

# Verktøy for konfliktløsning i forhandlinger

I denne tiende artikkelen i serien introduseres fem konkrete metoder for konfliktløsning i fastlåste forhandlingssituasjoner.

## Hva konfliktløsning i forhandlinger normalt dreier seg om

Se tidligere artikler #8 om utforming av løsninger i ulike typer av forhandlingssituasjoner og artikkel #9 for vann-vann forhandlinger.

Konfliktnivået i en forhandling reduseres ved å:

- Håndtere dilemmaer om *ytelsesnivåer* gjennom å kreativt forhandle om forutsetninger og påvirkere
- Håndtere *risiko* («men hva hvis...?») gjennom *scenarier* for forutsetninger og påvirkere
- Utnytte *vinn-vinn rammeverket* til å kreativt løse alt som ikke er direkte, motstridende interesser

Men av og til er heller ikke dette nok, og vi står overfor låste forhandlingsdiskusjoner der vi må grave dypere i verktøykassen.

Når forhandlinger stopper opp og det ikke dreier seg om taktikk fra en av partene, så befinner man seg normalt i én av to alternative typer situasjoner: enten en «uløselig» diskusjon om nivået på en ytelse (f.eks. en «verdi» med en motstridende interesse) – eller et dypere problem som går på mangel på tillit – altså at partene ikke stoler på hverandres motiver og intensjoner.

## Mekanismer for konfliktløsning i situasjoner med fastlåste posisjoner om ytelser, eller grunnet mangel på tillit mellom partene

Dersom partene ønsker å finne en løsning (heller enn å avslutte forhandlingen), kan hver av følgende fem metoder for konfliktløsning fungere i ovennevnte typer av fastlåste forhandlingssituasjoner:

### Metode 1: Eksterne eksperter – «avstandsprinsippet»

En av partene sier 80; den andre sier 110. Begge ønsker å finne frem til en omforent verdi, men de blir ikke enige.

Den åpenbare løsningen er å benytte en objektiv, ekstern og uavhengig tredjepart (eller flere eksterne) for å fastsette verdien. Det er også klart at man i enkelte tilfeller trenger å etablere en prosedyre for valg av en slik ressurs – f.eks. at noen som begge parter har tillit til foretar dette valget.

Det som imidlertid er problemet og ikke like åpenbart, er hvordan man fjerner taktikk (og frykt for urimelige utslag) fra slike situasjoner. Så her er en metode som kan gjøre prosessen «ærligere» og noen ganger gjøre den overflødig. Jeg kaller den «avstandsprinsippet».

Utfordringen er når partene åpenbart er taktiske i sin posisjonering: den ene går ut nødvendig høyt (110), den andre kunstig lavt (80). Dette kan løses ved at man på forhånd blir enig om å bruke snittet mellom ekspertens svar (f.eks. 98) og *den av partene som ligger nærmest* (i ovennevnte tilfelle 110, slik at den omforente verdien blir 104). For å fjerne urimelige utslag kan man kombinere denne metoden med minimum og maksimum grenser, f.eks. 20% utenfor partenes egne anslag.

Poenget med denne type mekanisme er at taktisk adferd straffer seg – fordi det er den mest nøkterne parts anslag som blir benyttet (sammen med ekspertens). Hadde den som foreslo 80, heller sagt 90, så ville den omforente verdien blitt 94, og ikke 104.

Man kan gjøre det samme med f.eks. kostnader, altså at de deles ift. «avstanden» til ekspertens forslag. Et taktisk innspill vil derfor være mer kostbart enn et nøkternt: den som ligger lengst unna betaler altså mest.

Eksterne vurderinger kombinert med avstandsprinsippet kan benyttes i en rekke situasjoner der man er fastlåst mht. nivået på en ytelse, når man ønsker å eliminere taktiske posisjoner – og når det er mulig å innhente en objektiv 3. parts vurdering (ikke kun mht. «verdier»). I situasjoner der partene selv *ikke* skal gi verdianslag kan man alternativt bruke f.eks. tre eksterne eksperter. Man kan da benytte gjennomsnittet av de to ekspertene som ligger nærmest hverandre, mens man eliminerer den vurderingen som ligger lengst unna.

### Metode 2: Auksjoner

Auksjoner er spesielt egnet til å løse disputer om verdier i tilfeller der man *ikke* ønsker å overlate ansvaret til en ekstern og objektiv tredjepart, f.eks. dersom det ikke er klare retningslinjer for prising, eller dersom objektet

En ekstern og uavhengig tredjepart er egnet for å løse konflikter om verdier

Avstandsprinsippet fjerner taktikk og posisjonering fra konflikter om verdier eller kostnader. Poenget er at taktisk adferd straffer seg!

Eksterne vurderinger kombinert med avstandsprinsippet kan benyttes i en rekke situasjoner der man er fastlåst mht. nivået på en ytelse

Auksjoner er spesielt egnet til å løse disputer om verdier i tilfeller der man ikke ønsker å overlate ansvaret til en ekstern og objektiv tredjepart

har størst verdi for partene *selv*.

Tenk f.eks. på en situasjon der to parter er låst: de eier noe sammen, men samarbeidet er krevende og det er mye følelser involvert.

Løsningen kan være en «kinesisk auksjon». Også denne type prosess – som bruk av "avstandsprinsippet" – er designet for å *fjerne bruk av taktikk* fra prisingen. Tenk over konsekvensene av følgende prosess:

La oss anta at to arvinger krangler om verdien av en bestefarsklokke, og begge ønsker å overta den. Man blir enige om følgende:

- Det trekkes lodd om hvem som skal begynne
- Den som «vinner», tilbyr å kjøpe klokken for 5.000
- Motparten har to valg: enten å akseptere budet (selge for 5.000), eller å selv kjøpe til et trinn over det fremsatte budet (der trinnet er forhåndsdefinert), f.eks. 5.500 (med trinn på +500, +1.000 etc.)

Det er to sentrale poenger her:

- At en av partene nødvendigvis *må* ende opp med klokken (noe annet er umulig)
- At prisingen blir fair

Hvordan fjerner denne prosessen taktikk fra prissettingen?

Dersom den som starter budrunden gir et kunstig lavt bud, er man nærmest sikret at motparten byr over, og at man selv taper auksjonen. Dette sikrer at prisingen er gjennomtenkt før budet fremsettes.

Det er viktig at "trinnene" settes med omtanke. De må være høye nok til at aktørene får et reelt dilemma i forhold til det innledende budet.

Dersom man har flere slike «låste situasjoner» i en forhandling, kan man la åpningen av auksjonen veksle mellom partene.

### Metode 3: Reverseringer

Reversering er en spesielt viktig mekanisme for å beskytte mot scenarier som er svært usannsynlige, men med store konsekvenser dersom de inntreffer. De er særlig nyttige i situasjoner med manglende tillit mellom partene, og når man er avhengig av å stole på at intensjoner blir fulgt.

Prinsippet er å «reversere» ytelsen og å gjøre om på den opprinnelige mekanismen – men med en «straff». Tenk over følgende to eksempler:

Karakteristika	Ekstern ekspert	Auksjon	Reversering	Reparasjon	Eskalering
Egnet for	uenighet om verdi	uenighet om verdi	scenarier for misbruk	scenarier for misbruk	løsning mellom partene selv
Grunnleggende problem	motstridende interesse	motstridende interesse	mangel på tillit lav sannsynlighet, stor konsekvens	mangel på tillit ift. terminering	unnlåte å løse problem
Supplerende metodikk	«avstands- prinsippet» maks./min. grenser	«kinesisk auksjon» pris-trinn	«bot» for misbruk	frister kriterier	flere nivåer økende ubehag

Figur 1: Metoder for konfliktløsning i forhandlinger

**Eksempel 1:** En arvesituasjon, der en av arvingene overtar en familieeiendom til langt under markedspris, men med intensjon om at den skal forbli i familien. Dersom eiendommen likevel blir solgt ut av familien innen f.eks. 15 år, deles salgssummen utover den opprinnelige verdifastsettelsen (+ inflasjon) blant de opprinnelige arvingene. Den opprinnelige arvingen betaler i tillegg en «bot» til de andre arvingene. Den opprinnelige intensjonen ble jo ikke fulgt. Legg merke til at denne mekanismen egentlig er en *endring i en påvirker* for å håndtere en risiko for de øvrige arvingene (se artikkel #8 og artikkel #9).

**Eksempel 2:** Et to-trinns kjøp av et selskap, der en eier innledningsvis kjøper 34% med en opsjon eller en forpliktelse til i trinn 2 å kjøpe ut resten av eierpostene. Dersom trinn to mot formodning *ikke* blir gjennomført, reverseres den opprinnelige transaksjonen (fordi det å stoppe på trinn 1 låser de andre aksjonærene inn uten mulighet for å få videresolgt til markedspris). Den opprinnelige kjøperen må da selge tilbake til en kraftig rabattert verdi som fungerer som «bot» for brutte intensjoner. De tidligere aksjonærene står deretter fritt til å selge til en ny tredjepart.

Ovennevnte mekanisme er helt fundamental i alle deal-konstruksjoner der gründere eller mindre bedrifter tar inn eierpartnere som er industrielle aktører. En industriell eier som sitter på over 10% og som ikke vil kjøpe

Reversering er en spesielt viktig mekanisme for å beskytte mot scenarier som er svært usannsynlige, men med store konsekvenser dersom de inntreffer

De er særlig nyttige i situasjoner med manglende tillit mellom partene

seg videre opp og heller ikke selge, sperrer effektivt for alle konkurrenter som *kunne* være interessert i å kjøpe selskapet. Mediestormen rundt Schibsted Vekst og gründerbedriften Skylib i mai 2017 illustrerer viktigheten av prinsippet om *reversering*.

#### Metode 4: Reperasjoner

En reparasjonsmekanisme er en metodikk for å korrigere en feil som er begått hos en av partene, men uten at hele samarbeidet ryker. Denne mekanismen er nyttig i situasjoner der den ene av partene er skeptisk til den andre parts intensjoner – og f.eks. frykter at motparten skal benytte et mindre overtramp til å komme utav en ellers fungerende avtale.

Dette problemet løses ved at den parten som har gjort «en feil», får en viss periode til å rette opp forholdet. Først etter denne perioden (dersom problemet evt. fremdeles ikke er rettet), eller evt. etter gjentatte overtramp, så trer en kraftigere mekanisme i kraft (f.eks. en «straff», eller en terminering av avtalen).

En slik mekanisme løser de fleste risikobekymringer for den «svake» part i forhandlingen.

Samme utfordring oppstår i forhandlinger der en av partene blir pålagt å "gjøre noe". "Noe" er nesten alltid definert gjennom harde kriterier knyttet til *tidspunkt* eller *kvalitet*.

Det er forholdsvis ofte at en motparts avvisning av et slikt krav har mer å gjøre med kriteriene for suksess enn med det som faktisk skal gjennomføres. En løsning kan derfor være å gjøre kriteriene objektive (se artikkel 8), men et velfungerende alternativ kan også være å gi "flere sjanser"; altså gjennom *reparasjon* som virkemiddel.

#### Metode 5: Eskaleringer

En eskalering er en konfliktløsningsmekanisme der man stadig skyver problemløsningen oppover i et beslutningshierarki – normalt med økende kostander og ubehag for partene, f.eks.:

- Først skal partene søke å bli enige seg imellom innen 4 uker
- Deretter jobber partenes advokater for å finne en løsning innen ytterligere 6 uker
- Hvis ikke enighet innen 2 uker, så ... voldgift ... eller rettsak

Man kan benytte dette prinsippet på en rekke områder der det er nødvendig at partene kommer til enighet, og man kan kombinere

prinsippet om eskalering med andre nevnte mekanismer, f.eks. med *reversering* eller med *ekstern taksering*.

Et eksempel er når partene i en avtale trenger å bli enige om verdien av f.eks. et selskap som skal selges.

- Først skal partene søke å bli enige seg imellom
- Dersom partene ikke er blitt enige innen 4 uker, plasseres et verdsettingsoppdrag ut til en eller flere eksterne aktører med bindende virkning – og der hver av partene deler omkostningene

Dette er ubehagelig delvis fordi det koster, men også fordi det introduserer en usikkerhet mht. hva den endelige verdsetningen blir. Følgelig vil en slik mekanisme ha en tendens til å bringe partene sammen i en omforent løsning før prosessen kommer ut av "kontroll".

Eskaleringsmekanismer har altså den hensikt at den tvinger partene inn i en prosess der de vil søke å bli enige fordi kostnadene ellers blir store og utfallet blir mindre forutsigbart. En voldgift i denne situasjonen er i prinsippet det samme som en «ekstern taksering», der takstmannens svar er endelig og bindende for begge parter (i stedet for at den endelige verdien påvirkes av innspillene fra hver av partene som beskrevet tidligere).

Med ovennevnte 5 konfliktløsningsmekanismer samt arsenalet av verktøy fra artiklene 1-9, så er det på tide å sette virkemidlene i denne artikkelserien inn i en total sammenheng.

I neste artikkel #11-12: **Praktisk gjennomføring av forhandlingsprosesser**, introduseres en fasemodell for forhandlinger – og bruk av hele verktøysettet fra artikkelserien inn mot de ulike trinnene i en forhandlingsprosess.

*Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også [www.linkedin.com/in/ketilwig](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*

**En reparasjonsmekanisme er en metodikk for å korrigere en feil som er begått hos en av partene, men uten at hele samarbeidet ryker**

**Eskaleringer er konfliktløsningsmekanismer der man stadig skyver problemløsningen oppover i et beslutningshierarki – med økende ubehag og kostander for partene**

**Eskaleringer tvinger partene inn i en prosess der de vil søke å bli enige fordi kostnadene ellers blir store og utfallet blir mindre forutsigbart**

