

# **Verdiskapning gjennom forhandlinger**

Leif Helland  
Handelshøyskolen BI

# Plan

- Hovedspørsmålene
- Avtalefeltet
- Fra teori til praksis: med avklarte avveininger
- Fra teori til praksis: utviklingen av avveiningene
- Tillit og tillitsbrudd

# Hovedspørsmål 1

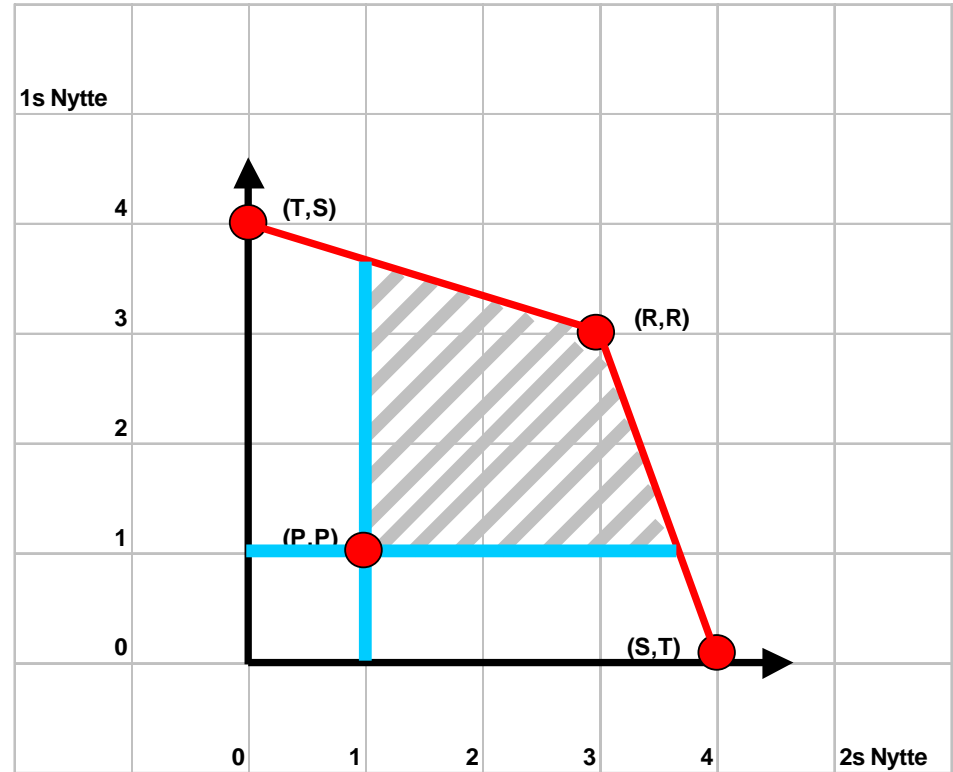
- **Hvordan skapes "kake"?**
  - **Et organisatorisk spørsmål (forberedelser sammen, utvikling av et sett konsistente avveininger, tredjeparts hjelp) hvor hensikten er å skape et klima der kreativitet kan utløses**
  - **Et spørsmål om grunnleggende tillit**
  - **Et spørsmål om å være seg bevisst bestemte kognitive feller (gruppetenkning, referansepunkt problematikk, selvtjenende skjevheter, etc.)**

# Hovedspørsmål 2

- **Hvordan fordeles ”kaken” som er skapt?**
  - **Et spørsmål om å finne strategiske trekk (løfter, trusler, selektiv informasjonsdeling) som er beste svar mot motpartens adferd**
  - **Et avledet spørsmål om forhandlingsstyrke: Første/sistetrekksfordeler, tålmodighet, etc.**
  - **Et spørsmål om sosialpreferanser og følelser**

# Potensialet for verdiskapning

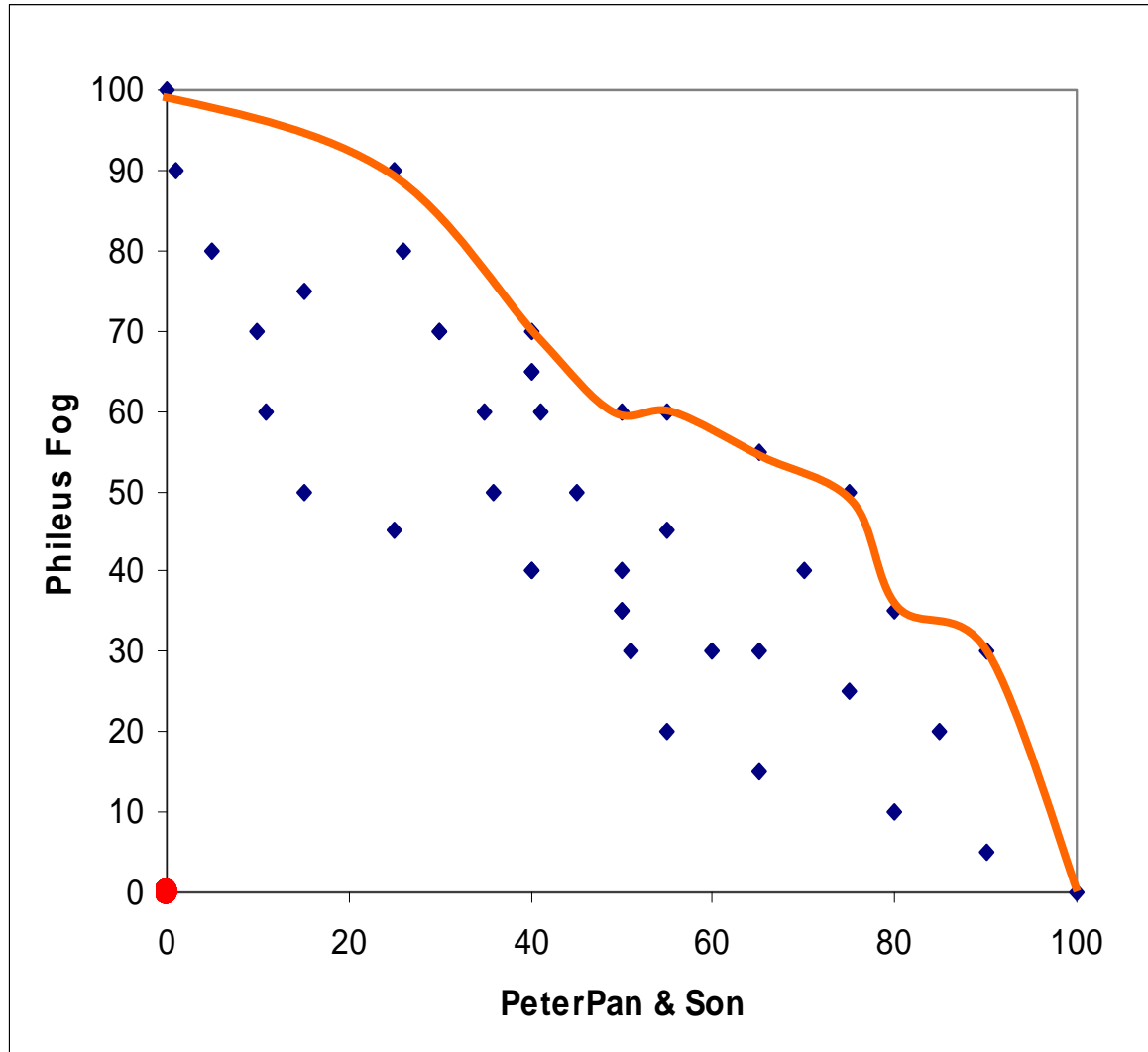
- Avtalefeltet:
- De avtaler som er bedre enn bruddpunktet for begge parter
- Hvor nytten for en part ikke kan økes uten at motpartens nytte reduseres
- Hvor begge parter har incitamentener til å etterleve avtalen



# Fra teori til praksis 1

- Et minicase: En forlegger og en forfatter
- Tre saker: Provisjonssatser (7 løsningsnivåer); foredragsturne (tre løsningsnivåer); bokomslag (to løsningsnivåer)
- 42 mulige kontrakter (bestående av en avtalt løsning på hver sak)
- Tilfeldig inndeling i par; instruksjoner med poengsetting av de ulike løsningsnivåene for de ulike sakene. Poengene summerer til 100.
- Instruksjonene er privat informasjon; avtalen er verdifull for partene
- En halv time til å fremforhandle en løsning

# Avtalefeltet i minicaset



**46% av avtalene**  
var suboptimale  
i paretoforstand.

Og dette var  
**erfarne**  
**forhandlere** med  
entydig oppgitte  
mandater og  
bruddpunkter!

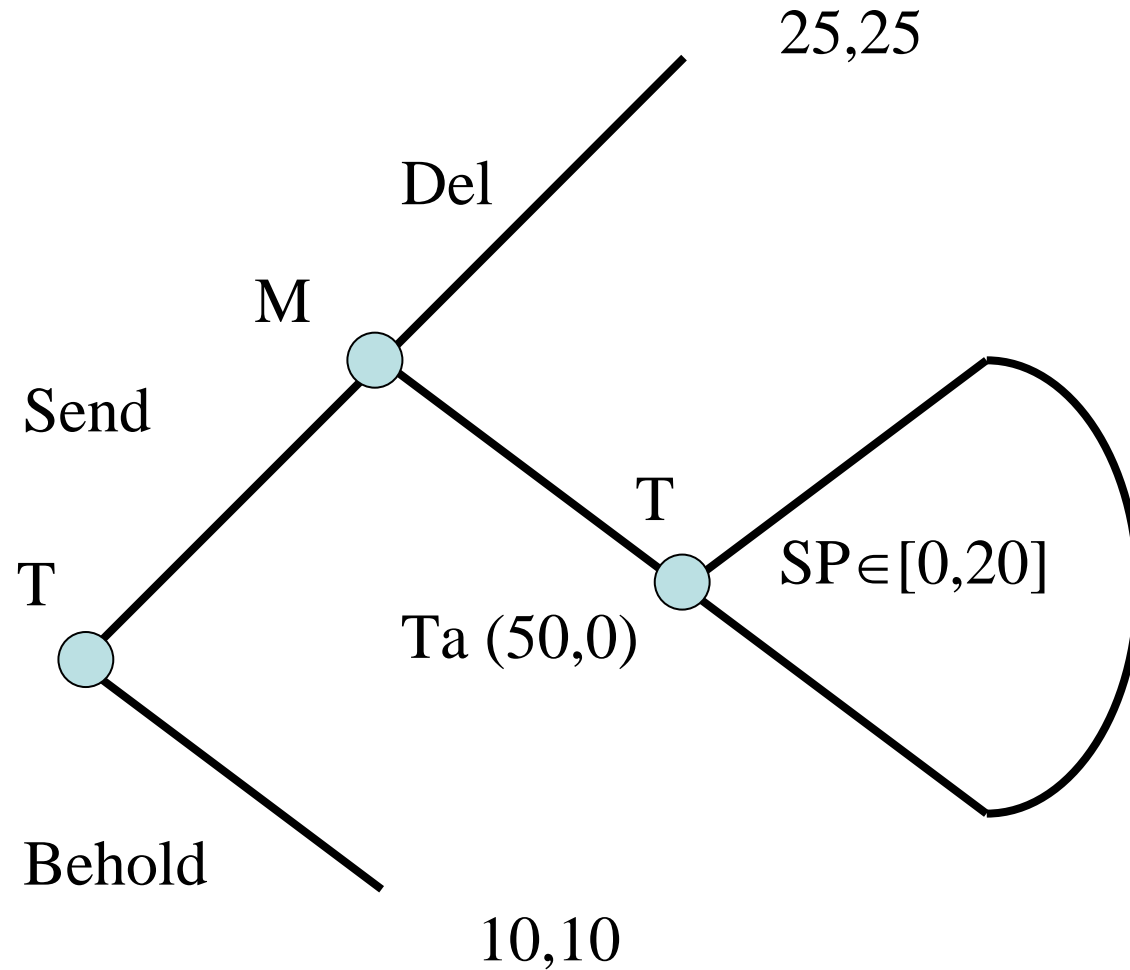
# Hva når vi ikke får oppgitt poengene?

- **Fase I:** Forberedelser alene. Klargjøring av muligheter, målsettinger, ressurser, oppfatninger og visjoner. Ikke bare hvor mye, men **hva**. Prinsipper for begrunnelse av standpunkter står sentralt. Tenk minst like mye på motparten som deg selv.
- **Fase II:** Forberedelser sammen. Mål: Å **identifisere et sett av kontrakter**: Et rammeverk. En kontrakt består av en løsning på hver av de sakene forhandlingen skal omfatte. Kreativitet og åpenhet står sentralt. Tillit kommer i forgrunnen. Strategisk posisjonering er bannlyst i denne fasen! Ingen "dealing", ingen trusler/løfter, ingen selvbindinger. Prinsippet om gjensidighet i inklusjon av saker og mulige løsninger følges.
- **Fase III.** Forberedelser alene. Rammeverket analyseres. Kontraktene poengsettes i et konsistent system (det additive skåre systemet). Ved å gjøre dette foretas de **nødvendige avveininger**.

# Hovedbudskapet

- Hvis ikke hver av partene har foretatt en konsistent vurdering av alle mulige kontrakter, og disse vurderingene legges frem åpent, så kan ikke avtalefeltet identifiseres.
- Hvis ikke avtalefeltet kan identifiseres kan en ikke på noen måte være sikker på at en tar ut de underliggende verdiene i forhandlingssituasjonen.
- Å være så åpen krever ganske eksepsjonell tillitt, eller kløktig bruk av tredjepart dersom slik tillit ikke er tilstede og ikke lar seg etablere.

# Et tillitsspill

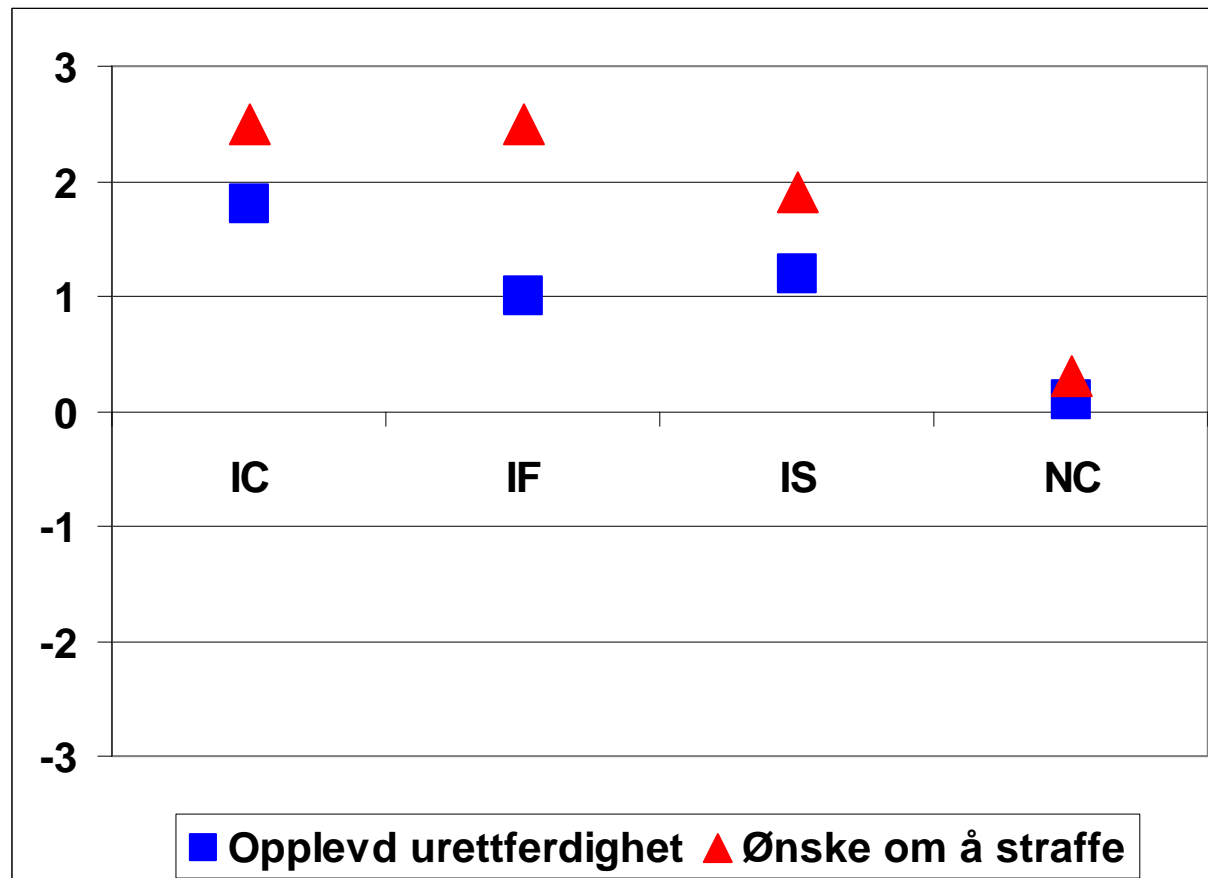


- a·SP, 50 - b·SP
- IC: a=1, b=2
- IF: a=0, b=2
- IS: a=0, b=0
- NC: a=0, b=∅

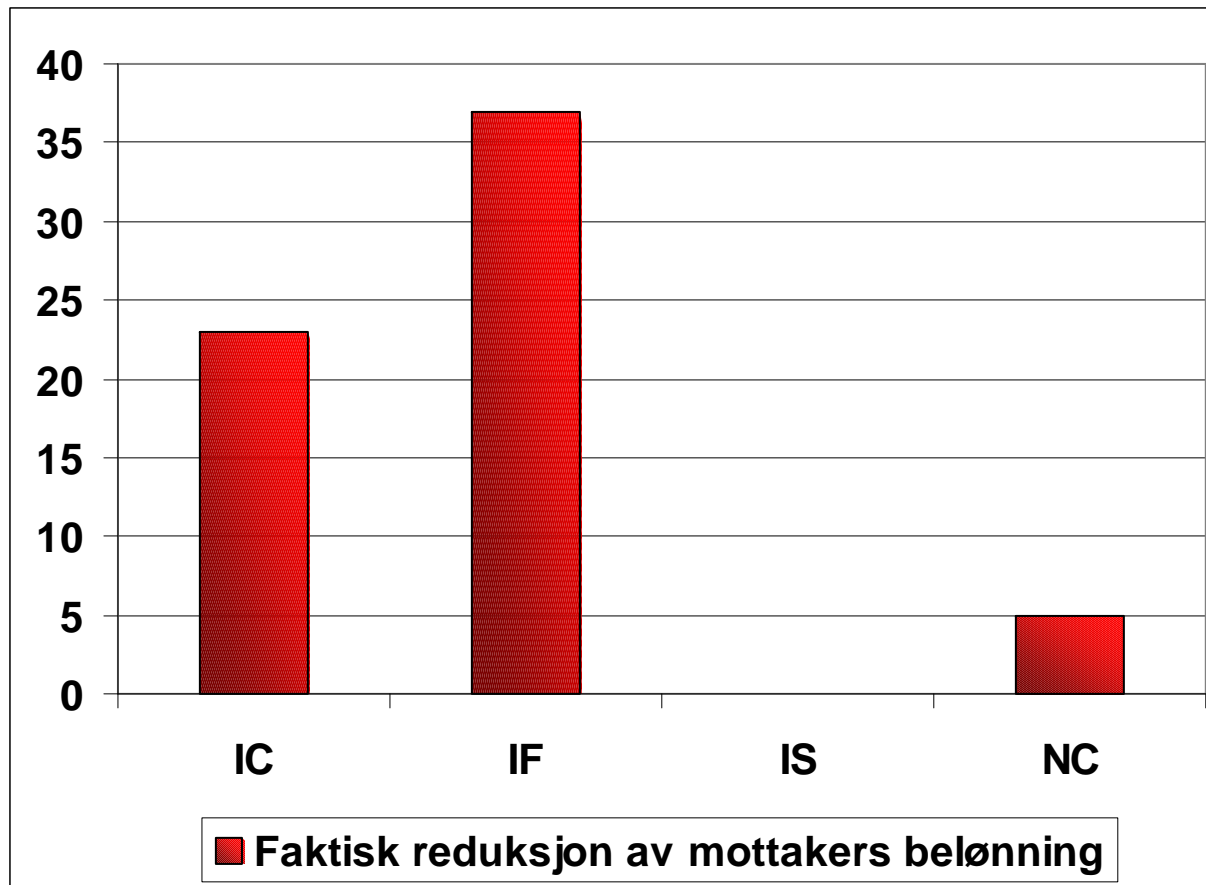
# Et eksperiment

- "Absolute stranger": For å sjekke altruistisk straff
- 15 subjekter i rollen som tilbyder
- 7 runder
- 14 av disse viste tillitt i alle 7 runder
- Det var altså 98 mottaker som fikk et valg
- Av disse stjal 56
- Tilbydernes reaksjoner på disse 56 handlingene ble skannet i 1 minutt (betenkningstid) etter tyveriet (med PET ("Positron Emission Tomography"))
- Kontrollene ble innført i tilfeldig rekkefølge
- 14 subjekter endte opp i hver av kontrollene

# Likertskalaer i de 10 minuttene mellom "slagene"



# Faktisk reduksjon av mottakers belønning

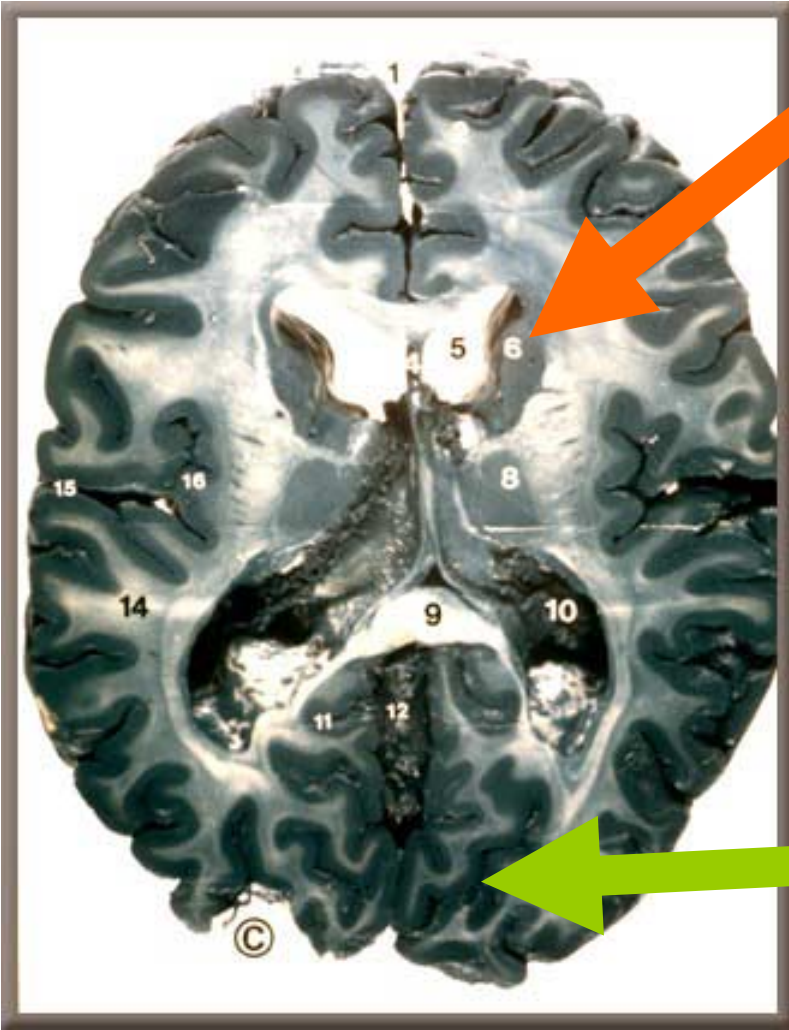


# Inne i tilbyders hjerne

- Tilbydere som snytes gis **ett minutt betenkningstid** før de får treffe beslutning (straffe eller ikke)
- I dette minuttet **scannes hjernen** med en (radioaktiv) teknikk som måler blodtilstrømning i ulike deler av hjernen med stor presisjon ("positron emission tomography"; PET)
- Variasjon i blodtilstrømning indikerer **aktivering av ulike hjernefunksjoner**

# Empiri

- Områder i hjernen som vites (fra andre studier) å respondere på
  - Bearbeiding av belønning: **caudate nucleus & thalamus**
  - Forsterkere (kokain og nikotin): **caudate nucleus**
  - Mottak av større pengebeløp: **caudate nucleus**
  - Integrasjon av separate kognitive operasjoner og beslutningstaking: **prefrontal cortex (PFC)**



**Caudate nucleus (#6)**

**Hjernen sett ovenfra**

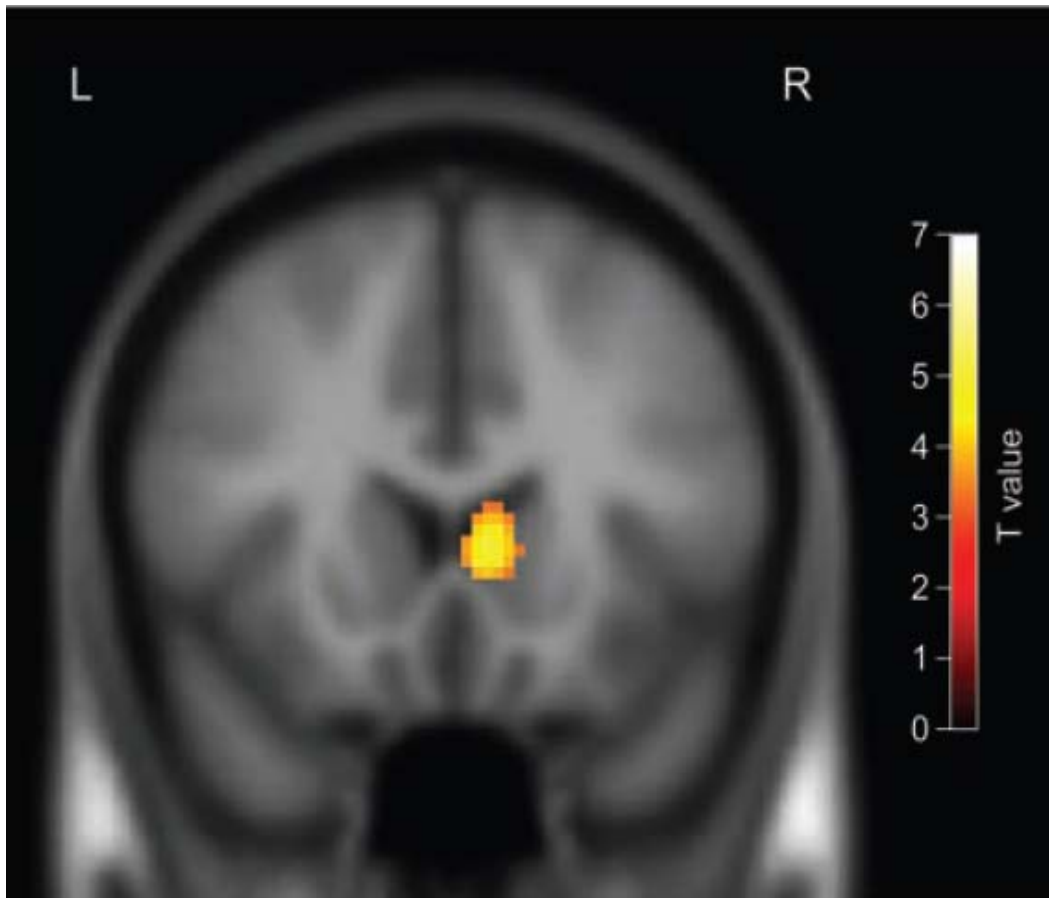


**PFC**

# Den interessante kontrasten

- $(IC + IF) - (IS + NC)$
- Det vil si forskjellen mellom
  - Situasjoner der tilbyder **kan** straffe mottaker
  - Situasjoner der tilbyder **ikke kan** (symbolsk) straffe mottaker eller **ikke ønsker** å straffe mottaker (automaton)

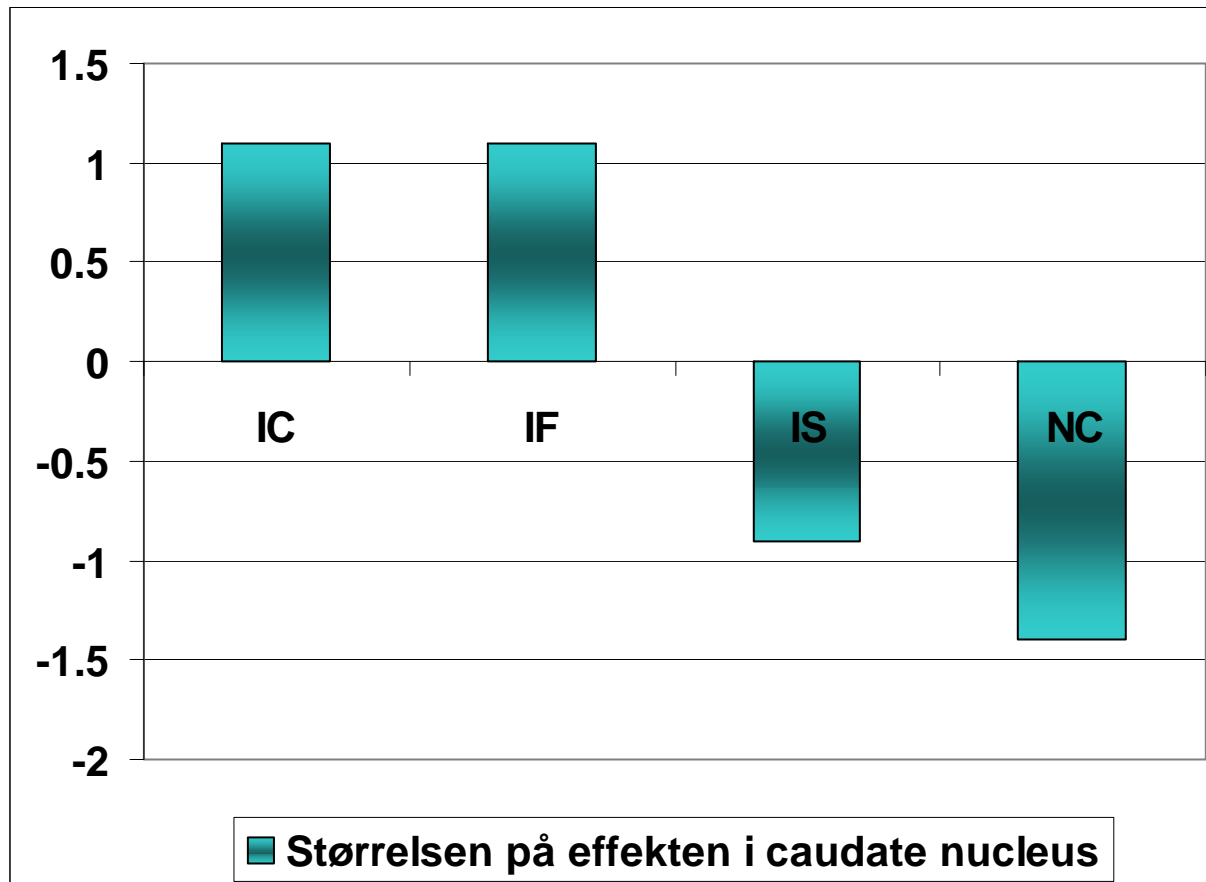
Straff: aktivering av "caudate nucleus" bare i IC og IF (hevnen er søt)



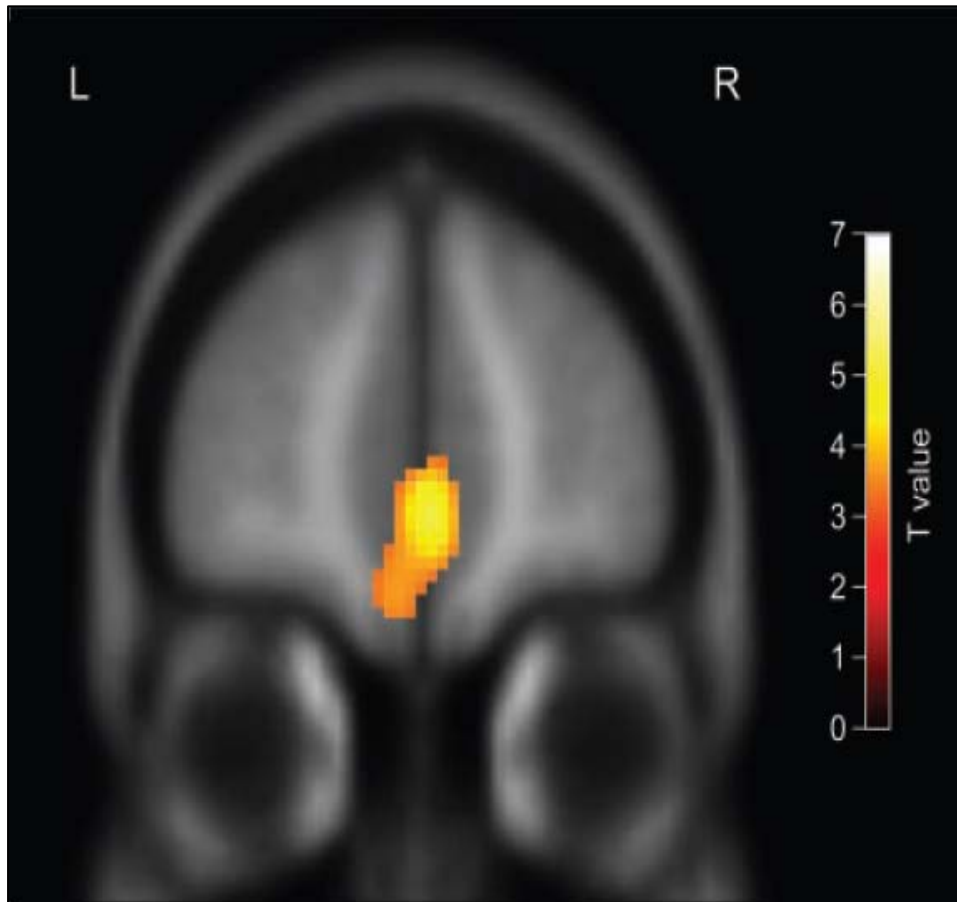
Reaksjon som hos:

- **Kokain brukere**
- **Røykere**
- **Lottomillionærer**

Størrelsen av effekten (toppen av blodgjennomstrømning), relativt til gjennomsnittlig aktivering av hjernen.



# Kostbar straff: Aktivering av PFC observeres bare i IC.



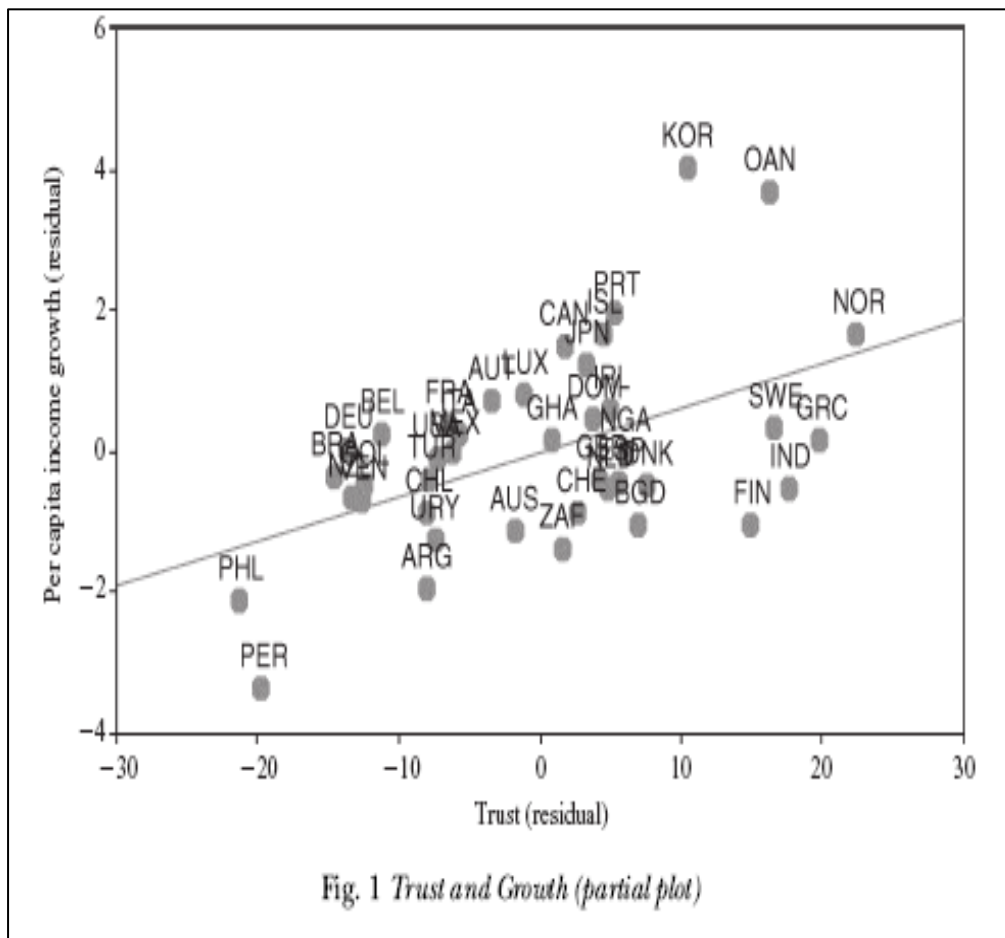
## Avveining:

- **Søt hevn mot**
- **Hard cash**

*Kognitiv aktivering*

**Irrasjonalitet??**

# Det større bildet: Tillit er en gullgruve!!



- **P.J. Zack & S. Knack (2001): "Trust and Growth". *Economic Journal* 111:295-321**
- **World Values Surveys: 1981, 1990-1, 1995-6**
- **"Most people can be trusted"**
- **"You can't be too careful in dealing with people"**

# Oppsummering

- Avtalefeltet er ikke gitt; det skapes av partene
- For å sikre at de underliggende verdiene tas ut må partene kjenne avtalefeltet
- Dette er mulig gjennom bestemte former for organisering av forhandlingsprosessen
- Prosessen er risikabel og fordrer et høyt tillitsnivå
- Kanskje er likevel ikke dette det største problemet, gitt vår psykologi/neurologi