



Forhandlingsteknikk

Vettre, Asker 17.-18. april 2024



JURIST
FORBUNDET

Disposisjon

- Forhandlingsteknikk per i dag – mainstream
- Gjennomgang av viktige teorier
- Hvorfor er det vanskelig å bruke forhandlingsteknikken i de lokale lønnsforhandlingene?
- Hvordan skal man håndtere dette?

Hva er forhandling?

- Prosess der to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning
- Unik relasjon
- Kjent fra mange av livets sider
- «Forhandlingsmodus»?

Overordnet om forhandlingskompetanse

- Saken
 - (nå målet, eller det best mulige)
- Håndtering av relasjoner - tillit
 - (opprettholde gode relasjoner)

Saksorientert forhandlingsstil

- Opptatt av målet
- Realistisk syn på hva som er mulig
- Erkjenner motpartens interesser/mål
- Vektlegger en konstruktiv prosess
- Gjensidige anstrengelser for å oppnå et balansert resultat
- Holder seg på saksplanet – personlige forhold er under kontroll
- Fokuserer på å bygge en varig relasjon - ikke overkjøring

To ulike forhandlingsløp

Distributive forhandlinger

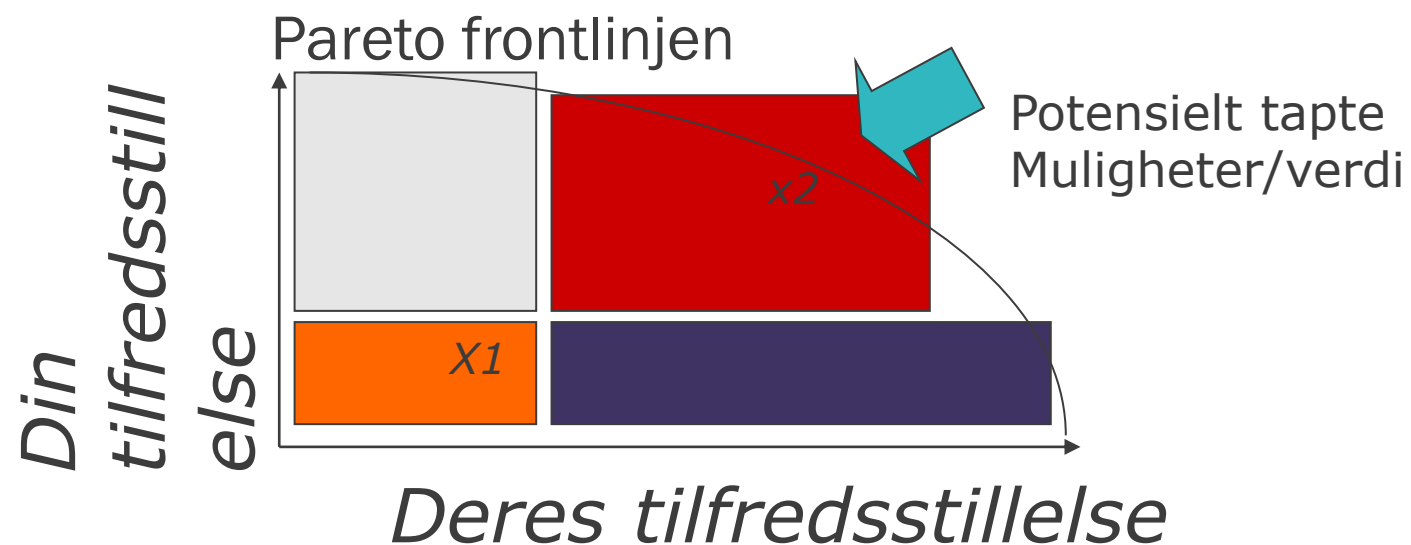
nullsum

Integrasjonsforhandlinger

utnytter integrasjonspotensialet



Ikke tap muligheter – let etter muligheter!



Utnytt mulighetene

- Viktig å analysere forhandlingssituasjonen
- Viktig å "lete" etter integrasjonspotensial
- Integrasjonspotensial åpner muligheter
- Nullsumforhandlinger krever en annen metodikk enn integrasjonsforhandlinger

Nullsum-forhandlinger

- Startposisjon - viktig
- Balansert prosess
- Når og hvordan skal man imøtekomme
- Vanskelig å få dynamikk

Integrasjonsforhandlinger

Finnes det integrasjonsmuligheter?

Finnes det mulighet for å øke gevinsten?

Skille posisjoner og interesser

Interesser

- felles interesser
- separate interesser
- ikke forenlige interesser

Forhandlingsprosessen

Forhandlinger går gjennom faser

Skal man bli god må man beherske de spesielle utfordringene som er knyttet til hver fase

Fasene

- Forbered
- Diskuter
- Foreslå
- Kjøpslå
- Bekreft

Viktig å ikke hoppe over noen

Nullsum/integrasjon - vekting av fasene blir ulike?

Hvorfor er lønnsforhandlinger så vanskelige?

- Asymmetri i ressurser – en svak, en sterk
- Ingen alternativ til forhandling og motparten er gitt – lav frihetsgrad
- Bare ett tema
- Få muligheter til å utvide området, bare tidsaksen som kan brukes
- Blir ofte distribusjonsforhandlinger
- Sårbar for strategi for sterke aktører – hastverk/overkjøring
- Lite reelt å true med
 - ... men viktig å gjøre det beste ut av situasjonen
- Realistisk utgangspunkt

Er integrasjonsforhandlinger mulige?

- Integrasjonspotensialet er der
- Men synliggjøring av det krever innsats
- Realisme gitt ressurser og mulighetsrom
- Er distribusjon et bedre alternativ?
- Salg, påvirkning, forførelse??

Dette kan vi gjøre

- Forsøk å skape «inntrykk av likeverdighet»
- Jobb gjennom fasene – dra ned tempoet
- Forsøk å etablere «felles forståelse»
- Utsett prosent og kroner lengst mulig
- Levendegjøre konsekvenser av ulike utfall
- Utvidelse? – tidsdimensjonen ofte eneste mulighet?
- Bruk formelle dokumenter for det det er verdt
- Ikke la deg styre av strategi for sterke aktører

Kan ressursene forsterkes?

- Blokkeringsmuligheter finnes
 - brudd, andre uformelle reaksjoner
- Ikke overspill, bare antyd
- Trusler – et tveegget sverd!

Viktig for parter med begrensede ressurser

- Vi har mest å vinne på en åpen og konstruktiv prosess
- God atmosfære er spesielt viktig for oss
- Forsiktig antydning av «sanksjonsmuligheter»
- Jobb mest med salg av «vår historie» og mindre med trusler

Siste fase i forhandlingen

- Etter at krav er diskutert og bearbeidet sammen med motparten
- Dere har utvekslet x krav og tilbud
- Du forstår at dere går inn i siste fase, hva gjør du?

Sjekk ut tidsdimensjonen – kan de love noe fremover?

Hvis dere er ganske nære – jakt på den marginale gevinsten

Står dere langt fra hverandre – tilrettelegg for en «god ankesak»

Er motparten useriøs, ikke har mandat, argumenterer i strid med HTA – forsøk å få det dokumentert med tanke på ankesak

Protokoll enighet/brudd

Ved enighet:

- Viktig med en presis protokoll
- Forsøk å få inn ting motparten har sagt og lovet videre fremover
- Hvis ikke, legg det inn som særmerknad under felles underskrifter
- Avskyresolusjoner har liten hensikt

Ved uenighet:

- Utform protokoll med tanke på nemndsbehandling
- Viktig å synliggjøre kritiske merknader til prosessen, ikke bare økonomi

Oppsummering

- Lønnsforhandlinger kan være så asymmetriske at «forhandling» ikke er et dekkende begrep
- Men vi må agere som om det var full symmetri
- Vi må bruke logikken og metodikken fra integrasjonsforhandlingen
- Man må mobilisere det som finnes av ressurser
- Som den svake parten må vi dra ned tempoet og bruke tid
- Forhandlingsfasene er veikartet – særlig diskusjons og forslagsfasen
- Vi må få dem med inn i vår historie
- Som svak part er det vi som taper mest på et dårlig forhandlingsklima

Lønnsforhandlinger i offentlig sektor

- Kanskje mer «salg» enn forhandling
- Vi må uansett gjøre det beste utfra situasjonen – mer kan vi ikke
- Lykke til med kommende forhandlinger