

- Kvinner har forutsetninger FOR Å BLI BEST



Det er ulike syn på om kjønn påvirker forhandlinger. Forskning viser så langt at det er små forskjeller mellom kjønnene. Likevel er det mye som tyder på at kvinner har de beste forutsetningene for å bli dyktigst totalt sett, ifølge eksperter Ukeavisen Ledelse har snakket med.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

For-
handling

FOTO:DREAMSTIME



Er det en flik av sannhet i myten om at kvinner er dårligere forhandlere enn menn? Ikke dersom vi skal ta det siste innen forskning på emnet på alvor. Til tross for ulike resultater, kommer det frem at det er små forskjeller mellom kjønnene – selv om det kan være avgjørende hvorvidt forhandlingssituasjonen favoriserer mannlige eller kvinnelige kjønnsroller. I en artikkel i Magma forteller forskerne Vidar Schei og Jørn K. Rognes fra Norges Handelshøyskole at norske kvinner og menn er like dyktige til å forhandle. Forskerne stiller likevel spørsmålet om kvinnene vil være vinnerne i fremtidens forhandlinger.

Det er imidlertid ulike syn på dette, både i academia og i næringslivet. Schei og Rognes viser til at tidligere BI-rector, Tom Colbjørnsen, har hevdet at kvinner har mye å lære om lønnsforhandlinger. Det samme har prosjektleder i Assessit, Anne Mørup-Andersen påpekt. Hun er prosjektleder for kåringen Årets Unge Ledere, som Assessit arrangerer hvert år. I forbindelse med kåringen har Assessit gjennomført en studie – Tendensrapport 2016 – blant 100 av deltakerne i kåringen, der blant annet lønnsforhandlinger har vært et emne.

Ifølge Mørup-Andersen er kvinner for lite kravstore i forhandlinger, og har lavere forventninger

«I dette perspektivet kan man si at kvinner tradisjonelt har vært dyktigere til å fange opp påvirknings-elementer enn det menn har vært»
Advokat Sigurd Knudtzon

– Felles

Å visualisere det partene har til felles, kan bidra til at de går ut av skyttergravene og heller begynner å lete etter løsninger, mener organisasjonspsykolog.

Av Bård Andersson

bard.andersson@ukeavisen.no

Organisasjonspsykolog Jon Erik Børresen jobber med forhandlinger i ulike bedrifter, som oftest med bedrifters ledergrupper. Når organisasjoner skal bestemme seg for en ny retning, eller for hvordan de skal samarbeide, bistår han dem med å synliggjøre hvilke valg de har for å kunne realisere sine mål.

Et tilfelle som må løses kan være at man skal realisere en ny strategi. Da kan konsekvensene være at noen avdelinger må kutte kostnader, mens de økes hos andre. Ifølge Børresen er nøkkelen til forhandlingsresultater i slike situasjoner ofte knyttet opp mot visualiseringen av hva partene har til felles.

– Som regel fokuserer ledere mer på sine egne interesser, skylder på andre og hopper raskt inn på å finne løsninger. Problemet er at man går for raskt frem og mister det overordnede perspektivet. Det er viktig å få de ulike perspektivene på bordet, sier han.

Walk In The Woods

En måte å få organisasjonen til å enes om veien videre på handler om å samle de ledere og utvalgte medarbeidere som vil bli påvirket av en eventuell endring, gjerne gruppert etter ulike interessergrupper. De blir utfordret på hva de allerede er enige om, og hva de trenger å forhandle om.

– Da finner de ut at det er forbløffende mye de er enige om, sier Børresen.

Han forteller om metoden som kalles Walk In The Woods:

til lønnsøkning enn menn.

– Vi ser, senest i Tendensrapport 2016 – at unge mannlige ledere generelt har større forventninger til lønnsforhøyelse enn kvinner. Det sier noe om forventningene man har når man går inn i en forhandling, sier Mørup-Andersen.

Hun er ikke fremmed for tanken om at menn har en tendens til å overvurdere sine evner. Samtidig påpeker hun at Statistisk Sentralbyrås forskning viser at kvinner tjener omkring 12 prosent mindre enn sine mannlige kolleger.

– SSB-tallene viser også at halvparten av dette ikke kan forklares med deltidsarbeid. Derfor er dette ren forskjellsbehandling. Det bør kvinner være bevisst på. De må stille høyere krav og våge å være litt mer uredde, sier hun.

Hun medgir at flere studier viser at lønns-gapet i stor grad skyldes forskjellsbehandling og diskriminering internasjonalt, og viser til en rapporten «The Global Gender Gap Report 2014» fra World Economic Forum i 2014. Her kommer det frem at kvinner er dyktige forhandlere og at inntektsforskjellene skyldes diskriminering rettet mot kvinner.

I Assessits Tendensrapport 2016 svarer 40 prosent av kvinnene i undersøkelsen at de har

Kvinner er samarbeidsvillige – menn er resultatorienterte:

I sin bok Å forhandle skriver Knudtzon om to svært omfattende undersøkelser som viser at kvinner opptrer mer samarbeidsvillig enn menn, og at menn synes å få til bedre resultater enn kvinner.

En av forklaringene på dette handler om at kvinner og menn tilnærmer seg forhandlinger på i hvert fall fire forskjellige måter:

Forhandlinger bygger på relasjon til andre mennesker:

- Kvinner er mer oppmerksomme på den totale relasjonen til motparten og oppfatter forhandlingene som en del av en større personlig sammenheng hvor det må tas hensyn til mer enn bare de spesifikke forhandlingstemaene
- Vel så viktig som de behovene og interessene som diskuteres og substansen i forhandlingene, er de emosjonelle bindingene som utvikles
- Kvinner ser forhandlingene i et bredere verdiperspektiv i forholdet mellom partene
- Menn på sin side er mer oppgavefokuserede. De ønsker å komme i mål uavhengig av motpartens følelser og oppfatninger, unntatt i den grad det er nødvendig av pragmatiske forhandlingsmessige grunner

Oppfatning av fullmaktsforholdet:

- Kjønnenes oppfatning av fullmaktsforhold er av betydning, det vil si i forholdet til oppdragsgiveren som de forhandler på vegne av
- Det argumenteres for at kvinner ikke trekker en klar grense mellom det å forhandle og representere på den ene siden, og relasjonsforholdet på den andre
- Det er ingen klar grense for når forhandlingene begynner og når de avsluttes
- Menn på sin side synes å avgrense forhandlingene fra annen opptreden og forholdet mellom partene, og er mer klare med hensyn til når forhandlinger begynner og når de avsluttes, og opptrer deretter
- Menn begynner gjerne med lette diskusjoner om et uviktig tema («bryter isen»), går over til forhandlingene (kjøpslåingen) og avslutter igjen med en uviktig diskusjon (sementerer avtalen)

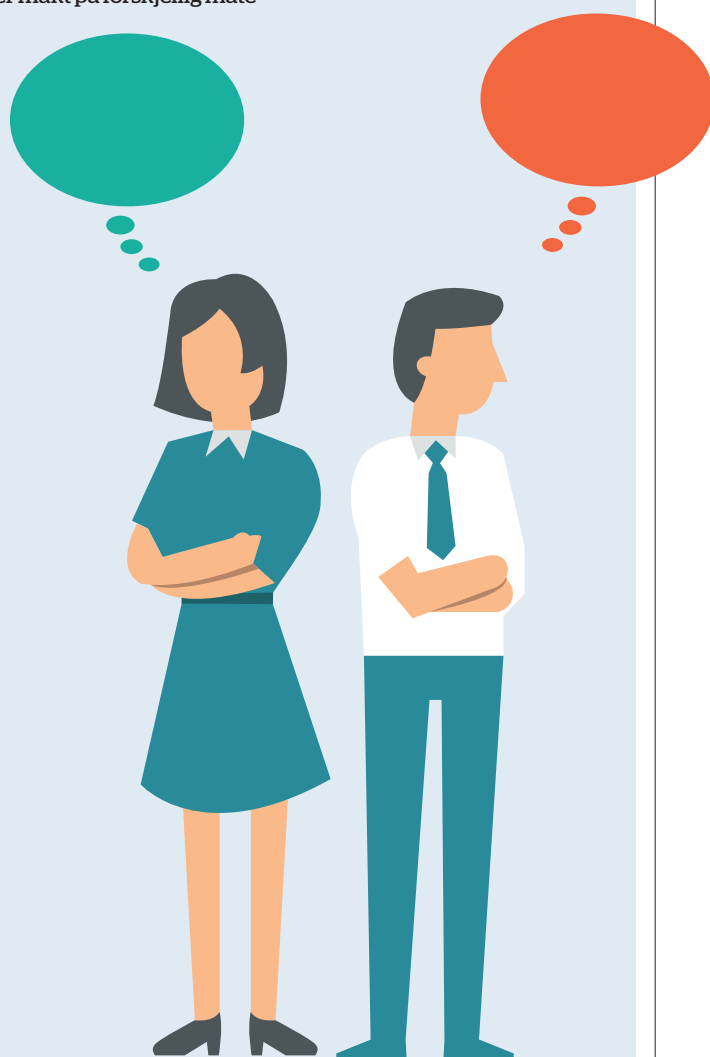
Kontroll av maktspeillet:

- Kvinner og menn oppfatter og benytter makt på forskjellig måte
- Kvinner kan akseptere maktbruk når denne er legitim og benyttes rettferdig for alle berørte parter
- Menn kan på sin side benytte makt for å oppnå egne mål, eller for å tvinge motparten til å gi etter

Problemløsning gjennom dialog:

- Kvinner og menn synes å kommunisere på forskjellig måte
- Kvinner engasjerer seg i utveksling av ideer, og gjensidig forståelse skjer gradvis ved aktiv lyttitt og gjensidig meningsutveksling
- Kvinner benytter i større grad et billedspråk for å få motparten til å forstå argumentene
- Menn på sin side bruker dialogen til a) å forsøke å overbevise motparten om at deres posisjon er den eneste riktige og b) å støtte forskjellige taktikker og triks for å vinne poeng i en diskusjon.
- Undersøkelser viser også at menn og kvinner oppfatter serveforhandlingene på forskjellige måter

SIGURD KNUDTZON / Å FORHANDLE, PRUITT, CARNEVALE, FORCEY OG VAN SLUCK (1986), WALTERS, STUHLMACHER OG MEYER (1998), KOLB OG COOLIDGE (1991)



interesser må på bordet

– Begrepet Walk In The Woods stammer fra nedrustningsforhandlingene for kjernevåpen i 1982. Forhandlingene hadde strandet. Risikoen for et totalt sammenbrudd var stor. Lederne møttes helt tilfeldig under en pause i forhandlingene – begge på vei ut for en spasertur. Den sovjetiske sjefsforhandleren Kvitzinsky inviterte USAs sjefsforhandler Nitze ut på en felles tur. I løpet av spaserturen begynte de å snakke om seg selv. Først om familien, sin karriere og sin bakgrunn. De kom inn på den frykten de hadde for at forhandlingene skulle bryte sammen – om sin frykt for verdensfreden. De snakket åpent sammen om sine respektive interesser og sine drømmer. De oppnådde en genuin felles forståelse for de respektive lands behov for å stoppe den eskalerende våpenopprustingen. Da de kom tilbake til sine respektive delegasjoner, klarte de å finne helt nye løsninger som brøt stillstanden i forhandlingene. Dette er et godt eksempel på betydningen av å lære å kjenne hverandres bakgrunn og om hva som faktisk forener, forteller Børresen.

Metoden, som senere har gått igjennom den akademiske kverna, går ut på først å se på hva de egentlige konkrete utfordringene innebærer. All fakta skal på bordet. Hvilke utfordringer må det finne løsninger på?

– Her er det viktig ikke å hoppe direkte inn på løsningene, noe som gjøres i for stor grad i dag. Lytt heller til hverandres interesser, bakgrunn, erfaringer og ikke minst motiv, sier Børresen.

Neste steg er å kartlegge egne interesser. Hva ønsker jeg å oppnå, hva er jeg redd for å miste? Samle én fra hver interessegruppe. Er det fire interesser, blir det fire i gruppen som skal tydeliggjøre hverandres overlappende interesser. Fortell for hverandre hva de respektive interessegruppene oppfatter som uro og hva de har av forhåpninger.

– Så ser man nærmere på det som det virkelige må forhandles om. Hvilke spørsmål som må løses. Det kan være praktisk å gjøre en klassisk brainstorming. Hvilke muligheter ser vi? Om jeg ser bort fra mine interesser, hva kan vi vinne sammen? Her bør man også klargjøre hva man er villig til å gi, og hva man er villig til å godta. Så kan man presentere løsningen til systemet man agerer på vegne av, forklarer Børresen.

Det er viktig at organisasjonen får muligheten



Organisasjonspsykolog Jon Erik Børresen hevder at partene som skal forhandle har mer til felles enn de skulle tro. Derfor bør dette visualiseres før man diskuterer hva man kan gi eller godta.

FOTO: BÅRD ANDERSSON

til å reflektere over løsningene som blir presentert.

– Dersom noen avdelinger synes løsningene ser spennende ut, er det ingenting i veien for at enkelte av dem kan prøve dem ut. Dette kan gjøres før de implementeres i hele systemet, sier han.

Hindringer

De vanligste hindringene for å lykkes med forhandlinger i større organisasjoner handler om uformelle nettverk, ifølge Børresen. Det finnes mange uformelle ledere og nettverk i et system, og det kan være vanskelig å vite hvilken agenda disse har. Dersom KPI-en i en bedrift (Key Performance Indicator / kontrollverktøy for økonomistyring) er sterkt individbasert, kan det dess-

uten bli vanskelig å se helheten, legger han til.

– I slike situasjoner blir man raskt en lobbyist, men det kommer an på hvilket nivå personen befinner seg på i systemet, forklarer han.

Børresen presiserer at det viktigste er at organisasjonen ser mulighetene som ligger der. For å klare det bør man lytte til hverandres behov og interesser. I en kreativ prosess kan man øyne muligheter man ikke trodde fantes i organisasjonen.

– Vi må unngå å skylde på hverandre, og bør ha en felles oppfatning om hva målet er, for å lykkes. Målet i dette tilfellet må handle om noe annet enn å tjene penger eller å kutte kostnader, understreker han. ●



Anne Mørup-Andersen er prosjektleder i Assesst's kåring, Årets Unge Ledere. Hun viser til tall fra selskapets studie, Tendensrapport 2016, som viser at kvinner har mye å gå på når det gjelder lønnsforhandlinger. FOTO: ASSESSIT

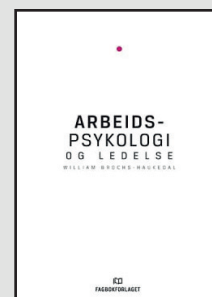
opplevd å bli negativt forskjellsbehandlet i forhold til mannlige kolleger. Seks prosent av de mannlige respondentene har også fått med seg forskjellsbehandlingen, viser undersøkelsen.

Må slåss mot gutteklubber

Nettopp fordi det pågår forskjellsbehandling, anmoder Mørup-Andersen om at kvinner ser viktigheten av å bli tøffere forhandlere. Hun viser til at flere kvinner i Assesst's studie forteller om forfremmelser i lukkede gutteklubber og bevisst lavere startlønn eller ingen lønnsforhøyelse fordi de har vært i permisjon – til tross for at kvinnene kan vise til gode resultater.

– Dette er uskrevede regler, kulturer og tradisjoner som har satt seg gjennom lang tid, i mange virksomheter. Lønnsforhandlinger foregår ikke alltid på samme premisser for menn og kvinner, til tross for jevnbyrdige resultater. Nettopp derfor er det så viktig at kvinner må bli tøffere og mer hardtslående i sin argumentasjon. Det er ingenting i veien for at kvinner for eksempel skal kunne be om interne lønnsstatistikker og gå så tett på strukturene som mulig. Systemene må utfordres for å kunne skape endringer, sier Mørup-Andersen. ➤

ARBEIDSPSYKOLOGI OG LEDELSE



599,-

WILLIAM BROCHS-HAUKEDAL

Denne splitter nye boken er solid forankret i økonomifaget og er nyttig for alle som jobber med HR og utvikling.

FAGBOKFORLAGET
fagbokforlaget.no

- Kvinner har bedre forutsetninger

Advokat, og ekspert på forhandlinger, Sigurd Knudtzon, har skrevet boken *Å forhandle*. Han forteller at det er gjort betydelig forskning på hvilket kjønn som gjør det best i forhandlinger. Samtidig påpeker han at resultatene peker i forskjellige retninger: En side av forskningen, som ser på rasjonell argumentasjon, viser at det finnes få eller ingen forskjeller mellom menn og kvinner som forhandlere, mens annen forskning utforsker betydningen av det intuitive og følelsesmessige i forhandlinger. Denne forskningen har fått stadig større innpass i academia i dag, og det er her kvinnene kan ha bedre forutsetninger enn menn, ifølge Knudtzon.

- Temaet er interessant i et videre perspektiv. Spørsmålet er om hva det er som påvirker oss generelt - som beslutningstakere og i forhandlings-situasjoner. Er det den rasjonelle argumentasjonen eller er det det intuitive eller følelsesmessige, spør han.

Knudtzon viser til en av de mest siterte akademikere for tiden: Daniel Kahnemann. Han har blant annet skrevet boken *Å tenke raskt og langsomt*. Kahnemann fikk det Svenske Akademis fortjenestepris i økonomi i 2002 (Nobels økonomipris), og har satt dette spørsmålet på dagsordenen. Knudtzon mener det intuitive og følelsesmessige påvirker oss mer som forhandlere enn mange hittil har trodd.

- I dette perspektivet kan man si at kvinner tradisjonelt har vært dyktigere til å fange opp påvirkningselementer enn det menn har vært. På dette grunnlaget kan man si at kvinner generelt er bedre i en total forhandlings-situasjon, sier Knudtzon.

Han viser til at det er en forholds-enhet mellom det følelsesmessige og rasjonelle når vi blir påvirket på mottakersiden. Som avsender bør man vite hva som påvirker motparten av det intuitive.

- For eksempel må du kunne bruke et riktig vokabular i en konfliktforhandling. Bruker du sterke ord, må dette gjøres i rett kontekst. Hvis ikke, kan dette få negative konsekvenser, sier han.

Som advokat representerte Knudtzon en gang en italiensk klient som ble beskyldt av motparten for å fare med løgn. I enkelte forhandlings-situasjoner kan slike beskyldninger lett blåses vekk eller bagatelliseres. For italieneren var dette en integritetskrenkelse, noe motparten ikke hadde kunnskap om.

- Ordet løgn hadde rett og slett en annen betydning. Liten kunnskap om krysskulturelle forhandlings-situasjoner er bare én av mange fallgruber man kan gå i, poengterer Knudtzon.

Som forhandler må man ha kunnskap om hva som påvirker oss. Det har han erfart, enten det har dreid seg om barnefordelingssaker, arbeidsrett eller andre saker, der konfliktnivået er høyt og utfallet spiller en betydelig rolle for én eller begge parter personlig.

- I en forhandlings-situasjon kan ting fremsettes på uheldige måter, noe som kan få store konsekvenser for videre fremdrift og resultatet, påpeker han.

Knudtzon viser til Trump nylige utspill mot Iran. Fra Saudi Arabia landet han ut mot Iran, dagen etter at landet valgte ny president - en president som av mange blir sett på som mer vennlig mot vesten. Trump burde vite at denne opptreden ville skape sterke følelsesmessige reaksjoner i Iran.

- Man må stille spørsmål ved hvor lurte dette var, sier han.

Maktbruk versus balanse

Ifølge Knudtzon er menn som forhandler ut i fra maktposisjoner svakere til å se den menneskelige og intuitive siden i en situasjon. Det fører til at de ofte ikke vinner frem, fordi de mangler totalperspektivet på situasjonen.

- De beste forhandlerne klarer å oppnå et resultat som gir inntrykk av balanse, selv om de er den svake parten i forhandlingen, sier han.

Han lufter tanken om at kvinner kan ha en bredere samfunnsinteresse enn menn. Dette blir tydelig dersom vi tar en titt på hva menn leser, mener Knudtzon:

- Menn er typisk opptatt av biografier og historie, mens kvinner fordyper seg i skjønnlitteraturen. Kvinner har muligens bedre forutsetninger

«I en forhandlings-situasjon kan ting fremsettes på uheldige måter, noe som kan få store konsekvenser for videre fremdrift og resultater»

- Må både samarbeide og konkurrere

I Norge mangler vi forhandlingskulturen som vi finner i mange andre land, mener daglig leder i konsulent-selskapet Assessit, Trond Myhrvold. Øvelse gjør mester, hevder han.

-Vi i Norge er kanskje ikke like vant til å forhandle som man er i andre kulturer, hvor det å prute og diskutere pris er en del av det daglige livet. Som så mange andre ting så er det å gjennomføre effektive forhandlinger noe som kan trenes på. Jo mer en trener jo dyktigere blir en, sier Myhrvold.

Han hevder at det vanligvis er mange av de samme egenskapene som definerer en god leder som også finnes hos en god forhandler, som for eksempel lytting, å kunne se hele bildet, empati og forståelse for motivasjonen til motparten.

- En god forhandler skal både samarbeide og konkurrere for å oppnå det som ønskes. Det innebærer at hvis en skal lykkes også i sine egne forhandlinger når det gjelder egen lønn, så er det nødvendig å være konkurranseorientert. Mange ser kanskje på det som litt ufint at en har ambisjoner på egne vegne, men det er jo egentlig bare en god og viktig egenskap, sier Trond Myhrvold, daglig leder i konsultentselskapet Assessit.



- En god forhandler skal både samarbeide og konkurrere for å oppnå det som ønskes, hevder Trond Myhrvold, daglig leder i konsultentselskapet Assessit. FOTO: ASSESSIT



Advokat Sigurd Knudtzon mener kvinner har bedre forutsetninger totalt sett for å bli bedre forhandlere enn menn.

FOTO: ADVOKATFIRMAET SIMONSEN VOGT WIIG

for å forstå det totale bildet i en forhandlings-situasjon. Dette er ikke bare et spørsmål om rasjonalitet og en avveining av partenes interesser. Personer som blir utsatt for makt og selv føler avmakt trekker seg lettere enn folk som lar motparten føle at de er med i prosessen.

Knudtzon peker på at det har skjedd en tydelig utvikling siden 1990-tallet, ved at forhandlingslitteraturen handler mer om betydningen av den

menneskelige dimensjonen. Denne spiller en stadig større rolle.

- Det er egentlig ingen jeg kjenner som arbeider med forhandlinger som er uenige i dette, sier han.

Han trekker frem utfordringene med generasjonsskifter som et eksempel: Hvem skal overta virksomheten, og hvordan skal forhandlingene om dette foregå? Svaret handler i betydelig grad om psykologi.

- Alle må føle at de er med i prosessen. Føler én av partene at man ikke er med, kan man risikere at forholdet mellom personene aldri blir normalisert igjen. Prosessrettferdighet kan være enda viktigere enn resultatrettferdighet. Alle må føle at de har eierskap til prosessen, sier Knudtzon.

Han viser til fredsavtalene Camp David og Oslo-avtalen, inngått mellom partene i Midt Østen-konflikten, og hevder at løsningen aldri var komplisert på et rasjonelt vurdert plan.

- Den kompliserte delen av jobben handlet om at alle partene skulle ha eierskap til prosessen, og dermed et eierskap til resultatet. I Oslo-avtalen spesielt var det kun noen på toppen som hadde dette eierskapet, siden alt foregikk i hemmelighet. Dermed hadde ikke de som skulle gjennomføre avtalen forutsetningene til å få det nødvendige eierskapet til den. Dette handlet også om følelser, og følelser er viktig. I Camp David-forhandlingen var flere med i prosessen, den tok lang tid og hensikten var å sikre at alle var med. Den ene avtalen ga varig resultat, den andre ikke, sier Knudtzon. ●