan være mange grunner for dette; hos enkelte ligger det i at de misliker konflikter, er bekymret for at disse skal komme ut av kontroll og ser konflikter som et destruktivt grunnlag for å oppnå gjensidig forståelse. Det å skyve konflikter under teppet vil som nevnt ovenfor kunne foranledige at viktige temaer ikke kommer for dagen og heller ikke blir avklart før etter at en avtale er inngått, hvilket bare kan skape enda større problemer senere.
- Ikke muligheter for å redusere en sterkt følelsesladet diskusjon. Noen forhandlere er mer følelsesmessig engasjerte enn andre. Når forhandlere blir trøtte eller et svært viktig forhold for forhandleren blir satt på prøve, er det lett at den effektive diskusjonen skjærer seg. Selv om vi alle i utgangspunktet er enig i at diskusjoner skal være avmålte og rasjonelle til enhver tid, er dette ikke mulig å oppnå i praksis. Spørsmålet er hvilket rom man skal gi til følelsesmessige engasjement og utvise toleranse, eller selv la seg bli revet med. I den umiddelbare diskusjon kommer det sjelden noe godt ut av at to eller flere følelsesladde personer støter mot hverandre. Dette vil lett blokkere for videre fremdrift. Forholdet til følelser og intuisjon er et vanskelig tema. Vi blir i det hele påvirket mer av følelser og intuisjon enn det vi gjerne tror. Forholdet mellom det rasjonelle og det intuitive/følelsesmessige er en vanskelig balanse og de dyktige forhandlere vet å utnytte dette (Kahneman 2011).
- Partene kommer uforberedt til forhandlingsbordet. Dette skulle selvsagt være unødvendig, men skjer likevel i praksis. Dette innebærer at det ofte brukes mye unødvendig tid på å gjennomgå faktum og prosesser som partene burde ha satt seg inn i og avklart på forhånd.
- Forhandlingslederen eller andre deltagere med stor innflytelse legger for klare premisser for en forhandlingsløsning, hvilket igjen skaper avmakt. Konsekvensen av avmakt er at deltagere trekker seg, eller forholder seg passive og på denne måten hindrer fremdrift og muligens en hensiktsmessig beslutning, som ville vært et bedre alternativ enn en ikke-beslutning.
- De parter som har mest innflytelse, eller de som har forberedt forhandlingene, og som kanskje sitter med mest gjennomtenkte forutsetninger for en hensiktsmessig løsning, vil gjerne overstyre øvrige parter som representerer mindre viktige parter (altså uten innflytelse) eller gjerne et flertall av partene. I enkelte tilfeller kan det være både nødvendig og hensiktsmessig overstyre forhandlingene på en taktisk finurlig måte, for i det hele tatt å komme i mål. Av og til er det slik at målet rettferdiggjør prosessen; “målet helliger middelet”. Å bruke sin makt på denne måten kan være et risikospill i forhandlingssituasjonen. Dersom en slik opptreden også resulterer i en løsning, et forhandlingsresultat, som flere av partene ikke føler at de har vært med på i ettertid – altså ikke hatt “eierskap” til prosessen – vil dette kunne ha som konsekvens at gjennomføringen av avtalen heller ikke blir særlig effektiv. Dette igjen kan skape grunnlag for både avmakt som igjen leder til passivitet, irritasjon og konflikter.

4 Å LEDE FLERPARTSFORHANDLINGER

Å lede flerpartsforhandlinger er svært utfordrende og stiller store krav til lederens personlige egenskaper. Her følger noen råd til en slik leder (Lewicki m.fl. 2020):

- Beskriv innledningsvis din rolle som leder. Vær klar på at din funksjon er å lede prosessen, og at det er den samlede gruppen som skal fastslå utfallet.
- Sørg for at alle logistiske forhold er godt tilrettelagt. Er det fysiske arrangementet i møterommet mest hensiktsmessig satt opp med hensyn til bord og stoler, og sikrer dette en hensiktsmessig diskusjon? Er det nødvendig med tekniske hjelpemidler, og er dette i så fall umiddelbart klart til bruk når forhandlingene begynner? I praksis er dette gjerne ikke lederens praktiske oppgave eller ansvar, men avviklingen av forhandlingen er lederens ansvar og alle har erfart hvilken negativ innvirkning det også har på gjennomføringen av forhandlingene når de praktiske og fysiske rammer ikke er godt tilrettelagt.
- Vær presis på når du opptrer i egenskap av leder og når du eventuelt opptrer som deltager. Dersom eller når du også skal holde innlegg til sakene som sådan, presiser da at du holder innlegg i egenskap av å være deltager, og vis klart at du i denne sammenheng har satt deg på talelisten på lik linje med de øvrige deltagere.
- Det første som bør avklares, er hvordan diskusjonene skal gjennomføres; spillereglene for opptreden/prosessen. Dette kan innbefatte taletid, rett til replikker, rett til å komme med innspill til dagsordenen etc. Det er ofte hensiktsmessig at dette blir fastlagt før agendaen stadfestes, i tilfelle denne ikke er avklart på forhånd.
- Deretter er det hensiktsmessig å fortsette møtet med å gjennomgå agendaen for å se om det bør gjøres endringer, for eksempel som følge av endret tidsplan og prioriteringsrekkefølge. Agendaen er det sentrale styringsverktøyet for møtelederen, sml. ovenfor.
- Fastslå fremdriftsplanen for det enkelte møte og la gjerne partene komme med forslag. Hvor lang tid skal møtet ta? Når skal det tas pauser? Hvorfor og når har de forhandlende parter behov for å konsultere sine oppdragsgivere?
- Avklar innledningsvis om det skal tas referat, hvem skal skrive dette, og i hvilken grad skal referatet godkjennes i et senere møte? Ofte kan det være hensiktsmessig å sørge for at det blir nedskrevet et referat umiddelbart. Dersom et referat blir skrevet og sendt ut til partene i ettertid og det blir gitt anledning til å gi sine kommentarer, er det risiko for at dette igjen åpner for ny diskusjon om teksten i referatet.
- Sørg for at den enkelte part får anledning til å gi en innledende redegjørelse for sitt syn før kommentarene og kjøpslåingen starter. Det kan være hensiktsmessig at møtelederen deler opp diskusjonen under det enkelte punktet på agendaen. Møtelederen kan således anmode deltagerne om først å redegjøre for sine synspunkter, særlig deres underliggende interesser, før partene gis anledning til å kommentere hverandre. Det kan være hensiktsmessig at man i forhandlingene følger modellen ved først å avklare hvilke interesser som skal ivaretas, før man ser på løsningsmuligheter. Særlig når det ligger an til vanskelige spørsmål og kontroverser, vil det kunne være nødvendig å avklare på forhånd en ordning for hvordan de materielle spørsmål skal diskuteres.
- Sørg for at deltagerne forholder seg til agendaen og de temaer man på forhånd har blitt enig om at er gjenstand for diskusjon. Det er ofte lett at diskusjonene glir ut i andre temaer. I enkelte

tilfeller kan det være hensiktsmessig at man faktisk går utover agendaen når et viktig tema blir kommentert og at det er hensiktsmessig at man kommer til en forståelse av dette temaet her og nå. Møtelederen bør i et slikt tilfelle avklare denne situasjonen og be om aksept for at man i så fall beveger seg utenfor det som man i utgangspunktet er blitt enige om.

- Dersom diskusjonene blir for omfattende, ta dette opp med deltagerne og oppnå enighet om hvordan man skal sikre at prosessen videre blir effektiv, rimelig og rettferdig.
- Etter hvert punkt på agendaen bør du som møteleder ta en oppsummering og klart fastslå hva som ble konklusjonen. La konklusjonen være så presis som mulig, slik at det i ettertid blir minst mulig grunnlag for å tolke denne i forskjellige retninger. Skriv konklusjonen ned umiddelbart og sørg for at denne er klar for deltagerne umiddelbart, særlig dersom dette gjelder et tema som det kan være uenighet om eller kontroversielt i ettertid.
- Er man gjennom prosessen sikret at partene aksepterer resultatet som det endelige? Kreves det en etterfølgende godkjennelsesprosess fra partene, skal det i så fall være tidsfrister, og hva er prosessen videre dersom ikke alle nødvendige parter gir sin godkjennelse?
- Vær en aktiv møteleder. Hold orden på hvem som skal ha ordet til enhver tid, gjerne gjennom lister. I tilfelle det er avtalt at man skal ha rett til umiddelbare replikker, vær i så fall bestemt på at vedkommende da holder seg til replikk og ikke et nytt innlegg. Sørg også for at det ikke bare er de høylytte og artikulerte deltagerne som får ordet, men også at de mer beskjedne deltagerne kommer til orde. Dersom deltagerne selv ikke er meget artikulerte og det kan være uklart om hva som egentlig uttrykkes, kan det være hensiktsmessig at møtelederen oppsummerer og får bekreftelse på at det var dette som skulle bli uttrykt.
- Dersom situasjonen er veldig tilspisset, temperaturen høy, eller det ligger en slik spenning i luften at det går ut over en hensiktsmessig diskusjon, kan tiden være inne for en “time out”, enten for en kortere periode, eller ved å utsette møtet til en senere dato. I denne mellomperioden kan møtelederen bruke tiden aktivt til å avklare situasjonen mellom de stridende deltagerne, bidra til å artikulere uenigheten og muligens foreslå en vei for å komme frem til en løsning. Møtelederen skal her være forsiktig med å være for proaktiv, for ikke å svekke rollen som møteleder. Møtelederen kan være konstruktiv ved å være mer metodeorientert enn saksorientert. Det er i slike situasjoner at møtelederens menneskelige egenskaper kan komme til nytte, men også bli satt på prøve.
- Etabler undergrupper dersom dette er hensiktsmessig. Dersom forhandlingene blir svært omfattende og tidkrevende, kan det være hensiktsmessig at det etableres undergrupper som søker å finne frem til konkrete løsninger som deretter presenteres i plenum. Dette gjelder særlig dersom det er mer faglige eller tekniske spørsmål som må avklares.
- Under hele forhandlingssesjonen bør det stadig gjøres oppsummeringer om hvor man er i prosessen, hva man har oppnådd av enighet så langt og hva som er veien videre, både med hensyn til hva som senere skal diskuteres, og hvor og når. Selv etter pauser kan slikke oppsummeringer være hensiktsmessige.

5 NÅR DET SKJÆRER SEG

5.1 INNLEDNING

At forhandlingene skjærer seg kan innebære at partene ikke lykkes i å komme til en omforent løsning, eller at forhandlingsgruppen blir avskallet eller delt opp. For å komme videre i vanskelige forhandlingssituasjoner er det viktig å finne ut hvorfor andre parter er vanskelige. Eller hvorfor vi selv er vanskelige. Bak egen eller motparters opptreden kan det ligge usikkerhet eller frykt. Det kan være måten å opptre på som er utfordringen, de krysskulturelle utfordringer tar overhånd.

At forhandlinger skjærer seg kan like gjerne skyldes dårlig kommunikasjon og personlige forhold mellom forhandlerne, som at det ikke er materielt grunnlag for å bevege seg videre.

Selv om motparter er klar over muligheten for å samarbeide for å komme til en løsning, kan andre parter trekke seg tilbake fordi vedkommende ser at dette ikke vil medføre noen fordel. Selv om vi faktisk kan ivareta en annen parts interesser, kan vedkommende være redd for å "miste ansikt" dersom vedkommende trekker seg fra sin presenterte posisjon.

5.2 HVORDAN DET SKJÆRER SEG

5.2.1 Innledning

For å komme videre i vanskelige forhandlingssituasjoner er det av betydning å finne ut hvorfor de andre parter er vanskelige. Eller hvorfor vi selv er vanskelig. Det er ikke alltid slik at det er de andre som ikke forstår eller er dumme. Ury 1991 har kommet til at det det i hovedsak er tre forhold som skaper vanskeligheter:

5.2.2 Parter beveger seg ikke

At partene ikke er villig til å gi innrømmelser er kanskje det mest typiske når vi ikke kommer videre i forhandlinger. En eller flere parter utviser ingen fleksibilitet. Et typisk forhandlingsutsagn er: "Dette kan jeg ikke gjøre noe med fordi det jeg sier er selskapets policy". Eller motparten kan si at: "Dette kommer jeg tilbake til", men du vet at det ikke vil skje. Eller motparten kommer med sin siste melding om at: "Dette er det du får, hvis ikke blir det ikke noe av ("take it or leave it")". En part stiller altså ultimatum.

Ethvert forslag fra vår side blir bare møtt med et enkelt nei, eller du får ikke noen tilbakemelding i det hele tatt.

5.2.3 Motparten angriper

En annen part bruker press for å sette oss i en vanskelig situasjon, eller gjør det så ukomfortabelt at vi etterkommer vedkommendes krav. En vanlig form for angrep er å true med konsekvenser. "Aksepter dette, hvis ikke må dere ta konsekvensene". Dette fremsettes altså mer eller mindre grader av trusler. En annen part kan også angripe vårt forslag ved å desavuere eller latterliggjøre dette, eller parten kan fornærme eller sjikanere og herse med oss inntil vedkommende får det som de vil. –Eller kanskje det er vi som kommer med slike trusler. I så fall er det en allmenn "regel" om at dersom man truer med noe, bør man stå for dette dersom kravet ikke innfris fra motparten. Trusler er et alvorlig virkemiddel og beslutningen om gjennomføring må være tatt allerede før trusselen gis. Tomme trusler, svekker forhandlingsstyrken. Den etiske side ved å fremsette trusler er et eget tema, utenfor denne fremstilling.

5.2.4 Motparten bruker triks

Bruk av triks innebærer at en part benytter seg av uriktig informasjon for å få oss over på deres side. En part kan forsøke å dra fordel av våre forventninger og vår gode tro ved å fremstille fakta på en måte som får oss til å akseptere vedkommendes posisjon. En måte å bruke triks på er å manipulere fakta, ved for eksempel å bruke uriktige eller villedende diagrammer. En annen måte er at en part gir inntrykk av å ha rett til å treffe beslutninger, også etter å ha fått oss med på deres side. I neste omgang viser det seg at det er en annen part, eller et overordnet organ, som må treffe den endelige beslutningen, og som da kommer tilbake og meddeler at endringer må gjøres.

5.2.5 Problemer knyttet til grunnleggende motsetninger

Mange forhandlere kommer i en vanskelig situasjon fordi partenes grunnleggende interesser er så forskjellige. Forskjeller kan ligge i ideologi, forskjellige konsekvenser av forhandlingsløsningen og vanskeligheter med å få gjennomslag for løsningen "på hjemmebane" (to-trinns-teorien). Utfordringen ligger i hvordan forhandlerne eller de forskjellige partene er i stand til å se sine egne verdier, og hvordan de er i stand til å forholde seg til andres verdier. Mange av de mest grunnleggende konfliktene vi står overfor, er knyttet til religiøse, politiske, økonomiske, rettslige og miljømessige forskjeller. Partene har helt ulike rammer for sine posisjoner i forhandlingene.

Forhandlinger skjærer seg oftest ved typiske posisjonsforhandlinger. Posisjonene er så langt fra hverandre at partene i realiteten ikke er i en forhandlingssone. I slike situasjoner kan den sterke parten bruke sin styrke til å tvinge igjennom sine posisjoner. Spørsmålet som svakere parter står overfor, er om ulempene og kostnadene ved å bli "overkjørt" likevel er mindre enn fordelene ved å inngå en avtale. Andre parter kan komme i en avmaktssituasjon. Dette kan være hensiktsmessig på kort sikt, for å komme frem til en løsning, men hindre en effektiv gjennomføring av avtalen i neste runde.

I klimaforhandlingene var motsetningene typisk knyttet til forholdet og forskjellen mellom den «rike» og «fattige» verden. Det var grunnleggende forskjellige oppfatninger om hvem som skal ta «regningen» og tempoet i de tiltak som må tas.

5.3 HVORDAN KOMME SEG UT AV UFØRET

5.3.1 Innledning

Det er ingen enkel og klar måte å komme seg ut av en vanskelig forhandlingssituasjon på. Ofte vil det være menneskelig klokskap og erfaring som er det beste virkemiddel. Enkle teknikker kan imidlertid være hensiktsmessige å ha i tankene, og man kan vurdere hvorvidt disse kan passe i det konkrete tilfellet (Deutsch & Coleman 200):

5.3.2 Reduser spenningsnivået

Når diskusjoner skjærer seg, vil følelsene kunne overstyre den rasjonelle tankegangen. Partene er frustrerte, sinte og egentlig forvirret. De er sterkt knyttet til utgangspunktet og argumenterer prinsipielt og sterkt for sine posisjoner. Jo lenger man holder på, jo mer trykker man seg ned i «skyttergravene». Når forhandlingene blir personlige, og partene begynner med personlige karakteristikk om hverandre, er forhandlingene i en vinn/tap-strid mellom enkeltpersoner. De er da inne i et spor som stort sett ikke vil føre frem.

Den mest hensiktsmessige måten å redusere en slik spenning på, er midlertidig å avslutte forhandlingene – ta en pause/time out– og først komme tilbake når man har fått tid til å komme seg ut av den emosjonelle situasjonen og fått tid til å reflektere. Partene bør begge erkjenne at formålet med en slik pause er å kjøle ned, for å redusere det følelsesmessige nivået. Lengden på en slik pause bør variere, avhengig av nivået på fiendtlighet og følelsesmessig engasjement. Pausen bør benyttes til å diskutere forhandlingssituasjonen med sin gruppe, innhente eventuell ny informasjon og revurdere sin egen posisjon og argumentasjon.

Det er også lett at forhandlerne sier ting som de ellers ikke ville ha sagt når forhandlinger domineres av personlige følelser. Det at man er følelsesmessig engasjert, gjør at man ofte både kan tenke og opptre inadekvat. Da er det viktig at man gir rom for at den andre parten kan si ting som ellers ikke ville vært uttrykt. Unngå å la en motpart måtte forsvare og utdype uttalelser som er basert på følelser og sannsynligvis uttrykt i affekt.

En teknikk som er hensiktsmessig i slike situasjoner, er å stille spørsmål i stedet for å argumentere. Det kan for øvrig ligge mye god argumentasjon i å stille de riktige spørsmålene, da det å stille spørsmål ofte ikke oppfattes som angrep, men heller som forsonende.

Vær tydelig i kommunikasjonen. I spente situasjoner vil det ligge et sterkt behov for å kunne uttrykke seg, og gjerne uttrykke seg sterkt. Man glemmer da gjerne å lytte fordi man gjerne tror at man vet hva den andre skal si, og finner det derfor ikke nødvendig å høre ordentlig etter. I slike situasjoner blir gjerne alt det motparten sier, feil- og vice versa; det utvikles en polarisering av argumenter. Psykologene kaller dette *kognitiv dissonans* – alt som har med en annen part å gjøre er feil og uriktig. Dette er derfor først og fremst en mental situasjon hvor man nekter å erkjenne at de argumenter som motparten kommer med, faktisk kan være vel så gyldige som egne argumenter. Selv om man kan se

logiske og rasjonelle muligheter for felles grunnlag på begge sider av en konflikt når en er på utsiden, fremtrer dette som noe helt annet når man er personlig engasjert i situasjonen.

5.3.3 Fokuserer på felles mål

Som nevnt vil man, når forhandlingene skjærer seg, etablere et motsetningsforhold hvor partene blir uenige om det meste. Partene vil ikke se at grunnlaget for forhandlingene nettopp er deres felles interesse av å komme til enighet. Et mulig virkemiddel for å redusere konfliktsituasjonen er derfor å etablere et felles grunnlag og fokusere på felles mål.

Forhandlingene har gjerne noen overordnede mål som er felles, og partene må samarbeide for å nå disse. Partene må innse at alle må tilpasse hverandres interesser for å nå dette. Ved å fokusere på felles mål vil dette kunne redusere spenningen til et lavere nivå.

Å ha en felles fiende kan være et gjensidig overordnet mål. Særlig når en tredjepart kan true ens sentrale behov og interesser, vil dette redusere det interne spenningsnivået. Denne situasjonen ser man også i politiske forhandlinger, hvor det å stå sammen mot politiske motstandere binder fellesskapet sammen, på tross av indre uenighet. Utfordringen i slike interne forhandlinger vil derfor være å synliggjøre og sette søkelys på den ytre trusselen.

5.3.4 Endre på omgivelsene

Erfarne forhandlere vet at det å forandre omgivelsene der forhandlingene føres – lokalene – kan være en taktisk måte å få forhandlinger tilbake på sporet på. Å forflytte seg fra et hotell, en by eller land kan symbolisere en ny start på forhandlingene og et signal om at tidligere problemer ble lagt igjen på det tidligere stedet. Alternativt kan en endring fra en formell til en mer uformell stil gjøre deltagerne mer komfortable, og også endre dynamikken forhandlerne imellom. Enda mer hensiktsmessig kan det være å erstatte et aggressivt medlem av forhandlingsgruppen med en roligere person, enten midlertidig eller gjennom hele forhandlingsrunden. Dette kan sende et signal om at man er villig til også å endre selve grunnlaget i forhandlingene.

5.3.5 Forandre spillereglene

En annen metode som partene kan bruke for å få forhandlingene opp og gå igjen, er å endre spillereglene. Når konflikten øker, vil partene gjerne gå utover de spillereglene som de tidligere fulgte; når partene blir hissige, kan de bruke enhver taktikk for å "ta" den andre parten. Å etablere grunnleggende spilleregler kan inkludere følgende elementer:

- Bli enige om et nytt sted for møtet, eventuelt finne en nøytral grunn.

- Bli enige om en formell agenda, slik at man kan holde seg til det som er avtalt, og at partene aksepterer å forholde seg til denne agendaen.
- Bli enige om hvem som skal være med på møtene. Å endre de sentrale forhandlerne kan være et signal om hensikten med å endre forhandlingsspillet.
- Bli enige om en tidsplan for de enkelte møtene og for de samlede forhandlingene. Utviklingen i forhandlinger har ofte en sammenheng med den tiden som er til rådighet. Å sette tidsfrister kan derfor medføre at forhandlingene utvikler seg mer hensiktsmessig enn hva de ellers ville ha gjort.

5.3.6 Bruke tiden som virkemiddel

Å bruke tid hensiktsmessig kan også være en måte å redusere spenning på. Tid kan være en kilde til makt og taktisk utnyttelse i mange forhandlinger, men kan også være en hindring for effektive forhandlinger ved at det gis tid til å skape konfliktsituasjoner. Når partene har en reell tidsfrist å forholde seg til, vil man måtte konsentrere seg om det vesentlige og ta raskere stilling til temaer som man også må bli enige om, men som er av underordnet betydning. Når tiden er begrenset, vil også muligheten for å diskutere temaer hvor det kan ligge en latent spenning være redusert.

Tidsbruken kan også ha stor betydning i forhandlinger når det skjærer seg. Kompromisser som foreslås for tidlig, vil bli avslått umiddelbart, men hvis disse blir presentert på et senere tidspunkt for vurdering, kan de bidra til å bringe uføret tilbake på skinner.

5.3.7 Skjerp kommunikasjonen: Lytt mer

Grunnen til at forhandlingene skjærer seg er ofte, så enkelt og så vanskelig, at partene ikke kommuniserer godt nok. Som nevnt tar ofte følelsene overhånd, og både evnen og viljen til å lytte til hva motparten egentlig vil formidle, blir redusert. Begge partene tror at de vet hva den andre vil si, og de er mer opptatt av å forberede neste innlegg enn å lytte. En måte å forenkle den vanskelige situasjonen på er derfor å lytte til hva motparten har å si og ikke imøtegå ethvert argument. Prøv å uttrykke enighet der det er mulig og bygg videre på denne enigheten. Dette kan være et første skritt til å bygge opp tillit igjen.

5.3.8 Del opp forhandlingene

En annen metode å løse vanskelige situasjoner på, er å dele opp forhandlingene. Begrunnelsen for denne metoden er at når forhandlinger skjærer seg, har uenigheten en tendens til å bli en konflikt som etter hvert øker i omfang, som en snøball som ruller og ruller. Små temaer vokser til å bli store problemstillinger som ikke kan håndteres av partene. Utfordringen er derfor å endre spillet ved å dele dette opp i mindre, mer håndterbare deler. Dette kan gjøres på flere måter:

(a) Nye personer i forhandlingsteamene

Når forhandlingene er kommet til enden av en blindvei, vil partene ofte legge skylden på at andre forhandlere ikke forstod, var vanskelige å ha med å gjøre, ikke var dyktige nok eller ikke hadde tilstrekkelig forhandlingsfullmakt. Det kan da være hensiktsmessig å bringe nye personer inn i forhandlingene. Nye personer vil kunne være eksperter, eller personer høyere opp i organisasjonshierarkiet. Dette kan gjøres for å gi forhandlingene mer kraft. Når antall personer ved forhandlingsbordet øker, vil også kompleksiteten øke; flere deltagere innebærer at flere skal ha en forståelse av det som foregår, man trenger mer tid for å forstå hva andre parter uttrykker, og flere personer skal ha en oppfatning av hva de skal si og mene. Muligheten for at uenigheten blir større vil derfor kunne øke tilsvarende.

For å redusere konfliktnivået kan et virkemiddel være å redusere antall personer ved forhandlingsbordet. Ved å ha færre personer til stede, og muligens redusere diskusjonene til kun en på hver side, vil man enklere kunne komme til en felles forståelse.

(b) Kontroller antall temaer som det forhandles om

Man kan også dele opp forhandlingene ved å holde det antall temaer som det forhandles om, på en størrelse som kan håndteres og som det kan være mulig å oppnå oppslutning om. Når forhandlingene kommer inn i et dårlig spor, vil både omfanget og antall temaer ha en tendens til å vokse. Dette kan medføre at forhandlingene blir vanskeligere å håndtere. På den annen side vil det å redusere forhandlingene til kun et begrenset antall temaer også kunne representere en utfordring. I slike tilfeller vil diskusjonene om enkelttemaene i større grad bli et spørsmål om vinn eller tap, og det vil kunne bli en ytterligere polarisering om disse begrensede temaene. I slike tilfeller kan det være hensiktsmessig å øke antall temaer slik at begge parter kan ha den oppfatningen at de kan oppnå en fordel ved den endelige avtalen. Antall temaer kan økes ved å definere disse så bredt at en løsning bygger på at alle parter oppnår fordeler i forhandlingene. Dette er kalt "kake-taktikken", hvordan man deler opp et stort stykke i mindre biter.

(c) Fastsett de aktuelle temaene som konkrete spørsmål og ikke som prinsipper

De forskjellige forhandlingstemaene vil kunne bli vanskelige å håndtere når disse behandles som prinsipielle spørsmål. Selv mindre konflikter kan raskt bli vanskelige å forholde seg til når resultatet ikke kan løses på grunnlag av et isolert og mulig pragmatisk grunnlag, men må være i overensstemmelse med en bredere policy eller prinsipp. Forhandlere kan betrakte en konkret løsning som et avvik fra eller en trussel mot dette prinsippet. Fordi det er vanskeligere å forandre et prinsipp enn å gi innrømmelse i et konkret spørsmål, kan forhandlingene lett gå i stå. Å vise til prinsippargumenter brukes gjerne som et forsvarsargument i mangel av andre argumenter for personer i høyere posisjoner i makthierarkiet. Jo lenger diskusjonen forblir på et prinsipp- eller policynivå, jo mindre mulighet er det for at en uenighet vil bli løst. Å være pragmatisk, kan altså være nyttig.

Selvfølgelig dukker det opp saker som reiser prinsipielle spørsmål, og som også må løses som prinsipp saker. Når dette er tilfellet, bør forhandlingene gjelde prinsippsspørsmålet og ikke den konkrete saken. I mange tilfeller vil man være tilbakeholden med å ta opp prinsippsspørsmål fordi man vet at slike forhandlinger både er vanskelige og vil kunne trekke ut i tid. Å forsøke å løse en konkret sak når

denne helst skulle bli vurdert og fremforhandlet på et prinsipielt grunnlag kan medføre frustrasjon og en følelse av at dette er unyttig. Når slike saker oppstår, kan det være hensiktsmessig å gå rett på det underliggende spørsmål. Det er i hvert fall to måter man i så fall kan gå frem på:

- (i) Still spørsmål om hvorvidt temaet behøver å bli behandlet som et prinsippsspørsmål. Er det virkelig slik at det er en klar sammenheng mellom det konkrete temaet og det mer generelle prinsippsspørsmålet? Hvis det foreløpig ikke er etablert noe prinsipp, og en av partene likevel vil behandle spørsmålet på et prinsipielt grunnlag, foreslå at den konkrete saken blir behandlet uavhengig av det prinsipielle.
- (ii) Gjør oppmerksom på at unntak kan gjøres fra alle prinsipper, og at prinsipper kan opprettholdes selv om det gjøres unntak. Partene kan bli enige om at denne bestemte saken bør være et av de tilfeller hvor det kan gjøres unntak.

Når en løsning truer et prinsipp, vil det bli anført at dersom det nå gjøres unntak, må tilsvarende unntak også gis i fremtiden. Troen på betydningen av prinsipper og presedenser er sterk. Presedensanførsler gjøres særlig gjeldende av personer høyere opp i organisasjonshierarkiet som argument for status quo, og som forsøk på å unngå forandringer. Det gjelder da å få fastslått at denne konkrete løsningen ikke er å anse som en endring av partenes prinsippoppfatninger.

(d) Ikke bland temaer og personer

Posisjonsforhandlinger har en tendens til å personifisere konflikten hvorved forhandlingstemaet, når det skjærer seg, blir et spørsmål om relasjonen mellom partene. Menneskene som er engasjert, blir identifisert med de posisjonene de inntar, og vice versa. Effektive forhandlinger krever at man skiller personen fra saken. Partene må forsøke å løse problemene på en måte som er uavhengig av de menneskene som er involvert.

6 FLERTALLSAVGJØRELSE ELLER ARBEIDE FOR KONSENSUS

6.1 INNLEDNING

Mange grupper og organisasjoner har regler om at beslutninger kan treffes ved enten et alminnelig eller kvalifisert flertall. Hvorfor er det slik at grupper da stoler på en flertallsavgjørelse etter forhandlinger? For det første er flertallsavgjørelser hensiktsmessig for å unngå at et mindretall kan diktere flertallet. En avgjørelse kan være nødvendig for i det hele tatt å komme videre og fordi en flertallsavgjørelse kan fremtre som en rettferdig løsning. For det andre leder en flertallsavgjørelse i hvert fall til en beslutning. En stemmegivning vil effektivt avslutte en diskusjon.

Flertallsavgjørelser kan imidlertid forårsake problemer. En slik avgjørelse gir inntrykk av at noen har vunnet, mens andre ikke har nådd frem. Minoriteten vil gå ut som tapere, og vil følgelig heller ikke applaudere og nødvendigvis gi sin støtte ved gjennomføringen av avgjørelsen. I verste fall kan en avgjørelse som splitter mellom et flertall og et mindretall være foranledningen til at gruppen eller organisasjonen går i oppløsning.

Spørsmålet er derfor om gruppen eller organisasjonen heller bør arbeide for å komme frem til en omforent løsning; arbeide for konsensus.

Ofte vil det kunne være hensiktsmessig at en beslutning heller utgjør et “minste felles multiplum”. Da vil alle være med, i hvert fall i første omgang. For enkelte vil dette imidlertid ikke være en tilstrekkelig optimal løsning, og medlemmer av gruppen eller organisasjonen kan finne det mer hensiktsmessig å opptre utenfor gruppen eller organisasjonen. Formålet med forhandlingene bør således være å søke å komme frem til en enighet som er så godt opp mot hva flertallet ville ha kommet til som mulig. Enighet kan være mest hensiktsmessig av hensyn til relasjonene gruppemedlemmene imellom, men kan også materielt utgjøre det beste resultat alle forhold tatt i betraktning.

6.2 HVORDAN PARTENE KAN FORHANDLE OG ARBEIDE SEG I RETNING AV KONSENSUS

Vi skal i det følgende gå igjennom en femtrinnsprosess som kan være hensiktsmessig som et hjelpemiddel å ha i tankene når formålet er å søke å komme frem til full enighet (Susskind 1999).

6.2.1 Utøve lederskap

Enten gruppen styres av majoritetsbeslutning eller det ønskes konsensus, bør diskusjonen styres av en person som har nødvendig tillit og autoritet hos de forskjellige deltagerne. Lederen kan både være en part og således ha en interesse i utfallet av forhandlingene, eller en utenforstående – en nøytral fasilitator – som ikke har annen agenda enn å arbeide mot en løsning, jf kapittel ovenfor.

6.2.2 Klargjøre ansvarsforholdene i gruppen

Når gruppen er sammensatt, bør det klargjøres hvem som har hvilket ansvar. Det er på dette området at det å bygge konsensus er forskjellig fra å komme frem til en flertallsavgjørelse. Ansvarsforholdet ligger i at alle deltagerne må forstå at de har personlig ansvar for å komme frem til en løsning som ikke bare dekker deres egne interesser, men også interessene til alle som er med i forhandlingsgruppen. Hvorfor? Hvis det eneste du “trenger” for å komme frem til et resultat kun er flertallsbeslutning, vil du utelukkende arbeide for å få en flertallskoalisjon. Når du har kommet til denne flertallskoalisjonen, er det ikke nødvendig å bruke mer tid på forhandlingene og kun gjennomføre selve stemmegivningen.

Ved konsensusbygging vil alle forstå at de ikke er i stand til å komme til et resultat uten at man hjelper andre med å ivareta sine respektive interesser. Lederen for forhandlingene bør være dyktig med å få frem de enkelte deltageres synspunkter. Poenget er altså at det ikke bare er deltagerens posisjoner, altså best mulig oppnåelige løsning som må være relevant, men også hva som er de bakenforliggende interesser og behov. Deltagerne bør også være enige om hvilken form forhandlingene skal skje i, hvem som skal ha ordet når, hvor lenge hvert innlegg kan vare.

6.2.3 Få frem interesser, brainstorming og vurdering

Det er viktig at lederen bidrar til at all tilgjengelig informasjon som er nødvendig eller hensiktsmessig å ha, stilles tilgjengelig for deltagerne slik at eventuelle avklaringer og spørsmål knyttet til faktum ikke preger diskusjonene som sådan. Når gruppen først er samlet, bør tiden brukes til redegjørelse av partenes respektive interesser, brainstorming og vurderinger. Lederens oppgave er å bidra til å få frem de enkeltes partenes underliggende interesser som grunnlag for å komme frem til en omforent løsning.

6.2.4 Det sentrale grunnlaget for å kunne oppnå en løsning – fokusere på interesser

Å komme frem til en felles forståelse er å sikre at deltagerne har en gjensidig forståelse for partenes respektive og legitime interesser. Alle kan ikke få oppfylt alle sine interesser fullt ut, men det må søkes å finne en løsning som *så langt råd er* ivaretar partenes respektive interesser. I prosessen er det av stor betydning at partene respekterer hverandres interesser, selv om disse vil kunne være forskjellige for de ulike parter. Å bruke tid på å få partene til å forstå hverandres respektive interesser er derfor noe av det mest hensiktsmessige man gjør i en forhandlingssituasjon.

Først og fremst må det fokuseres på de interesser som partene har felles. Det er jo på grunnlag av fellesinteresser at man i det hele tatt er i en forhandlingssituasjon. Det er da viktig å skape forståelse for at enkeltinteresser som kan være i konflikt med hverandre ikke overskygger fellesinteressene. Det er når enkeltparter fremhever sine særinteresser og mener at andre må akseptere disse interessene at problemene oppstår. I enkelttilfeller vil den part som har særinteresser være så viktig å ha med for å nå frem til en avtale, at de øvrige parter må strekke seg lenger enn dersom en part ikke spiller så stor rolle for å komme i mål. Det er gjerne her utfordringene kommer i flerpartsforhandlinger. –Det er nettopp i slike situasjoner det ikke er mulig å oppnå konsensus. Likevel kan det være hensiktsmessig at de av partene som har så sterke felles interesser at en felles løsning ivaretar interessene bedre enn om man står alene, kommer frem til en løsning. Så får de som ikke er enige heller stå utenfor, eller i en allerede inngått sammenslutning med flertalls stemmeregler akseptere at de ikke nådde frem. Det å stå utenfor kan etter hvert være så stor ulempe eller belastende at man etter hvert slutter seg til løsningen/avtalen.

6.2.5 Gjennomføre beslutningen

I mange tilfeller er utfordringen vel så stor med å gjennomføre beslutningen som å komme frem til den. Å fremlegge et resultat overfor sin egen oppdragsgiver kan ofte være like vanskelig som samtalen i forhandlingsgruppen. Dersom beslutningen ikke er tilstrekkelig forankret hos partene, vil det være mer vanskelig å gjennomføre beslutningen. Dette er begrunnelsen for at det er så viktig at prosessen frem til en beslutning sikrer at alle deltagerne er aktivt med, blir hørt og i hvert fall har følelsen av å ha innflytelse på resultatet. Som nevnt er det av største betydning at de parter som skal gjennomføre en beslutning også har hatt "eierskap" til prosessen som ledet frem til løsningen/avtalen.

Kilder:

Bazerman, M.H. og Neale M.: *Negotiating Rationally*, New York: Free Press, 1992

Fisher, R., Ury, W. og Patton, B.: *Getting to yes – negotiating agreement without getting in*, Penguin Books, 1991 (2. utgave).

Harris, P.R., Moran, R.T. og Moran, S.H.: *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the Twenty-First Century*, Butterworth Heinemann, 2004.

Hofstede, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, 1980.

Johnston, P.D.: *Negotiating with Giants: Get what you want against the odds*, Negotiation Press, 2012.

Kahneman, D.: *Thinking, fast and slow*, Farrar Straus Giroux, 2011; norsk utgave: *Tenke, raskt og langsomt*, Pax, 2012.

Karrass, C.L.: *Give and Take: The complete guide to negotiating strategies and tactics*, Harper Business, revised edition, 1993.

Kissinger, H.: *World Order*, Penguin Books, 2014

Knudtzon, S.: "*Å forhandle*", Hegnar Media, 3. utg., 2021

Knudtzon, S.: "*Kommunikasjonsprosessen i forhandlinger*", kapittel i Kristiansen, H.-I. og Nordhaug, O. (red): *Retorikk, juss og rettferdighet*, forlag 1, 2007.

Lax, D. og Sebenius J: *The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain*, New York Free Press, 1986.

Lax, D. og Sebenius J: *3-D Negotiations*. HarvardBusiness School Press, 2006.

Lewicki, R., Barry, B. and Saunders, D.M.: *Negotiation*, McGraw, Hill, 8. utgave, 2020.

Putnam, R. D.: *Diplomacy and Domestic Politics: The logic of Two-Level Games*. International Organization, Vol. 42, No. 3, 1988

Raiffa, H.: *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1982.

Salacuse, J.W.: *The Global Negotiator*, Palgrave Macmillan, 2003.

Susskind, L., McKernan, S., og Thomas-Larmer, J.: *The Consensus Building Handbook*, Sage, 1999.

Ury, W.L.: *Getting past No: Negotiating with difficult people*, Random House Business Books, 1991.

WL