

**FRONT PAGE**



**UIS BUSINESS SCHOOL**

**MASTER'S THESIS**

STUDY PROGRAM: Business Administration

THESS IS WRITTEN IN THE FOLLOWING  
SPECIALIZATION/SUBJECT:  
Strategy and management

IS THE ASSIGNMENT CONFIDENTIAL?  
(**NB!** Use the red form for confidential theses)

**TITLE:**

Forhandlingar i innovative offentlege anskaffingar  
– Ein casestudie av korleis Hordaland fylkeskommune forhandla fram innovative løysingar i ferjesektoren

**ENGLISH TITLE:**

Negotiations in innovative public procurement  
- A case study of how Hordaland county council negotiated innovative solutions in the ferry sector

**AUTHOR(S)**

Candidate number:  
4014

Name:  
Eirik-Sondre Husby

**SUPERVISOR:**  
Einar Brandsdal

## FØREORD

Denne masteroppgåva markerer slutten på min mastergrad i Økonomi og Administrasjon på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger, og samstundes slutten på mi seksårige reise mot tittelen siviløkonom. Takk til administrasjonen og førelesarane ved Handelshøgskolen for to fine og særslærerike år.

Ei masteroppgåva er utan tvil ein modningsprosess, og prosessen rundt denne oppgåva har vore både tidkrevjande og frustrerande, men samstundes utruleg lærerik og engasjerande. Eg vil retta ei stor takk til Einar Brandsdal for solid rettleiing dei siste seks månadane. Denne oppgåva hadde aldri blitt til utan dine gode innspel og konstruktive tilbakemeldingar.

Takk til Håkon og Karl Inge i Hordaland fylkeskommune for dykker bidrag til oppgåva. Eg er djupt takksam for den varme velkomsten og viljen dykker til å dele erfaringar frå anskaffinga.

Sist, men ikkje minst, tusen hjarteleg takk til Mari og Hedda for urokkeleg tålmod og støtte på heimebane gjennom eit mildt sagt krevjande halvår. Dette klarte me i lag.

Eg er uendeleleg glad i dykk begge.

Eg håpar oppgåva er interessant for interesserte leesarar. God lesing!

Eirik-Sondre Husby

Stavanger, 15.juni 2019

## SAMANDRAG

Offentleg sektor brukar om lag 500 milliardar kroner i året på innkjøp frå privat sektor, og sektoren har med det ein unik posisjon som innkjøper og oppdragsgjevar. Denne oppgåva skildrar korleis Hordaland fylkeskommune forhandla fram innovative løysingar då dei i 2016 gjekk til anskaffing av nye ferjekontraktar. Anskaffinga har blitt løfta fram i media som ein suksess, der fylkeskommunen oppnådde 87 prosent reduksjon i CO<sub>2</sub>-utslepp og 60 prosent reduksjon i energiforbruket. Anskaffingas unike karakter la grunnlaget for ei einsidig casestudie med følgande problemstilling: *"Korleis gjennomførte Hordaland fylkeskommune forhandlingane ved denne offentlege anskaffinga, kva faktorar påverka resultatet av desse forhandlingane, og korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?"*

I oppgåva er det samla inn empiriske data gjennom eit intervju med to sentrale respondentar frå Hordaland fylkeskommune og grundig analyse av to forhandlingsreferat. Desse dataa og oppgåvas forhandlingsteoretiske rammeverk legg grunnlaget for ein analysemodell som skildrar fylkeskommunen sin førebuings- og gjennomføringsfase, for så å evaluere det endelege forhandlingsresultatet.

Oppgåvas konklusjon stiller spørsmålsteikn ved om utanforståande vil bli skadelidande av denne anskaffinga sitt resultat. Kostnadane vart så store at det ikkje er mogeleg for fylkets samferdselssektor å dekke desse åleine, og dette vil gå ut over tenestetilbodet til innbyggjarane i nye Vestland fylkeskommune. Likevel støttar funna opp under media og fylkeskommunen si oppfatning av eit godt forhandlingsresultat. Min einsidige analyse av fylkeskommunen sine forhandlingar viser at mykje av suksessen er knytt til det grundige førebuingsarbeidet fylkeskommunen la ned i forkant av forhandlingane. Gjennom fleire trinn med politisk avklaring, innovativt nybrotsarbeid opp mot verkemiddelapparatet, og ved hjelp av eit tillitsskapande rammeverk for gjennomføring, har fylkeskommunen oppnådd eit godt forhandlingsresultat. Analysen skildrar ein forhandlingsprosess som var prega av eit grunnleggjande ynskje om samarbeid og fungerande løysingar, der risikodeling og god dialog var viktige stikkord for kva partane oppnådde. Funna viser at fylkeskommunen hadde ein tydeleg maktfordel ved rolla som oppdragsgjevar, og denne fordelen nytta dei til å betre tilbydarane sin tilbod, samt sikre realismen i miljøverdiane. Denne anskaffinga er eit godt døme på korleis offentleg sektor kan drive fram innovasjon gjennom å setje tydelege krav, godt førebuingsarbeid, og ved å oppretthalde god dialog med tilbydarane.

# INNHOLDSLISTE

<b>1.0 INNLEIING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PRESENTASJON AV CASE .....	3
1.2 PROBLEMSTILLING .....	5
1.2.1 Forskingsspørsmål .....	5
1.3 AVGRENSING AV CASE OG FORSKING .....	6
1.4 OPPGÅVAS STRUKTUR.....	6
<b>2.0 KONTEKST .....</b>	<b>7</b>
2.1 OFFENTLEGE ANSKAFFINGAR .....	7
2.2 ANSKAFFELSESLoven .....	9
2.3 TRADISJONELL ANSKAFFINGSPROSSESS .....	9
2.3.1 Konkurranse med forhandlingar .....	11
2.4 FYLKESKOMMUNEN SOM STYRINGSNIVÅ .....	13
<b>3.0 TEORETISK FORANKRING .....</b>	<b>14</b>
3.1 FORHANDLINGAR .....	14
3.2 FORHANDLINGSPROSESSEN.....	17
3.2.2 Grunnleggande utfordringar i forhandlingar .....	19
3.2.3 Mandat.....	20
3.2.4 Intern organisering.....	21
3.3 FORHANDLINGSTYPAR .....	23
3.3.1 Fordelingsforhandlingar .....	23
3.3.2 Integrasjonsforhandlingar.....	25
3.4 INTERESSER .....	29
3.4.1 Skilje mellom posisjon og interesse .....	29
3.4.2 Ulike typar interesser .....	30
3.5 MAKT .....	32
3.5.1 Skilje mellom makt og innverknad.....	32
3.5.2 Kjelder til makt .....	33
3.5.3 BATNA .....	35
3.6 TILLIT .....	36
3.6.1 Calculus-based trust og identification-based trust.....	37
3.7 VURDERING AV FORHANDLINGSRESULTATET .....	38
3.8 OPPSUMMERING TEORETISK FORANKRING .....	39
<b>4.0 ANALYSEMODELL BASERT PÅ FORHANDLINGSTEORIAR .....</b>	<b>40</b>
<b>5.0 METODISK FRAMGANGSMÅTE .....</b>	<b>42</b>
5.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING.....	42
5.2 VAL AV FORSKINGSDESIGN .....	44
5.3 VAL AV KVALITATIV METODE.....	44
5.4 CASESTUDIE SOM FORSKINGSMETODE .....	45
5.5 DATAINNSAMLING OG ANALYSE.....	46
5.5.1 Datakjelder.....	47
5.5.2 Dokumentundersøking.....	48
5.5.3 Intervju som innsamlingsmetode .....	49
5.5.4 Rekruttering av respondentar .....	50
5.5.5 Utforming av intervjuguide .....	51
5.5.6 Gjennomføring av intervju .....	52
5.6 DATAANALYSE.....	53
5.7 OPPGÅVAS HALDBARHEIT.....	55
5.7.1 Validitet .....	55

5.7.2 Ekstern validitet – Overførbarhet.....	59
5.7.3 Pålitelegskap – Reliabilitet.....	60
5.7.4 Etiske omsyn.....	60
<b>6.0 ANALYSE OG EMPIRI.....</b>	<b>61</b>
6.1 FØREBUINGSFASEN .....	62
6.1.1 Forarbeid.....	62
6.1.2 Mandat.....	64
6.1.3 Førebuing til forhandlingane .....	65
6.1.4 Intern organisering.....	67
6.1.5 Oppsummering av førebuingsfasen .....	69
6.2 GJENNOMFØRINGSFASEN (FORHANDLINGANE) .....	72
6.2.1 Samarbeid versurs konkurranse .....	77
6.2.2 Oppsummering av gjennomføringsfasen .....	77
6.3 INTERESSER .....	79
6.3.1 Felles interesser.....	80
6.3.2 Separate interesser.....	83
6.3.3 Konfliktinteresser .....	84
6.3.4 Oppsummering interesser.....	86
6.4 MAKT .....	88
6.4.1 Relasjonsbasert makt.....	88
6.4.2 Posisjonsbasert makt .....	89
6.4.3 Informasjon som kjelde til makt .....	91
6.4.4 Kontekstuelle kjelder til makt .....	94
6.4.5 Kontroll over starttilbod.....	95
6.4.6 Oppsummering makt.....	96
6.5 TILLIT .....	98
6.5.1 Oppsummering tillit.....	101
6.6 EVALUERINGSFASEN (FORHANDLINGSRESULTATET) .....	102
6.6.1 Fylkeskommunen si vurdering av resultatet .....	102
6.6.2 Ei «objektiv» vurdering av resultatet .....	104
6.6.3 Oppsummering forhandlingsresultat.....	109
<b>7.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>112</b>
7.1 EMPIRISKE FUNN .....	112
7.2 KONKLUSJON .....	118
7.3 STERKE OG SVAKE SIDER .....	119
7.4 IMPLIKASJONAR .....	119
7.5 VIDARE FORSKING.....	120
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>121</b>
<b>TABELL- OG FIGURLISTE .....</b>	<b>125</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>126</b>
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE .....	126

## 1.0 INNLEIING

*”It is a popular error that bureaucracy is less flexible than private enterprise. It may be so in detail, but when large scale adaptions have to be made, central control is far more flexible. It may take two months to get an answer to a letter from a government department, but it takes twenty years for an industry under private enterprise to readjust itself to a fall in demand”* - Joan Robinson (referert i Mazzucato, 2015, s. xix).

Velferdssamfunnet Noreg står ovanfor store utfordringar i tiåra som kjem; Oljeinntektene vil bli redusert, ein aldrande befolkning vil føre til færre yrkesaktive, og verda står samla ved eit miljøpolitisk vegskilje. For å kunne møte demografiske, klimamessige, teknologiske og økonomiske utfordringar utan at velferdsnivået går ned, må produktiviteten i offentleg sektor auke. Ein brukarretta og effektiv offentleg sektor er avgjerande for å oppretthalde brukarane si tillit til sektoren. Difor må Noreg finne nye måtar å løyse vanskelege oppgåver på, også på tvers av sektorar og forvaltningsnivå (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Offentleg sektor brukar om lag 500 milliardar kroner i året på innkjøp frå privat sektor, og difor har sektoren ein unik posisjon som innkjøper. Regjeringa ynskjer at offentlege anskaffingar skal vera ei drivkraft for innovasjon og omstilling i norsk økonomi. Med sin unike posisjon som innkjøper kan det offentlege bidra til nytenking og utvikling ved å etterspør nye og betre løysingar (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019).

I følge Mazzucato (2015, s. 2-3) ser mange land ser mot USA og deira økonomi som ei suksesshistorie verd å kopiere. Den amerikanske økonomien sin suksess vert sett på som eit resultat av marknadsdrivne mekanismar i det private næringslivet, i motsetnad til klassiske statleg-drivne mekanismar. Derimot er den amerikanske økonomiens tidlegare og nåverande suksess er eit resultat av store, statlege investeringar i teknologi og innovasjon. Mange land har hatt stor økonomisk vekst som følge av store innovative gjennombrot, som til dømes Silicon Valley i USA. Historisk sett har ikkje staten berre vore ein administrator og regulator, men ein viktig aktør som ofte tørr meir og som er villig til å ta meir risiko enn kva private selskap ynskjer å ta. Det offentlege har altså vore ei viktig brikke for å skape og forme marknadar, og ikkje berre ein marknadsfiksar. Som ein nøkkeldrivar for innovasjon kan offentleg sektor bidra til innovative løysingar, gjennom strategiske, fleksible og målretta investeringar.

Denne oppgåva retter søkelyset mot den norske ferjesektoren. Noreg har alltid vore ein ferjenasjon, og er knytt saman av rundt 130 ferjesamband som kvart år transporterar 21 millionar køyretøy og 40 millionar passasjerar (Statens vegvesen, 2019a). Reiarlaga involvert i sektoren omsett for rundt seks milliardar kroner, og halvparten av desse kjem frå offentlege kjøp. Året 1995 var byrjinga på ei ferjerevolusjon i Noreg, då regjeringa la opp til å prøve naturgass som energikjelde i maritim sektor. Resultatet av dette vart verdas første bilferje med gassdrift, *MF Glutra*. I dag seglar det 21 ferjer med naturgass om bord i Noreg, og på verdsbasis er det 144 fartøy i drift på naturgass. Dette er det første dømet på korleis norske ferjekontraktar skapa ein ny marknad i maritim sektor. I 2015 vart den første sjøvgåande batteridrivne bilferja i verda, *MF Ampere*, sett i trafikk. Dette var eit resultat av ein offentleg utviklingskontrakt i regi av Statens vegvesen, der ein oppnådde 57 prosent reduksjon av energiforbruk, og 88 prosent reduksjon i CO<sub>2</sub>-utslepp. I 2022 vil det vere i overkant av 70 ferjer med batteri om bord langs den norske kysten, og innan 2030 skal alle ferjestrekningane, der det er mogleg, vera elektriske (Markussen, 2019).

Regjeringa ynskjer å bruke betre metodar for innkjøp for å bidra til betre løysingar for befolkninga og eit meir innovativt og omstettingsdyktig næringsliv. Det offentlege kan, gjennom si rolle som innkjøper, sette tydelege krav til leverandørar og på så måte bidra til innovative løysingar. Dette er framgangen i den norske ferjesektoren eit døme på.

I denne oppgåva ser eg nærmare på korleis Hordaland fylkeskommune forhandla fram nytenkjande og innovative løysingar i ferjesektoren, då dei i 2016 la ut alle fylkessambanda på anbod. Målet for oppgåva er å skildre korleis det offentlege på best mogleg måte kan gjennomføre forhandlingar, og identifisere kva faktorar som påverkar resultatet av desse forhandlingane. I tillegg skal eg foreta ei «objektiv» vurdering av forhandlingsresultatet, eit resultat som har blitt løfta fram i media som vellukka. Eg skal ta utgangspunkt i sentrale forhandlingsteoriar, og bruke desse til å belyse likskapar og ulikskapar mellom fylkeskommunens praksis og tradisjonell forhandlingsteori. Resultata som til slutt vert presentert i oppgåva kan bidra med viktige læringsmoment for andre offentlege oppdragsgjevarar, og synliggjere tydinga av gode, strategiske forhandlingar ved offentlege anskaffingar.

Anbodsprosessar er forhandlingar i praksis, og måten forhandlingar handterast på er avgjerande for betydinga for kva resultat ein oppnår. Til tross for omfanget og tydinga av forhandlingar, er det mange som ikkje er særskilt bevist på viktigheita av gode forhandlingar. Det føreligg ei rekke studentoppgåver om temaet innovative offentlege anskaffingar (sjå t.d. Åmodt, 2017), men ingen av dei ser spesifikt på forhandlingane knytt til innkjøpsprosessen. Det er og skrivi fleire studentoppgåver knytt til temaet forhandlingar og anskaffingar (sjå t.d. Stray, 2016; Romstøl, 2013), men ingen tek føre seg forhandlingsaspektet ved innovative offentlege anskaffingar. Eg føler difor at eg har identifisert eit hål i forskinga, og at oppgåva har livets rett.

### 1.1 Presentasjon av case

I denne oppgåva ser eg som nemnt nærmare på korleis Hordaland fylkeskommune forhandla fram ny-tenkjande og innovative løysingar i ferjesektoren, då dei i 2016 la ut alle fylkessambanda på anbod.

Hordaland fylkeskommune (heretter forkorta fylkeskommunen) er Noregs tredje største fylke i folketal og landets niande største fylke i areal. Alle dei 33 kommunane i fylket grenser til havet og dette byr på store utfordringar knytt til kollektivtrafikken. Som fylkets største vegeiar, har fylkeskommunen ansvar for omlag 2900 kilometer med veg (Hordaland fylkeskommune, 2016a). Fylkets kollektivadministrator, Skyss, organiserer nesten all kollektivtransport i fylket, og har med det ansvar for å setje i verk strategiar og tiltak for å nå dei politiske måla for kollektivtrafikken (Hordaland fylkeskommune, u.å. a).

I 2016 bestemte fylkeskommunen seg for at sju av deira ferjesamband skulle elektrifiserast. Skyss hadde ansvaret for tildelinga av kontraktar, og det første anboden gjekk til ferjeselskapet Fjord 1. Dette anboden scora høgast på alle dei tre tildelingskriteria; pris, miljø og energieffektivitet. I anboden forplikta Fjord 1 seg til å redusere energibruken med 60 prosent og CO<sub>2</sub>-utsleppa med 87 prosent i forhold til datidas utslepp (Hordaland fylkeskommune, 2016b). Seinare har også ferjeselskapa Norled, Wergeland og Boreal Sjø fått tildelt kontraktar på dei resterande sambanda (Andersen, 2017).

Same året som den første kontrakten vart delt ut fekk fylkeskommunen prisen som årets klimatiltak i Noreg av miljøorganisasjonen Zero (Zero, u.å.), for dei strenge utsleppskrava som vart stilt i anbodsskildringa:

*"Hordaland fylkeskommune har satt krav om utslippskutt på minst 55 prosent i anbudene for sine 17 ferjestrekninger ... Dette er et svært viktig foregangsprosjekt som viser kraften i å stille sterke miljøkrav i offentlige innkjøp. Tiltaket vil ha store ringvirkninger til andre fylkeskommuner og bidrar til en grønnere skipsnæring, fastslår juryen." – (Zero, u.å.)*

Fylkeskommunen har vedteke at alle fylkesvegferjer skal drivast elektrisk innan 2020, og Skyss har no inngått nye kontraktar for samtlege 17 ferjesamband. I kontraktane, ved sida av å redusere klimagassutsleppa med 87 prosent, er det eit mål at bruken av batteri og biodiesel skal gjere at ferjedrifta i heile fylkeskommunen vert fossilfri (Skyss, u.å., s.26). Denne satsinga har mottatt store tilskot frå både Enova og NOx-fondet, og stønaden var sentral for kva fylkeskommunen har oppnådd. Enova bidrog med over 270 millionar kroner, og gav med det Skyss moglegheita til å stille strenge krav til energibruk og klimagassutslepp i anboda.

Denne casen vert sett på som ei vellukka anskaffing, der fylkeskommunen har gått i front nasjonalt, men også internasjonalt, og oppnådd resultat som kan gje store ringverknadar til andre fylkeskommunar, samt bidra til ei grønare norsk skipsnæring. Målet for oppgåva er å skildre korleis det offentlege på best mogleg måte kan gjennomføre forhandlingar, og kva faktorar som påverkar resultatet av desse forhandlingane. I tillegg skal eg foreta ei objektiv vurdering av forhandlingsresultatet. Ut i frå skildringar i media har ein her eit godt døme på korleis det offentlege kan, gjennom sin unike posisjon som innkjøper, drive fram innovasjon og nye løysingar ved offentlege anskaffingar. Når offentleg sektor går i front og stiller strenge krav, er næringslivet avhengig av å leve betre løysingar. På denne måten kan offentleg sektor drive fram innovasjon, og denne casen vert løfta fram som eit godt døme på vinn-vinn mellom næringsliv og offentleg sektor gjennom krav, forhandlingar og risikodeling.

## **1.2 Problemstilling**

Dette leier meg fram til følgande problemstilling:

**"Korleis gjennomførte Hordaland fylkeskommune forhandlingane ved denne offentlege anskaffinga, kva faktorar påverka resultatet av desse forhandlingane, og korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?"**

### **1.2.1 Forskingsspørsmål**

For å svare på denne problemstillinga har eg formulert seks forskingsspørsmål:

#### **1. Korleis førebudde fylkeskommunen seg til forhandlingane?**

Forhandlingar krev gode førebuingar. Mandat, strategival og intern organisering er viktige faktorar i førebuingsarbeidet til ein kvar forhandlingssituasjon. Difor er det føremålstenleg å sjå på korleis fylkeskommunen førebudde seg til forhandlingane.

#### **2. Korleis gjekk forhandlingane føre seg, og bar desse mest preg av konkurranse eller samarbeid mellom partane?**

Med dette forskingsspørsmålet ynskjer eg å skildre fylkeskommunen sin forhandlingsprosess, som er ein prosess eg i utgangspunktet veit lite om. I tillegg er det interessant å sjå på om denne forhandlingsprosessen bar mest preg av ei samarbeidande- eller konkurrerande innstilling frå partane.

#### **3. Korleis påverka partanes interesser forhandlingane?**

I ein forhandlingssituasjon har begge partar interesser dei ynskjer å verne. Hensikta med dette forskingsspørsmålet er å finne ut kva interesser som var i spel, og korleis desse påverka forhandlingane.

#### **4. Hadde fylkeskommunen ein maktfordel i forhandlingane?**

Offentlege organisasjonar står i ein unik posisjon til å drive fram endringar ved offentlege anskaffingar. Dette forskingsspørsmålet skal sjå nærmare på om fylkeskommunen hadde ein maktfordel i forhandlingane, og korleis denne eventuelt vart nytta.

## **5. Korleis var tilliten mellom partane i forhandlingane?**

Tillit mellom partane er ein faktor som kan påverke forhandlingane. Det finst ingen garanti for at tillit vil føre til samarbeid, men det er mange dømer som viser at mistillit forhindrar samarbeid. Dette forskingsspørsmålet tek sikte på å forklare korleis tilliten mellom partane påverka forhandlingane.

## **6. Korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?**

Dette forskingsspørsmålet tek sikte på å foreta ei «objektiv» vurdering av forhandlingsresultatet, basert på sentral forhandlingsteori. Deretter vil eg sjekke om denne objektive vurderinga samsvarer med fylkeskommunen sin subjektive vurdering av resultatet.

For å svare på problemstillinga og tilhøyrande forskingsspørsmål har eg utarbeida ein analysemodell. Denne vert presentert i kapittel 4.

### **1.3 Avgrensing av case og forsking**

Dette var som nemnt ein anbodsprosess der fylkeskommunen forhandla fram nye kontraktar for samtlege 17 ferjesamband, fordelt på fire kontraktar. På grunn av avgrensa tid og ressursar fokuserer oppgåva mi på forhandlingane knytt til tildelinga av rutepakke 1. Dette var den første kontrakten som vart forhandla fram, og difor den mest interessante å studere.

### **1.4 Oppgåvas struktur**

Oppgåva består av sju kapittel. I første kapittel har eg som kjent introdusert lesaren for oppgåvas tema og case, samt presentert oppgåvas problemstilling og tilhøyrande forskingsspørsmål. I kapittel 2 gjev eg ein introduksjon til oppgåvas kontekst, før eg i kapittel 3 presenterer oppgåvas teoretiske rammeverk. Dette rammeverket dannar grunnlaget for ein analysemodell som vert presentert i kapittel 4. I kapittel 5 skildrar eg den metodiske framgangsmåte eg har følgt for å gjennomføre oppgåva. I kapittel 6 kjem analyse og empiri, der eg analyserer det datamaterialet eg har samla inn. Oppgåvas viktigaste funn og konklusjon vert presentert i kapittel 7, der eg også gjer greie for sterke og svake sider ved oppgåva, i tillegg til implikasjonar og forslag til vidare forsking.

## 2.0 KONTEKST

I dette kapittelet ynskjer eg å gje ei innføring til temaet offentlege anskaffingar. Kapittelet startar med ei generell innføring til offentlege anskaffingar, før eg gjer kort greie for anskaffingslova. Deretter skal eg sjå på statens tradisjonelle anskaffingsprosess og anskaffingsprosedyren konkurranse med forhandlingar. Avslutningsvis gjer eg greie for fylkeskommunen som styringsnivå. Formålet med dette kapittelet er å gje lesaren ei god fagleg og empirisk ramme for vidare lesing av oppgåva. Val av teori vil kome betre fram dersom oppgåvas og casens kontekst er utdjupa på førehand. Dette kan tilføre ei rikare oppfatning av analyse og drøfting.

### 2.1 Offentlege anskaffingar

Offentlege anskaffingar omhandlar anskaffinga av varer, tenester, bygg og anlegg eller andre ytingar til stat, kommune og andre med visse tilknytingar til desse. Offentleg sektor kjøper kvart år inn varer og tenester for om lag 500 milliardar kroner, og samfunnet forventar at desse ressursane vert forvalta på best mogleg måte og at konkurransen rundt oppdragene er ryddig. Regelverket rundt offentlege anskaffingar skal sikre at pengane vert nytta på best mogleg måte, og at innkjøpa bidreg til eit konkurransedyktig næringsliv. (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018)

I følge Christensen, Lægreid og Roness (2010) skil offentlige interesser seg frå private interesser ved at det må tas omsyn til eit breiare sett av mål og verdiar, og mange ulike omsyn må avvegast mot kvarandre. Demokratiske omsyn, rettsstatlege verdiar og omsynet til fellesskapet vert tillagt ei heilt anna vekt i offentlege enn i private organisasjonar. For det andre er leiarar i offentlege organisasjonar ansvarlege ovanfor borgarane og veljarane meir enn ovanfor aksjonærar eller interessegrupper. I tillegg legg offentlege organisasjonar stor vekt på openheit, innsyn, likebehandling, rettferd og føreseielegheit.

I april 2019 la næringsminister Torbjørn Røe Isaksen fram ei ny stortingsmelding om offentlege innkjøp (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2019). Der seier næringsministeren at regjeringa skal bruke offentlege midlar betre og meir effektivt, samstundes som dei skal bidra til å løyse samfunnsutfordringane Noreg står ovanfor. I anskaffingsregelverket er bruk av konkurranse eit grunnleggjande verkemiddel for å nå målet om effektiv ressursbruk, og noko av det viktigaste oppdragsgjevarane gjer er å legge til rette for god konkurranse i sine

anskaffingar. Oppdragsgjevarane må difor vere særskilt bevisste på at val dei gjer kan verke konkurranseavgrensande. Dømer på dette er å stille for strenge krav til deltaking eller å utlyse svært store og samansette oppdrag, i staden for å dele opp kontraktane. Tilgang på offentlege kontraktar er viktig for at fleire verksemder skal skape verdiar og arbeidsplasser i Noreg, samt for å sikre eit mangfald av leverandørar (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2019).

Eit viktig punkt i den nemnde stortingsmeldinga er innovasjon. Innbyggjaranes behov og utfordringar er i stadig utvikling, og dette påverkar oppgåvene til offentleg sektor. Ved hjelp av innovative løysingar kan det offentlege bidra til å møte dei sentrale utfordringane Noreg står ovanfor i dag, som til dømes klimaendringar, demografiske endringar, og teknologisk utvikling. Offentlege anskaffingar kan vera innovative på fleire måtar, og det er viktig å skilje mellom omgrepa ”innovasjonsvennlege anskaffingar” og ”anskaffingar av innovasjon”. Innovasjonsvennlege anskaffingar er anskaffingar som legg til rette for innovative løysingar. Sistnemnte er anskaffingar der oppdragsgjevar aktivt søker eit produkt eller ei teneste som ikkje er tilgjengeleg i marknaden. I fylkeskommunen sitt tilfelle var dette ei innovasjonsvennleg anskaffing, der dei aktivt måtte legge til rette for innovative løysingar. I følge den nemnde stortingsmeldinga er det viktig at oppdragsgjevar får tilstrekkeleg rettleiing, slik at dei kan bygge naudsynt kompetanse på å gjennomføre innovative anskaffingar. I tillegg skal innovative løysingar få tilstrekkeleg spreiing og skalering, og verkemiddelapparatet<sup>1</sup> skal bidra med risikoreduserande tilskotsordningar (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2019). I fylkeskommunen sitt tilfelle bidrog organisasjonane Enova og NOx-fondet med slike risikoreduserande tilskotsordningar.

Eit anna sentralt punkt i stortingsmeldinga er klima. Det er brei semje om at klimautfordringane er blant dei største utfordringane i vår tid, og Noreg har ambisiøse klimamål som er forankra blant anna gjennom klimaforliket<sup>2</sup> og i klimaloven. Jamfør klimaloven (2017, §.1) skal Noreg skal bli eit lågutsleppssamfunn innan 2050, og lova skal fremme openheit og offentleg debatt om status, retning og framdrift i dette arbeidet.

---

<sup>1</sup> (Utenriksdepartementet, 2018)

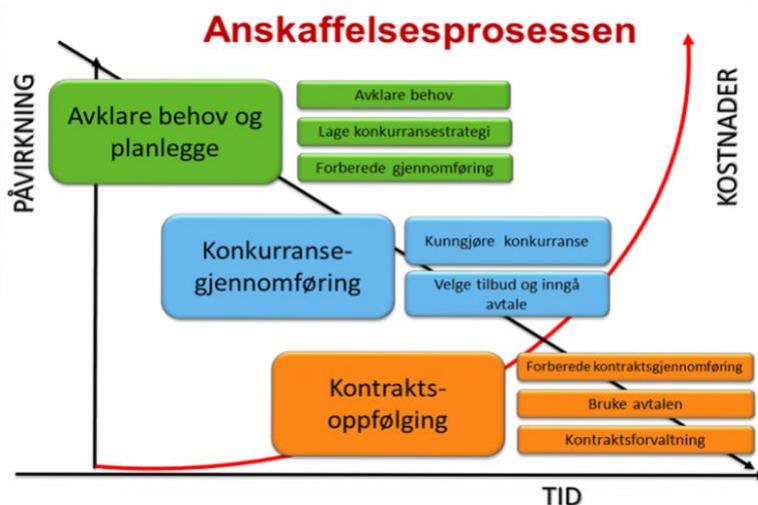
<sup>2</sup> (Klima- og miljødepartementet, u.å.)

## 2.2 Anskaffelsesloven

Anskaffelsesloven (2016) er det gjeldande rammeverket for alle offentlege anskaffingar. 1.januar 2017 tredde eit nytt og forenkla anskaffingsregelverk i kraft. Dette regelverket set viktige krav til, og rammer for, korleis konkurranse om offentlege anskaffingar skal gjennomførast. I det nye regelverket er bruk av konkurranse det grunnleggjande verkemiddelet for å nå målet om effektiv ressursbruk (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2019). Anskaffelsesloven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressursar, samt bidra til at det offentlege opptrer med integritet. På denne måten kan allmenta ha tillit til at offentlege anskaffingar skjer på ein samfunnstenleg måte. Denne lova gjeld når oppdragsgjevarar inngår vare-, teneste- eller bygge- og anleggskontraktar, eller gjennomfører plan- og designkonkurranse, med ein verdi som er lik eller overstiger 100 000 kroner ekskl. meirverdiavgift. I følge anskaffelsesloven (2016, § 4) skal oppdragsgjevar opptre i samsvar med grunnleggjande prinsipp om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarhet og forholdsmessighet.

## 2.3 Tradisjonell anskaffingsprosess

Figur 1 viser anskaffingsprosessen, som er *Direktoratet for forvaltning og IKT* (heretter forkorta Difi) sin standard for gjennomføring av offentlege anskaffingar frå utfordringa oppstår til gevinsten er realisert, kontrakten er slutført og evaluert (Difi, 2019a). Denne prosessen består av fleire fasar der oppdragsgjevar må ta ulike vurderingar og slutninger for å sikre god behovsdekning. I tillegg skal oppdragsgjevar sørge for ein god pris og ivareta viktige samfunnsomsyn.



Figur 1 - Anskaffelsesprosessen (Difi, 2019a)

Første fase i anskaffingsprosessen dreier seg om å **avklare behov og planlegge**. Det er på dette stadiet oppdragsgjevar har størst moglegheit til å påverke anskaffinga (Difi, 2019a).

I denne fasa er det mange aktiviteter ein bør vurdere å gjennomføre; behovsvurdering, utforming av kontraktstrategi, førebu konkurranse og konkurransegrunnlag, spesifisere krav og kriterier, samt utforming av kvalifikasjonskrav. Konkurransegrunnlaget er ei skildring av kva formål som skal dekkast, og kva yting leverandørane skal gje tilbod på.

Andre fase handlar om **konkurransegjennomføring**. Konkurransegjennomføringa startar med den formelle førespurnaden til marknaden, vanlegvis gjennom ei kunngjering på Doffin<sup>3</sup> eller TED<sup>4</sup>. Formålet med kunngjeringa er å inngå ein kontrakt der ein når dei måla som er nedfelt i konkurransegrunnlaget. Grunnlaget for ei vellukka anskaffing vert lagt i planleggingsfasa, men ei god gjennomkjøring av sjølve konkurransen vil kunne bidra ytterligare til ein vellukka avtale. Gjennomføringa kan variere i både omfang og lengd, avhengig av kva prosedyre som er valt.

Tredje fase dreier eg om **kontraktsoppfølging**. I denne fasen skal oppdragsgjevar sikre eit betre resultat ved å optimalisere kontraktens yting. Omfanget og lengda på denne fasen vil variere frå kontrakt til kontrakt.

Val av anskaffingsprosedyre påverkar korleis anskaffinga skal gjennomførast, og det finst fleire typar anskaffingsprosedyrar. For anskaffingar etter anskaffelsesforskriften (2016) del I og II, er open og avgrensa tilbodskonkurranse dei tillatne prosedyrane. I nokre tilfelle er det behov for å leggje opp til å utvikle løysinga gjennom sjølve anskaffingsprosessen, og etter forskriftas del III er prosedyrane *konkurranseprega dialog, konkurranse med forhandlingar* eller *innovasjonspartnarskap* tillate. Eg skal no sjå nærmare på den anskaffingsprosedyren som vart nytta av fylkeskommunen i samband med dei nye ferjekontraktane; *konkurranse med forhandlingar*.

---

<sup>3</sup> Difi (u.å.)

<sup>4</sup> Tenders electronic daily (2019)

### 2.3.1 Konkurranse med forhandlingar

Konkurranse med forhandlingar er ein prosedyre som tillater oppdragsgjevaren å forhandle om tilboda (Difi, 2018). Denne prosedyren kan nyttast når

- det må foretas tilpassingar i tilgjengelege løysingar for å oppfylle ditt behov som oppdragsgjevar.
- anskaffingar omfattar design eller innovative løysingar
- anskaffingas karakter, kompleksitet, rettslege eller finansielle samansetting eller knytt risiko gjer det nødvendig
- dei tekniske spesifikasjonane ikkje kan skildrast presist ved referanse til ein standard, ein europeisk teknisk omdømming, ein felles teknisk spesifikasjon eller ein teknisk referanse
- dersom oppdragsgjevaren berre har motteke uakseptable tilbod i førre anbodsrunde

Ein konkurranse med forhandlingar må gjennomførast i to trinn:

#### *Pre-kvalifisering*

Prosedyren vert innleia med ei kvalifiseringsfase som er open for alle interesserte leverandørar. Dei leverandørane som tilfredsstiller oppdragsgjevarens kvalifikasjonskrav vert invitert til å levere tilbod. Oppdragsgjevar står fritt til å setje ei grense for kor mange leverandørar som vert invitert til å gje tilbod, men grensa skal sikre reell konkurranse og kan difor ikkje setjas til færre enn tre. Dersom det er fleire enn den angjevne grensa som oppfyller krava, må oppdragsgjevar foreta ei utveljing basert på *objektive* og *ikkje-diskriminerande kriterier* (Difi, 2018).

#### *Forhandlingar*

Oppdragsgjevaren kan velje å gjennomføre forhandlingane i fleire fasar. I kvar fase er det mogleg å redusere talet på tilbod som er med i forhandlingane. Den første reduksjonen av tilbod kan gjerast før forhandlingane startar, men reduksjonen skal skje på grunnlag av tildelingskriteria. Dette må opplysast om i konkuransegrunnlaget. Formålet med forhandlingane er ikkje å kome til semje, men å forhandle fram best mogleg tilbod. Jamfør anskaffingslova er det lov til å forhandle om endringar eller suppleringar av alle sider ved tilboda, til dømes forretningsmessige vilkår, pris og tekniske spesifikasjonar. Likevel er det enkle avgrensingar, og det er ikkje tillate å forhandle om *vesentlege avvik, vesentlege*

*endringar og absolutte minstekrav* (Difi, 2018). Oppdragsgjevar skal setje ein felles frist for å ta imot endelige tilbod, og desse er det ikkje lovleg å forhandle om.

Eit av dei viktigaste prinsippa ved offentlege anskaffingar er at leverandørane skal behandlast likt, jamfør prinsippet om *likebehandling*. Dette betyr at alle leverandørane som er att i konkurransen skal få same moglegheit til å levere sitt beste tilbod, gjennom same tilbod om å gjennomføre møta på, og tilgang til den same relevante informasjonen til same tid. Prinsippet likebehandling impliserer derimot ikkje at ulike tilfelle skal behandlast likt. Spørsmåla og diskusjonspunkta i eit forhandlingsmøte skal spegle eigenskapane ved det aktuelle tilbodet (Difi, 2018).

Ei viktig side ved kravet om likebehandling er at forhandlingane skal vere *reelle forhandlingar*. Det betyr at oppdragsgjevaren må gje leverandørane konkrete tilbakemeldingar på tilboda og moglegheit til å revidere desse. Oppdragsgjevar er ikkje pliktig til å gjere leverandøren merksam på alle forhold som har negativ verkand på hans moglegheit til å vinne kontrakten, men han kan ikkje la vere å ta opp forhold som er heilt sentrale for leverandørens moglegheit til å vinne (Difi, 2018).

Oppdragsgjevar har *teieplikt* om dei andre tilboda sitt innhald, og denne plikta gjeld både tilbodet som heilhet og deler av tilboda. Teieplikta tek berre slutt dersom dei andre leverandørane gjev sitt samtykke (Difi, 2018).

Forhandlingane vert normalt gjennomført ved at partane møtes, anten fysisk eller via telefon. For å sikre det grunnleggjande kravet om likebehandling bør alle leverandørane få invitasjon til å delta på same måte (Difi, 2018).

## 2.4 Fylkeskommunen som styringsnivå

Fylkeskommunen er det regionale folkevalte styringsnivået i Noreg, og vert leia av eit fylkesting som er valt i allmenne val for fire år. Fylkeskommunen har ein sjølvstendig status som offentleg myndigheitsorgan, både i forhold til det statlege fylkesmannsembete og i forhold til kommunane innanfor fylkets grenser. Fylkeskommunens viktigaste oppgåver er knytt til vidaregåande undervisning, drift av kulturinstitusjonar og tekniske oppgåver knytt til veg, kraftproduksjon, næringsutvikling med meir (Hansen og Berg, 2019). Jamfør Stortinget si forvaltingsreform frå 2007 vart fylkeskommunen tilført nye oppgåver, blant anna innan forvalting av veg, innan kultur og oppgåver på miljøområde. Fram til i dag har Noreg 19 fylker og fylkeskommunar, men frå og med 2020 skal det talet ned til 11 fylker, som følger av regionreforma som vart vedteke på stortinget i 2017. (Hansen og Berg, 2019)

I denne oppgåva ser eg nærmare på eit av dei 19 fylka i landet, nemleg Hordaland fylkeskommune. Fylkeskommunen er Noregs tredje største fylke i folketal og landets niande største fylke i areal (Thorsnæs, 2019).

## 3.0 TEORETISK FORANKRING

I dette kapittelet skal eg gjere greie for aktuell teori knytt til oppgåvas problemstilling og dei tilhøyrande forskingsspørsmåla. Eg byrjar med ein generell introduksjon til *forhandlingar*. Deretter skal eg sjå på *forhandlingsprosessen*, og spesielle utfordringar knytt til denne. Vidare presenterer eg to ulike *forhandlingstypar*, basert på Rognes (2008) sine teoriar kring teamet. Etter dette ser eg nærmare på tre sentrale faktorar i forhandlingar: *interesser*, *makt* og *tillit*. Til slutt skal eg sjå på korleis ein kan vurdere det endelege *forhandlingsresultatet*.

### 3.1 Forhandlingar

Rognes (2008, s.13) ser på forhandlingar som ein situasjonen *der to eller fleire partar med delvis motstridande interesser prøver å kome fram til ei felles slutning*.

I følge Lewicki, Barry og Saunders (2010) forhandlar menneske heile tida. Vener forhandlar om kvar dei skal ete middag, barn forhandlar om kva tv-program dei skal sjå på, verksemder forhandlar om pris på produksjonsmaterial, Donald Trump forhandlar med Kina om tollavgifter, og fotballspelarar forhandlar stadig om høgare løn. Forhandlingar er ikkje eit omgrep som berre høyrer til politikarar, advokatar eller andre profesjonelle aktørar. Forhandlingar er noko me alle gjer, så godt som dagleg. Nokre gonger forhandlar me om viktige ting, som til dømes ein ny jobb. Andre gonger forhandlar me om mindre viktige ting, som kven i heimen som skal ta oppvasken.

Forhandlingar er i følge Rognes (2008) ein viktig del av kvardagen i organisasjons- og arbeidslivet, og refererer til ein situasjon der me prøver å kome fram til ein avtale med andre, som ofte har andre ynskjemål enn oss sjølv. Lewicki et al. (2010) nemner tre viktige grunnar til kvifor me forhandlar: (1) for å bli einige om korleis eit knippe ressursar skal fordelast; (2) for å skape noko nytt som ingen av partane kunne skapt på eige hand, eller (3) for å løyse eit problem eller ein konflikt mellom fleire partar. Nokre gonger maktar ikkje folk å forhandle, rett og slett fordi dei ikkje er klar over at dei er i ein forhandlingssituasjon. Andre gonger er folk klar over forhandlingssituasjonen, men dei manglar kompetansen til å utnytte situasjonen.

I følge Lewicki et al. (2010, s.6) er det fleire karakteristikkar som går att i dei fleste forhandlingssituasjonar. For det første inneber ein forhandlingssituasjon to eller fleire parter, og vert sett på som ein prosess *mellom* individ, *innanfor* grupper eller *mellom* grupper. For det andre inneber ein forhandlingssituasjon at det er ein konflikt med forskjellige behov og ynskjer mellom to- eller fleire parter. Det den eine parten ynskjer er ikkje alltid det den andre parten ynskjer, og partane må sjå etter måtar å løyse slike konfliktar på. For det tredje forhandlar partane fordi dei vil. I staden for å berre ta det motparten frivillig vil gje dei, så har partane tru på at dei kan oppnå ein betre avtale ved å forhandle. Med andre ord er forhandlingar i stor grad ein frivillig prosess.

I formelle situasjonar, som til dømes ved inngåinga av ein ny kontrakt, har forhandlingar avgjerande betyding for ein organisasjon. I følge Rognes (2008) bør ikkje forhandlingar vere ein viljekamp, men ein slutningsprosess der analyse og relasjonsforståing står sentralt. Målet er å kome fram til ei best mogleg avtale i samspel med personar som er delvis ueinig med oss.

Subramanian (2010) skildrar eit omgrep kalla *forhandlarens dilemma*. Dette omgrepet vart formalisert av David Lax og Jim Sebenus på midten av 1980-talet (Subramanian, 2010, s. 25). Kjernen i problemet er at partane i ei forhandling sjeldan legg alle korta på bordet i ein forhandlingssituasjon. Dersom den eine parten hadde vore fullstendig open, kunne motparten utnytta dette til sin fordel. For å muliggjere *verdiskapande moglegheiter* i forhandlingar må partane avsløre informasjon om seg sjølv. Problemet er at når ein part avslører informasjon om seg sjølv, så eksponerer den seg for verdiskapande motangrep frå motparten. Dilemmaet kan illustrerast ved hjelp av eit hypotetisk scenario mellom to fiktive forhandlingspartar; Ola og Kari. Ola og Kari har fleire val; begge kan ta sikte på å *skape* verdi i forhandlingane, som betyr at dei forhandlar ut i frå ein open og transparent tilnærming. På den andre sida kan dei *krevje* verdi, som impliserer ein meir lukka og fastlåst tilnærming. Figur 2 på neste side viser dei ulike vala og utfalla forhandlingane ville resultert i, dersom Ola og Kari hadde valt å *skape-* eller å *krevje* verdi. Karis utfall står i gult til venstre og Olas utfall er vist i kvitt til høgre.



Figur 2 - Forhandlarens dilemma (Subramanian, 2010, s. 25)

Som figuren viser, vil begge partane få eit godt utfall dersom dei begge vel å *skape*. Ein slik open og løysingsorientert tilnærming fordrar verdiskaping frå begge sider, og partane vil dele verdiane likt. Dersom begge partane vel å *krevje*, vil begge få eit ok utfall. Ved ei slik tilnærming vernar partane om sine eigne verdiar, og det er svært lite sannsynleg at dei klarer å identifisere dei verdiskapande moglegitene som ligg i forhandlingsrommet. Partane vil, med andre ord, krangle over eit mindre stykke av den totale verdien tilgjengeleg. Som me ser frå figuren er det ein tredje moglegheit her; Ein part kan velje å *krevje*, mens den andre vil *skape*. I denne situasjonen vil den parten som valde å *krevje* få eit fantastisk utfall, mens den parten som valde å *skape* vil få eit dårlig utfall. Denne figuren illustrerer mogleheitsrommet i ein typisk forhandlingssituasjon, basert på Subramanian (2010, s. 24-26) sine tankar.

### 3.2 Forhandlingsprosessen

Forhandlingar vert ofte forbunde med direkte kommunikasjon mellom to partar, men det som skjer før og etter forhandlingane er i følge Rognes (2008) vel så viktig. Rognes (2008) presenterer tre ulike stadium i forhandlingar; forstadiet, forhandlingsprosessen og etterstadiet.

#### *Forstadiet*

Forstadiet inkluderer dei oppgåvane ein gjennomfører på eigen hand, eller internt i organisasjonen. Dette skjer ofte i forkant av dei eksterne forhandlingane, men nokre gonger parallelt. For det første må valt tilnærming til ein forhandlingssituasjon vere knytt til ein overordna organisatorisk strategi, til dømes i relasjon til organisasjonens langsigktige mål eller ønskt marknadsposisjon. I følge Rognes (2008) er planlegging og strategiarbeid sannsynlegvis den mest kritiske oppgåva i forhandlingar. Utan åtferd som er forankra i ein klar strategi, vert forhandlingsprosessen og utfalla fort tilfeldige. Ein forhandlingsstrategi er *ein overordna plan for korleis ein vil angripe forhandlingsprosessen* (Rognes, 2008, s.16). Strategien vil vere basert på gjennomgang av interesser, saker og alternativ, samt utforming av prosedyrar og planlegging av åtferd i sjølve forhandlingsprosessen. I tillegg må strategien veljast ut i frå grad av kompleksitet i forhandlingane. Lewicki et al. (2010) støttar opp betydinga av førebuingar, og seier at fundamentet for forhandlingsuksess ligg i planleggingsfasen.

I kapittel 3.3 presenterer eg to hovudtypar av forhandlingssituasjonar, og desse to fordrar ulike strategiske utfordringar. Vidare må forhandlaren ha den naudsynte informasjonen om forhandlingsproblem, kultur og prosedyrar. I tillegg er det viktig å vite noko om motparten. Dette er føresetnadar for å gjennomføre gode forhandlingar. Utover dette må forholdet mellom forhandlar og oppdragsgjevar klargjerast. Kva myndigheit ein forhandlar har og kva vedkomande skal prøve å oppnå, er sentrale spørsmål. Sist, men ikkje minst, må ein sette saman ein kompetent forhandlingsteam. Dette kjem eg nærmare inn på i kap. 3.2.4.

### *Forhandlingsprosessen*

Forhandlingsprosessen omfattar den direkte kontakten med motparten. Det som skjer i denne prosessen vil variere avhengig av valt strategi. I følge Rognes (2008) har alle forhandlingar til felles eit behov for å etablere kontakt, utvikle prosedyrar, definere forhandlingsproblem, utforme løysingsmoglegheiter og formulere avtalar. Vidare peiker Rognes (2008, s. 33-34) på tre sentrale utfordringar i forhandlingsprosessen; (1) Etablering av kontakt omfattar både prosedyren for å tilnærma seg motparten og korleis ein handterer den første kontakten. Begge deler er viktig for korleis dei seinare forhandlingane vil arte seg. Prosedyren har betydning for om ein får innpass hos dei potensielt mest attraktive forhandlingsmotpartane. Den første kontakten med motparten er viktig, og ein har som kjent berre ein moglegheit til å gje eit godt fyrsteinntrykk. Dette fyrsteinntrykket er avgjerande for kva forventningar motparten har til forhandlingane, og dette er første utfordringa i sjølve forhandlingsprosessen.

(2) Den andre utfordringa er å etablere ei semje med motparten om korleis forhandlingane skal gjennomførast. Til dømes i internasjonale politiske forhandlingar, der forhandlingsresultat ofte avhenger av i kva grad ein greier å påverke prosedyrane, er denne utfordringa kritisk. (3) Den tredje utfordringa er knytt til utforsking av løysingsmoglegheiter, som vil variere med omsyn til forhandlingsproblemet og den strategien partane nyttar. Avtaleformulering, eventuelt brot, er den avsluttande fasen i sjølve forhandlingane. Her må partane til dømes sikre seg mot tvitydigheit i avtaleformuleringa, eit problem som kan skape betydelege konfliktar.

### *Etterstadiet*

Etterstadiet er det som skjer etter at avtalen er inngått. I dei enklaste kjøp-sal-forhandlingar avsluttast forhandlingane med ein gong eit kjøp/sal er gjort. For meir omfattande forhandlingar står det att ei rekke kritiske oppgåver. Ein endeleg avtale er i desse tilfelle ikkje slutten på ein relasjon, men snarare starten på eit framtidig samarbeid (Rognes, 2008, s.34).

### 3.2.2 Grunnleggande utfordringar i forhandlingar

I følge Rognes (2008) er det er to grunnleggande utfordringar i forhandlingsprosessen:

Den første utfordringa er forholdet mellom *konkurranse og samarbeid*. Rognes (2008, s.13) definerte forhandlingar som *ein situasjonen der to eller fleire partar med delvis motstridande interesser prøver å kome fram til ei felles slutning*. Dette kan gje insentiv til konkurranse der hensikta er å rive til seg den største andelen av totalverdien. Den grunnleggjande felles interessa er likevel ønske om å kome fram til ei felles avtale som er betre enn alternativa. Samarbeid er avgjerande for å skape ei best mogleg løysing, men konkurranse er viktig for å skaffe seg sjølv ein best mogleg avtale. Konkurranseelementa er ofte openbare i forhandlingar, og kan blant anna gjelde pris, risikofordeling eller organisatoriske løysingar. Dei samarbeidande forhandlarane er i følge Knudtzon (2006) verdiskapande og nytter seg av ein problemløysingsorientert innstilling. Dei konkurrerande forhandlarane krev verdiar og er meir posisjonerande ovanfor kvarandre. Enkelt sagt kan ein seie at samarbeidande forhandlarar forhandlar *med* motparten, mens dei konkurrerande forhandlarane forhandlar *mot* motparten.

Den andre utfordringa er forholdet mellom *sak og relasjon*. Partane i ein kvar forhandlingssituasjon er avhengig av å etablere og behalde eit godt forhold til kvarandre for å unngå personlege og omfattande konfliktar. Forhandlingsprosessen er som kjent ein mellommenneskeleg relasjon mellom to eller fleire partar. For stort fokus på relasjonar kan skade forhandlarens evne til å ivareta saklege interesser. For stort fokus på sak vil ofte hindre partane i å oppnå konstruktiv problemløysing. Dermed verkar ei hard linje ofte mot si hensikt.

### 3.2.3 Mandat

*Når ein forhandlar på vegne av ein organisasjon, er ein agent i forhold til en prinsipal (oppdragsgjevar),* seier Rognes (2008, s.129). Ofte har agenten fått eit mandat som påverkar forhandlingsåtferda, og difor er organiseringa av forholdet mellom agenten og oppdragsgjevaren ei viktig problemstilling. Eit mandat kan me definere som eit *oppdrag* eller *ei fullmakt*. Forskingsresultat tyder på at det er stor forskjell i forhandlarar åtferd når dei forhandlar på vegne av seg sjølv i motsetnad til på vegne av andre. Organisatoriske forhandlarar er ofte tøffare og meir rigide i si åtferd, og dette vert skildra som *mandateffekten* (Rognes, 2008, s. 130). Ei av årsakene til at mandateffekten eksisterer kan vere at det er lettare å framsetje krav når det ikkje er eigeninteresse som ligg bak. Ein forhandlar skal kunne forsvare forhandlingsresultatet i eigen organisasjon, og må difor vere tøff. For å bevare kravstørheita, samtidig som ein unngår rigidheita, kan ein utforme eit mandat til forhandlaren. Rognes (2008) skil mellom fire hovudtypar av mandat; uklart-, resultatorientert-, avgrensa- og fleksibelt mandat.

#### *Uklart mandat*

Eit uklart mandat kan til dømes innebere at forhandlaren har fått beskjed om å gjere sitt beste, ut i frå eit lite eintydig mandat frå oppdragsgjevaren. Her vil forhandlaren anta og forvente ei vurdering av oppdragsgjevar på visse delar av avtalen. Dette kan føre til usikkerhet hos forhandlaren, som fokuserer på nokre få, openbare dimensjonar som oppdragsgjevar kan vurdere avtalen ut frå. Eit slikt mandat viser ofte til manglande kommunikasjon mellom forhandlar og oppdragsgjevar (Rognes, 2008).

#### *Resultatorientert mandat*

Eit resultatorientert mandat vil føre til at forhandlingsutfallet står sentralt i tankane til forhandlaren. Dette impliserer at reservasjonspunktet (sjå kap. 3.3.1) kan bli sentralt. Forhandlarens merksemd vert her retta mot ei ”smertegrense” for kva som er akseptabelt, då alle avtalar som er betre enn reservasjonspunktet vert akseptert.

### *Avgrensa mandat*

Eit avgrensa mandat plasserer myndigheita til avgjerder hos oppdragsgjevar. Her vil det vere tett kontakt mellom forhandlar og oppdragsgjevar gjennom heile forhandlingsprosessen (Rognes, 2008, s. 132). Dette impliserer to parallelle forhandlingsprosessar: ein intern og ein ekstern. Interesser og løysingsmoglegheiter vert diskutert mellom forhandlar og oppdragsgjevar, men mandatet gir forhandlaren fridom til å føre forhandlingane slik han sjølv vil. Denne typen mandat stiller store krav til samarbeid mellom forhandlar og oppdragsgjevar, men gjev også ein tryggleik som ligg ved at resultatet vurderas av nokon utanfor sjølve forhandlingsprosessen.

### *Fleksibelt mandat*

Ved eit *fleksibelt mandat* har forhandlaren fått fridom til å inngå ein avtale han sjølv synst er best. Forhandlaren har blitt tildelt både fleksibilitet og handlekraft til å ta slutningar på vegne av organisasjonen, samstundes som han har eit internt diskusjonsapparat å støtte seg på.

#### 3.2.4 Intern organisering

Forhandlingar kan gjennomførast med ein individuell forhandlar, men det er svært vanleg at fleire personar dannar ei forhandlingsgruppe, også kalla forhandlingsteam. Ei sentral problemstilling er kven som skal velje ut teamet, og korleis teamet skal organiseras og leiest. I følge Rognes (2008) bør ein operere med fleire forhandlarar dersom ein føler at ei gruppe kan gjere ein betre jobb enn ein individuell forhandlar. Samstundes påpeikar forfattaren at bruken av eit forhandlingsteam er meiningslaust dersom summen av fleire personar ikkje kan gjere ein betre jobb enn ein enkeltperson. Eit forhandlingsteam bør vere godt integrert og samansett av personar med ulike profesjonar og ekspertise. I følge Rognes (2008) er det viktig at eit forhandlingsteam ikkje er større enn at alle kan delta aktivt, og difor bør ikkje eit forhandlingsteam vere større enn tre til fem personar. Medlemmene i teamet bør organiserast i ulike roller, og dette vil vere ein naturleg del av teamets førebuingar. I følge Thompson, Peterson og Brodt (referert i Rognes, 2008, s. 138) har eit forhandlingsteam større sjanse for å nå integrative avtalar, enn kva individuelle forhandlarar har. Integrative avtalar er avtalar der partane ser eit «vinn-vinn» potensiale, som vil sei å få til avtalar som er betre enn kompromiss på enkeltsaker (Rognes, 2008).

Rognes (2008) presenterer fire ulike roller i eit typisk forhandlingsteam; forhandlingsleiar, prosesskonsulent, observatør og ekspert. Ein forhandlingsleiar bør ha trening i å leie ein forhandlingsprosess og i å analysere forhandlingssituasjonar. I følge Rognes (2008) bør ikkje forhandlingsleiar berre ha i oppgåve å styre forhandlingane, men også å velje ut medlemmene til teamet. Desse bør veljast ut frå kriterier som kompetanse, intern betydning i organisasjonen, og samarbeidsevner. I tillegg til leiar kan det vere behov for ein *prosesskonsulent*. Dette er ei spesialisert rolle som skal bidra til effektiv og god kommunikasjon mellom partane i forhandlingane. Denne konsulenten kan blant anna ha i oppgåve å summere, teste forståing, sikre prosedyrar, og å hindre at konfliktsaker vert diskutert for tidleg i prosessen (Rognes, 2008, s. 137). Enkelte gonger kan eit forhandlingsteam ha god nytte av ein *observatør*. Dette er ein person som vil konsentrere seg om å samle inntrykk, tolke signaler og vurdere motpartens strategi. *Ekspertane* spelar ei meir avgrensa rolle i forhandlingane, i følge Rognes (2008). Den største utfordringa ved ekspertane er å gje dei ei god forståing av korleis forhandlingane føregår, samstundes som dei skal lære seg å vere disiplinerte deltakarar i forhandlingsteamet.

Desse ulike rollene kan kombinerast, og det viktigaste er at forhandlingsteamet er godt koordinert og førebudd. Forhandlingsleiaren kan bruke dei andre medlemmene som viktige ressursar og som avlastning i forhandlingane.

*I kapittel 3.2 har eg gått gjennom teori knytt til forhandlingsprosessen, med særleg vekt på førebuingfasen til forhandlingar ved strategival, mandat og intern organisering. Dette dannar det teoretiske grunnlaget for mitt første forskingsspørsmål:*

**«Forskingsspørsmål 1: Korleis førebudde fylkeskommunen seg til forhandlingane?»**

### 3.3 Forhandlingstypar

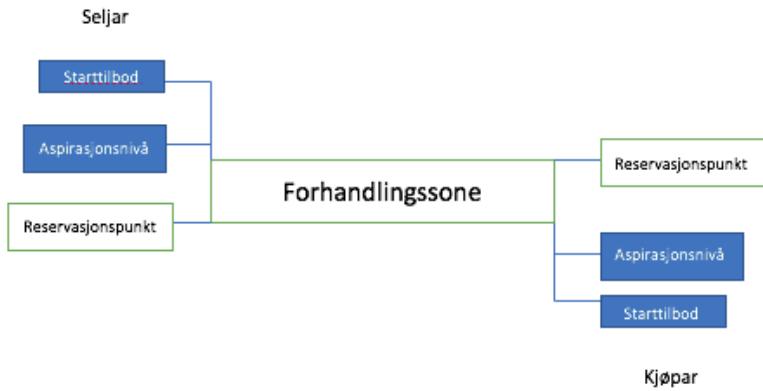
I dette kapittelet skal eg gjere greie for teori med relevans for mitt andre forskingsspørsmål:

#### **«Forskingsspørsmål 2: Korleis gjekk forhandlingane føre seg, og bar desse mest preg av konkurranse eller samarbeid mellom partane?»**

Rognes (2008) skil mellom fire ulike forhandlingstypar; fordelingsforhandlingar, integrasjonsforhandlingar, fleirpartsforhandlingar og mekling. Eg skal konsentrere meg om fordelingsforhandlingar og integrasjonsforhandlingar, då eg ser desse som mest relevant for oppgåva.

##### 3.3.1 Fordelingsforhandlingar

I enkelte forhandlingar dominerer ei sak, og dette er såkalla fordelingssituasjonar. Fordelingsforhandlingar er kjenneteikna ved ein konfliktdimensjon som dominerer forhandlingane. Eit typisk døme på ein slik situasjon finn me i ein klassisk kjøp-sal situasjon, der kjøpar ynskjer lågast pris for ei vare og seljar ynskjer høgast pris for same varen. Eit anna døme på ein slik situasjon er den siste tidas konflikt mellom flyselskapet SAS og deira streikande flypilotar (Verdens gang, 2019). Denne situasjonen var som kjent prega av ein sentral konfliktdimensjon, nemleg løn. Sjølve forhandlingsprosessen ved fordelingsforhandlingar vil bestå i at partane kjem med optimistiske starttilbod. Vidare argumenterer dei for sine posisjonar og kjem med innrømmingar inntil dei når eit kompromiss eller eit brot i forhandlingane. I ein slik situasjon vil partane ofte ha direkte motstridande interesser. Ei gitt mengde godar eller ulemper skal fordelast mellom partane, og det er vanleg å bruke nemninga ”vinn-tap-forhandlingar” på denne typen forhandlingar. Dess meir den eine parten får, dess mindre får motparten. Fokuset er typisk retta mot sak og konflikt, og nytta av samarbeid og relasjonar vert sett på som avgrensa (Rognes, 2008). Figur 3 på neste side illustrerer ein typisk fordelingssituasjon, basert på Rognes (2008, s. 42) sin fordelingsanalyse.



Figur 3 - Fordelingsanalyse (Rognes, 2008, s. 42)

Figuren viser sentrale forhandlingsteoretiske omgrep som starttilbod, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingssone. Rammene for forhandlingsrommet vert sett med eit *starttilbod*. I forhold til SAS og flypilotane var dette eit tilbod frå pilotane som involverte høgare løn, betre turnus og gunstigare arbeidstid. Eit realistisk starttilbod gjev motparten ein indikasjon på aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt. *Reservasjonspunkt* er den maksimale prisen ein kjøpar eller seljar er villig til å strekke seg til for ei forhandla løysing. Med referanse til flypilotane sine ynskjer og krav, var dette den lågaste løna dei kom til å akseptere. Partane gjer typisk vurderingar av reservasjonspunkt basert på kunnskap om marknaden ein forhandlar i, alternativ og økonomiske bæreevne. Det er med andre ord mange omsyn som må takast i ein slik prosess. Som figur 3 viser er *forhandlingssona* er eit resultat av forholdet mellom partanes reservasjonspunkter. Dersom ein skal unngå brot i forhandlingane må forhandlingssona vere positiv. *Aspirasjonsnivået* uttrykker kva ein ynskjer å betale, og bidreg til å uttrykke forhandlingas mål. Det som gjer forhandlingar spanande er, i følge Rognes (2008), at partane har avgrensa kunnskap om motparten sitt reservasjonspunkt. I tillegg er det ofte ein usikkerhet knytt til eige reservasjonspunkt. Dette fører til at partane har avgrensa kunnskap om forhandlingssona.

Eit sentralt spørsmål i forskinga er om ein skal kome med starttilbod, eller om ein skal overlate dette til motparten. I følge Rognes (2008) vil eit realistisk starttilbod påverke motpartens oppfatning av kor ei endeleg løysing vil ligge. Tversky og Kahneman (referert i Rognes, 2008, s. 44) skildra dette som forankrings- og tilpassingseffektar. Motparten vil mest sannsynleg oppfatte ditt starttilbod som optimistisk, og han vil anta at reservasjonspunktet ditt

ligg lågare. Startilbodet til den eine parten kan altså påverke motpartens oppfatning av kor ei løysing vil ligge, og difor er kontroll over starttilbodet ein maktfaktor i forhandlingar.

Rognes (2008) identifiserer fleire fallgruver knytt til dei føregåande faktorane. Ekstreme starttilbod kan føre til brot og mistillit mellom partane. Eit døme på dette kom i lønnsoppgjerset mellom LO og NHO tidligare i vår. I denne situasjonen var det alt for stor avstand mellom partane, og forhandlingane enda i brot (Aarseth, 2019). Lite kunnskap om motpartens reservasjonspunkt er ei anna fallgruve. Dette kan føre til at ein startar på feil nivå, til dømes for lågt. La meg bruke eit hyttekjøp som døme, der ein kjøpar startar med å tilby 1.1 million for hytta. Etterpå viser det seg at vedkomande faktisk kunne fått hytta til 1 million. Seljaren har med andre ord undervurdert kjøparens reservasjonspunkt, og vert sårbar i forhandlingane. Samstundes kan kjøpar ha overvurdert seljarens reservasjonspunkt og starta for høgt. Sistnemte kan føre til motparten ikkje tek startilbodet alvorleg. I situasjonar der ein er usikker på motpartens reservasjonspunkt, kan det vere fornuftig å overlate starten på forhandlingane til motparten, sjølv om dette fører til at det no er du som er sårbar ovanfor forankringseffektar jamfør Tversky og Kahneman (referert i Rognes, 2008, s. 44).

### 3.3.2 Integrasjonsforhandlingar

I følge Lewicki et al. (2010) treng det ikkje alltid å vere ein vinnar og ein tapar i forhandlingar – begge partar kan vinne. I staden for å sjå på forhandlingar som ”vinn-tap” situasjonar, kan forhandlarar sjå etter ”vinn-vinn” potensialet. Dette er mogleg i såkalla integrasjonsforhandlingar (Rognes, 2008).

I følge Rognes (2008, s. 59) dreier integrasjon seg om å få til avtalar som er betre enn kompromiss på enkeltsaker. Fokuset vert flytta frå fordeling av ressursar til å finne gode felles løysingar, der partane fokuserer på underliggende interesser og felles målsettingar. Kompleksiteten i forhandlingar aukar med talet på saker og grad av langvarigkeit i relasjonen mellom partane. Når kompleksiteten aukar vil partane ha eit større behov for informasjonsutveksling og felles problemløysing for å utvikle løysingar basert på interesser. ”Vinn-vinn” omgrepet kan gje inntrykk av at konkuransen forsvinn, og partane enkelt skapar gode løysingar i saman. Dette kan vere tilfellet, men også her vil det eksistere konfliktdimensjonar som må handterast. I motsetnad til fordelingsforhandlingar, der partane konsentrerer seg om openbare konfliktdimensjonar, inneber integrasjonsforhandlingar både samarbeid og konkurranse i ein og same forhandlingsprosess. Som eg nemnde i kap. 3.2.2,

seier Rognes (2008) at balansering av forholdet mellom konkurranse og samarbeid er ein av to grunnleggande utfordringar i forhandlingsprosessen.

Lewicki et al. (2010) peikar på fleire faktorar som gjere integrasjonsforhandlingar annleis enn andre typar forhandlingar. For det første fokuserer ein her på fellestrek i staden for forskjellar. I tillegg forsøker ein også å adressere behov og interesser i staden for eigne posisjonar. Ved integrasjonsforhandlingar forpliktar partane seg til å møte behova til motparten. Dette kan gjerast ved utveksling av informasjon og idear, finne alternativ for gjensidig gevinst, samt å ta i bruk objektive kriterier for prestasjonsstandardar (Lewicki et al., 2010, s.72).

Rognes (2008) identifiserer tre viktige føresetningar som må oppfyllast for at integrasjonsforhandlingar skal vere aktuelt; potensial, motivasjon og kompetanse. Med *integrasjonspotensial* meiner ein at det er mogleg å kome fram til betre løysingar enn reine kompromissar (Rognes, 2008, s. 60). Dette impliserer at forhandlingsproblemet må ha meir enn ein dimensjon, som moglegger kreative pakkeløysingar. Mange forhandlingssituasjonar vil berre ha ein betydeleg dimensjon, til dømes pris. I slike tilfelle er fordelingsforhandlingar einaste moglegheit. I tillegg til integrasjonspotensialet må partane vere *motivert* til å starte opp tidkrevjande og komplekse forhandlingar. Dette er ikkje alltid tilfellet, og enkelte gonger er partane nøgde med dei resultata fordelingsforhandlingar gjev. Integrering inneber at partane lagar tilpassa avtaler basert på korleis partanes interesser står i forholdet til kvarandre (Rognes, 2008, s.60). Mangel på kompetanse kan føre til at partane ikkje oppnår optimale avtalar, og i verste fall kan dette føre til avtalar der begge partar taper.

Lewicki et al. (2010) peikar på fire sentrale prosesser i integrasjonsforhandlingar; god informasjonsutveksling mellom partane, forstå motpartens ynskjer og behov, finne fellestrek og minimere forskjellar mellom partane, og identifisere løysingar som tilfredsstiller begge partar. Som tidligare nemnt, så seier Rognes (2008) at planlegging og strategiarbeid er den mest kritiske oppgåva i forhandlingar. Ei effektiv gjennomføring av integrasjonsforhandlingar krev difor gode førebuingar, og Rognes (2008) peikar på sju kritiske stadium i førebulingsprosessen. Desse er illustrert i tabell 1 på neste side.

	<b>Integrasjonsforhandlingar: Førebuingar</b>
<b>1.</b>	Interesseanalyse
<b>2.</b>	Løysingsmoglegheiter
<b>3.</b>	Pakker / skisser
<b>4.</b>	Alternativ til ei forhandla løysing
<b>5.</b>	Objektive kriterier
<b>6.</b>	Fordelingsanalyse
<b>7.</b>	Prosesstyring

*Tabell 1 - Førebuingar til integrasjonsforhandlingar (Rognes, 2008, s. 62)*

Rognes (2008) presenterer desse sju stadia som ein systematisk arbeidsmetode for komplekse integrasjonsforhandlingar. Arbeidet med desse oppgåvene er ikkje avslutta når forhandlingane startar, ein må jobbe vidare med dei gjennom heile forhandlingsprosessen. Eg skal no gå kort gjennom kvar av desse sju kritiske stadia i førebuingane til integrasjonsforhandlingar.

### *Interesseanalyse*

Partanes interesser er ein svært viktig del av forhandlingar, og desse må identifiserast. Det første ein bør gjere er å klargjere eigne interesser. Deretter bør ein utforske kva saker ein kan forhandle over for å ivareta dei underliggende interessene. Interesseanalysen må i tillegg innehalde ei analyse av motpartens interesser. Til tross for at ein normalt har avgrensa kunnskap om motpartens interesser, bør ein gjere seg opp forventningar om temaet (Rognes, 2008). Rognes (2008) skil mellom tre typar av interesser: felles interesser, separate interesser, og konfliktinteresser. Temaet interesser vert utdjeta i kap. 3.4

### *Avtalemoglegheiter*

Med utgangspunkt i interesseanalysen må ein vidare analysere forhandlingsproblemets avtalemoglegheiter. Rognes (2008) identifisert fire hovudtypar av avtalemoglegheiter som kan avdekkas av interesseanalysen; kompromiss, utnytte ulikskapar, utnytte likskapar og tilføre ressursar. Dersom forhandlingane er prega av ein konfliktdimensjon, til dømes pris, er avtalemogleheitene avgrensa til brot og kompromiss. I slike tilfelle vil det ikkje eksistere eit integrasjonspotensiale.

### *Pakker*

Etter høvesvis ei interesseanalyse og ein vurdering av avtalemoglegeheiter, vil neste fase i førebuinga vere å lage grunnmodellar for korleis ein avtale kan sjå ut, også kalla pakker (Rognes, 2008, s. 69). Dette må gjerast i førebuinga til forhandlingane, men også med motparten i sjølve forhandlingsprosessen. Ein står betre rusta til dette arbeid dersom ein har vore gjennom prosessen tidlegare, men samstundes må ein unngå å bli for knytt til dei skisserte løysingane.

### *Alternativ til ei forhandla løysing*

Neste fase i førebuingane er å vurdere kva alternativ ein har dersom partane ikkje kjem fram til ei løysing. I følge Rognes (2008) er eit godt alternativ til ei forhandla løysing eit viktig maktmiddel i forhandlingar. Eit betre alternativ gjev meir trygghet i forhandlingane, og ein vil aldri akseptere løysingsforslag som er därlegare enn eit alternativ. Til dømes vil alternativet ved eit bilkjøp ligge i det beste tilbodet ein får frå ein annan seljar av tilsvarende bil. Subramanian (2010, s.6) refererer til dette som BATNA, oversett til *beste alternativ til ei forhandla avtale*. Dette kjem eg nærmare inn på i kap. 3.5 der eg tek for meg makt.

### *Fordelingsanalyse*

Integrasjonsforhandlingar dreier som kjent seg om å finna løysingar som begge partar er tilfreds med. Likevel vil det ofte vere konfliktdimensjonar ein ikkje kan definere bort gjennom felles interesser, byting av saker eller objektive kriterier. I slike situasjonar må ein bruke verktøy frå fordelingsforhandlingar, i form av fordelingsanalyse og fordelingsstrategi. Dette er lurt å førebu seg på ein slik situasjon. Her vil du vere førebudd på å gjennomføre tradisjonelle fordelingsforhandlingar, dersom du ikkje får med deg den andre parten på integrasjonsforhandlingar. Fordelingsforhandlingar gjennomførast etter prinsippa for fordelingsforhandlingar, jamfør figur 3.

### *Prosess-styring*

Den siste fasen i førebuinga er å legge føringar for sjølve forhandlingane, og mykje av suksessen med integrasjonsforhandlingar er avhengig av korleis ein lukkast med å påverke prosessen (Rognes, 2008, s. 74). I følgje Rognes (2008) er det mange som ikkje tenker prosess-styring når dei planlegger forhandlingar. Dette kan føre til at mykje godt førarbeid ikkje vert vidareført til forhandlingane. Det kan vere nyttig å ta ein grundig gjennomgang med motparten om korleis prosessen skal gjennomførast.

Eg har no gått gjennom sju kritiske steg i førebuingsprosessen til integrasjonsforhandlingar. Desse forhandlingane er i utgangspunktet både meir krevjande og meir tilfredsstillande enn fordelingsforhandlingar. Hovudpoenget i denne typen forhandlingar er at ein føretar dei naudsynte interesseanalyser, utforskar løysingsmogleheter, og legg opp forhandlingsprosessen slik at ein får til ein god informasjonsutveksling, ein konstruktiv problemløysing og tillit mellom partane (Rognes, 2008, s. 78).

### 3.4 Interesser

I dette kapittelet skal eg gjere greie for teori om temaet interesser for å svare på mitt tredje forskingsspørsmål:

#### «Forskingsspørsmål 3: Korleis påverka partanes interesser forhandlingane?»

Lewicki et al. (2010, s. 79) ser på interesser som underliggende uro, behov, ynskjer eller frykt som motiverer forhandlarar til å ta ein posisjon. Rognes (2008, s.13) definerte forhandlingar som ”*ein slutningsprosess der to eller fleire partar med delvis motstridande interesser prøver å kome fram til ei felles slutning.*” I følge Rognes (2008) forhandlar me for å ivareta våre eigne interesser, men for å skape avtalar som begge partar kan vera nøgd med er ein nøydd å avklare både sine eigne, og motpartens interesser. Som nemnt i kap. 3.3.2 er løysingsforslag og avtalemogleheter basert på ei analyse av interesser.

##### 3.4.1 Skilje mellom posisjon og interesse

Ut i frå Lewicki et al. (2010) sin definisjon av interesser er det viktig å skilje mellom omgrepene interesse og posisjon. Ein posisjon er *kva* ein forhandlar vil ha, og interessa er *kvifor* han vil ha det. Ein posisjon er noko du vel å ta, mens interesser er det som fekk deg til å ta denne posisjonen. For å synliggjere forskjellen mellom interesser og posisjoner kan eg kome med eit døme:

*To menn kranglar på eit bibliotek. Den eine vil ha vindauge ope og den andre vil ha det lukka. Desse to kranglar fram og tilbake utan å kome fram til ei tilfredsstillande løysing. Så kjem bibliotekaren inn. Han spør den eine personen kvifor han vil ha vindauge ope: ”for å få frisk luft”. Deretter spør bibliotekaren den andre kvifor han vil ha vindauge ope: ”for å unngå trekk”. Bibliotekaren opnar så vindauge i naborommet, noko som fører til frisk luft i rommet, utan trekk. (Lewicki et al., 2010, s.79).*

Dette er eit døme på korleis ein kan bruke partane sine posisjonar og interesser til å løyse ei usemje ved hjelp av eit kompromiss. Partanes posisjonar var *vindauga lukka* og *vindauga ope* og interessene var *for å unngå trekk* og *for å få frisk luft*.

### 3.4.2 Ulike typar interesser

Lewicki et al. (2010) argumenterer for at det er viktig å rette merksemda mot interesser, og ikkje posisjonar, i ei forhandling. Det kan vere bra å kommunisere dine interesser til motparten, men evna til å forstå motpartens interesser er avgjerande. Ein vanleg feil i forhandlingar er for stort fokus på eigne interesser og for lite på motpartens.

Rognes (2008) presenterer tre forskjellige kategoriar av interesser; *felles*, *separate* og *konfliktinteresser*. Dei *felles interessene* må gjerast mest mogleg konkrete og knytast til klare forhandlingsdimensjonar. Ei felles interesse er ofte grunnen til at to partar går i forhandlingar med kvarandre. Dei felles interessene kan sjåast på som enkle køyrereglar for eit godt samarbeid, og legg difor grunnlaget for konstruktive forhandlingar. Likevel er det, i følge Rognes (2008) ei kjennsgjerning at mange forhandlarar berre fokuserer på ulikskapar og konfliktar, i staden for felles interesser. *Ei separat interesse* er noko som er av verdi for den eine parten, utan at det har noko betydning, korkje positivt eller negativt, for den andre (Rognes, 2008). Slike interesser opnar moglegheiter for å utnytte ulikskapar mellom partane. *Konfliktinteresser* er interesser der partane står i motsetnad til kvarandre, og det er ofte her ein finn usemje i forhandlingar. Desse interessene er ofte knytt til fordeling av verdi, til dømes pris, risikofordeling, lengde på avtaleperiode, lønnsauke, budsjettfordelingar og liknande (Rognes, 2008). Gode forhandlarar klarer å takle konfliktinteresser i ei forhandling og bruke desse til å finne konstruktive løysingar som begge partar er nøgd med.

Lewicki et al. (2010, s. 81-82) presenterer fleire viktige observasjonar kring interesser og typar interesser ein finn i forhandlingar;

- (1) For det første er det alltid meir enn ein type interesser i spel under forhandlingar. I tillegg til materielle interesser kan parten bry seg om prosessen, forholda eller prinsippa som står på spel i forhandlingane.

(2) For det andre kan partane ha grunnleggande forskjellige typar interesser på spel. Dette er viktig å få fram i forhandlingane, slik at ein kan finne løysingar som adresserer begge partane sine interesser. På den måten kan ein oppnå integrative løysingar som gjev begge sider i forhandlingane verdi.

(3) For det tredje kjem interesser ofte frå djupt forankra menneskelege behov eller verdiar. Behov er hierarkiske, og det er viktigare å tilfredsstille basisbehova enn behov som ligge lenger oppe i hierarkiet. Fischer, Ury og Patton (1992, s. 61) støttar opp om dette, og seier at dei sterkeste interessene er grunnleggande menneskelege behov. Desse grunnleggande behova er tryggleik, økonomisk tryggleik, ein følelse av tilhørsle, anerkjenning og kontroll over eige liv. Sjølv om desse behova er grunnleggande for dei fleste, kan dei vara lett og oversjå.

(4) Vidare påpeiker Lewicki et al. (2010) at interesser kan endre seg. Det som var viktig for parten førre veke er ikkje alltid like viktig den neste veka. Interaksjon og dialog mellom partane kan ta fokuset vekk frå nokre interesser, samstundes som det kan vekke liv i andre interesser. Når ein part begynner å snakke om ting på ein ny måte, eller når språket eller vektlegginga av saker endrar seg, bør motparten sjå etter endringar i interesser.

5) Avslutningsvis seier Lewicki et al. (2010) at det er viktig å få interesser til overflata. Dette gjeld både eigne interesser og motparten sine interesser. Det er fleire måtar å få interessene opp til overflata. Nokre gonger er ikkje folk klar over kva deira eigne interesser er, og difor er det viktig å analysere sine eigen frykt, sine aspirasjonar, håp og ønsker, for å få interessene til overflata.

### 3.5 Makt

I dette kapittelet skal eg gjere greie for teori rundt teamet makt for å svare på mitt fjerde forskingsspørsmål:

#### «Forskingsspørsmål 4: Hadde fylkeskommunen ein maktfordel i forhandlingane?»

Lewicki et al. (2010, s. 197) definerer makt som ”*the capabilities negotiators can assemble to give themselves an advantage or increase the probability of achieving their objectives.*” .

Dei fleste forhandlarar meiner at makt gjev dei ein fordel over motparten, og at makt difor er svært viktig i forhandlingar. I følge Hernes (1978) er makt eit naudsynt omgrep for å forstå sosiale, politiske og økonomiske forhold. Forhandlarar med makt vil prøve å nytte denne fordelen til å sikre seg ein større del av verdiane i forhandlingane eller å tvinge gjennom deira føretrekte løysing. Ei god forståing for makt er ein viktig føresetnad for effektive forhandlingar, samt ein naudsynt føresetnad for å gjennomføre viktige slutningar (Knudtzon, 2006). Alle forhandlarar ynskjer makt, i følge Lewicki et al. (2010). Dette springer ut av eit ønske om å vite kva ein kan gjere for å sette press på motparten, korleis ein kan overtale motparten, korleis ein kan endre motparten si tankegang og korleis ein kan få motparten til å gje oss det me vil ha. Lewicki et al. (2010) foreslår to forskjellige måtar å sjå på makt. Det å ha *makt over* motparten føreslår at makt er fundamentalt dominerande og tvungen i natur. *Makt med* føreslår at makt er delt med motparten med mål om å utvikle felles mål og objektiver. Folk har ein tendens til å sjå på makt som dominerande og tvungen, men i følge Lewicki et al. (2010) er delt makt med motparten avgjerande for å oppnå vellukka integrative forhandlingar.

##### 3.5.1 Skilje mellom makt og innverknad

Det er viktig å skilje mellom omgropa *makt* og *innverknad*. Lewicki et al. (2010) ser på makt som potensialet til å endre haldningar og åtferd hos andre. Same forfattar ser på innverknad som dei faktiske handlingane og taktikkane eit individ utøver for å endre haldningar og åtferd hos andre individ. Med andre ord er makt *potensiell innverknad*, mens innverknad er *bruken av makt* (Lewicki et al., 2010, s. 197).

### 3.5.2 Kjelder til makt

For å forstå korleis makt kan brukast er det føremålstenleg å sjå på ulike kjelder til makt.

French og Raven (referert i Lewicki et al., 2010, s. 201) identifiserte fem hovudtypar av kjelder til makt; ekspertmakt, lønningsmakt, tvangsmakt, legitimeringsmakt og referansemakt. *Ekspertmakt* kjem frå å ha unik og djup informasjon om eit tema. *Lønningsmakt* handlar om å ha moglegheita til å løne andre for å gjere dei rette tinga. *Tvangsmakt* handlar om å ha moglegheita til å straffe andre for og ikkje gjere dei rette tinga. *Legitimeringsmakt* kjem frå ein formell tittel eller posisjon som ein innehar, til dømes som president. Knudtzon (2006) kallar dette for makt knytt til rollar og posisjonar. *Referansemakt* refererer til respekt eller beundring som følger av eigenskaper som personlegdom, integritet etc. Til dømes vil person A ha referansemakt over person B i den grad B identifiserer seg med- eller ynskjer å bli assosiert med person A (Lewicki et al., 2010, s. 201).

Lewicki et al. (2010) samlar dei viktigaste kjeldene til makt i fem forskjellige grupper.

#### (1) *Informasjon som kjelde til makt*

Innanfor forhandlingar er informasjon kanskje den mest vanlege kjelda til makt.

Informasjonsmakt er avleia frå forhandlarens evne til å samle og organisere fakta og data som støttar forhandlarens posisjon, argumenter og ynskt utfall. Informasjon kan og nyttast som eit verktøy til å utfordre motpartens posisjon, eller for å undergrave effekten av motpartens forhandlingsargumenter. Sjølv i dei enklaste forhandlingar tek partane ein posisjon før dei presenterer argumenter og fakta som støttar opp rundt dette. Til dømes vil eg selje deg ein motorsykkel for 15.000; du seier den berre er verdt 10.000. Eg fortsetter med å fortelle deg kor mykje eg betalte for sykkelen, kva tilstand den er i, kva spesifikasjonar den innehar og kvifor den er verdt 15.000 Du poengterer at sykkelen er fem år gammal, samt at den har både bulkar og rustflekker. Du fortel også at du ikkje har råd til å betale 15.000. Dette er eit typisk døme på korleis begge partar i ein forhandlingssituasjon kan bruke informasjon som eit maktmiddel og til å argumentere for sitt syn, og på den måten påverke forhandlingsresultatet (Lewicki et al., 2010, s. 204).

#### *(2) Personlege kjelder til makt*

Personlege kjelder til makt refererer til at makt vert utleia av personlegdoms- og individuelle forskjellar. Lewicki et al. (2010) ser på fem underkategoriar her; personleg-, kognitiv-, motivasjons- og moralsk orientering, samt disposisjonar & ferdigheiter.

#### *(3) Posisjonsbasert makt*

Lewicki et al. (2010) diskuterer to kjelder til posisjonsbasert makt; *Legitimeringsmakt* og makt ved *ressurskontroll*. Legitimeringsmakt er utleia frå det å inneha ein spesiell jobb, kontor eller posisjon i eit organisatorisk hierarki (Lewicki et al., 2010, s. 207). I dette tilfellet ligg makta i arbeidstittelen, pliktene eller ansvaret knytt til jobben. Legitimeten kjem frå tittelen eller pliktene knytt til stillingsskildringa i den organisatoriske konteksten.

Legitimeringsmakt er eit av fundamenta i vår sosiale struktur. Når individ og grupper organiserast i sosiale system, som til dømes lag, verksemder eller organisasjonar, skapast det samstundes ei form for struktur og hierarki. Slik makt kan ervervast på fleire måtar. For det første kan ein erverve legitimeringsmakt ved fødselen, til dømes som eit medlem av kongefamilien. Legitimeringsmakt kan også ervervast ved val, som til dømes ved eit stortingsval i Noreg eller eit presidentval i USA. Ein kan også oppnå legitimeringsmakt ved tilsetjing eller forfremming til ein jobb. Nokre legitimeringsmakt kjem også til personar som innehavar ein posisjon eller ei rolle som andre personar viser respekt. Dette kan til dømes illustrerast ved at unge folk vanlegvis syner eldre respekt.

Den andre forma for posisjonsbasert makt er *ressurskontroll*. Folk som kontrollerer ressursar har moglegheita til å bruke desse til å kontrollere andre. Dette kan gjerast enten ved å gje ressursane til nokon makthavaren føler vil gjere som dei vil, eller holde ressursane vekke frå nokon som ikkje gjer som dei vil. Ressursar kan vere så mange ting. I ein organisatorisk kontekst har me til dømes pengar, forsyningar, humankapital, tid, utstyr, kritiske tenester og mellommenneskeleg støtte (Lewicki et al., 2010, s. 210).

#### *(4) Relasjonsbasert makt*

Lewicki et al. (2010) diskuterer tre typar makt relatert til omgrepet relasjonsbasert makt; *Gjensidig målavhengighet*, *referansemakt* og makt knytt til personlege og profesjonelle *nettverk*. Referansemakt var gjennomgått øvst i dette kapittelet. Makt knytt til nettverk viser til moglegheitene for å oppnå makt gjennom organisatorisk struktur og forbindelsar. Gjensidig

målavhengighet referer til at konstruktiv bruk av makt er avhengig av korleis partane ser på sine mål, og kor mykje deira mål avhenger av motparten sine mål. Logikken er at partar med felles og samarbeidande mål skaper ei ”makt med” orientering, i motsetning til ei ”makt over” orientering. Til dømes er relasjon- og målavhengighet ei sentral kjelde til makt i lønsforhandlingar.

#### (5) Kontekstuelle kjelder til makt

Dei mest openbare formene for makt ser man ofte i individuelle kvaliteter og individets forhold til andre. Makt springer også ut frå konteksten, situasjonen eller miljøet som forhandlingane skjer i. Desse formene for makt er ikkje alltid så lett å observere på kort sikt, men likevel er desse kjeldene til makt vel så viktig, i følgje Lewicki et al. (2010).

Eg skal no sjå nærmare på ei spesifikk kjelde til kontekstuell makt, nemleg BATNA.

#### 3.5.3 BATNA

I kap. 3.3.2 var eg kort innom omgrepet *BATNA*, som tyder *beste alternativ til ei forhandla avtale*. Som Rognes (2008) seier, er grunnen til at me forhandlar at me ynskjer å undersøke om det er mogleg å kome fram til ein akseptabel avtale. Det vil sei at det overordna målet ved forhandlingane ikkje nødvendigvis er å kome fram til ein avtale, men å utforske moglegheitene for å skape ein avtale som er betre enn det alternative. Dersom ein part har eit alternativ som er betre, altså ein betre BATNA, har denne parten ei signifikant makt i det at parten no kan velje mellom å akseptere avtalen, eller rett og slett bryte forhandlingane og velje det andre alternativet. Dess betre alternativa våre er, dess meir makt har me i forhandlingane. Ein tilgjengeleg BATNA kan brukast som pressmiddel for å oppnå ein betre avtale med motparten. Til dømes vil ein person som er tilboden to jobbar ha eit betre pressmiddel i lønsforhandlingane, og større makt, enn kva ein person med eit jobbtilbod vil ha. Samstundes kan ein forvente at motparten vil nytte sin BATNA som eit pressmiddel mot deg.

I følge Lewicki et al. (2010) har fleire studie forsterka betydinga av ein godt alternativ som ei kjelde til makt. Magee, Galinsky and Gruenfeld (referert i Lewicki et al., 2010, s. 216) seier at det å ha ein sterk BATNA aukar sannsynet for at ein kjem med det første tilbodet i ei forhandling. I tillegg vil det å ha eit godt alternativ styrke forhandlingsresultatet ditt, men og

motparten sitt, samanlikna med å ikkje ha eit alternativ. Ein forhandlar vil også å ha større innflytelse over sin motpart dersom han har eit betre alternativ. I følge Pinkley, Neale og Bennett (referert i Lewicki et al., 2010, s. 216) vil forhandlarar med gode alternativ klare å krevje ein større del av verdiane i forhandlingane, som er ei typisk problemstilling i ein fordelingssituasjon (Rognes, 2008).

### 3.6 Tillit

I dette kapittelet skal eg gjere greie for teori knytt til tema tillit for å svare på mitt femte forskingsspørsmål:

#### «Forskingsspørsmål 5: Korleis var tilliten mellom partane i forhandlingane?»

Tillit er eit sentralt omgrep i forhandlingsteorien. McAllister (referert i Lewicki et al., 2010, s.309) definerer tillit som *"menneske sin tru på og vilje til å handle basert på orda, handlingane og slutningane til eit anna menneske"*. I følge Lewicki et al. (2010) finst det ingen garanti for at tillit vil føre til samarbeid, men det er mange dømer som viser at mistillit forhindrar samarbeid. Dersom partane i forhandlingar ikke har tillit til kvarandre vil dette ofte føre til defensiv oppførsel. Defensiv oppførsel kan føre til at partane ikkje aksepterer den informasjonen som vert gjeve, men i staden ser etter gjømte og villeiande beskjedar ved motpartens bodskap. I tillegg kan slik oppførsel føre til at informasjon vert heldt tilbake, samt overdrivi forsvar av eigen posisjon i staden for samarbeidende oppførsel. Dette er faktorar som definitivt kan skade, i verste fall avslutte, ein forhandlingsprosess. Difor er ei gjensidig tillit mellom forhandlingspartane ein viktig føresetnad for gode og samarbeidande forhandlingsprosessar.

Lewicki et al. (2010, s.309) peikar på tre ting som bidrar til tillit mellom to partar i ei forhandling;

- (1) For det første har individuelle personligdomsforskjellar mykje å seie. Nokre personar er meir tillitsfulle enn andre av natur.
- (2) For det andre er det situasjonsmessige faktorar som har betyding, til dømes moglegheita for partane til å kommunisere tilstrekkeleg med kvarandre.
- (3) Det historiske forholdet mellom partane er også avgjerande. Partar som har gode erfaringar frå tidligare samarbeid, og som kjenner kvarandre frå før, vil naturlegvis ha tillit til kvarandre.

### 3.6.1 Calculus-based trust og identification-based trust

Lewicki og Wiethoff (referert i Lewicki et al. 2010, s. 309) skildrar to typar tillit; *calculus-based trust* og *identification-based trust*. Desse kan omsetjast til kalkuleringsbasert tillit og identifiserbasert tillit.

Identifiseringsbasert tillit er basert på å identifisere motpartens ynskjer og intensjonar. På dette nivået eksisterer tillit fordi partane forstår og verdset kvarandre sine ynskjer. Denne felles forståinga er utvikla til eit punkt der begge kan handle på vegne av kvarandre (Lewicki et al., 2010, s. 309-310).

Kalkuleringsbasert tillit handlar om at me ynskjer å sikre konsistent åtferd. Menneske ynskjer å vere truverdige fordi (1) dei vert lønna for å halde sitt ord og bevare sitt forhold til andre, eller (2) dei fryktar konsekvensane av og ikkje gjere som dei seier. Ved denne typen tillit reknar ein verdien av å skape tillit opp mot det å oppretthalde forholdet som det er. Trusselen om straff er difor sannsynlegvis ein meir signifikant motivasjon, enn løfte om lønning (Lewicki et al., 2010, s. 309).

Lewicki et al. (2010, s. 312) peikar på fem handlingar ein kan gjere for å auke kalkuleringsbasert tillit:

- (1) Skape og møte motpartens forventningar. Her må parten vera klar på det den ynskjer å gjere og gjer det den seier den skal gjere.
- (2) Påpeik fordelane av å skape gjensidig tillit. Peik på fordelane motparten kan oppnå ved å bevare den gjensidige tilliten.
- (3) Etabler truverdigheit ved å sørge for at utalingane dine er ærlege og presise. Fortel sanninga og hald ditt ord.
- (4) Hald løfter, skap forpliktingar og følg desse opp.
- (5) Utvikle eit godt rykte. Ver merksam på både ditt direkte rykte og ditt omdømme. Jobb mot at andre oppfattar deg som nokon med eit rykte for å vere til å stole på.

### 3.7 Vurdering av forhandlingsresultatet

I dette kapittelet skal eg gjere greie for teori knytt til tema tillit for å svare på mitt sjette forskingsspørsmål:

#### «Forskingsspørsmål 6: Korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?»

Dersom partane klarer å handtere dei to utfordringane og skildra i kap. 3.2.2, balansen mellom konkurranse og samarbeid og forholdet mellom sak og relasjon, er det store moglegheiter for å oppnå eit godt forhandlingsresultat. Dette kan vere vanskeleg å vurdere om resultatet av forhandlingane er bra eller ikkje. Rognes (2008) presenterer ein systematisk test for korleis kvaliteten på forhandlingsresultatet kan målast, ved hjelp av åtte forskjellige kontrollspørsmål, illustrert i tabell 2 under.

1.	Er dine interesser godt ivaretatt?
2.	Er interessene til den andre parten ivaretatt på ein akseptabel måte?
3.	Vil utanforståande bli skadelidande?
4.	Er avtalen betre enn dine alternativ til ei forhandla løysing?
5.	Er dette den beste løysinga som det er mogleg å oppnå med den andre parten?
6.	Hadde dykk ein effektiv kommunikasjonsprosess?
7.	Ynskjer partane å forhandle på nytt med kvarandre ein gong i framtida?
8.	Er partane motivert til å etterleve avtalen lojalt?

Tabell 2 - Eit godt forhandlingsresultat (Rognes, 2008, s. 28)

Generelt vil eit godt forhandlingsresultat tilfredsstille eigne interesser, ta omsyn til motpartens interesser, og ikkje skade interessa til utanforståande. Desse kriteria bør tilfredsstilla i eit kvart forhandlingsresultat (Rognes, 2008). I følge Curhan, Elfenbein og Xu (referert i Rognes, 2008, s.31.) viser forsking at individ i praksis legger stor vekt på subjektive vurderingar av forhandlingane. Ein vurderer då forhandlingane med utgangspunkt i fire kriterier; (1) tilfredsheit med utfall, (2) sjølvfølelse, til dømes at ein har redda ansikt og levd opp til eigne standardar, (3) tilfredshet med prosessen, og (4) oppfatningar av korleis relasjonen er til motparten. I følge Rognes (2008, s.31) kan dette vera meiningsfulle kriterier, men han anbefaler å supplere dei med dei meir operative og resultatorienterte kriteria i tabell 2.

### 3.8 Oppsummering teoretisk forankring

I dette kapittel har eg gjort greie for relevant teori knytt til oppgåvas problemstilling og tilhøyrande forskingsspørsmål. Dette teoretiske grunnlaget bygger i stor grad på Rognes (2008) og Lewicki et al. (2010) sine teoriar.

Kapittelet starta med ein generell introduksjon til forhandlingar. Deretter gjekk eg gjennom Rognes (2008) sin skildring av forhandlingsprosessen, med særleg vekt på forstadiet og førebuingar til forhandlingar. Denne teorien belyser mitt første forskingsspørsmål, der eg ynskjer å sjå på korleis fylkeskommunen førebudde seg til forhandlingane. Dette forskingsspørsmålet vart ytterligare belyst i kap. 3.3.2 ved Rognes (2008) sine sju kritiske stadium førebuingsprosessen ved integrasjonsforhandlingar.

Vidare presenterte eg teori med relevans for mitt andre forskingsspørsmål, der eg ynskjer å sjå på korleis forhandlingane til fylkeskommunen gjekk føre seg, og om desse bar mest preg av samarbeid eller konkurranse. Her presenterte eg to av Rognes (2008) sine forhandlingstypar, fordelingsforhandlingar og integrasjonsforhandlingar.

I kap. 3.4 presenterte eg Rognes (2008) sine fire ulike typar av interesser, samt Lewicki et al. (2010) sine observasjonar kring interesser og typar interesser ein finn i forhandlingar. Denne teorien har relevans for mitt tredje forskingsspørsmål. I kap. 3.5 gjorde eg greie for teori knytt til makt, med relevans for mitt fjerde forskingsspørsmål. Her presenterte eg først French og Raven (referert i Lewicki et al., 2010) sine fem hovudtypar av kjelder til makt, før eg presenterte Lewicki et al. (2010) sin utdjuping av desse kjeldene. Avslutningsvis skildra eg omgrepet BATNA. I kap. 3.6 presenterte eg temaet tillit, med relevans for mitt femte forskingsspørsmål. Lewicki og Wiethoff (referert i Lewicki et al. 2010) skildra to sentrale typar av tillit: identifiseringsbasert- og kalkuleringsbasert tillit.

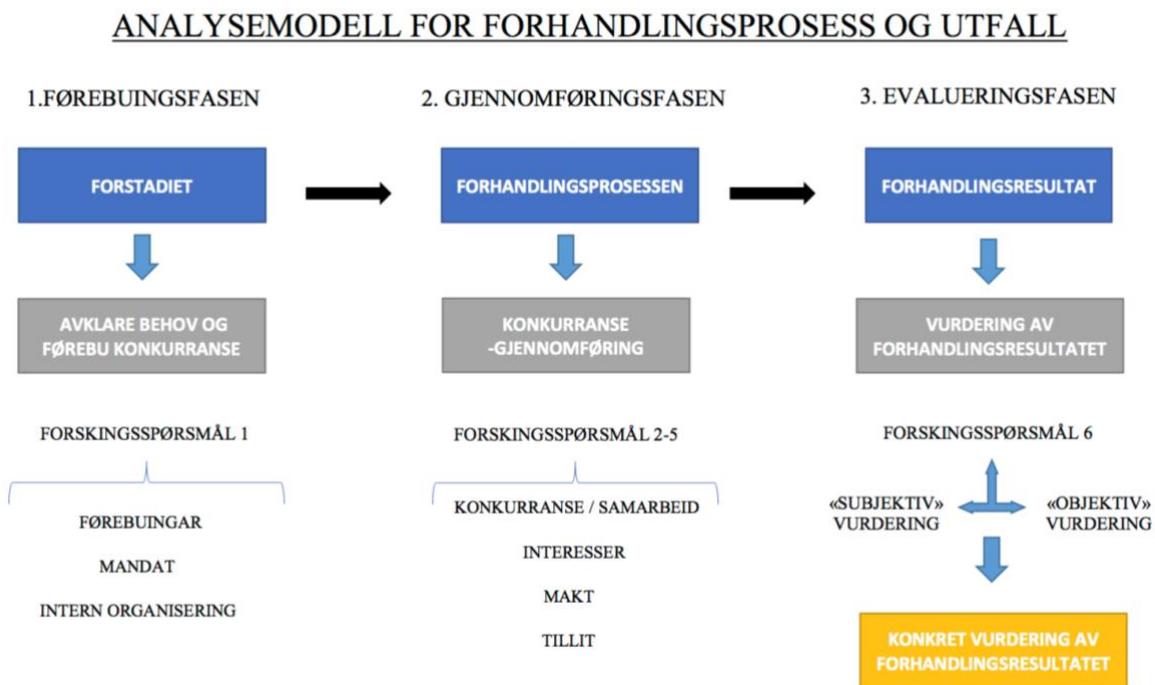
Avslutningsvis presenterte eg Rognes (2008) sin systematiske test for korleis ein måler kvaliteten på eit forhandlingsresultat, for å svare på mitt siste forskingsspørsmål. I tillegg skildra eg dei faktorane Curhan et al. (referert i Rognes, 2008) meiner at karakteriserer ei «subjektiv vurdering» av eit forhandlingsresultat.

Denne teorien legg grunnlaget for min analysemodell, som vert presentert i neste kapittel.

## 4.0 ANALYSEMODELL BASERT PÅ FORHANDLINGSTEORIAR

For å få ei grundig og god analyse har eg utarbeida ein analysemodell (Figur 4).

Rammeverket for denne modellen bygger på Rognes (2008) sin teori om forskjellige stadium i forhandlingane (sjå kap. 3.2), samt Difi sin standard anskaffingsprosess for offentlege anskaffingar (Difi, 2019a).



Figur 4 - Analysemodell for forhandlingsprosess og utfall (Eigenprodusert figur)

Rognes (2008) presenterte tre forskjellige stadium til forhandlingar. Dette var forstadiet, forhandlingsprosessen og etterstadiet. Som modellen viser har eg delt forhandlingsprosessen inn i tre stadium; Førebuingsfasen, gjennomføringsfasen og evalueringfasen. Jamfør modellen fokuserer denne oppgåva på førebuingsfasen til- og gjennomføringsfasen av forhandlingane til fylkeskommunen. I og med at desse kontraktane framleis ikkje er implementert har eg valt og ikkje fokusere på etterstadiet, men heller ta med ein evalueringfas. Denne analysemodellen er tenkt å vere eit oversikteleg verktøy for å analysere kva faktorar som påverka forhandlingane, og dermed forhandlingsresultatet, til fylkeskommunen.

Første fase er førebuingsfasen til forhandlingane. Denne fasen skal svare på forskingsspørsmål 1, som tek sikte på å skildre korleis fylkeskommunen førebusette seg til forhandlingane. Som både Rognes (2008) og Lewicki et al. (2010) seier, er planlegging og strategiarbeid ei viktig oppgåve i ein forhandlingsprosess. Førebuingar, mandat og intern organisering er difor faktorar som kan ha påverka forhandlingsresultatet. Utan åferd som er klart forankra i ein strategi, vert forhandlingsprosessen og utfall fort tilfeldige.

Etter førebuingsfasen går modellen vidare til fase to – gjennomføringsfasen. Dette skildra Rognes (2008) som forhandlingsprosessen, og Difi (2019a) skildrar dette som konkurransegjennomføringa. Forskingsspørsmål 2 tek sikte på å skildre korleis fylkeskommunen forhandla med motparten, i tillegg til å belyse om forhandlingane var konkurranse- eller samarbeidsprega. Dette ser eg som føremålstenleg for å få ein god oversikt over forhandlingsprosessen. Forskingsspørsmål 3, 4 og 5 tek sikte på å skildre korleis faktorane interesser, makt og tillit påverka forhandlingsprosessen og resultatet.

Avslutningsvis går modellen til tredje fase: evalueringsfasen. Med utgangspunkt i forskingsspørsmål 6 skal eg sjå på korleis fylkeskommunen sjølv vurderte forhandlingsresultatet. Vidare skal eg foreta ei «objektiv» vurdering av forhandlingsresultatet basert på Rognes (2008) sin systematiske test for å måle kvaliteten på eit forhandlingsresultat. Formålet med det sjette forskingsspørsmålet er å undersøke korleis fylkeskommunen sin «subjektive» vurdering samsvarer med min «objektive» vurdering. Denne samanlikninga tek sikte på å gje eit konkret svar på kva som gjorde resultatet bra, eventuelt mindre bra. I følge Rognes (2008) vil eit godt forhandlingsresultat tilfredsstille eigne interesser, ta omsyn til motpartens interesser, og ikkje skade interessa til utanforståande. Denne oppgåva bygger på ein tanke om at dette var eit godt forhandlingsresultat. Dette baserer seg på at anskaffinga har blitt løfta fram i media som ei suksesshistorie. Til dømes vart fylkeskommunen tildelt ZERO-prisen for årets klimatiltak i 2016 (Zero, u.å.)

## 5.0 METODISK FRAMGANGSMÅTE

I dette kapittelet skal eg presentere ei detaljert skildring av korleis eg metodisk har gått fram for å gjennomføre denne oppgåva. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) har samfunnsvitskapen til hensikt å bidra med kunnskap om korleis røynda ser ut. Då må ein gå metodisk til verks, som vil sei å følge ein bestemt veg mot eit mål. Samfunnsvitskapeleg metode handlar om korleis ein skal gå fram for å få informasjon om røynda, og kva den informasjon fortel oss om samfunnsmessige forhold og prosessar. Ein sentral del av empirisk forsking er å samle inn, analysere og tolke data. Empirisk forsking er kjenneteikna av systematikk, punktlegskap og openheit (Johannessen et al., 2011, s. 35).

### 5.1 Utvikling av problemstilling

I denne oppgåva skal eg skildre korleis Hordaland fylkeskommune har forhandla fram sine nye ferjekontraktar. Denne hendinga har blitt løfta fram i nyhenda som ei suksessfull innovativ anskaffing, der fylkeskommunen har forhandla fram det som både aktørane og omverda skildrar som innovative kontraktar. Som nemnt i innleiinga er dette eit tema det er skrivi lite om før. Med utgangspunkt i ei generell interesse for forhandlingar gjekk eg i gang med denne studia.

Det første steget var å avgrense kva eg ynskja å undersøke. I følge Johannessen et al. (2011) startar førebuingsfaen til eit forskingsprosjekt med ein ide, som vidare vert utforma til eit tema, og deretter presisert til ei *problemstilling*. Ei problemstilling vert definert som ”*spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*” (Johannessen et al., 2011, s.63) . Problemstillinga bidreg til å avgrense og gje retning til det vidare arbeidet, noko som er ein viktig del av ei undersøking. Formulering av problemstillinga dreier seg i prinsippet om å svare på to spørsmål: *Kva og kven* som skal undersøkast. Gode problemstillingar er formulert slik at svaret på desse spørsmåla kjem tydeleg fram. Eg har formulert følgande problemstilling:

”*Korleis gjennomførte Hordaland fylkeskommune forhandlingane ved denne offentlege anskaffinga, kva faktorar påverka resultatet av desse forhandlingane, og korleis kan me vurdere det endelige forhandlingsresultatet?*”

I denne problemstillinga er det tydeleg *kva* som skal undersøkast. Her skal eg undersøke fylkeskommunen sine forhandlingar. Temaet forhandlingar inneber som kjent minst to partar som forhandlar med kvarandre, men i denne studia skildrar eg korleis *Hordaland fylkeskommune* gjennomførte forhandlingane, og kva faktorar som påverka forhandlingsresultatet. Det vil sei at dette er ei studie med eit bakkeperspektiv på organisasjonen Hordaland fylkeskommune. Styrker og svakheter ved dette valet vil bli diskutert ved fleire høve seinare i kapittelet.

Eg bestemte meg tidleg for å skrive ei oppgåve knytt til temaet forhandlingar, men eg brukte lang tid å knytte temaet til noko empirisk «forskbart». Gjennom samtalar med rettleiar fann eg fram til innovative offentlege anskaffingar. Etter ein grundig gjennomgang av innovative offentlege anskaffingar i Noreg peika eg meg ut ferjesektoren som interessant. Dette er ein sektor det det har skjedd mykje spanande dei siste åra. Frå ferjesektoren fann eg fram til Hordaland fylkeskommune og deira forhandlingar knytt til inngåinga av nye ferjekontraktar.

I utgangspunktet ynskte eg å samanlikne to casar knytt til forhandlingar i innovative offentlige anskaffingar. Difor hadde eg lenge fokus på to casar. Begge desse casane var med meg heilt fram til og med intervjustadiet. Etter den innleiande intervjurunda viste det seg at case nummer to inneheldt for lite konkret knytt til forhandlingar, og difor valde eg vekk denne casen. På bakgrunn av dette har eg lenge jobba ut i frå ein førebels problemstilling, som har blitt endra og meir spesifisert etter kvart som kunnskapen har auka. For ordens skull kan det nemnast at case nummer to var Statens vegvesen si anskaffing av verdas første hydrogenferje<sup>5</sup>. Her valte vegvesenet anskaffingsprosedyren *konkurranseprega dialog*<sup>6</sup>, noko som innebar lite relevant data knytt til forhandlingar.

For å svare på problemstillinga utarbeida eg seks forskingsspørsmål og ein analysemodell. Analysemodellen vart laga for å gje leseren eit godt overblikk over ein komplisert forhandlingsprosess. Ved å analysere heile forhandlingsprosessen kan oppgåva bidra med viktige læringsmoment for framtidige offentlege oppdragsgjevarar, i tillegg til å gje private tilbydarar eit innblikk i korleis det offentlege forhandlar.

---

<sup>5</sup> Statens vegvesen (2019b)

<sup>6</sup> Difi (2019b)

## 5.2 Val av forskingsdesign

Ein viktig del av forskingsprosessen er å ta stilling til kva og kven som skal undersøkast, og korleis undersøkinga skal gjennomførast (Johannessen et al., 2011, s. 77). Dette vert kalla for *forskinsdesign*. Ein annan måte å sjå dette er som ei formgiving, altså ei vurdering av korleis ein best mogleg kan gjennomføre undersøkinga frå start til mål. Designet skal produsere informasjon på ein effektiv måte innanfor dei avgrensingane som er sett, til dømes tids- og budsjettavgrensingar. Valet påverkar dei etterfølgande forskingsaktivitetane, som til dømes kva data ein samlar inn og korleis ein samlar inn denne.

Ghauri og Grønhaug (2010) skil mellom tre typar forskingsdesign; *eksplorerande*, *forklarande* og *skildrande*. Eg har valt å gje eit *skildrande bidrag* i form av eit *deskriptivt design*. Dette er eit konkluderande design, der ein forsøker å forklare samanhengar, kategoriar eller kjenneteikn på ein systemtisk måte. Johannessen et al. (2011) skildrar dette som underbyggande og dokumenterande forsking. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) vil eit deskriptivt design fortelle oss korleis ting *er*. I denne studia ynskjer eg å skildre korleis fylkeskommunen har gjennomført forhandlingane og kva faktorar som påverka forhandlingane. Difor ser eg det som føremålstenleg å nytte dette designet. Eg har tatt utgangspunkt i grunnleggande forhandlingsteori for å svare på problemstillinga.

## 5.3 Val av kvalitativ metode

Val av forskingsdesign påverkar kva type data som bør hentast inn og korleis ein skal samle inn denne. I samfunnsvitskapeleg metodelitteratur er det vanleg å skilje mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvalitative data er empiri i form av ord, setningar og tekstar, og brukast i større grad når forståing og innsikt ønskes. Kvantisative data er empiri i form av tall eller symbol i staden for ord, og vert nytta når ein ynskjer å få ei brei oversikt innanfor eit tema. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) er det føremålstenleg å bruke kvalitativ metode når ein prøver å forstå eit fenomen, ofte frå ein respondents synsvinkel.

Hensikta med denne studia er å skildre ein prosess som er lite kjend frå før, der aktørane sine skildringar og synsvinklar er sentrale for å svare på problemstillinga mi. Jamfør et ynskje om å studere dei underliggende faktorane i forhandlingane, valte eg ei *kvalitativ tilnærming* til oppgåva. Dette gav meg moglegheita til å gå i djupna med få respondentar, og hente ut spesifikk informasjon frå forhandlingssituasjonen. Ei kvantitativ tilnærming ville ikkje ha egna seg til dette, då denne metoden ikkje vil bringe fram dei underliggende elementa

i forhandlingane. Ei kvalitativ tilnærming vil gje innsikt i dei involverte sine meningar, følelsar og erfaringar frå hendinga.

#### 5.4 Casestudie som forskingsmetode

Denne studia er forma som ei *casestudie*, der eg ser på ein forhandlingsprosess som har funnet stad innanfor eit bestemt tidsrom. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) er casestudie-tilnærminga ofte assosiert med forklarande eller skildrande forsking. Casestudie egnar seg godt når ein ynskjer ei djupare forståing av ei spesiell hending, og når hendinga du studerer er vanskeleg å observere utanfor hendingas naturlege setting. I tillegg seier både Ghauri & Grønhaug (2010) og Yin (2015) at forma passande når problemstillinga inneheld eit ”korleis”- eller ”kvifor”- spørsmål.

Etter ein grundig undersøkingsprosess fall valet mitt på Hordaland fylkeskommune og deira forhandlingar knytt til delinga av nye ferjekontraktar. Eg vurderte casen som relevant innanfor temavalet innovative anskaffingar. Casen var geografisk tilgjengeleg og den hadde ein definert varighet som gjorde det mogleg å undersøke den innanfor eit avgrensa tidsrom. I tillegg uttrykte fylkeskommunen engasjement for å delta i oppgåva, og dermed fell valet på denne casen. I denne studia ynskjer eg å studere korleis fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane og kva faktorar som påverka desse forhandlingane. Dette samsvarer bra med bruken av casestudie for å studere spesifikke karakteristikkar ved ein spesiell eller sjeldan situasjon (Ghauri & Grønhaug, 2010).

I følge Johannessen et al. (2011) har ein to former for casestudiedesign; enkeltcase- og fleircasestudie. Ved ei enkeltcasestudie får forskaren informasjon frå ei enkelt eining, til dømes eit individ, eit program eller ei hending. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) er enkeltcasestudie passande når ein ynskjer å teste etablerte teoriar, eller når hendinga ein studerer er eit unikt tilfelle. Anskaffinga til Hordaland fylkeskommune har blitt løfta fram i nyhenda som ei suksess, og vert sett på som ei innovativ og unik anskaffing. Difor var det føremålstenleg og berre fokusere på denne casen. Ei fleircasestudie er føremålstenleg dersom formålet er å samanlikne ein eller fleire liknande casar, der casane er av samanliknbart grunnlagt. Som tidligare nemnt var planen å samanlikne to casar, men avgjerda fell til slutt på ein case, då dei to casane ikkje let seg samanlikne.

Vidare må ein bestemme seg for talet på analyseeininger, og ei studie kan ha ein- eller fleire analyseeininger. Yin (2015, s. 50) deler analyseeiningerne inn i to underkategoriar: holistisk og integrert. Eit holistisk design omfattar studie av ei eining innanfor valt case og kontekst. Integrert design involverer fleire separate eininger innanfor valt case og kontekst. Denne studia er forma som eit enkeltcasestudie med ei analyseining, altså eit holistisk enkeltcasedesign. I følge Yin (2015) er eit slik design passande når ein ikkje kan identifisere andre logiske eininger, eller når den relevante teorien knytt til casen er holistisk av natur. I mitt tilfelle vurderte eg å legge opp til eit integrert design, der begge sider av forhandlingane vart undersøkt. Dette ville vore det Yin (2015) skildrar som andre logiske eininger. Basert på valet om eit skildrande forskingsdesign, samt avgrensingar i tid og omfang, fall valet på eit holistisk enkeltcasedesign. Det er fleire potensielle fallgruver ved dette designet. For det første kan eit holistisk enkeltcasedesign føre til at studia vert utført på eit urimeleg abstrakt nivå, utan at det føreligg tilstrekkeleg med data som støttar opp (Yin, 2015). I tillegg kan forskaren risikere at casen skiftar retning i løpet av studia, utan at ein klarer å fange opp dette. Den opphavlege problemstillinga reflekterer ein bestemt retning, men etter kvart som studia går fram kan denne retninga skifte. Då risikerer ein at data som vert samla inn ikkje lenger adresserer problemstillinga di (Yin, 2015, s. 55). Dette kan føre til at studia ikkje vert slik forskaren førespeglar seg. Ved enkeltcasestudie er det difor viktig å undersøke casen nøye på førehand, minimere sjansane for feilaktig framstilling, og maksimere tilgangen til representativ data (Yin, 2015, s. 53). Eg har brukt lang tid på å sette meg inn i casen, og mi oppfatning av casen er basert på den dataa eg har samla inn. I kap. 5.5 gjer eg greie for korleis eg har maksimert tilgangen til representativ data, og i kap. 5.6 gjer eg greie for korleis eg har minimert sjansane for feilaktig framstilling.

## 5.5 Datainnsamling og analyse

Til no har eg gått gjennom val av forskingsdesign og metode, som vart avklart i planleggingsfasen før forskinga starta. Desse vala la føringar for korleis studie vart utforma for å best mogleg svare på problemstillinga og tilhøyrande forskingsspørsmål. Neste steg i studia var å samle data som for å kunne svare på problemstillinga mi.

Yin (2015) presenterer 6 forskjellige måtar å samle inn data på i ei casestudie; dokumentundersøking, arkivfiler, intervju, direkte observasjon, deltakande observasjon og gjennom fysiske gjenstandar. I denne studia har eg nytta intervju og dokumentundersøking.

### 5.5.1 Datakjelder

Ghauri og Grønhaug (2010) skil mellom to hovedtypar av datakjelder: primær- og sekundærdata. Primærdata er original data generert av forskaren spesifikt knytt mot forskarens studie. Sekundærdata er data som er henta inn av andre i samband med eit anna formål eller studie.

I denne studia har eg nytta både primær- og sekundærdata. Fordelen med primærdata er at eg som forskar har kontroll over produksjonen og analysen av data, i tillegg til at data er samla inn mot forskarens spesifikke studie, som betyr at den strever etter å vera konsistent med problemstilling og forskingsspørsmål. Dette gjere at forskaren står i ein sterkare posisjon til å bedømme dataens kvalitet og validitet. Ulempa med å nytte primærdata er at det kan ta lang tid å samle inn denne typen data. I tillegg kan det vere vanskeleg å få tilgang til spesifikke organisasjoner eller individ som ynskjer å samarbeide og svare på dine spørsmål.

Fordelen med å nytte sekundærdata er at det først og fremst er tids- og eventuelt kostnadssparande. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) kan bruk av primærdata by på store utfordringar og ulemper. Eit av hovudproblema med bruk av primærdata er at data er samla inn for eit anna formål, som sjeldan passar perfekt med sekundærbrukar sitt formål. Dersom sekundærdata ikkje passar med sekundærbrukar sitt formål burde ikkje denne data brukast. Det er også viktig å analysere kva sekundærdata opphavleg var meint og nyttast for. Til dømes kan ein årsrapport for ein organisasjon vere vinkla på ein veldig favoriserande måte for organisasjonen den er skrivi for.

I tråd med valet av kvalitativ metode var det ynskjeleg å kome i direkte kontakt med dei personane som var involvert i fylkeskommunen sin forhandlingsprosess. Eg nytta gruppeintervju som innsamlingsmetode av mine primærdata. I tillegg nytta eg sekundære datakjelder, i form av to møtereferat frå forhandlingane og ein rapport om den samfunnsøkonomiske nytta av miljøtiltak i ferjesektoren. Eg fekk også tilgang til andre sentrale dokumenter frå forhandlingsprosessen, til dømes evaluatingsmodellen som vart nytta i forhandlingane. I følge Ghauri og Grønhaug (2010) bør all forsking starte med analyse av sekundærdata. Nokre gonger vil sekundærdata vere nok til å svare på ei problemstilling. I mitt tilfelle gav dei to møtereferata verdiful innsikt i forhandlingane, men dette var ikkje nok til å svare på mi problemstilling.

Ein av fordelane med casestudie er at den kan gjennomførast ved å kombinere forskjellige metodar for å skaffe seg mykje og detaljert data, og caseundersøkingar består i stor grad av å samle så mykje informasjon som mogleg, om eit avgrensa fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 90). I følge Yin (2015) er ein av casedesignets store styrker moglegheita til å bruke fleire forskjellige datakjelder. Eg skal no sjå nærmare på korleis eg har nytta dokumentundersøking og intervju som innsamlingsmetode for sekundær- og primærdata.

### 5.5.2 Dokumentundersøking

Den første datainnsamlingsmetoden eg har nytta er dokumentundersøking. Dette er ein innsamlingsmetode som knyter seg til bruken av sekundærdata. Dette kan sjåast på som datakjelder som andre har samla inn, til dømes offentlige dokumenter eller relevante artiklar (Ghauri og Grønahug, 2010). Før intervjuet med fylkeskommunen fekk eg tilsendt ein introduksjon til forhandlingsprosessen av forhandlingsleiaren, slik at eg skulle få ei god oppfatning av korleis desse forhandlingane gjekk føre seg.

For meg var det viktig å få eit innblikk i korleis forhandlingsprosessen faktisk vart gjennomført, uavhengig av det respondentane hadde forklart i intervjuet. Gjennom møtereferata fekk eg sjå korleis fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane, i tillegg til kva dei sa og meinte undervegs i forhandlingane. I følge Yin (2015) er det fleire fordeler med dokumentundersøking. Ein av dei viktigaste fordelane er at dette er data som ikkje er laga i samband med casestudia. Referata inneholdt spesifikk informasjon om hendingsgangen i casen, og dette er ein styrke ved dokumentundersøking (Yin, 2015). Møtereferata var utarbeidd av fylkeskommunen i etterkant av kvar forhandlingsrunde, og tilbydarane hadde godkjent dette referatet, i tillegg til å sladde ut sensitive opplysningar. Det at både fylkeskommunen og tilbydarane står inne for desse referata hindrar det Yin (2015) kallar for *reporting bias* som kan oppstå når *ein* forfattar står for dokumentet. Eit innblikk i desse referata bidrar difor til å styrke oppgåvas objektivitet, i form av at fylkeskommunen sine subjektive meininger ikkje er dei einaste gjeldande i studia.

### 5.5.3 Intervju som innsamlingsmetode

I følge Johannessen et al. (2011) er intervju den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på, og Yin (2015) karakteriserer intervju som ein av dei viktigaste kjeldene i ein casestudie. Intervju er ein fleksibel metode som gjer det mogleg å få fyldige og detaljerte skildringar av det fenomenet du undersøker. I tillegg er intervju ein målretta form for datainnsamling, sidan det fokuserer direkte på casen som studerast. Intervjuets grad av struktur kan varierer, og Johannessen et al (2011) skildrar tre hovudtypar av intervjuformer; Ustrukturert, semi-strukturert og strukturert intervju. I mitt tilfelle nytta eg eit semi-strukturert intervju. Desse er ofte basert på ein intervjuguide, med ei liste over tema og generelle spørsmål ein skal innom i løpet av intervjuet.

I denne studia nytta eg som sagt eit *semi-strukturert intervju* som innsamlingsmetode, men eg var nøydd å gjennomføre intervjet som ein gruppesamtale, det vil sei eit intervju med fleire enn ein respondent samstundes. I følge Johannessen et al. (2011) kan ein nytte minigrupper når ein gjennomfører gruppesamtalar med personleg oppmøte. Desse bør ha tre til fem deltagarar, men i mitt tilfelle hadde eg to deltagarar. Dette er ein svakhet ved mi gjennomføring. Grunnen til at intervjet vart gjennomført som ein gruppesamtale er at begge respondentane hadde minimalt med tid i ein travle kvardag, og dette var difor den einaste måten å få gjennomført eit tilfredsstillande intervju. Det positive med dette var at eg fekk to forskjellige syn på forhandlingsprosessen i eitt og same intervju. Den eine respondenten var direkte involvert i forhandlingane i rolla som forhandlingsleiar. Den andre respondenten hadde det overordna ansvaret for anskaffinga. Desse to innfallsvinklane gav meg verdifull innsikt i ein kompleks hendingsgang. I tillegg var dette ei hending som føregjekk for eit par år sida. Respondentane hadde difor eit behov for å diskutere hendingsgangen med kvarandre undervegs, i tillegg til at dei utfylte kvarandre på ein god måte. Dette bidrar til å eliminere eventuell hukommelsesbias frå respondentane. Johannessen et al. (2011) skildrar dette som ein bias som følger av at menneske sin hukommelse aldri er 100 prosent, og at den vert utsett for påverknad. Minner vil påverkast av mange faktorar, og dette er noko forskarar må ta høgde for i ei intervjuetting. Vidare seier Johannessen et al. (2011) at ein av fordelane med minigrupper at deltagarane ofte er ekspertar på sine områder. Difor har dei mykje å bidra med ut i frå forskjellige innfallsvinklar. I tillegg er det lettare å diskutere komplekse tema innanfor ei lita gruppe, og det er lettare å få fram detaljerte historier og personlege fortellingar i mindre grupper kontra større grupper (Johannessen et al., 2011, s. 109). På den andre sida kan få

deltakar avgrense kor mykje informasjon som kjem fram, og det kan vere vanskeleg å få til ein diskusjon. Eg opplevde ikkje at dette var tilfellet i mitt intervju.

Bruken av intervju som innsamlingsmetode gav meg moglegheita til å trekke inn komplekse og nyanserande funn ved ein prosess som først var lite kjent på førehand. Gjennom eit slik type intervju fekk eg eit godt innblikk i informantane erfaringar, meiningar og haldningar til prosessen. Det semi-strukturerte intervjuet gav meg moglegheita til å bevege meg fram og tilbake i intervjuguiden, etter kvart som eg fann bestemte tema passande. I følge Johannessen et al. (2011) er innsamlinga av kvalitative data kjenneteikna av høg grad av openheit og fleksibilitet, og eg har i innsamlinga av primærdata valt ei fleksibel løysing som tillét meg å samle inn den informasjonen eg trorg.

#### 5.5.4 Rekruttering av respondentar

I følge Johannessen et al. (2011) finnes det ingen fasit på kor mange respondentar som er naudsynt, men dette er ofte avgrensa av det som er praktisk mogleg å gjennomføre innanfor ei viss tidsramme. Kvalitativ metode handlar om å gå i djupna på eit mindre utval. Dette set større krav til respondentane ein vel å inkludere i studiet. Johannessen et al. (2011) skildrar dette som strategisk utveljing.

Eg hadde to respondentar ved mitt intervju, og desse vart valt ut basert på det Johannessen et al. (2011, s. 113) skildrar som snøballmetoden. Ved denne metoden vert informantane rekruttert ved at forskaren forhører seg om personar som veit mykje om temaet som skal undersøkast. Eg tok først kontakt med Hordaland fylkeskommune for å introdusere dei for oppgåva mi. Her vart eg vist vidare til fylkesdirektøren for samferdsel i Hordaland fylkeskommune, utan å vite kva hans rolle i prosessen var. Det viste seg at han hadde hatt ei sentral, overordna rolle i prosessen. Dette gjorde han høgaktuell som respondent. Vidare introduserte fylkesdirektøren meg for forhandlingsleiaren, som hadde den mest sentrale rolla i forhandlingane.

Mitt intervju er altså basert på svara frå to respondentar. Som tidligare nemnt seier Johannessen et al. (2011) at ei minigruppe bør bestå av minst tre personar, mens mi gruppe bestod av to respondentar. Difor er naturleg å ta opp tema objektivitet og validitet. Det er forventa at kvalitative forskrarar får fram eit unikt perspektiv i dei studia som gjennomførast, men det er viktig at funna er eit resultat av forskinga og ikkje eit resultat av forskarens

subjektive haldningar (Johannessen et al., 2011, s. 249). Ved bruk av berre to respondentar reiser det seg spørsmål om oppgåvas objektivitet, og om oppgåva vert farga av desse respondentanes subjektive meininger. Eg føler at dei valde respondentane belyser problemstillinga mi på ein god måte, då desse var dei mest sentrale personane i anskaffinga frå fylkeskommunen si side. Formålet med studia er å svare på korleis fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane. Likevel kunne eg hatt med tilbydarsida også. Dette hadde gjeve ein ekstra dimensjon til studia ved at tilbydarsida kunne belyst korleis dei oppfatta at fylkeskommunen forhandla. Ved og berre sjå på ei side av forhandlingane mister eg denne dimensjonen, og dette er ein svakhet ved oppgåva. Valet vart tatt ut i frå oppgåvas avgrensing i tid og omfang. I tillegg har eg vurdert resultata av studia på ein kritisk måte opp mot oppgåvas teoretiske rammeverk. Eg opplevde at respondentane var villige til både å kritisere og rose fylkeskommunen sin gjennomføring av anskaffinga.

### 5.5.5 Utforming av intervjuguide

I samband med intervjuet utarbeida eg ein intervjuguide (Vedlegg 1). I følge Johannessen et al. (2011) bør eit semi-strukturert intervju vere fleksibel i sin utforming, samstundes som intervjuaren har kontroll og leiar den opne samtalen over i ønskte emnar.

Eg forma min intervjuguide med den hensikt å bruke denne som eit verktøy som sørga for at ynskte tema ville verta rørt ved i intervjuet. Denne intervjuguiden baserte eg på mine forskingsspørsmål og tilhøyrande analysemodell. Eg la opp til ein semi-strukturert samtale der heile forhandlingsprosessen vart rørt ved. Hensikta med intervjuguiden var å bruke denne som ein rettleiar for intervjuet. På denne måten kunne eg variere spørsmåla etter kvart som ting vart naturleg i samtalen.

Eg prøvde å utleie spørsmåla på ein måte som ikkje var for leiande, men opne og teoretisk relevante. Innhaldet i spørsmåla vart utarbeidd med utgangspunkt i analysemodellen min med tilhøyrande forskingsspørsmål. I tillegg hadde eg i kontakten med respondentane bedd om ein liten introduksjon til prosessen. På den måten hadde eg klart føre meg hendingsgangen i prosessen, og denne informasjon nytta eg for å tilpasse intervjuguiden. I følge Yin (2015) er ein av svakhetane ved intervju at dårlig formulerte spørsmål kan føre til bias. Eg føler at spørsmåla mine var godt formulert.

Intervjuguiden vart sendt til respondentane ei veke før intervjuet vart gjennomført. Dette gav respondentane tid til å tenke gjennom hendingsgangen før intervjuet, noko som var føremålstenleg for effektiviteten i dialogen. Baksida med dette er at respondentane fekk moglegheita til å samordne sine svar, utan at eg kan sjekke dette. På den måten kan dei stå fram som meir samde enn dei verkeleg er, og dette kan gje eit feilaktig bilet av forhandlingane. Likevel følte eg ikkje at dette var tilfellet, då respondentane diskuterte og utfylte kvarandre undervegs i intervjuet. Etter mitt syn verka dei truverdige.

### 5.5.6 Gjennomføring av intervju

Dialogen med respondentane har vore gåande frå første innleiande førespurnad om intervju. Eg var tidleg ute og gav ei introduksjon til oppgåva, og eg fekk tilsendt ein introduksjon til forhandlingsprosessen frå forhandlingsleiaren i retur. Denne introduksjonen gav meg ei god innføring i prosessen. I tillegg var den svært nyttig i arbeidet med intervjuguiden, samt planlegging av tidsbruken i intervjuet. Undervegs i dialogen vart det sett ein dato for intervjuet. Begge respondentane er personar med mykje på agendaen, så me vart einige om ein dato eit godt stykke fram i tid. Dette var ein fordel for meg då eg fekk god tid til å førebu intervjuet.

### *Intervjusetting*

Begge respondentane vart intervjeta i kontorlokala til Hordaland fylkeskommunen i Bergen. Eg var veldig ivrig på å få til eit ansikt-til-ansikt intervju, og tok difor turen frå Stavanger til Bergen. Ved eit ansikt-til-ansikt intervju kan eg observere ulike ting ved respondentane, til dømes kroppsspråk og blikk mellom intervjuobjekta. Det at intervjuet føregjekk på respondentanes ”heimebane” gav dei ein kjend og trygg atmosfære som gjorde dei avslappa, men ikkje for avslappa. Begge behandla meg på ein formell og ryddig måte, samstundes som dei var imøtekomande, hyggelege og godt førebudd. På førehand var eg litt nervøs, i og med at ein slik intervjuasjon var nytt for meg, men respondentanes innstilling gjorde at eg følte meg komfortabel. Dermed klarte eg å slappe av og utføre den jobben eg var kome for å gjere.

### *Intervjuets gang*

Før intervjuet starta vart det litt tid til generell småprat med respondentane. Denne seansen varma opp både meg og respondentane, og småpraten var med på å løyse opp stemninga. Innleiingsvis gav eg ein ny introduksjon til oppgåva. Sjølv om respondentane allereie hadde motteke ein slik introduksjon via e-post, såg eg det som føremåltenleg å minne dei på

problemstillinga mi og formålet med oppgåva før me gjekk i gang. Vidare tok eg for meg nokre generelle avklaringar rundt konfidensialitet. Deretter avklarte eg bruken av lyd-opptak og generelle retningslinjer rundt dette. Begge intervjuobjekta godtok bruken av lydopptakar.

Sjølve intervjuet starta med å avklare kva roller intervjuobjekta hadde i prosessen. Då fekk eg bekrefta at fylkesdirektøren hadde det overordna ansvaret for denne prosessen, mens forhandlingsleiaren var ansvarleg for sjølve anskaffinga i tillegg til å vara forhandlingsleiar. Deretter gjorde eg kort greie for det første temaet og eg let intervjuobjekta prate fritt rundt spørsmåla. Resten av intervjuet følgde dei fastsette temaa og eg let intervjuobjekta vandre fritt mellom dei ulike spørsmåla under kvart av temaa. Intervjuguiden var ikkje meint å legge føringar på samtalen, men heller å oppretthalde god flyt i dialogen. Så lenge dialogen mellom meg og intervjuobjekta flaut godt la eg ikkje noko vidare hindringar på samtalen. Eg opplevde at intervjuobjekta hadde førebudd seg godt, og at dei såg på intervjuguiden som eit viktig verktøy under intervjuet. Oppfølgingsspørsmål vart lagt inn der eg følte det naudsynt, og sett i etterkant kunne eg nok lagt inn endå fleire oppfølgingsspørsmål for å avdekke fleire underliggende faktorar. Ein viktig ting å nemne her er at dette er ein prosess som skjedde for eit par år sida, så intervjuobjekta kom stadig på ting dei hadde gløymt som var relevant.

Avslutningsvis fekk intervjuobjekta spørsmål om dei hadde noko å tilføre, eller eventuelle kommentarar til spørsmåla. Dette var på eit stadium der dei hadde reflektert over casen ei god stund, så her dukka det også opp fleire relevante ting. Etter denne seansen vart lydopptakar slått av og intervjuet vart avrunda. Eg avslutta med å takke for bidraget til oppgåva og eg la fram ein førespurnad om vidare kontakt dersom det var noko eg lurte på. Dette sa intervjuobjekta seg villige til.

## 5.6 Dataanalyse

Etter at ein har samla inn kvalitative data bør forskaren analysere og tolke desse med utgangspunkt i teoriane knytt til problemstilling og forskingsspørsmål. Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse er som regel data i tekstform. I følge Johannessen et al. (2011) har dataanalysen to hensikter. For det første skal ein organisere data etter tema. Dette vert gjort ved at forskaren reduserer, systematiserer og ordnar datamaterialet. Hensikta er å legge eit godt grunnlag for vidare analyse, utan å miste viktig informasjon. For det andre skal forskaren analysere og tolke den data som har blitt samla inn.

Kort tid etter at intervjuet var gjennomført transkriberte eg lydopptaket. Med intervjuet friskt i minne var det enkelt å attgje teksten. Intervjuet vart skrivi ned i sin heilskap, men ubetydelege ordlydar som vart ikkje inkludert. Dette var eit omfattande arbeid som til slutt resulterte i om lag 20 tettskrivne sider med tekst. Dette referatet vart sendt i sin heilskap til fylkeskommunen etter avtale om å få lese gjennom. Fylkeskommunen var nøydd å sladde eit par setningar som inneheldt sensitiv informasjon, men desse setningane hadde ingen direkte relevans til oppgåva.

Intervjuet (primærdata) og møtereferata (sekundærdata) utgjorde det mest sentrale datagrunnlaget i denne studia. I tillegg har eg nytta ulike rapportar som analyserer det samfunnsøkonomiske resultatet av fylkeskommunen sine forhandlingar. Dette kvalitative datamaterialet var eg nøydd å organisere og ordne. Mason (referert i Johannessen et al., 2011, s. 187) skildrar tre måtar å organisere og ordne kvalitativ datamateriale på: tversnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering, og bruk av diagram og tabellar. Dei tre metodane skil seg frå kvarandre med ulike teknikkar, men dei er ikkje gjensidig utelukkande, og forskaren treng ikkje avgrense seg til ein måte. Eg organiserte dataa inn i ulike kategoriar knytt til kvart av forskingsspørsmåla. Dette var *førebuingsfasen*, *forhandlingsprosessen/ gjennomføringsfasen*, *interesser*, *makt*, *tillit* og *forhandlingsresultatet*. Intervjuguiden var også basert på desse temaa, og i følge Johannessen et al. (2011) kan intervjuguiden brukas som eit utgangspunkt for fortløpende kategoribasert inndeling av datamateriale. Johannessen et al. (2011) påpeiker at ein slik måte å kategorisere på data på ikkje alltid fungerer like godt. For det første kan ein risikere å ende opp med alt for breie kategoriar eller kategoriar som er definert på førehand og dermed ikkje bidreg med særleg ny kunnskap. I mitt tilfelle fungerte denne måten å strukturere dataa på godt, og eg opplevde dette som den mest føremålstenlege måten å dele inn dataa på. Derimot vart det tidleg klart at fleire av kategoriane overlappa kvarandre, og dette var eit resultat av at intervjuet var forma som eit semistrukturert intervju, der samtalen gjekk lett mellom dei ulike temaa. Difor vart dette eit omfattande og krevjande arbeid, men også det mest interessante med heile oppgåva.

## 5.7 Opgåvas haldbarheit

Ein sentral del av ein forskingsprosess er at resultata skal kunne drøftast med eit kritisk blikk av utanforståande. I ei studie skal ein alltid forsøke å minimere problema knytt til validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). I dette kapittelet skal eg foreta ei kritisk vurdering til kvaliteten på dei data eg har samla inn. Har eg fått tak i dei data eg ynskte å få tak i? Kan eg overføre det eg har funne til andre samanhengar? Kan eg stole på dei data eg har samla inn? Dette er tre sentrale spørsmål som må svarast på for å konkludere med at det eg har funne og presentert er truverdig (Jacobsen, 2015, s. 228).

### 5.7.1 Validitet

Ein vanleg definisjon av validitet innanfor kvantitative undersøkingar er spørsmålet ”måler me det me trur me måler” (Johannessen et al., 2011, s. 244). Dette vert skildra som omgrepvaliditet. Kort sagt dreier validitet i kvalitative studiar seg om i kva grad forskarens framgangsmåtar og funn reflekterer formålet med studien og representerer røynda. I mitt tilfelle dreier validitet seg om dei spørsmåla eg stiller undersøkjer det dei har til hensikt å undersøkje.

#### *Gjev studieobjekta ein sann representasjon av røynda?*

I følge Alvesson (referert i Jacobsen, 2015, s. 229) tek mange forskarar det for gitt at det menneske seier og gjer, faktisk representerer røynda. I følge han er dette feil, fordi menneske ofte verken kan eller vil avsløre røynda. Jacobsen (2015, s. 229) presenterer eit sett med spørsmål som kan hjelpe forskarar til ein slik refleksjon. Eg skal no reflektere rundt nokre av desse spørsmåla med relevans til min studie.

#### **Har eg fått tak i dei riktige kjeldene?**

Ein kritisk gjennomgang av dette spørsmålet vil omfatte ei skildring av dei kjeldene eg *ikkje* fekk tilgang til, og kvifor eg *ikkje* gjorde det. Dette kan klargjere kva informasjon som kan ha blitt sett vekk frå, både for lesar og for forskar (Jacobsen, 2015, s. 230). I denne studia følte eg at eg fekk tilgang til to sentrale respondentar. Den eine hadde det overordna ansvaret for anskaffing, mens den andre var forhandlingsleiari. Når valet om eit bakkeperspektiv på anskaffing vart teke var desse to dei riktige respondentane å nytte. Via respondentane fekk eg tilgang til primærdata gjennom intervju, og sekundærdata i form av to av møtereferata frå forhandlingane. Begge desse møtereferata var frå forhandlingane med same tilbydar. Sjølv

om respondentane påpeikte at gangen i referata var lik for alle tilbydarane, skulle eg bedd om tilgang til alle møtereferata for å validere denne påstanden. Dette vart ikkje gjort.

### **Gjev kjeldene riktig informasjon?**

Sjølv om eg fekk tak i dei riktige kjeldene, var det ikkje sikkert at kjeldene gav frå seg den riktige informasjonen. I følge Jacobsen (2015) må forskarar gjere ei kritisk drøfting av kjeldanes evne til å gje riktig informasjon om det me ynskjer å studere. Eg føler at mine kjelder gav meg riktig informasjon om korleis fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane. I tillegg fekk eg informasjon frå fleire kjelder (primær- og sekundærdata), og i følge Jacobsen (2015) gjev dette ei meir gyldig skildring av fenomenet. Yin (2015) støttar opp under dette, og seier at bruk av fleire datakjelder bidreg til å styrke casestudias validitet. I følge Yin (2015) er dette ein av casedesignets store styrkar, og forfattaren påpeiker at casestudiar som brukar fleire datakjelder har betre kvalitet enn dei som stoler på ei datakjelde.

### **Kor kjem informasjonen frå?**

I følge Jacobsen (2015) kan informasjon, særskilt i intervju, kome fram på to ulike måtar: Via direkte reaksjon på stimuli (spørsmål) frå forskarane, eller spontant frå respondenten. Informasjonen som kom fram i mitt intervju kom frå direkte reaksjon på spørsmål frå meg, men også spontant frå respondentane. Eg hadde lagt opp til eit semi-strukturert intervju, og dette gav respondentane moglegheita til å bevege seg fritt mellom temaar.

### *Gjev forskaren ein sann representasjon av data?*

Johannessen et al. (2011) seier at truverdigheit kan styrkast ved å formidle resultata til informantane for å få bekrefte resultata, eller ved å la andre kompetente personar analysere det same datamaterialet for å sjå om dei kjem fram til same tolking av det. Jacobsen (2015) skildrar dette som *respondentvalidering*. I dette tilfellet sendte eg over oppgåva til fylkeskommunen slik at dei kunne bekrefte resultata. Dessverre rakk dei ikkje å lese gjennom heile før innleveringsfristen, men eg hausta lovord for gjennomføringa. Det å la sentrale respondentar lese gjennom og bekrefte resultata er ein måte å skape validitet på i casestudiar (Yin, 2015). Eit svar frå fylkeskommunen ville bidrage til å styrke studiens autentisitet, som vil sei at funna verker sanne og realistiske for dei det angår.

### *Speglar resultata røynda?*

Eit viktig spørsmål å stille seg er om funna representerer ei røynd utanfor både forskaren og dei som er undersøkt. Dette kan ein undersøke ved å sjå på om resultata ein har kome fram til stemmer overeins med annan forsking (Jacobsen, 2015, s. 237).

I denne studia har eg brukt mykje tid på å sette meg inn i forhandlingsteorien. Her har eg nytta både nasjonale og internasjonale bøker. I tillegg har eg lest fleire tidligare masteroppgåver med forhandlingar som tema. Dersom det er samanfall med ein eller fleire undersøkingar, kan ein sei at gyldigheita er blitt styrka, men ikkje at vår undersøking er sann. Gyldigheita vert ytterligare styrka dersom andre fagfolk kjem til dei same konklusjonane som oss, sjølv om dei har nytta andre metodar. Som ein kan sjå i analysedelen av denne oppgåva samsvarar mange av funna med forhandlingsteorien.

*Johannessen et al. (2011) operer med fleire ulike former for skeivskapar / metodefeil. Eg skal no gjere greie for nokre av desse som har relevans til mi studie.*

### *Utval- og klassifiseringsskeivskap*

Systematiske skeivskaper i informantutvalet kan føre til utvalsskeivheit. Dette vil sei at enkelte einingar kan vere systematisk underrepresentert eller ikkje tatt med i utvalet i det heile tatt (Johannessen et al., 2011, s. 245). Denne studia har som formål å skildre forhandlingane frå fylkeskommunen si side, for å svare på korleis fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane. Informantutvalet i denne oppgåva er på to respondentar, då eg opplevde at dette var nok til å belyse dei forskingsspørsmåla eg ynskja svar på. I tillegg var dette dei informantane som hadde mest kunnskap om forhandlingane. Som tidligare nemnt kunne eg tatt med tilbydarsida også. Dette hadde gjeve ein ekstra dimensjon til studia ved at tilbydarsida kunne belyst korleis dei oppfatta fylkeskommunen som motpart. Ved og berre sjå på ei side av forhandlingane mister eg denne dimensjonen, og dette er ein svakhet ved oppgåva. Klassifiseringsskeivheit oppstår når dei informantane som er med i undersøkinga, ikkje er dei som er best egna til å belyse problemstillinga ((Johannessen et al., 2011, s. 245). I dette tilfellet meiner eg at eg har funne fram til dei informantane som er best egna til å svare på undersøkinga.

### *Hukommelsesskeivskap*

Hukommelse er menneske sin evne til å lagre og hente fram tidligare uttrykk (Johannessen et al., 2011, s. 246). Hukommelsen vår vert utsett for påverknad, og det er ikkje alltid ein hentar ut den informasjonen som ein putta inn. Ved eit intervju av informantar bør ein ta høgde for dette, fordi informantane opplever, hugsar og evaluerer fenomen forskjellig. Dette er ein skeivskap som kan førekome i mi studie. Dette er ein case som føregjekk i tidsperioden 2014-2016, og respondentanes hukommelse kan ha påverka det dei hugsar frå denne casen. Fordelen her er at dette er ei offentleg anskaffing. Det betyr at hendingsgangen er grundig dokumentert i form av møtereferat. Desse møtereferata nytta eg som sekundærkjelde, og dei kan ha bidrige til å justere eventuelle skeivskapar i hukommelsen til respondentane.

### *Kognitiv skeivskap*

I følge Johannessen et al. (2011) finst det mange kognitive tilbøyeligheter i måten menneske samhandlar på. Desse kognitive skeivskapane kan gje utslag på fleire måtar innanfor kvalitativ forsking.

For det første har menneske ein tendens til å *søke etter- og tolke informasjon slik at den støttar eigne meininger og synspunkt*. Dersom ein forskar ut i frå teoretiske forventingar, og berre søker informasjon som støttar om rundt desse, kan ein risikere å ikkje tilføre studia noko ny informasjon. I min studie hadde eg eit teoretisk rammeverk som la føringar på dei spørsmåla eg stilte i intervjuet. Likevel opplevde eg at studia skaffa fram ny informasjon som eg ikkje hadde gjort greie for på førehand.

For det andre har menneske ein tendens til å *unngå informasjon og tolkingar som motseier eksisterande førestillingar*. Denne tenker eg referer til meg som forskar. Eg har satt meg grundig inn i forhandlingsteori, og dette grunnlaget er i stor grad basert på Rognes (2008) og Lewicki et al. (2010). Her har eg naturleg nok opparbeida meg nokre faglege førestillingar om korleis eg trur at forhandlingane vart gjennomført. Forskingsspørsmåla mine er i stor grad basert på desse faglege førestillingane. Respondentane mine vil naturleg nok ha meir praktiske førestillingar og tilnærmingar til forhandlingar. I utgangspunktet visste eg lite om korleis fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane før eg gjekk i gang med datainnsamlinga. Det eg kunne risikert her er at den teoretiske og den praktiske verda ikkje hadde samsvar. Då kunne eg hamna i ein situasjon der eg bevisst hadde unngått informasjon og tolkingar som motsa mine eksisterande førestillingar. I dette tilfellet var det derimot bra

samsvar mellom dei teoretiske førestillingane mine og den verkelege verda som respondentane skildra. Eg føler difor ikkje at eg bevisst unngjekk informasjon og tolkingar som motsa eksisterande førestillingar. Respondentane gav meg nye innfallsvinklar og introduserte meg for nye omgrep, og desse vart mottatt med glede.

For det tredje har menneske ein tendens til å *fortelje om eigne positive trekk*. Som tidligare nemnt opplevde eg at respondentane var villige til både å kritisere og rose fylkeskommunen sin gjennomføring av desse forhandlingane.

### 5.7.2 Ekstern validitet – Overførbarhet

Ved representative kvantitative undersøkingar er det mogleg å generalisere, og i følge Johannessen et al. (2011) kan også resultata frå kvantitative undersøkingar overførast til relaterte fenomen. I følge Jacobsen (2015) er kvalitative metodars styrke teoretisk generalisering, i form av å avdekke fenomen, etablere kausalmekanismar og avdekke spesielle føresetnadar for at noko skal ha effekt. Yin (2015) støttar opp om dette med relevans til enkeltcasestudiar, og seier at ein kan skape ekstern validitet ved å bruke teori i slike casestudiar. Mine funn er drøfta opp mot sentral forhandlingsteori, som vart gjort greie for i kap. 3. Mange av funna samsvarer med studias teoretiske grunnlag, og dette bidreg til å styrke studias eksterne validitet. I følge Jacobsen (2015) kan ein berre argumentere for at eit funn kan generaliserast. Det kan sannsynleggjerast, men ikkje bevisast. Det er vanskeleg for meg å sei om desse funna er gjeldande for korleis andre offentlege organisasjonar forhandlar. Studia mi tek sikte på å skildre korleis fylkeskommunen har gjennomført forhandlingane, samt å skildre dei faktorane som har hatt avgjerande betyding for resultatet av forhandlingane. Desse forhandlingane har, som tidligare påpeike, blitt løfta fram i nyhenda som ei suksesshistorie. Eg meiner at mi skildring av forhandlingsprosessen kan bidra med viktige *læringsmoment* for andre oppdragsgjevarar ved ei framtidig anskaffing, nettopp fordi den skildrar ei hending som er ukjend og ny for dei fleste. I tillegg kan studia gje framtidige tilbydarar eit innblikk i korleis det offentlege gjennomfører forhandlingar.

Dess fleire einingar ein undersøker, desto større er sannsynet for at ein kan generalisere funn (Jacobsen, 2015, s. 238). I min studie hadde eg ein case, knytt til ein spesifikk kontekst. Ein måtte eg kunne ha auka den eksterne validiteten på hadde vore og hatt ein annan case, knytt til ein annan kontekst, i tillegg. Dette hadde auka sannsynet for at eg kunne generalisert frå ein kontekst til ein anna.

### 5.7.3 Pålitelegskap – Reliabilitet

Undersøkingsopplegget kan påverke dei som vert undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 241). Alle undersøkingar påverkar respondentane for stimuli og signaler som dei reagerer på. Eg som forskar kan ha ein effekt på dei fenomenet eg har undersøkt. Under gjennomføringa av mitt intervju var eg spesielt bevisst på og ikkje legge svar i munnen på respondentane, samstundes som at hadde eit nøytralt og avbalansert kroppsspråk. Eg let ikkje mine meingar skinne gjennom, og på den måten påverka eg ikkje respondentane.

### 5.7.4 Etiske omsyn

All forsking må underordne seg etiske prinsipp og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011, s. 93). Etikk dreier seg om forholdet mellom menneske, det vil sei kva ein kan og kva ein ikkje kan gjere med kvarandre. I min studie har eg hatt etiske forpliktingar ovanfor respondentane og dei dataa eg har samla inn gjennom studia.

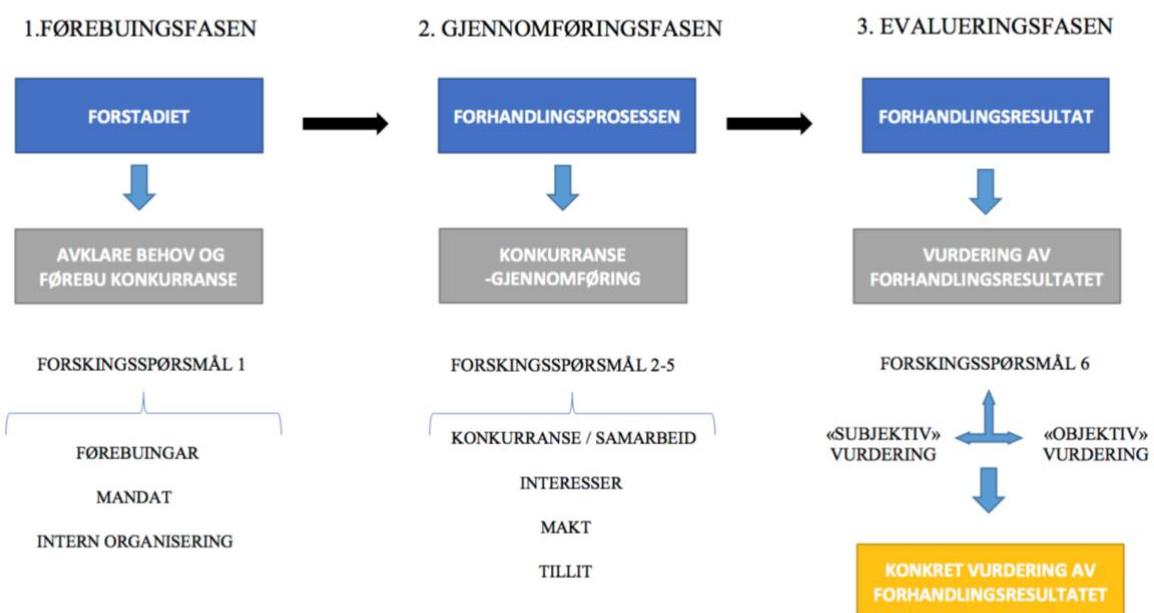
Personopplysningsloven stiller i følge Johannessen et al. (2011) krav om samtykke. Dersom enkeltpersonar kan identifiserast, skal dei samtykke til å delta i undersøkinga. Mine respondentar samtykka til å delta i denne undersøkinga, og dei var svært imøtekommende og uttrykte stort personleg engasjement til å delta i undersøkinga. I tillegg har eg vore oppteken av å behandle respondentane med stor respekt, då dette var to personar som begge hadde full timeplan, men som sa seg villige til å sette av tid til meg. I tida før intervjuet gav eg respondentane ei innføring der eg forklarte bakgrunnen og motivasjonen for studia. På intervjudagen gav eg ei orientering om korleis den innsamla dataa ville bli behandla i etterkant. I tillegg avklarte eg bruk av lydopptak, og påpeika at opptaket ville bli sletta så fort intervjuet hadde blitt transkribert. Det transkriberte intervjuet vart sendt til respondentane, og dei fekk moglegheita til å kome med kommentarar til dette referatet, samt å slette informasjon dei ikkje ville ha med. Denne moglegheita nytta dei seg av og eit par setningar, utan relevans for oppgåva, vart fjerna frå referatet.

I tillegg har eg føretatt ein grundig sjekk av- og ført kjelder til all litteratur og informasjonskjelder for å overhalde god referanseskikk basert på APA 6 standarden. Her har eg nytta *Direktoratet for IKT og fellesjenester i høyere utdanning og forskning* (2018) sin nasjonale standard for norskspråklig APA-stil som rettleiar.

## 6.0 ANALYSE OG EMPIRI

I førre kapittel skildra eg den metodiske framgangsmåten som har blitt nytta til å svare på oppgåvas problemstilling og tilhøyrande forskingsspørsmål. I tillegg skildra eg framgangsmåten for å gje lesaren ei forståing for kva data som er henta, samt korleis denne har blitt analysert ved bruk av transkribert materiale og koding. I dette kapittel skal eg analysere dei dataa eg har samla inn, med utgangspunkt i analysemodellen og tilhøyrande forskingsspørsmål. Eg startar med ein presentasjon av funna knytt til førebuingsfasen, og korleis faktorane mandat og intern organisering spela inn her. Vidare går eg over til å skildre forhandlingsprosessen, før eg ser nærmare på funna knytt til faktorane interesser, makt og tillit kvar for seg. Til slutt skal eg foreta ei ”objektiv” vurdering av forhandlingsresultatet, og samanlikne dette med fylkeskommunen sin subjektive vurdering.

### ANALYSEMODELL FOR FORHANDLINGSPROSESS OG UTFALL



Figur 4 - Analysemodell for forhandlingsprosess og utfall (Eigenprodusert figur)

## 6.1 Førebuingsfasen

Funn relatert til førebuingsfasen presenterast i relasjon til første forskingsspørsmål:

### «Forskingsspørsmål 1: Korleis førebudde fylkeskommunen seg til forhandlingane?»

#### 6.1.1 Forarbeid

I følge Rognes (2008) og Lewicki et al. (2010) er planlegging ein av dei mest kritiske oppgåvene i forhandlingar, og eg skal no forklare korleis forstadiet og førebuingane ved denne anskaffinga har gått føre seg.

I følge Rognes (2008) inkluderer forstadiet til forhandlingar dei oppgåvene ein gjennomfører individuelt og internt i organisasjonen. Fylkeskommunen sine førebuingar starta allereie i 2014, då dei arva ein utgåande kontraktsportefølje frå Statens vegvesen. Desse kontraktane gjekk/går ut i perioden 2018-2019, og fylkeskommunen var nøydd å gå til anskaffing av nye ferjeoperatørar. Med dette som utgangspunkt laga fylkeskommunen prosjektet *nye ferjeanbod*. Det første dei gjorde var å reise rundt å hente informasjon om tekniske moglegheiter og andre oppdragsgjevarars erfaringar, for å sjå kva det var å lære. I tillegg inviterte fylkeskommunen aktuelle operatørar og verft til dialogkonferanse der dei ynskja å diskutere moglegheitsrom for anskaffinga.

I januar 2015 starta fylkeskommunen dialogen med politikarane. Der stilte dei følgande spørsmål til dei folkevalde:

*”Kva er viktigast for dykk: Å halde budsjett, fornye eller miljø?“*

– Svar frå forhandlingsleiar

Svaret frå politikarane var at miljø og fornying var viktigast. Dette la grunnlaget for ein prosess som skulle resultere i eit ferjesamband der alle ferjene vert drive på straum, i motsetnad til dagens ferjesamband der alle ferjene går på diesel. Dette var internasjonalt nybrotsarbeid. Aldri før hadde nokon gått til anskaffing av slike løysingar, og fylkeskommunen er den første fylkeskommunen i Noreg som no skal fase inn eit heilelektrisk ferjesamband. Ut i frå dette måtte fylkeskommunen jobbe fram ein miljøprofil og kople på fagkunnskap rundt miljø og fornying. Her starta dei også arbeidet mot Enova og NOX-fondet. Enova er ein organisasjon som jobbar for Noregs omstilling til eit lågutsleppssamfunn, og eigast av Klima- og miljødepartementet (Enova , u.å. a). Enova investerer årleg over to

milliardar kroner av fellesskapets midlar i miljøvennlege løysingar, og bidreg til at organisasjonar kan gjennomføre kostbare og risikable investeringar (Enova, u.å. b). NOX-fondet er eit fond som er eiggd og stifta av 15 norske næringslivsorganisasjonar, med mål om å redusere NOx utslepp i Noreg (NOx-fondet, u.å.). Målet til fylkeskommunen var å finne ein måte for å få mest mogleg ut av desse stønadsordningane, for å finansiere prosjektet. Dette ville dei gjere ved å rigge ein konkurranse der dei maksimerte utbytte av dei nemnde stønadsordningane. Ved offentlege anskaffingar må oppdragsgjevar følge ei bestemt prosedyre. Dette er nedfelt i anskaffelsesloven (2016). Enova hadde ikkje vore med på denne typen tilpassing av konkurranse, og det måtte mange møter til for å skape ein god modell som kunne nyttast. Her brukte fylkeskommunen betydeleg med tid og ressursar i planleggingsfasen på å lage ein evaluatingsmodell som tilbydarane brukte ved innlevering av tilboda. På dette tidspunktet hadde fylkeskommunen allereie sendt inn ein rammesøknad til Enova, som dei seinare fekk innvilga. I tillegg opplevde fylkeskommunen stor usikkerhet rundt NOX-fondet, men etter politisk trykk frå fylkeskommunen sine politikarane sette fondet av pengar.

*"Eg trur me har påverka verkemiddelapparatet gjennom vår anskaffing. Dei har blitt meir opne på desse tinga."* – Fylkessdirektøren

Midlane frå Enova skulle nyttast til å bygge landanlegg som legg til rette for null- og lågutsleppsferjer for inntil åtte ferjestrekningar i Hordaland. Enova påpeika at norsk maritim klynge ligg i front i verda og sannsynet for teknologiske innovasjonar i anboda var stor. Dette ville bidra til å teste og få erfaring med fleire nye teknologielement, blant anna ladeløysingar og batteriteknologi. Dei involverte partane ville auke sin kompetanse på batteriløysingar i ferjer, og dette ville gje eit viktig forsprang i vidare utvikling og sal av slike løysingar. I tillegg hadde Noreg på dette tidspunktet berre ei heilelektrisk ferje, og dette prosjektet ville gje eit viktig erfaringsgrunnlag for vidare etablering av batteriteknologi i ferjer og andre skipstypar, og difor ville prosjektet realisere spreiainga av denne teknologien. I følge Enova vil prosjektet føre til fleire anbod med strengare krav til redusert energiforbruk og reduserte klimagassutslepp (Enova, u.å. c).

Etter dette hadde fylkeskommunen dialogkonferanse nummer to, der dei igjen samla operatørar og verft til å sjå på moglegheitsrom. På same tid hadde dei hatt eit utkast til

*konkurransegrunnlag* på høring i marknaden. Ein ekstern aktør, DNV GL<sup>7</sup>, laga konkurransegrunnlaget for fylkeskommunen, og her hadde dei tunge konsulentbidrag for å få alle tekniske spesifikasjonar på plass. Konkurransegrunnlaget er ei viktig brikke i førebuingane til desse forhandlingane. Utforminga av konkurransegrunnlaget legg føringer på korleis konkurransen skal gjennomførast. Ved denne anskaffinga vart prosedyren *konkurranse med forhandlingar* valt. Dette er ein prosedyre som tillét oppdragsgjevar å forhandle om tilboda. Som nemnt i kapittel 2.3.1 kan denne prosedyren nyttast av forskjellige grunnar, og denne anskaffinga fell innanfor fleire av desse. For det første er dette ei anskaffing der det må foretas tilpassingar i tilgjengelege løysingar for å oppfylle oppdragsgjevars behov. For det andre omfattar anskaffinga innovative løysingar. Vidare gjer anskaffingas karakter, kompleksitet, finansielle samansetting og knytt risiko det naudsynt å nytte forhandlingar. I tillegg kan ikkje anskaffingas tekniske spesifikasjonar skildrast presist ved referanse til ein standard, då dette var nytt for begge partar. Prosedyren sine prinsipp om *likebehandling, reelle forhandlingar* og *teieplikt* legg særskilte føringer på korleis fylkeskommunen måtte gjennomføre forhandlingsprosessen. I følge Rognes (2008) er ein viktig fase i førebuingane å legge premisser for sjølve forhandlingane, og i dette tilfellet legg prosedyren viktige premisser for forhandlingane.

### 6.1.2 Mandat

I januar 2016 kjørte fylkeskommunen ein ny politisk sak. Her fekk politikarane spørsmålet om *kor* viktig miljø og fornying var for dei. Etter dette vedtok politikarane eit høgt ambisjonsnivå knytt til miljø og fornying, med mål om å redusere CO2-utslepp og energibruk ut i frå togradersmålet<sup>8</sup>. Minstekrava i bestillinga frå fylkeskommunen vart sett til 55 prosent reduksjon av CO2 og 25 reduksjon av energibruk. Med dette vedtaket hadde fylkeskommunen fått sitt *mandat*. Etter bestilling frå Hordaland fylkeskommunen skulle anskaffinga redusere CO2-utsleppa med 55 prosent og redusere energibruken med 25 prosent, i forhold til dagens ferjesamband. Tildelinga skulle skje basert på tre tildelingskriterier; Pris, CO2-utslepp og energiforbruk. Desse var vekta høvesvis 70 prosent, 15 prosent og 15 prosent.

---

<sup>7</sup> DNV GL (u.å.)

<sup>8</sup> Miljødirektoratet (2016)

*"Politikarane såg kvarandre i auga over bordet og sa: Ok, dette gjer me. Det var tverrpolitisk og samrøystes. Samrøystes på at her tek me den mest ambisiøse og dyraste pakka." – Fylkesdirektøren*

Som tidligare nemnt jobba fylkeskommunen tett opp mot Enova for å få maksimalt ut av dei stønadsordningane som fantes. Enovas maksimale stønadsbeløp var på 133 millionar kroner, og denne stønaden var ein viktig føresetnad i mandatet frå politikarane.

Rognes (2008) skil mellom fire hovudtypar av mandat; uklart-, resultatorientert-, avgrensa- og fleksibelt mandat. Fylkeskommunen sitt mandat var definitivt ikkje uklart. Oppdraget frå politikarane var tydeleg – anskaffinga skulle redusere CO<sub>2</sub>-utsleppa med 55 prosent og redusere energibruken med 25 prosent. Dette oppdraget kan karakteriserast som ei blanding av eit resultatorientert mandat og eit fleksibelt mandat. Som Rognes (2008) seier står forhandlingsutfallet sentralt i tankane til ein forhandlar ved eit resultatorientert mandat. Oppdraget var tydeleg, anskaffinga skulle redusere CO<sub>2</sub>-utsleppa og energibruken med dei nemte prosentane, og resultatet kunne ikkje gå på akkord med dette. Verdiane kan sjåast på som fylkeskommunen si "smertegrense" for kva som var akseptabelt. Samstundes var det stor grad av fleksibilitet kring dette mandatet, og fylkeskommunen hadde i stor grad fått fridom til å inngå ein avtale dei sjølv synst var best, men med utgangspunkt i tildelingskriteria. Som Rognes (2008) seier har forhandlarar med eit fleksibelt mandat fått fridom til å inngå avtalar dei sjølv synst er best, og forhandlarane har både fleksibilitet og handlekraft til å ta slutningar på vegne av organisasjonen, samstundes som dei kan støtte seg på eit intern diskusjonsapparat dersom det er naudsynt.

#### 6.1.3 Førebuing til forhandlingane

Etter mykje forarbeid, fleire trinn med politisk avklaring og tekniske og økonomiske avklaringar hadde fylkeskommunen lagt rammene for konkurransen. Mandatet var gitt og dette donna grunnlaget for fylkeskommunen sin organisatoriske strategi. Dermed starta fylkeskommunen dei forhandlingsspesifikke førebuingane. Fylkesdirektøren samanfatta forarbeidet til denne anskaffinga på følgande måte:

*”Veldig mykje forarbeid, fleire trinn med politisk avklaring, og mykje tekniske og økonomiske avklaringar, samt testing mot marknaden. Tid er heilt kritisk for å få gode tilbod, i alle fall dersom du krev ting som er nytt. Du må ha tid til å prise, tid til å vurdere, tid til å bygge, og tid til å implementere” – Fylkesdirektøren*

I februar 2016 lyste fylkeskommunen ut dei nye kontraktane, via ei alminneleg kunngjering av konkurranse på Difi sin database for offentlege innkjøp (Difi, 2016). Som nemnt vart det brukt anskaffingsprosedyren konkurranse med forhandlingar, der tilbydarane har ein open invitasjon til å levere tilbod. Kunngjeringa inneholdt følgande tilleggsopplysningar spesifikt retta mot forhandlingane:

*”Oppdragsgjevar kan bestemme at forhandlingane skal skje i fleire fasar, og redusere det tal tilbod som det skal forhandlast om, jf. FOA § 11-8. Ein slik reduksjon vil skje på bakgrunn av dei oppgitte tildelingskriteria. Ein første reduksjon på bakgrunn av tildelingskriteria kan skje i forkant av forhandlingane.” – (Difi, 2016, del VI.3)*

Som Rognes (2008) seier er det viktig å utforme ein forhandlingsstrategi, og dette vert sett på som ein *overordna plan for korleis ein vil angripe forhandlingsprosessen*. Strategien vil vere basert på gjennomgang av interesser, saker og alternativ, samt utforming av prosedyrar og planlegging av åtferd i samband med forhandlingane. Som nemnt i kapittel 2.3.1 startar prosedyren *konkurranse med forhandlingar* med ei pre-kvalifisering. Denne fasa er open for alle interesserte tilbydarar, men tilbydarane må tilfredsstille oppdragsgjevarens kvalifikasjonskrav for å bli invitert til å levere tilbod. Det var fire tilbydarar som tilfredsstilte fylkeskommunen sine kvalifikasjonskrav, og desse vart invitert til å kome med tilbod. Når tilbydarane hadde levert tilboda gjekk fylkeskommunen i gang med å analysere tilboda. Dette innebar analyse av økonomien, samt analyse av realismen i tilbodas miljøtal og miljøverdiar. Dette var viktig arbeid i førebuingsfasen, og forhandlingsleiar skildra dette arbeidet på følgande måte:

*”Det var veldig mykje arbeid. Du får inn fryktelig mykje data; du får inn detaljerte budsjett, du må analysere økonomien, du får inn miljøtal og miljøverdiar som du må gå djupt inn i for å vurdere realismen i.”*

Som ein del av førebuingsarbeidet til forhandlingane laga fylkeskommunen manus på det dei ynskja å få fram i forhandlingane:

*"Me gjer det slik at me lagar manus på førehand på det me ynskjer å få fram. På den måten har me tenkt gjennom kva me skal kommunisere i forhandlingane"*

– Forhandlingsleiar

Dette manuset vart av forhandlingsleiaren skildra som fylkeskommunen sitt *rammeverk* for forhandlingane, og var eit viktig hjelpemiddel i planlegging av åtferd, noko Rognes (2008) peikar på som sentralt i førebuingsprosessen. Det gjennomgåande politiske arbeidet som vart lagt ned i forarbeidet la grunnlaget for fylkeskommunen sitt mandat. Ut i frå dette mandatet laga fylkeskommunen eit konkurransegrunnlag som baserer seg på prosedyren *konkurranse med forhandlingar*. Denne prosedyren legg viktige føringer på korleis forhandlingane skal gjennomførast. Ved å lage manus på førehand, hadde fylkeskommunen tenkt grundig igjennom kva deira bodskap skulle vere. Det spesielle med denne casen er at dette var nytt for begge partar – ingen av dei hadde vore i ein liknande situasjon før. Fylkeskommunen hadde aldri gått til anskaffing av slike løysingar og tilbydarane hadde ikkje levert løysingane før. I tillegg vart det frå fylkeskommunen si side presisert at det var nytt for tilbydarane å delta i forhandlingar. Statens vegvesen, som hadde ansvaret for dei utgåande kontraktane, har tidligare kjørt opne anbod. Dette vert som regel gjennomført med prosedyren *konkurranseprega dialog*<sup>9</sup>, og denne involverer ikkje forhandlingar.

#### 6.1.4 Intern organisering

I desse forhandlingane representerer fylkeskommunen Hordaland fylkeskommune som organisasjon, og den interne organiseringa av fylkeskommunen sine ressursar er ei sentral oppgåve i førebuingsfasen. I følge Rognes (2008) kan forhandlingar gjennomførast med ein individuell forhandlar, men det er vanleg at fleire personar dannar ei forhandlingsgruppe, også kalla team. Rognes (2008) presenterte fire ulike roller i eit forhandlingsteam: forhandlingsleiar, prosesskonsulent, observatør og ekspert.

Fylkeskommunen sitt forhandlingsteam var sett saman av fem ulike personar.

Fylkesdirektøren for samferdsel hadde det overordna ansvaret for anskaffinga, men deltok

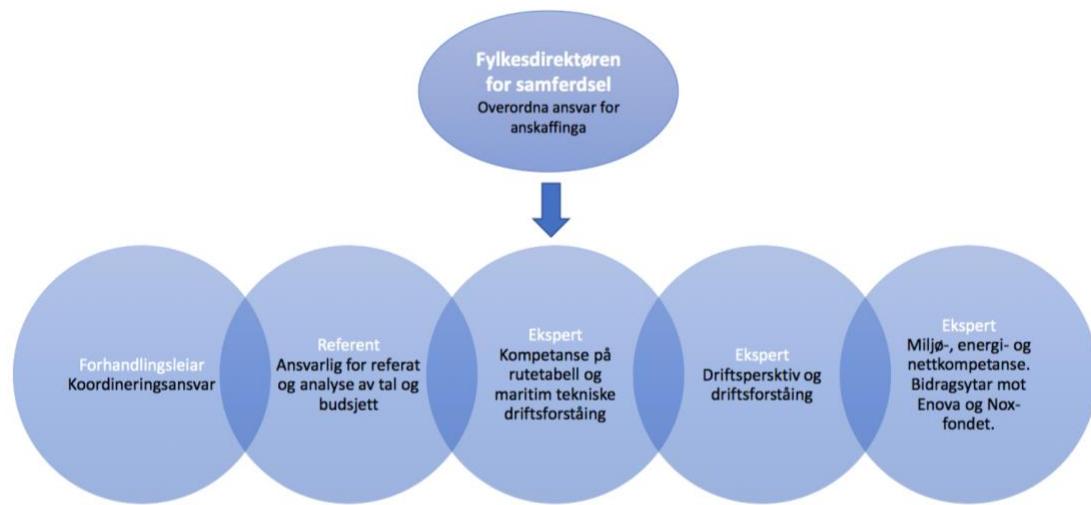
---

<sup>9</sup> Difi (2019b)

ikkje sjølv i forhandlingane. Leiaren for juridisk avdeling i Skyss var *forhandlingsleiar*, og vedkomande hadde i tillegg koordineringsansvaret i forhandlingane. Vidare bestod teamet av ein jurist frå Skyss som hadde hovudansvaret for *referatskriving*, samt *analyse av tal og budsjett*. Fylkeskommunen hadde også med seg ein tidligare snøggbåtkaptein. Hans kompetansefelt var *rutetabell* og *maritim teknisk driftsforståing*. Ved spørsmål om tekniske ting kring båtane hadde vedkomande god forståing for dette. Vidare hadde fylkeskommunen med seg leiaren for faggruppa *operatøroppfølging* ved Skyss. På same måte som snøggbåtkapteinen hadde vedkomande også eit *driftsperspektiv*. Siste medlem av forhandlingsteamet var ein konsulent frå DNV GL. I følge fylkeskommunen sat vedkomande på viktig *miljø-, energi- og nettkompetanse* (nett som i straumnett). I tillegg var konsulenten viktig i forhold til arbeidet mot Enova og NOx-fondet.

Thompson et al. (referert i Rognes, 2008, s. 138) konkluderte i sin studie med at eit forhandlingsteam vil ha større sjanse for å nå integrative avtalar, enn kva individuelle forhandlarar har. Bruken av eit forhandlingsteam er meiningslaust dersom summen av fleire personar ikkje kan gjere ein betre jobb enn ein enkeltperson (Rognes, 2008).

Fylkeskommunen sitt forhandlingsteam er sett saman av fem ulike personar med ulik kompetanse. Forhandlingsteamet kan samanfattas i følgande modell:



*Figur 5 - Fylkeskommunen sitt forhandlingsteam (Eigenprodusert figur)*

Som modellen viser bestod fylkeskommunen sitt forhandlingsteam av ein forhandlingsleiar, ein referent og tre ekspertar med variert kompetanse. Forhandlingsleiar var både forhandlingsleiar og hadde koordineringsansvaret. Jamfør Rognes (2008) sin skildring av dei ulike rollene i eit forhandlingsteam, kan det argumenterast for at forhandlingsleiar var både leiar og prosesskonsulent. Ein prosesskonsulent vil i følge Rognes (2008) bidra til effektiv kommunikasjon mellom partane. I tillegg vil han ha oppgåver knytt til å summere, teste forståing og sikre at prosedyren vert følgt. Dette samsvarer bra med den skildringa forhandlingsleiar sjølv gav av sin rolle. Ved å differensiere dei ulike rollene kan forhandlingsteamet auke moglegheita for å kome fram til gode avtalar, samt overtale motparten til å akseptere eit forslag (Rognes (2008). I følge Rognes (2008) spelar ekspertane ei meir avgrensa rolle i forhandlingane, men ved denne anskaffinga var ekspertane sine kunnskap verdifull. Dette eksemplifiserer forhandlingsleiar ved følgande utsegn:

*”Som sagt hadde me med spissa kompetanse inn i teamet ved å ha DNV GL inne. Tilbydarane hadde ei ekstrem tillit til han spesielt. Altså: trur du det her går? Kva trur du om det her? Her var det generelt veldig stor tillit.” – Forhandlingsleiar*

På førehand hadde forhandlingsteamet fordelt klare oppgåver på tvers av teamet. Kvar forhandlingsdeltakar hadde ansvar for å formidle innanfor sitt tema. Dette hadde fylkeskommunen skrivi manus på i forkant, og dette manuset fungerte som ein disposisjon for korleis dei skulle gjennomføre forhandlingane.

#### 6.1.5 Oppsummering av førebuingsfasen

Basert på denne analysen kan ein sei at fylkeskommunen sin førebuingsfase var kompleks og tidkrevjande, men samstundes målretta og produktiv. Dette samsvarer bra med både Rognes (2008) og Lewicki et al. (2010) sine skildringar av førebuingsfasen som ein prosess som dannar grunnlaget for gode forhandlingar. For det første har anskaffinga kravd fleire trinn med *politisk avklaring*, som til slutta enda med at fylkeskommunen vart gjeve eit mandat. Mandatet tilsa at fylkeskommunen skulle redusere CO<sub>2</sub>-utsleppa med 55 prosent og energibruken med 25 prosent. Tildelinga skulle skje basert på tre *objektive tildelingskriterier*; Pris (70%), CO<sub>2</sub>-utslepp (15%) og energibruk (15%). Basert på Rognes (2008) sine fire ulike mandattypar, argumenterte eg for at dette mandatet var ei blanding av eit *resultatorient-* og *fleksibelt mandat*.

I prosessen var det mykje arbeid knytt til stønadsordningane frå Enova og NOx-fondet, og stønaden frå Enova var ei viktig føresetnad for mandatet frå politikarane. Arbeidet mot Enova resulterte i ein omfattande evalueringssmodell. Saman med Enova gjekk fylkeskommunen inn for å rigge ein konkurranser der evalueringssmodellen vart nytta fullt ut. Dette var i følge fylkeskommunen nybrotsarbeid frå begge sider, og Enova hadde aldri gjennomført ein slik konkurrans før. Denne evalueringssmodellen kan sjåast på som eit innovativt verktøy i anskaffinga, og dette verktøyet er utan tvil noko framtidige offentlege anskaffingar kan nyte godt av. Her gjekk fylkeskommunen opp ein sti for framtidige oppdragsgjevarar.

Som Rognes (2008) seier er *evaluering av løysingsmoglegheiter* eit av dei kritiske stadia i førebuingane. Ut i frå politikaranes ambisjon knytt til miljø og fornying måtte fylkeskommunen jobbe fram ein miljøprofil og kople på fagkunnskap rundt dei nemnde faktorane. Arbeidet starta allereie i 2014 med ein dialogkonferanse der ein diskuterte moglege løysingar med aktuelle operatørar og verft. I 2015 hadde dei ein ny dialogkonferanse med ytterligare diskusjonar kring temaet. Saman med konsulentverksemda DNV GL laga dei eit konkurransegrunnlag der alle tekniske spesifikasjonar var på plass.

Vidare organiserte fylkeskommunen eit *forhandlingsteam*. Dette var sett saman av fem personar; ein forhandlingslear, ein referent og tre ekspertar med forskjellig kompetanse. Ut i frå Rognes (2008) si skildring av roller i forhandlingsteam, kan ein tolke det som at forhandlingsleiar var både leiar og prosesskonsulent. I følge Rognes (2008) spelar ekspertane ei avgrensa rolle i forhandlingane, men ved denne anskaffinga var ekspertane kompetanse verdifull. Dette eksemplifiserte forhandlingsleiar ved døme der tilbydarane hadde hatt ei høg grad av tillit til den eine eksperten, på grunn av hans kompetanse. I tillegg var dette ei svært komplisert anskaffing, med mykje tekniske avklaringar. I samband med dette var ekspertane kompetanse verdifull.

Ein annan viktig del av førebuingsarbeidet var å analysere dei første tilboda som vart levert av tilbydarane. Dess tilboda bestod av store mengder data knytt til budsjett, økonomi, miljøtal og miljøverdiar. Fylkeskommunen skildra dette som ein tidkrevjande prosess, der dei måtte gå djupt inn i tala for å vurdere realismen i tilboda. Her kan det og nemnast at fylkeskommunen hadde eit medlem i forhandlingsteamet med hovudansvar for analyse av tal og budsjett. Ut i frå dei mottekne tilboda laga fylkeskommunen manus på det dei ynskja å få fram i forhandlingane. På denne måten hadde dei på førehånd tenkt gjennom kva dei skulle

kommunisere til tilbydarane i forhandlingane. Dette kan sjåast på som ein overordna plan for korleis dei ville angripe forhandlingsprosessen, og samsvarar med Rognes (2008) sin definisjon av ein *forhandlingsstrategi*.

Det gjekk med mykje tid og ressursar i å utforme konkurransegrunnlaget, og dei enda opp med å bruke prosedyren *konkurranse med forhandlingar*. Denne prosedyren legg sentrale premissar for korleis forhandlingane skal gjennomførast, og dette skildra Rognes (2008) som ei viktig gjeremål i førebuingane til integrasjonsforhandlingar. Prosedyren fungerte som eit *prosess-styrande rammeverk* (Rognes, 2008). For det første seier prosedyren at formålet med forhandlingane ikkje er å kome til semje, men å forhandle fram eit best mogleg tilbod. Jamfør anskaffingsloven har fylkeskommunen lov til å forhandle om endringar eller suppleringar av alle sider ved tilboda, som til dømes pris og tekniske spesifikasjonar. Forhandling kring vesentlege avvik, endringar og absolutte minstekrav er ikkje tillat. I tillegg skal prinsippa om *likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt* takast omsyn til. Alle tilbydarane behandlast likt, og det er krav om reelle forhandlingar. Reelle forhandlingar impliserer at fylkeskommunen måtte førebu seg på å gje konkrete tilbakemeldingar til alle tilbydarane, og alle skal ha same moglegheit til å revidere tilboda (Direktoratet for Forvaltning og IKT, 2018). Dette er eit rammeverk som fylkeskommunen er pliktige å følgje, jamfør anskaffelsesloven (2016).

Fylkeskommunen sin førebuiungsprosess strakk seg frå 2014 til 2016 og kan samanfattast av følgande modell:



Figur 6 - Oppsummering av førebuiungsprosessen (Eigenprodusert figur)

## 6.2 Gjennomføringsfasen (Forhandlingane)

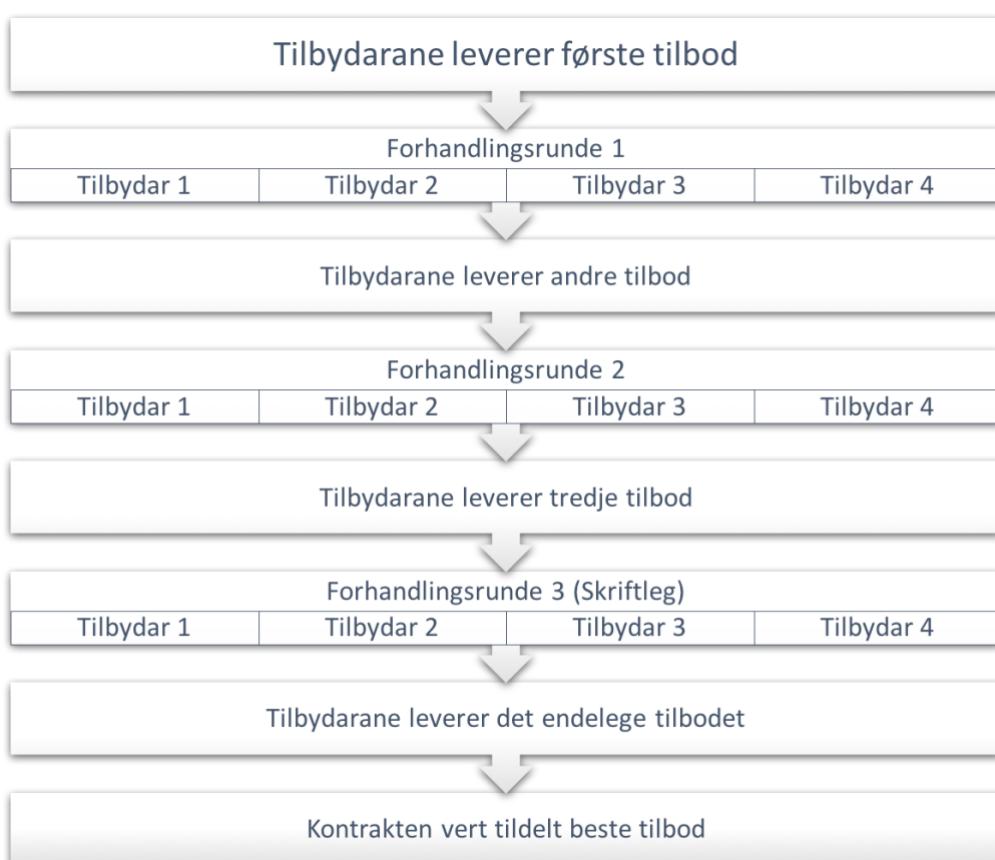
Eg har no kome til gjennomføringsfasen i analysemodellen. Her skal eg presentere funn relatert til andre forskingsspørsmål:

**«Forskingsspørsmål 2: Korleis vart forhandlingane gjennomført, og bar desse mest preg av konkurranse eller samarbeid mellom partane?»**

Fylkeskommunen la ut ei alminneleg kunngjering av konkurranse i februar 2016 (Difi, 2016).

I august same året starta forhandlingane med tilbydarane. Det vart gjennomført tre forhandlingsrundar med kvar av tilbydarane ved tildelinga av kontrakten for rutepakke 1.

Gjennomføringsfasen kan samanfattast i følgande figur:



*Figur 7 - Gjennomføringsfasen (Eigenprodusert figur)*

Etter at fylkeskommunen har analysert det første tilbodet frå tilbydarane går partane inn i første forhandlingsrunde. Forhandlingsleiar sa følgande om forhandlingane:

*"Det strategiske er landa før forhandlingane startar. Deretter går du inn i ein forhandlingsprosess, der jobben din er å få det beste ut av tilboda. Då er det eit rammeverk med likebehandling, forutsigbarhet, etterprøvbarhet og god forretningsskikk."*

Rognes (2008) seier at det som skjer i forhandlingane vil avhenge av valt strategi. Som forhandlingsleiar seier var *"det strategiske landa før forhandlingane starta"*. Dette referer til det arbeidet fylkeskommunen la ned i førebuingsfasen, i tillegg til dei føringane anskaffingsprosedyren la på forhandlingane. Prinsippa om likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt la sentrale føringar på korleis dei gjennomførte forhandlingane, og dette var eit rammeverk fylkeskommunen var nøydd å følge.

*"No er det jo sånn at korta er lagt i det du kunngjer konkurransegrunnlaget. Då har du sagt kva spelereglane er, og kva tildelingskriteria er. Då kan du ikkje endre, det har du ikkje moglegheita til."* – Forhandlingsleiar

Møtereferatet frå første forhandlingsrunde gav meg eit godt innblikk i forhandlingssituasjonen. Første forhandlingsrunde starta med ei velkomst, der fylkeskommunen gjekk gjennom agenda for møte, samt ei presentasjon av møtedeltakarane på kvar sida av forhandlingsbordet. I følge Rognes (2008) er måten ein handterer den første kontakten med motparten viktig for korleis forhandlingane vil arte seg. Fyrsteinntrykket er avgjerande for kva forventningar motparten har til forhandlingane, og dette er første utfordring i ein forhandlingssituasjon. Møtereferatet viser at fylkeskommunen brukte godt med tid på innleiinga av møte. Dette la grunnlaget for eit godt fyrsteinntrykk. Vidare avklarte fylkeskommunen reglane for møte. På den måten har dei etablert ei felles semje med motparten om korleis forhandlingane skal gjennomførast, og dette skildra Rognes (2008) som den andre utfordringa i forhandlingane. Desse reglane er i stor grad nedfelt i konkurransegrunnlaget og anskaffingsprosedyren, og fylkeskommunen følgde den same malen i møte med alle tilbydarane. Den tredje utfordringa Rognes (2008) peika på var knytt til utforsking av løysingsmogleheter, og i følge nemnde forfattar vil dette variere med omsyn til forhandlingsproblemene og den strategien partane nyttar. Fylkeskommunen avslutta innleiinga med ein gjennomgang av formålet med forhandlingane, og på den måten sa dei

klart i frå kva dei var ute etter. For det første var formålet å ”*gjøre tilbuet best mulig sett i lys av de tre tildelingskriteriene*”, ved å sjå på moglegheita for fleire tiltak og betre prisen i tilboda. Vidare ville fylkeskommunen ”*avklare eventuelle uklarheter*” og ”*skape trygghet for realismen i de tilbude miljøverdiene og prisene*”. På grunn av dei minstekrava som var sett var fylkeskommunen opptatt av at dei tilbodne miljøverdiane skulle vera realistiske. Dersom det var tvil knytt til realismen i verdiane kunne det oppstå ”*spørsmål om avvisning*”. I gjennomgangen av forhandlingsformålet la fylkeskommunen vekt på at det som var levert var tal, og at det var den enkelte tilbydar som var ansvarleg for tala i tilbodet:

”*Vi kan ikke rette på tall, men vi kan komme med råd, synspunkt på forhold vi oppfatter avviker fra egne vurderinger.*” (Møtereferat 1)

Forhandlingane startar med at tilbydar presenterer det tilbodne energiforbruket og CO2-utsleppet for kvart enkelt samband. For ordens skuld kan eg nemne at denne rutepakka inneholdt sju ulike samband. Som sagt ynskte fylkeskommunen å gjere motparten sitt tilbod best mogleg i lys av dei tre tildelingskriteria, og dette var gjennomgangstemaet i forhandlingane. Undervegs i presentasjonen frå tilbydar kom fylkeskommunen med kommentarar til tala som vert presentert, og forhold dei fann relevant å påpeike. Dette var forhold som ”*generelt vil kunne gi utslag på resultatet av beregningen*”. Her følger to døme på dette:

”*Halhjem-Våge: Oppdragsgiver gjorde tilbyder oppmerksom på en feil i kartleggingsnotatet. Estimert energibehov på sambandet skulle vært 900 kwh per overfart (ikke 570 kwh).*” (Møtereferat 1)

”*Hatvik – Venjaneset: Oppdragsgivers kartleggingsnotat legger til grunn et drivstoffforbruk på 1350 tonn per år. Nye estimat hos oppdragsgiver viser et forbruk på ca 1000 tonn per år*” (Møtereferat 1)

Tilbydar var også aktiv i forhandlingane, og kom med fleire spørsmål knytt til usikkerhet:

*"Tilbyder stilte spørsmål ved hvilke miljøverdier som ville være gjeldende for både ordinære og midlertidige fartøy i årene 2018 og 2019." (Møtereferat 1)*

*"Tilbyder stilte spørsmål om hvem som bærer risikoen for at nettselskapet får bygget ut nettet tidsnok." (Møtereferat 1)*

Desse spørsmåla, og avklaringane mellom partane, er gode døme på korleis fylkeskommunen og tilbydarane jobba med å avklare eventuelle uklarheter for å skape tryggleik i motpartens tilbodne miljøverdiar og prisar. Her set partane fokus på å finne gode felles løysingar, i staden for å fokusere på fordeling av ressursar. Dette vert av Rognes (2008) skildra som ein sentral del av integrasjonsforhandlingar.

I første forhandlingsmøte presenterte også fylkeskommunen deira sanksjonsmodell. Kort sagt er dette ein modell som straffar operatøren av ferjesambanda dersom operatøren ikkje klarer å levere på minimumskrava av CO2-utslepp og energibruk. Ein slik sanksjonsmodell vart nytta med formål om å skape tryggleik på at uakseptable avvik ikkje førekjem. Dette går igjen på at fylkeskommunen ynskte realistiske tilbod. Denne modellen vart endra etter andre forhandlingsrunde, og det maksimale sanksjonsbeløpet for avvik over 15 prosent vart sett til 300 millionar kroner. Her bad også ein tilbydar fylkeskommunen om å vurdere innføring av ein bonusordning for lågare miljøverdiar. Dette er eit døme på korleis partane forhandla om *avtaleinnhald* undervegs i forhandlingane.

Undervegs i forhandlingane gav fylkeskommunen ei samla tilbakemelding på tilbydars tilbod. Her fekk tilbydar vite korleis fylkeskommunen rangerte deira tilbod opp mot dei andre. Dette vart gjort ut i frå dei tre tildelingskriteria, og til slutt vart det gitt ei tilbakemelding på totalscore basert på avstand innanfor gitte intervall på fem prosent relatert til den som hadde høgast score. For den av tilbydarane som hadde høgast score vart det på same måte opplyst kva avstand det var til tilbydaren med nest høgaste score. Dette var fylkeskommunen sin første tilbakemeldingsmodell. Frå første til andre forhandlingsrunde bytta fylkeskommunen til ein ny tilbakemeldingsmodell:

*"For denne forhandlingsrunden vil alle tilbydere få informasjon om hvordan deres tilbud er rangert på det enkelte tildelingskriteriet. Videre vil oppdragsgiver opplyse om konkurransens gjennomsnittlige verdi på hvert tildelingskriterium. Til sist vil tilbyderne få informasjon om hvilket tildelingskriterium tilbyderen taper mest poeng på. Dersom en tilbyder p.t er rangert som best på mer enn ett kriterium, vil tilbyderen få opplyst hvilket kriterium tilbyderen tjener mest poeng på i forhold til nest beste på det aktuelle kriteriet."*

(Møtereferat 2)

Etter andre forhandlingsrunde opplyste fylkeskommunen at dei tok sikte på å tildele kontrakten etter å ha mottatt dei reviderte tilboda, men at dei gav seg sjølv retten til å gjennomføre ein ny forhandlingsrunde dersom dei såg behov for det. Forhandlingane vart til slutt avslutta med ein tredje forhandlingsrunde, og denne var skriftleg. Dette er eit døme på korleis fylkeskommunen følgde prinsippet om likebehandling i forhandlingane:

*"Du har desse rammene rundt det. Og så skal du prøve å gje alle like god rettleiing. Som me gjere det i Skyss, for å gjere det likt, så er me nøydd til å avslutte med ein skriftleg forhandlingsrunde. Me har sete i møte og notert oss i møtereferata, men all denne opplysninga må alle vete, før dei kan levere inn siste tilbod. Så då tek me ein avsluttande forhandlingsrunde, som er skriftleg, slik at alle sit med den nøyaktig same informasjonen før dei gjev det siste tilboden." – Forhandlingsleiar*

Fylkeskommunen gjennomførte tre forhandlingsrundar med kvar av tilbydarane. Etter kvart møte vart det skrivi referat. Dette var noko forhandlingsleiar la særleg vekt på:

*"Referatet inngår jo som ein del av kontrakten. Så det å skrive eit forhandlingsreferat og skrive kontrakt, det er dødsiktig altså. Det skal du file på. Etter møta påla eg kvar og ein å sitte for seg sjølv og lese gjennom referatet."*

### 6.2.1 Samarbeid versurs konkurranse

Det er fleire ting i forhandlingane som talar for at desse forhandlingane bar meir preg av samarbeid enn konkurranse. Til dømes sa forhandlingsleiar følgande om forhandlingane:

*"Det bar preg av at det her var to partar som begge gjekk ut i eit heilt nytt territorium. Då går det eigentleg på det å skape tryggleik på begge sider. Me er ute etter at dei på motsett side gjev oss tryggleik, og dei er ute etter at me gjev dei tryggleik".*

På andre sida var det konfliktdimensjonar som prega forhandlingane:

*"Me ynskjer det billigast mogleg og dei ynskjer å tene mest pengar." – Fylkesdirektøren*

Den situasjonen som fylkesdirektøren her skildrar samsvarer med det Rognes (2008) refererer til som fordelingsforhandlingar, der enkle konfliktdimensjonar pregar forhandlingane. Her er det ei gitt mengde godar som skal fordelast mellom partane. Fylkeskommunen kan ikkje få oppfylt sitt ynskje om eit billigast mogleg tilbod, samstundes som tilbydaren oppfyller sitt ønske om å tene mest mogleg pengar. Dess meir den eine parten får, dess mindre får motparten (Rognes, 2008).

### 6.2.2 Oppsummering av gjennomføringsfasen

I august 2016 starta fylkeskommunen forhandlingane med tilbydarane. Totalt vart det gjennomført 3 forhandlingsrundar med kvar av dei. Fylkeskommunen la vekt på at anskaffingsprosedyren la føringar for forhandlingane, og at desse føringane fungerte som eit rammeverk for forhandlingane. På førehand hadde fylkeskommunen utarbeida manus på kva dei ynskja å få fram, og dette kjem tydeleg fram i møtereferata. I første forhandlingsrunde vart det lagt eit godt fundament for gjennomføringa ved avklaring av møteregrlar og ei gjennomgang av formålet ved forhandlingane. Fylkeskommunen la vekt på at deira formål var å gjere tilbydars tilbod best mogleg med utgangspunkt i dei tre tildelingskriteria.

Basert på denne analysen kan ein argumentere for at forhandlingane bar mest preg av samarbeid, men det var også var visse situasjonar som bar preg av konkurranse.

Fylkeskommunen var veldig tydelege på at formålet med forhandlingane var å gjere motpartens tilbod best mogleg i forhold til tildelingskriteria. Ved å gje konkrete tilbakemeldingar på tilboda tok dei sikte på å optimalisere tilboda. I tillegg nytta dei ein

tilbakemeldingsmodell, slik at tilbydarane visste godt korleis dei låg an i forhold til konkurrentane, og kva kriterium dei måtte jobbe med. Tilbydarane verkar og ha den same samarbeidande innstillinga. Undervegs i forhandlingane kom tilbydar med fleire konkrete spørsmål ved ting dei var usikre på. Rognes (2008) argumenterte for tre viktige føresetningar som måtte oppfyllast for at integrasjonsforhandlingar skulle vera aktuelt. Desse var potensial, motivasjon og kompetanse. Potensial refererte til at forhandlingsproblemene måtte vera av ein karakter der det er mogleg å kome fram til betre løysingar enn reine kompromissar. I motsetnad til fordelingsforhandlingar, der ein konfliktdimensjon dominerer, var det i desse forhandlingane *tre ulike dimensjonar*. Dette var dei tre tildelingskriteria pris, CO<sub>2</sub>-utslepp og energibruk. I tillegg verkar begge partar å vera *motivert* til å finna betre løysingar enn reine kompromissar, noko som eksemplifiserer seg i den dialogen som vart ført mellom partane. Begge partar kom med spørsmål og avklaringar gjennom forhandlingane, og det var diskutert avtaleinnhald undervegs. Det er ingenting i møtereferata, ei heller i intervjuet, som tyder på at partane ikkje var motivert til å finne betre løysingar. Som fylkeskommunen påpeikar var dette nytt for begge partar. Her handla det om å bygge *kompetanse* undervegs, og begge sider var opptekne av å skape tryggleik.

Det kan altså argumenterast for at det eksisterte eit tydeleg *integrasjonspotensiale* i desse forhandlingane, og at dette vart utnytta.

### 6.3 Interesser

I dette kapittelet skal eg presentere funn knytt til temaet interesser, i relevans til tredje forskingsspørsmål. Formålet med denne analysen er å kartlegge kva interesser som var i spel undervegs i forhandlingane.

#### «Forskingsspørsmål 3: Korleis påverka partane sitt interesser forhandlingane?»

Lewicki et al. (2010) definerte interesser som underliggende uro, behov, ynskjer eller frykt som motiverer forhandlarar til å ta ein posisjon. Ein posisjon er *kva* ein forhandlar vil ha, og interessa er *kvifor* han vil ha det. Difor er det fyrst og fremst føremålstenleg å avklare kva fylkeskommunen sin posisjon inn i forhandlingane var. Fylkeskommunen ynskja minimum 55 prosent reduksjon av CO<sub>2</sub> og 25 prosent reduksjon av energibruk. Dette var minstekrava som utgjorde fylkeskommunen sin posisjon inn i forhandlingane

*"Ja, så då stilte me minstekrava på 55 prosent reduksjon av CO<sub>2</sub> og 25 prosent reduksjon av energibruk. Dette var minstekrava. Det ville ikkje være nok, men me håpa då at ved å ha dette som minstekrava, så ville me nå to-gradersmålet. Dette var tanken, altså posisjonen inn i forhandlingane. Me pusha ikkje på miljø, det gjorde me ikkje."* – Forhandlingsleiar

Fylkeskommunen si interesse, altså kvifor dei ville ha dette, var for å redusere dei nemnde faktorane ut i frå togradersmålet:

*"Bestillinga var å redusere CO<sub>2</sub> og energibruk ut i frå togradersmålet. For å kome dit meinte me at det måtte gjerast ved ei blanding av å stille minstekrav og tildelingskriterier. Me torde ikkje å stille minstekrava for høgt."* – Forhandlingsleiar

I denne studia har eg avdekkat det eksisterte fleire felles interesser og to konfliktinteresser, samt ei sentral separat interesse. Som Rognes (2008) påpeika forhandlar me for å ivareta våre eigne interesser, og desse må klargjerast i forkant av forhandlingane. I tillegg er det viktig å avdekke motparten sine interesser, då motparten ikkje vil akseptere ein avtale som ikkje tilfredsstiller desse.

### 6.3.1 Felles interesser

#### *Samarbeid og fungerande løysingar*

Som Rognes (2008) seier kan felles interesser kan sjåast på som enkle køyreregler for eit godt samarbeid, og legg difor grunnlaget for konstruktive forhandlingar. Desse interessene må gjerast mest mogleg konkrete og knytast til klare forhandlingsdimensjonar. I følge forhandlingsleiaren var det i desse forhandlingane ei felles interesse kytt til at ting skulle fungere: "... så er det eit stort interessefellesskap i at ting skal fungere, det er det."

Det store interessefellesskapet starta allereie i førebuingsfasen, der fylkeskommunen hadde to dialogkonferansar med moglege operatørar og verft. Her starta dei arbeidet med å finne ut kva som var mogleg og få til. Det er liten tvil om at dei tilbydarane som leverte tilbod var interessert i og få til fungerande løysingar. Dei hadde trua på at dei kunne levere det fylkeskommunen ynskte. I følge fylkessdirektøren la dette grunnlaget for eit godt samarbeid mellom fylkeskommunen og tilbydarane:

*"Det er ikkje noko muffins her. Det er ingen her som har hatt interesse av jinxer forhandlingane på noen måte eller noe sånt da."*

Likevel var det forskjellar på den samarbeidande innstillinga blant tilbydarane.

Forhandlingsleiaren skildra dette ved følgande utsegn:

*"Her var og operatørane veldig ulike. Du har nokre som hadde ein veldig sånn samarbeidande innstilling, og veldig god dialog, mens andre tviheldt på sine oppfatningar."*

### *Levedyktige kontraktar*

Eit viktig felles interesse var at partane skulle kome fram til ein kontrakt som begge kunne leve med:

*"Du kan ikkje ha ein konkurranse basert på påstandar om kva dei skal få til ... Me er jo avhengig av kontraktar som me kan leve med i heile kontraktperioden. Kundane og kommunane der ute som er avhengig av ferjetilbod, kjenner ikkje reiaren, dei kjenner oss. Det er me som får peparen dersom ting ikkje fungerer. Det er me som sit med ansvaret for leveransa til slutt." – Fylkesdirektøren*

*"Det bar preg av at det her var to partar som begge gjekk ut i eit heilt nytt territorium. Då går det eigentleg på det å skape tryggleik på begge sider. Me er ute etter at dei på motsett side gjev oss tryggleik, og dei er ute etter at me gjev dei tryggleik." – Forhandlingsleiar*

*"Det kan og nemnast at dei me sat og forhandla med sat i nettokontraktar der dei tapte store pengar, på grunn av at inntektene ikkje hadde gått slik som dei skulle. Her snakkar me om 60 millionar årleg." – Forhandlingsleiar*

Som sagt i første utsegn ovanfor seier fylkeskommunen at dei ikkje kunne ha ein konkurranse basert på påstandar om kva tilbydarane skulle få til. Uansett resultat, så er det fylkeskommunen som får kritikk dersom kontraktane ikkje fungerer, og dei var difor avhengig av levedyktige kontraktar. Dette var også tilbydarane opptekne av. Som forhandlingsleiaren seier i siste utsegn, så sat tilbydarane på dette tidspunktet i nettokontraktar der dei tapte store pengar. Difor er det heller ikkje vanskeleg å forstå at også dei ynskte kontraktar dei kunne leve med heile kontraktperioden.

## *Risikofordeling*

Fordeling av risiko var ei viktig felles interesse i forhandlingane. For å få til ein levedyktige kontrakt var begge partar tent med ei rettferdig risikofordeling:

*"Eg tenker at begge partane hadde interesse av at risikoen vert fordelt, anten som oppdragsgjevar eller operatør, står nærmast til å kunne påverke risikoen".*

- Forhandlingsleiar

*"Det dei ynskja tryggleik frå oss på er det med risiko, og her måtte me ta på oss noko risiko for å halde prisane nede." – Forhandlingsleiar*

Fylkeskommunen tok på seg all risiko i forhold til inntekter. Dette gjorde dei ved å tildele bruttokontraktar, som betyr at fylkeskommunen har inntektsansvaret og ansvar for ruteinformasjon, marknadsføring og billettsystem. Tilbydar vil ved eit slikt høve få ein fast kontraktgodtgjersle. Ved nettokontraktar har tilbydar inntektsansvaret, samt ansvar for ruteinformasjon, marknadsføring og billettsystem.

*"Det kan og nemnast at dei me sat og forhandla med sat i nettokontraktar der dei tapte store pengar, på grunn av at inntektene ikkje hadde gått slik som dei skulle. Her snakkar me om 60 millionar årleg. Det er klart at du då er bevisst på det med risiko, når du sit på slike tap." – Forhandlingsleiar*

*"I forhold til risiko så er det jo ein viktig ting at dette er bruttokontraktar, som vil sei at alt som har med inntekter å gjere er vår risiko uansett. På ferjesida er dette veldig logisk, for trafikkmengda er veldig lite påverkbar." – Fylkesdirektøren*

I løpet av forhandlingane vart risikoen diskutert fleire gonger. Her er eit døme:

*"Tilbyder stilte spørsmål ved hvem av partene som bærer risikoen for riktigheten av oppdragsgivers informasjon om tilgjengelig nettkapasitet. Oppdragsgiver svarte at dette vil være oppdragsgivers risiko. Men dersom tilbyder legger til grunn mer kapasitet enn hva oppdragsgiver har opplyst om, vil dette derimot være tilbyders risiko" (Møtereferat 1)*

### *Maksimal utnytting av stønadsordningar*

Fylkeskommunen skildrar stønaden frå Enova og NOx-fondet som viktig. Det og få maksimalt ut av desse stønadsordningane var i begge partars interesse. Slik som eg har forstått desse stønadsordningane vil stønaden frå Enova bli gjedd til oppdragsgjevar, mens stønaden frå NOx-fondet vil bli gjedd til tilbydar. Fylkeskommunen laga, via konsulentbidrag frå DNV GL, eigne modellar som låg ved konkurransegrunnlaget. Desse viste kor mykje stønad tilboda ville få ut av dei respektive fonda. Dette arbeidet vart i tillegg skildra som nybrotsarbeid frå fylkeskommunen si side.

*”Og NOX-fondet var kjempeviktig. Dei strekte seg langt etter politisk press her. Me laga også ein eigen NOX-fond-modell som del av konkurransegrunnlaget som viste kor mykje NOX-fond stønad tilbydarane ville få ut. Det at vi laga sånn modellar det var litt sånn innovative element i anskaffinga då.” – Forhandlingsleiar*

### **6.3.2 Separate interesser**

I tillegg til felles interesser vil det ofte vera separate interesser knytt til forhandlingane. Rognes (2008) skildrar separate interesser som ei interesse som har verdi for den eine parten, utan at det har noko betyding, korkje positivt eller negativt, for den andre parten.

#### *Fylkeskommunen*

Som sagt i innleiinga analysen om interesser var fylkeskommunen sin posisjon inn i forhandlingane 55 prosent reduksjon av CO<sub>2</sub> og 25 prosent reduksjon av energibruk. Denne posisjonen tok dei basert på ei interesse om å nå *togradersmålet*. Denne interessa er også basert på ynskje om å *tilfredsstille politikarane* ved å oppfylle det mandatet dei var gjevne. Som sagt var stønaden frå Enova ein viktig føresetnad for dette mandatet.

#### *Tilbydarane*

Eg har ingen data på tilbydaranes separate interesser. Derimot er det rimeleg å anta at tilbydarane mellom anna hadde interesse av å utvikle deira miljøkompetanse for å oppretthalde deira posisjon i sektoren, samt å få oppdraget for å sysselsetje arbeidsstokken deira.

### 6.3.3 Konfliktinteresser

Konfliktinteresser er interesser der partane står i motsetnad til kvarandre, og det er ofte her ein finn usemje i forhandlingane. Desse interessene er ofte knytt til fordeling av verdi, risikofordeling, lengde på avtaleperiode eller liknande (Rognes, 2008).

#### *Pris versus profitt*

Fylkesdirektøren skildra ei grunnleggjande konfliktinteresse i forhandlingane: "*Man har jo en grunnleggjande interessekonflikt: Me ynskjer det billigast mogleg og dei ynskjer å tene mest pengar.*"

I dette tilfellet hadde fylkeskommunen eit ynskje om eit billigast mogleg tilbod, samstundes som tilbydarane ynskja ein avtale dei kunne tene mest mogleg pengar på. Dette må ikkje oppfattast som to separate interesser, som Rognes (2008) skildrar som ei interesse som har verdi for den eine parten, utan at det har noko betyding, korkje positivt eller negativt, for den andre parten.

Sjølv om fylkeskommunen ynskte det billigast mogleg, så ynskte dei samstundes at tilbydarane ikkje skulle tape pengar på kontrakten. Dette vart eksemplifisert ved felles interessa levedyktige kontraktar.

### *Realisme*

På direkte spørsmål om det eksisterte konfliktinteresser svara forhandlingsleiar: ”*Ja, spesielt i forhold til realismen. Der vart det litt temperatur.*” Som tidligare nemnt jobba fylkeskommunen aktivt for å sikre realismen i dei verdiane tilbydarane gav. Som oppdragsgjevar var fylkeskommunen oppteken av å vera trygg på- og kvalitetssikre at tilboda dei tok imot var realistiske. Dei visste rett og slett ikkje kva dei kunne forvente før forhandlingane starta. I ytste konsekvens kunne dei risikere å ikkje få tilbod, eventuelt veldig dyre tilbod. Difor var realisme i tilboda noko dei fokuserte mykje på. Som forhandlingsleiar seier: ”*Me er jo avhengig av kontraktar som me kan leve med i heile kontraktperioden.*” Dette understreker viktigheita av at tilboda som kjem inn er realistiske.

Realisme er ein føresetnad for levedyktige kontraktar, som eg identifiserte som ei felles interesse. ”*Du kan ikkje ha ein konkurranse basert på påstandar om kva dei skal få til ... Me er jo avhengig av kontraktar som me kan leve med i heile kontraktperioden.*”, sa fylkesdirektøren. I tillegg ynskte ikkje fylkeskommunen at tilbydarane skulle tape pengar: ”... *du vil ikkje presse for hardt, for du vil ikkje ende opp med nokon som har gått for langt. Verken på miljø eller på pris. Du vil ikkje ha nokon som taper pengar i 10 år*”

I følge fylkeskommunen var det nokre av tilbydarane som ”*tviheldt på sine oppfatningar*”, mens andre hadde ei veldig samarbeidande innstilling. Realisme var eit debattert tema gjennom forhandlingane, og måten fylkeskommunen løyste dette på var å innføre ein sanksjonsmodell.

”*Og måten me løyste det på var jo for det første å få ein sanksjonsmodell som svir. Den stramma me faktisk til underves i forhandlingane, for å bli endå tryggare på realismen. Dette skulle eigentleg tilsei at tilbydarane vart meir forsiktige. Samstundes så bora og bora me i realismen. Det vart brukt veldig mykje energi.*”

- Forhandlingsleiar

### 6.3.4 Oppsummering interesser

I denne analysen har eg avdekkat at det var fleire *felles interesser*. For det første var det eit stort interessefellesskap i at ting skulle *fungere*. I følge fylkesdirektøren hadde ingen av partane interesse av å hindre gode forhandlingar, og *samarbeid* var ei gjennomgåande felles interesse. Likevel viser det seg at tilbydarane hadde ei varierande grad av samarbeidande innstilling. Nokre var meir samarbeidsvillige enn andre. Anskaffinga av desse løysingane var nybrotsarbeid for begge partar, og begge sider var opptatt av å inngå ein kontrakt *dei kunne leve med*. For å oppnå dette var *risikodeling* eit sentralt tema, og fylkeskommunen tok på seg all risiko i forhold til inntekter ved å tildele bruttokontraktar, der dei står med inntektsansvaret. Rognes (2008) seier at risikodeling er eit typisk døme på ei konfliktinteresse, men i desse forhandlingane ser det ut som at risikodeling var ei felles interesse. Fylkeskommunen ynskte ikkje at tilbydarane skulle tape pengar på kontraktane, og nettopp difor tok dei på seg mykje risiko. Vidare var det i begge partar sine interesser og få maksimalt ut av stønadsordningane til Enova og NOx-fondet, då denne stønaden gagna begge partar. Dei felles interessene er konkrete og knytt til klare forhandlingsdimensjonar, og dette samsvarer bra med Rognes (2008) sin definisjon av felles interesser. Ynskje om eit samarbeid mot innovative levedyktige kontraktar er sjølvé årsaken til at partane har gått inn i forhandlingane.

Analysen avdekkar også at fylkeskommunen har ei sentral *separate interesse* i å tilfredsstille politikarane ved å oppfylle det *mandatet* dei var gjeve. Dette hang saman med ynskje om å nå togradersmålet. Denne interessa har ingen direkte betydning for motparten i forhandlingane, og støttar difor opp om Rognes (2008) sin definisjon av separate interesser. I og med at eg berre har intervju ei side av desse forhandlingane, har eg ikkje klart å identifisert motparten sine separate interesser. Dette er ein svakhet ved oppgåva.

Avslutningsvis avdekkar analysen min to sentrale *konfliktinteresser*. For det første var det ein grunnleggande konfliktinteresse knytt til *pris*. Fylkeskommunen ynskte, naturlegvis, eit billigast mogleg tilbod. Motparten ynskte ein avtale dei kunne tene mest mogleg pengar på. Sjølv om fylkeskommunen ynskte eit billigast mogleg tilbod var dei også opptatt av at tilbydarane ikkje skulle taper pengar på kontrakten.

For det andre var *realisme* i tilboda ei sentral konfliktinteresse, og forhandlingsleiari skildra dette som den største utfordringa i forhandlingane. Som sagt var dette nybrotsarbeid for begge

sider, og fylkeskommunen la mykje tid i å kvalitetssikre at tilboda som kom var realistiske. I ytste konsekvens kunne dei risikere å ikkje få tilbod, eventuelt alt for dyre tilbod. Måten dette var løyst på var å innføre ein sanksjonsmodell som skulle sikre realistiske tilbod.

Som Rognes (2008) seier må interesser identifiserast, og ein må foreta ei prioritering mellom dei. Ut i frå denne analysen kan eg sei at realisme var den interessa som var høgast prioritert frå fylkeskommunen si side. Pris synast å vera den interessa som var høgast prioritert frå tilbydarane si side. Konfliktinteresser er utgangspunktet for utvikling av konstruktive løysningar (2008). Det viser seg i etterkant at det vinnande tilbodet var ein milliard billigare enn det nest beste. Dette var eit tilbod som fylkeskommunen følte seg trygg på (realistisk), så her har dei lukkast i å kome motparten i møte, og på den måten kome til semje gjennom felles interesser. Realismen er ytterlegare forsterka gjennom innføringa av sanksjonsmodellen. Fylkeskommunen såg tilbydarane sitt ynskje om at risikoen vart fordelt på ein føremålstenleg måte, og dette var også ei interesse for fylkeskommunen. Ved å utveksle informasjon og idear, samt ta i bruk objektive kriterier for prestasjonsstandarar, har partane her forplikta seg til å møte motpartens behov. Gjennom denne semja lukkast fylkeskommunen i å tilfredsstille si viktigaste separate interesse om å tilfredsstille politikarane, og oppfylle det mandatet dei vart gjevne.

Interessene i desse forhandlingane kan samanfattast i følgande tabell:

Felles interesser	Konfliktinteresser	Separate interesser
Samarbeid mot innovative og fungerande løysingar	Pris	Tilfredsstille politikarane ved å nå togradersmålet
Risikofordeling	Realisme	
Levedyktige kontraktar		
Maksimal utnytting av stønadsordningar		

Tabell 3 - Oppsummering av interesser (Eigenprodusert tabell)

## 6.4 Makt

I dette kapittelet skal eg analysere funna knytt til temaet makt for å svare på mitt fjerde forskingsspørsmål:

### «Forskingsspørsmål 4: Hadde fylkeskommunen ein maktfordel i forhandlingane?»

*"I forhandlingsrommet skal du balansere, og me har prøvd oss fram."* – Forhandlingsleiar

#### 6.4.1 Relasjonsbasert makt

Som eg har nemnt fleire gonger i oppgåva var dette ei anskaffing som var ny for begge partar. I analysen knytt til interesser identifiserte eg fleire felles interesser. Dette viser at det var ei *gjensidig målavhengighet* i forhandlingane, som var ein av tre typar makt relatert til relasjonsbasert makt (Lewicki et al., 2010). Begge partar ynskte samarbeid mot fungerande innovative løysingar. Fylkeskommunen var avhengig av gode tilbod frå tilbydarane, som sat med tilbodsmakta i denne situasjonen.

*"... i desse forhandlingane der ting er nytt, så går du ikkje inn å føler at du er ein mektig person. Det er meir ein tanke om at her skal me få til noko sammen. Me er jo totalt avhengig av gode tilbod, så dei sit jo med tilbodsmakta."*

Logikken bak denne typen makt er at partar med felles og samarbeidande mål skaper ei makt *med* orientering, i motsetning til ei makt *over* orientering (Lewicki et al., 2010). Dette døme talar for ei jamn fordeling av makt i forhandlingane.

#### 6.4.2 Posisjonsbasert makt

*"Eg tenkjer at innkjøpsmakta vår ligg i det forarbeidet som gjerest, og korleis me definerer kva me vil ha." – Fylkesdirektøren*

Som fylkeskommunen seier låg mykje av innkjøpsmakta deira i det forarbeidet dei gjorde, og korleis dei definerte det dei ville ha. Her kjem igjen føringane som anskaffingsprosedyren legg for konkurransen. Dette vart sett på som "*spelereglane*" i forhandlingane, og desse var reglane var det fylkeskommunen som definerte. I følge dei sjølve var fylkeskommunen særleg opptatt av og ikkje utnytte den innkjøpsmakta dei hadde:

*"Ein makt du kan ha som forhandlar det er å presse for hardt. Ved måten du gjev tilbakemelding på, og det å være for hard. Du har mange tilbydarar, og du veit at dei automatisk vil prøve å få kostnadane ned. Det er konkurranse. Du vil ikkje skvise slik at marginane går i minus. Så eg tenker at den makta på å være for aggressiv, den skal du være forsiktig med og ikkje misbruke." – Forhandlingsleiar*

Grunnen til dette eksemplifiserer fylkesdirektøren ved følgande utsegn:

*"Me er jo avhengig av kontraktar som me kan leve med i heile kontraktperioden. Kundane og kommunane der ute som er avhengig av ferjetilbod, kjenner ikkje reiaren, dei kjenner oss. Det er me som får peparen dersom ting ikkje fungerer. Det er me som sit med ansvaret for leveransa til slutt."*

Som analysen av interesser viste ynskte begge partar ein kontrakt dei kunne leve med i heile kontraktperioden. Fylkeskommunen ynskte realistiske tilbod, og tilbydarane ynskte ein billigast mogleg avtale. Dette var dei sentrale konfliktinteressene i forhandlingane. For å sikre realismen i tilboda utarbeida fylkeskommunen ein sanksjonsmodell:

*"Og måten me løyste det på var jo for det første å få ein sanksjonsmodell som svir. Den stramma me faktisk til undervegs i forhandlingane, for å bli endå tryggare på realismen."*  
– Forhandlingsleiar

I sanksjonsmodellen målte fylkeskommunen avvik i dei tilbydde miljøverdiane. Det maksimale sanksjonsbeløpet for avvik over 15 prosent var på 300 millionar norske kroner. Dersom ”*operatør slipper ut meir enn 14 000 tonn CO<sub>2</sub> per år og brukar meir enn 259 000 GJ per år*” ville dette føre til heving av kontrakten (Møtereferat 2).

I dette tilfellet har fylkeskommunen nytta sin posisjon som oppdragsgjevar (innkjøpsmakta) til å ta i bruk ein sanksjonsmodell som skulle sikre realistiske tilbod. Dette kan også sjåast på ei form for tvangsmakt, som handlar om å ha moglegheita til å straffe andre for å ikkje gjere dei rette tinga (French og Raven, referert i Lewicki et al., 2010, s. 201). I dette tilfellet kunne ein ha argumentert for at fylkeskommunen utarbeida sanksjonsmodellen med formål om å straffe tilbydarane, men samstundes så ser det ut som at dette var ei naudsynt handling frå fylkeskommunen for å sikre realistiske tilbod, og for å sikre at tilbydaren overheldt den avtalen som er inngått.

Basert på desse døma kan ein argumentere for at fylkeskommunen har hatt ein posisjonsbasert maktfordel i forhandlingane. Lewicki et al. (2010) diskuterte to kjelder til posisjonsbasert makt. Desse var legitimeringsmakt og makt ved ressurskontroll. Legitimeringsmakt er utleia frå det å inneha ein spesiell jobb, kontor eller posisjon, noko som absolutt gjeld fylkeskommunen. Via deira posisjon som oppdragsgjevar har dei hatt ei form for legitimeringsmakt over tilbydarane.

#### 6.4.3 Informasjon som kjelde til makt

I desse forhandlingane hadde fylkeskommunen koordineringsansvaret. Forhandlingane følgde den fastsette prosedyren som fylkeskommunen hadde lagt til grunn for anskaffinga. Anskaffingsprosedyren konkurranse med forhandlingar la føringar på korleis konkurransen skulle gjennomførast. Dette er ”spelereglar” som alle tilbydarane visste om når dei gjekk til forhandlingsbordet.

*”No er det jo sånn at korta er lagt i det du kunngjer konkurransegrunnlaget. Då har du sagt kva spelereglane er, og kva tildelingskriteria er. Då kan du ikkje endre, det har du ikkje moglegheita til.” – Forhandlingsleiar*

*”Det ligg mykje makt i forhandlingane i forhold til å gje god informasjon og rettleie på ein god måte.” – Forhandlingsleiar*

Ved nemnde anskaffingsprosedyre er det krav om reelle forhandlingar. Det vil sei at du som oppdragsgjevar er nøydd å gje tilbakemelding som gjer at tilbydarane kan forbetre seg. Som oppdragsgjevar har fylkeskommunen teieplikt, som vil sei at dei ikkje kan røpe innhaldet i dei andre tilbydarane sine avtalar.

*”For det første er det eit krav om reelle forhandlingar, slik at noko må du gjere. Samstundes så har du teieplikt. Du kan ikke røpe prisar til dei andre.” – Forhandlingsleiar*

I desse forhandlingane fekk tilbydarane tilbakemelding på deira tilbod via fylkeskommunen sin tilbakemeldingsmodell. Ut i frå møtereferatet kan eg lese korleis ei slik tilbakemelding skjedde i første forhandlingsrunde:

*”Oppdragsgivers tilbakemelding på tilbyders tilbud: Det er 4 tilbydere i konkurransen. Energi: Tilbyder er p.t. rangert som X på dette kriteriet. CO2-utslepp: Tilbyder er p.t. rangert som X på dette kriteriet. Pris: Tilbyder er p.t. rangert som X på dette kriteriet. Totalscore: Tilbakemelding på totalscore blir gitt basert på avstand innenfor gitte intervall på 5% relatert til den som har høyest score. For tilbyder som har høyest totalscore, opplyser vi på samme måte hvilken avstand det er til tilbyder med nest høyest score. Til X kan vi opplyse følgende: «sladdet»” – Møtereferat 1*

I følge møtereferata bytte fylkeskommunen tilbakemeldingsmodell frå første til andre forhandlingsrunde:

*"Grunnen til at me gjorde det, var at me følte den første modellen, ved å gje tilbakemelding på korleis ein låg an totalt, vart ei sovepute for den som var best. Difor brukte me veldig mykje tid på desse modellane, og på kvalitetssikring."*

(Forhandlingsleiar).

I andre forhandlingsrunde vart det gjedt tilbakemelding på følgande måte:

*"Tilbakemelding på tilbyders reviderte tilbud: a) Oppdragsgiver opplyser om at det fremdeles er 4 tilbydere i konkurransen. Når det gjelder konkret tilbakemelding på hver tilbyders tilbud vil vi i denne omgang bruke en modell for tilbakemelding som vi mener er bedre egnet for å gi oss de beste tilbudene i konkurransen. Denne modellen mener vi gir en mer spisset informasjon på kriterienivå. b) For denne forhandlingsrunden vil alle tilbydere få informasjon om hvordan deres tilbud er rangert på det enkelte tildelingskriteriet. Videre vil oppdragsgiver opplyse om konkurransens gjennomsnittlige verdi på hvert tildelingskriterium. Til sist vil tilbyderne få informasjon om hvilket tildelingskriterium tilbyderen taper mest poeng på. Dersom en tilbyder p.t. er rangert som best på mer enn ett kriterium, vil tilbyderen få opplyst hvilket kriterium tilbyderen tjener mest poeng på i forhold til nest beste på det aktuelle kriteriet. i) For X sin del er X sitt tilbud rangert slik på hvert kriterium: ... ii) Konkurransens gjennomsnittlige tilbydde verdier er p.t. slik ... iii) X tjener mest poeng på ..." – Møtereferat 2*

Forhandlingsleiar samanfattar prosessen kring tilbakemeldingsmodellen slik:

*"Vi enda då opp med ein modell som me eigentleg brukta på dei andre rutepakkande, der me forklarte tilbydarane korleis dei låg an, i forhold til enkeltkriteria, korleis dei var rangert på desse. Så gav me snittverdiar på miljø og pris, altså gjennomsnittsverdiar, slik at dei såg korleis dei låg an." – Forhandlingsleiar*

Sjølv om fylkeskommunen har teieplikt om dei andre tilbydarane sine tilbod, er dette informasjon dei sjølv kan nytte i forhandlingane for å betre tilboda. Teieplikten fungerer langt i frå som ei ulempe, men snarare som ein stor fordel i denne situasjonen. Med utgangspunkt i dei tilboda som har kome inn, veit fylkeskommunen veldig godt kor langt dei forskjellige tilboda er frå kvarandre. Dermed veit dei også kva aspekt dei kan trykke på ved dei enkelte tilboda for å betre desse. Dette kan ein sjå fleire døme på i forhandlingane, til dømes her:

*"Oppdragsgiver opplyste at det i referatet ville inkluderes en rekke eksempler på forhold som tilbyder bes om å vurdere nøye, dersom metodikk lagt til grunn i dagens tilbud også videreføres for det reviderte tilbuet. Under følger en liste over noen forhold oppdragsgiver finner det relevant å påpeke, som generelt vil kunne gi utslag på resultatet av beregningen." (Møtereferat 1)*

Ein kan med andre ord argumentere for at det med rolla som oppdragsgjevar følger ei informativ kjelde til makt, og dette samsvarar bra med Lewicki et al. (2010) sin skildring av informasjon som ein av dei vanlegaste kjeldene til makt.

#### 6.4.4 Kontekstuelle kjelder til makt

I følge Rognes (2008) vil ein forhandlar med eit godt alternativ inneha ei signifikant makt i forhandlingane. Dette skildra han som det å ha ein god BATNA, altså eit godt alternativ til ei forhandla avtale. I desse forhandlingane forhandla fylkeskommunen parallelt med fire ulike tilbydarar. Det vil sei at fylkeskommunen alltid hadde fire forskjellige alternative avtalar å velje mellom.

Via tilbakemeldingsmodellen fekk tilbydarane vite korleis dei låg an på dei forskjellige tildelingskriteria. Dette var, som tidligare nemnt, ei strukturert rangering av dei ulike tilboda på kvart enkelt tildelingskriterium. Difor visste fylkeskommunen godt korleis tilbydarane låg i forhold til kvarandre

Som Magee et al. (referert i Lewicki et al., 2010, s. 216) seier vil forhandlarar ha større innflytelse over sin motpart dersom han har ein god BATNA, og eit godt alternativ kan brukast som eit pressmiddel for å oppnå ein betre avtale (Rognes, 2008). I følge forhandlingsleiar var fylkeskommunen forsiktig med å presse tilbydarane for hardt:

*"Ein makt du kan ha som forhandlar det er å presse for hardt. Ved måten du gjev tilbakemelding på, og det å være for hard. Du har mange tilbydarar, og du veit at dei automatisk vil prøve å få kostnadane ned. Det er konkurranse. Du vil ikkje skvise slik at marginane går i minus. Så eg tenker at den makta på å være for aggressiv, den skal du være forsiktig med og ikkje misbruке." – Forhandlingsleiar*

Dette er ein spesiell situasjon, der fylkeskommunen står i ein sterk posisjon til å velje mellom fire forskjellige tilbydarar. Fylkeskommunen har dermed fleire alternativ, og med utgangspunkt i tilbakemeldingsmodellen har dei ein klar BATNA. Dersom fylkeskommunen ikkje hadde hatt noko alternativ til eit tilbod, hadde dei vore avhengig av å kome fram til ei løysing, eventuelt avlyst konkurransen. Ved færre tilbydarar ville makta i stor grad skifta over til tilbydarane, og dette kunne skada fylkeskommunen sitt forhandlingsresultatet. Derimot, med fire ulike tilbod på bordet, kan ein argumentere for at fylkeskommunen hadde ei kontekstuell kjelde til makt. Dess betre alternativa ein har, dess meir makt har ein i forhandlingane (Rognes, 2008)

#### 6.4.5 Kontroll over starttilbod

I følge Rognes (2008) vil eit realistisk starttilbod påverke motpartens oppfatning av kor ei endeleg løysing vil ligge. Dette referer til Tversky og Kahneman (referert i Rognes, 2008, s. 44) sine skildringar kring forankrings- og tilpassingseffektar. Kontroll over starttilbod er difor ein maktfaktor i forhandlingar. Fylkeskommunen hadde tre tildelingskriterier og eit konkurransegrunnlag som la føringar på kva eit starttilbod skulle innehalde, men dei kom ikkje med starttilboden. I tillegg var det knytt usikkerhet til om tilboda som kom ville vera for dyre. Følgande dialog er attgjeve frå intervjuet med fylkeskommunen:

Forhandlingsleiar: *"For vi turte ikkje å stille minstekrava for høgt."*

Fylkesdirektøren: *"Det fantes jo ikkje. Vi visste ikke."*

Forhandlingsleiar: *"Nei, for då kunne vi risikere å ikkje få tilbod."*

Fylkesdirektøren: *"Og veldig dyre tilbod."*

Som ein kan lese av dialogen mellom forhandlingsleiar og fylkesdirektøren la fylkeskommunen føringar for starttilboda ved å sette minstekrav gjennom dei tre tildelingskriteria. Likevel våga dei ikkje å sette minstekrava for høgt, i frykt for å ikkje få tilbod, eventuelt for dyre tilbod. På ein måte var det tilbydarane som sat med tilbodsmakta ved det første tilboden, men så fort første tilboden er levert skiftar denne makta attende til oppdragsgjever. Oppdragsgjever kan no velje mellom dei ulike tilboda, jamfør omgrepet BATNA (Subramanian, 2010). I dette tilfellet har ikkje starttilboden fungert som ein maktfaktor, slik som Rognes (2008) skildrar det. Det er viktig å påpeike at dette var nye løysingar som skulle skaffast / leverast, så ingen av partane visste heilt kor eit fornuftig starttilbod ville ligge.

#### 6.4.6 Oppsummering makt

I denne analysen av teamet makt har eg gjort nokre interessante observasjonar knytt til fylkeskommunen sin makt, og i kva grad dei hadde ein maktfordel i forhandlingane.

For det første observerte eg ei *gjensidig målavhengighet* i forhandlingane, basert på dei felles interessene kring samarbeid og fungerande løysingar etc. Dette skildrar Lewicki et al. (2010) som ein type av relasjonsbasert makt. Dette var ei anskaffing som var ny for begge partar. Som fylkeskommunen sjølv seier gjekk dei ikkje inn å følte seg som ein mektig person, det var meir ein tanke om at dei skulle få til noko saman med tilbydarane. Her var det eit felles samarbeid om og få til fungerande løysingar. I følge Lewicki et al. (2010) skaper felles og samarbeidande mål ei makt *med* orientering, i motsetnad til ei makt *over* orientering. Dette samsvarar også bra med at partane hadde felles interessene knytt til levedyktige kontraktar, samarbeid og fungerande løysingar, og talar for ei jamn fordeling av makt i forhandlingane.

Vidare observerte eg at fylkeskommunen nytta ein omfattande sanksjonsmodell, der dei tok sikte på å måle avvik i dei tilbydde miljøverdiane. Det maksimale sanksjonsbeløpet for avvik over 15 prosent var på 300 millionar norske kroner. I dette tilfellet har dei nytta sin innkjøpsmakt til å ta i bruk ein sanksjonsmodell, og eg argumenterte for dette samsvara bra med Lewicki et al. (2010) sin definisjon av legitimeringsmakt, som er ei form for posisjonsbasert makt. I følge fylkeskommunen skulle sanksjonsmodellen denne sikre realistiske tilbod. Jamfør French og Raven (referert i Lewicki et al., 2010, s. 201) sin definisjon av tvangsmakt, der ein har moglegheita til å straffe andre for å ikkje gjere dei rette tinga, kan det argumenterast for at fylkeskommunen utarbeida sanksjonsmodellen som eit «pressmiddel» for å få realistiske tilbod. Samstundes ser det ut så det var ei fornuftig handling frå fylkeskommunen for å sikre realisme i dei mottekne tilboda, men like fullt eit døme på ei posisjonsbasert makt.

Som oppdragsgjever hadde fylkeskommunen koordineringsansvaret i forhandlingane. Dette innebar å gje tilbydarane tilbakemelding på tilboda, basert på prinsippet om reelle forhandlingar. Tilbydarane fekk konkrete tilbakemeldingar på korleis dei låg an i konkurransen, basert på ein tilbakemeldingsmodell der dei gav snittverdiar på miljøkriteria og pris. All informasjon fylkeskommunen sat på vart nytta til å forbetra tilbydarane sine tilbod, og denne «fordelen» nytta dei seg av. Som Lewicki et al. (2010) seier kan informasjon nyttast

som eit verktøy til å utfordre motpartens posisjon. Eg argumenterer for at fylkeskommunen hadde ei informativ kjelde til makt, og at denne i stor grad vart brukt til å betre tilboda.

I tillegg observerte eg ei kontekstuell kjelde til makt. I desse forhandlingane hadde fylkeskommunen fire ulike alternativ å velje mellom, og desse tilboda var rangert på kvart enkelt tildelingskriterium. I følge Rognes (2008) vil ein forhandlar med eit godt alternativ inneha ei signifikant makt i forhandlingane. Dette vert referert til som å inneha ein god BATNA, altså beste alternativ til ei forhandla avtale (Subramanian, 2010). Fylkeskommunen stod altså i ein sterk posisjon til å velje mellom fire ulike alternativ, og dess betre alternativ ein har, dess meir makt har ein i forhandlingane (Rognes, 2008).

I følge Rognes (2008, s. 181) er det ei feilaktig oppfatning at eit maktforhold mellom to partar i forhandlingar er gitt. Makt er ikkje noko ein har, eller ikkje har. Dersom ein har makt, kan ein ikkje ta det med ro, sjølv om ein feilaktig skulle tru at ein får det som ein vil uansett. Som nemnt skil Lewicki et al. (2010) mellom to forskjellige måtar å sjå makt på. Basert på den observerte *gjensidige målavhengigheten* og fylkeskommunen sitt uttrykte ynskje om å bruke informasjon til å betre tilboda, kan det argumenterast for at fylkeskommunen utøver makt *med* tilbydarane, der makta er delt med motparten med mål om å utvikle felles mål. I tillegg vart det frå fylkeskommunen si side påpeikt at tilbydarane sat med tilbodsmakta, då fylkeskommunen var heilt avhengige av gode tilbod. Som Lewicki et al. (2010) seier er delt makt ein avgjerande faktor for å oppnå integrative forhandlingar. På den andre sida kan fylkeskommunen sin *sanksjonsmodell* sjåast på som ei form for legitimeringsmakt eller tvangsmakt, som talar for ei makt *over* tilnærming. Ved denne tilnærminga er makt fundamentalt dominerande og tvungen i natur. I tillegg har fylkeskommunen fire ulike tilbod å velje mellom, noko Rognes (2008) peikar på at er ei signifikant makt i forhandlingar.

## 6.5 Tillit

I dette kapittelet skal eg analysere funna knytt til temaet tillit for å svare på mitt femte forskingsspørsmål:

### «Forskingsspørsmål 5: Korleis var tilliten mellom partane i forhandlingane?»

I følge forhandlingsleiar var forhandlingane prega av ei gjensidig tillit mellom partane gjennom ei ”*generelt veldig stor tillit*”. Fylkeskommunen skildra forhandlingsprosessen som ein ryddig og oversikteleg prosess:

*”Eg trur rolleforståinga og spelet slik sett har vore oversikteleg og ryddig. Det er ikkje noko muffins her. Det er ingen som har interesse av å ”jinxe” forhandlingane på noko som helst måte.”* - Fylkessdirektøren

Blant anna kom det fram korleis tilbydarane hadde ei særskilt tillit til ein av ekspertane i forhandlingsteamet:

*”Som sagt hadde me med spissa kompetanse inn i teamet ved å ha DNV GL inne. Tilbydarane hadde ei ekstrem tillit til han spesielt. Altså: trur du det her går? Kva trur du om det her? Her var det generelt veldig stor tillit.”* – Forhandlingsleiar

Det var også situasjonar der tilliten ikkje var like bra. Til dømes meinte dagens operatør av ferjesambanda at deira erfaring med ferjedrifta burde vektleggas sterkare enn kva den vart:

*”Men så har du det unntaket der dagens operatør på nokre samband tenkte at deira erfaring var eit sterkare moment enn ingeniøren sine berekningar.”* – Forhandlingsleiar

Som tidligare nemnt er dette ei offentleg anskaffingar som er styrt av eit lovverk som skal ivareta tre viktige grunnprinsipp: likebehandling, forutberegnelighet og etterprøvbarhet. Desse grunnprinsippa skal fremme objektivitet, forretningsmessighet og hindre forfordeling. Likevel kan ein faktor som tillit påverke utfallet av ein forhandlingsprosess. I desse forhandlingane var det difor viktig at fylkeskommunen nytta regelverket på ein slik måte at dei skapa seg fleksibilitet til å kome i forhandlingsposisjon med sine tilbydarar. Etter mitt syn har dei nytta regelverket på ein førebileteleg måte. Anskaffingsprosedyren konkurranse med forhandlingar

stiller som sagt krav til likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt, og desse faktorane syner å ha vore tillitsskapande i seg sjølv. Som det går fram frå lova om offentlege anskaffingar skal lova fremme effektiv bruk av samfunnets ressursar, samstundes som den skal bidra til at det offentlege opptrer med integritet, slik at allmenta har tillit til at offentlege anskaffingar skjer på ein samfunnstenleg måte (Anskaffelsesloven, 2016)

Det er likevel verdt å diskutere om fylkeskommunen hadde tillit til tilbydarane. Som nemnt i analysen knytt til makt innførte dei ein sanksjonsmodell, og denne vart ytterligare stramma til frå første til andre forhandlingsrunde. Var dette berre for å sikre realismen i tilboda, eller avslører fylkeskommunen her at dei hadde lite tillit til dei tilboda som kom inn? Som nemnt i teorien skildra Lewicki og Wiethoff (referert i Lewicki et al. 2010, s. 309) kalkuleringsbasert tillit som handla om å sikre konsistent åtferd. Blant anna ynskjer menneske å vere truverdige fordi dei fryktar konsekvensane av og ikkje gjere som dei seier. Trusselen om straff er sannsynlegvis ein meir signifikant motivasjon, enn løfte om lønning (Lewicki et al., 2010, s. 309). Ved innføring av ein stram sanksjonsmodell kan ein argumentere for forholdet mellom partane bygger på ei slik type tillit.

Møtereferata viser at fylkeskommunen har sørga for at utalingane deira var ærlege og presise. Dette er ein måte å etablere tillit på. I tillegg var dei opptatt av å behandle motparten med respekt, noko som står fram som tillitsskapande:

*"Eg var veldig tydeleg i forhold til forhandlingsteamet at me alltid skal behalde roen, og at me alltid skal være respekfulle. Og me skulle ha veldig respekt på det faktum at sjølv om me jobba hardt, så jobba nok dei 10 gonger meir enn oss. Det skulle me huske på. Dei kunne være kjempeslitne. Det er noko med det der og skjøne at her er det nokon som strekker seg langt altså, men eg opplevde totalt sett at det var god kommunikasjon. Det var nokre bad moments, men etter kvart så ordna ting seg og." – Forhandlingsleiar*

Eit anna døme på ei svekking i tilliten kom ved tildelinga av kontrakten:

*"Det største døme på ei svekking i tilliten var ved tildelinga av rutepakke 1 då det siste resultatet var kome inn. Dei andre tilbydarane tenkte at vinnaren sitt tilbod ikkje kunne være mogleg. Det var så bra det tilbodet. Det var ein milliard billigare, men me følte oss trygge på det." – Forhandlingsleiar*

Dette døme er frå etter at forhandlingane var avslutta, og bør difor ikkje vektleggast for mykje, men i følge Lewicki et al. (2010) kan mistillit føre til at partane ikkje aksepterer den informasjonen som vart gjeve, men i staden ser etter gøynde og villeiande beskjedar ved motpartens bodskap. Dette var eit døme på korleis tilliten vart svekka i det forhandlingane vart avslutta. Dette kan ha skada fylkeskommunen sitt *forhold* til dei tapande partane.

*"Syretesten er jo korleis man kan snakke med dei tapande partane etterpå. Så lenge du har fleire konkurransar gåande, så vil jo tilbydarane bite ting i seg. Me hadde jo nokon som tapte alt her, som hadde store marknadsandelar i Hordaland, men som er heilt ute no. Du må regne med at det her blir saumfart til dei grader." – Fylkesdirektøren*

### 6.5.1 Oppsummering tillit

Fylkeskommunen påpeikar at forhandlingane bar preg av ei gjensidig tillit, og at dei oversiktelege og ryddige. Blant anna kom det fram at tilbydarane hadde stor tillit til ein av ekspertane, og dette eksemplifiserer viktigheita av ei føremålstenleg organisering av forhandlingsteamet.

Det var særskilt to dømer på situasjonar der tilliten vart betydeleg svekka. For det første var det ein situasjon der dagens operatør av ferjesambanda meinte at deira erfaring med ferjedrifta burde vektleggast sterkare enn fylkeskommunens eigne berekningar. For det andre vart tilliten betydeleg svekka ved tildelinga av kontrakten. Det vinnande tilbodet var ein milliard billigare enn dei andre, og tilbydarane følte at dette ikkje var mogleg. Dette kan ha skada fylkeskommunen sitt forhold til dei tapande partane.

Valet av anskaffingsprosedyre og lova om offentlege anskaffingar er faktorar som kan verke tillitsskapande i ein slik prosess. Tilbydarane er kjent med at fylkeskommunen er nøydd å følge eit regelverk som set krav til likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt, og desse faktorane kan verke tillitsskapande for tilbydaren. Fylkeskommunen utarbeida også referat etter kvar forhandlingsrunde, og ingen av desse referata syner nokon andre situasjonar der tilliten vart svekka.

I tillegg reiste det seg i analysen eit spørsmål om innføringa av sanksjonsmodellen berre er basert på eit ynskje om realisme i tilboda, eller om dette også kan forklarast av at fylkeskommunen har manglande tillit til tilbydarane, og dermed ynskte tiltak som kunne sikre konsistent åtferd, jamfør kalkuleringsbasert tillit.

## 6.6 Evalueringsfasen (Forhandlingsresultatet)

I dette kapittel skal eg analysere funna i relevans til mitt sjette, og siste, forskingsspørsmål:

### «Forskingsspørsmål 6: Korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?»

Først skal eg sjå på korleis fylkeskommunen sjølv vurderte det endelege forhandlingsresultatet. Som Rognes (2008) påpeika, viser forsking at menneske i praksis legg stor vekt på subjektive vurderingar av forhandlingane. Her viste Rognes (2008) til Curhan et al. (2006) sine fire kriterier som det er vanleg å vurdere eit forhandlingsresultat utifrå. Desse var tilfredsheit med utfall, sjølvfølelse, tilfredsheit med prosessen, og oppfatningar av korleis relasjonen er til motparten.

#### 6.6.1 Fylkeskommunen si vurdering av resultatet

I følge forhandlingsleiari hadde forhandlingane god effekt, spesielt i høve miljøkriteria. Tabell 4 under viser utviklinga i tildelingskriteria i løpet av forhandlingane for rutepakke 1. Verdiane som er oppgjeve er gjennomsnittsverdiar for dei fire tilbydarane som deltok i konkurransen.

	Energibruk (GJ/år)	CO <sub>2</sub> -utslepp (tonn/år)	Pris (MNOK totalt)
<b>1.runde</b>	223 560	13 530	4 369
<b>2.runde</b>	196 045	9 170	4 302
<b>3.runde</b>	156 685	4 864	4 229
<b>Totalt</b>	-66 875	-8 666	-140
<b>Totalt i prosent</b>	-29,9 %	-64,1 %	-3,2 %

Tabell 4 - Utvikling i tildelingskriteria (Skyss, personlig kommunikasjon, 10.april 2019)

Fylkeskommunen uttrykker *tilfredsheit med resultatet* på dei to faktorane energibruk og CO<sub>2</sub>-utslepp: "90 prosent på CO<sub>2</sub> utsleppa, og 60 prosent på energiforbruket. Det er jo tal som ingen såg for seg.", seier forhandlingsleiaren. Vidare påpeiker han; "Det var jo ekstremt bra på miljø, og så er det jo ei kjensgjerning at det har blitt veldig dyrt for fylkeskommunen."

Fylkeskommunen var altså nøgde med forhandliganes resultat på dei to tildelingskriteria energibruk og CO2-utslepp. Derimot viser dei til at det har blitt dyrt for fylkeskommunen.

Fylkesdirektøren summerte forhandlingsresultatet på følgande måte:

*"Me er jo veldig nøgde med resultatet ut i frå premissa, og også kostnadsmessig så landa me stort sett innanfor det spekteret som var anslått før me gjekk ut i konkurransen. Det var inga bombe at det vart dyrt, det var ein varsle katastrofe, men konsekvensane av det er jo tunge. Det første tunge driftsåret er neste år der alle kontraktane er i gang. Og då går det ut over det samla budsjettet til nye Vestland fylkeskommune altså, rett og slett. Her kan ein risikere å legge ned vidaregåande skular og kutte busstilbod for å få dette til å gå rundt."*

Fylkeskommunen uttrykte i intervjuet ei god *sjølvfølelse* kring anskaffingas forhandlingsresultat. Blant anna påpeika forhandlingsleiar at anskaffinga vart nominert til fleire priser:

*"Så var me jo nominert til Difi sin innovative anskaffing i 2018. Me fekk den ikkje, men me var blant dei tre nominerte. Og så fekk me jo Zero prisen i 2016 for årets klimatiltak."*

Som tidligare nemnt uttrykte fylkeskommunen at prosessen hadde gått ryddig for seg. Her la dei særleg vekt på at anskaffingsprosedyren la viktige føringar på korleis dei var nøydd å gjennomføre forhandlingane:

*"Då er det eit rammeverk med likebehandling, forutsigbarhet, etterprøvbarhet og god forretningsskikk."* – Forhandlingsleiar

Prinsippa om likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt la føringar på prosessen, og dette er prinsipp offentlege oppdragsgjevarar er nøydd å følge. Summert kan me sei at fylkeskommunen var *tilfreds med prosessen*.

Rognes (2008) seier også at *oppfatninga av korleis relasjonen er til motparten* har betydning for vurderinga av resultatet. Fylkesdirektøren deler denne oppfatninga:

*"Syretesten er jo korleis man kan snakke med dei tapande partane etterpå. Og så lenge du har fleire konkurransar gåande så vil de jo bite ting i seg, men vi har jo noen som tapte alt her .. som hadde store markedsandeler i Hordaland som er helt ute no".*

Dette impliserer at nokre av dei tapande partane kan føle på ei svekka relasjon til fylkeskommunen. Likevel uttrykker fylkeskommunen ved forhandlingsleiar at dei gjorde sitt for å bygge ein god relasjon til motparten undervegs:

*"Eg var veldig tydelig i forhold til forhandligsteamet at vi skal alltid beholde roen, og vi skal alltid være respektfulle. Og vi skal ha veldig respekt på at sjølv om vi synes at vi jobbar veldig hardt no, så jobbar dei 10 gonger meir enn oss. Husk det. Og de kan være kjempeslitne. Det er noe med det der og skjønne at her ... her er det noen som strekker seg langt altså. Så, men eg opplevde totalt sett at det var god kommunikasjon. Og viss det var på måte .. litt sånn bad moments, så etter kvart så ordna ting seg og. "*

#### 6.6.2 Ei «objektiv» vurdering av resultatet

Rognes (2008) presenterer ein systematiske test for å teste kvaliteten på eit forhandlingsresultat. Dette vert som sagt gjort ved hjelp av åtte forskjellige kontrollspørsmål jamfør tabell 2 (Rognes, s. 28).

Som ein del av min analyse skal eg foreta ei objektiv vurdering av fylkeskommunen sitt resultat, basert på desse kontrollspørsmåla.

##### *Er dine interesser godt ivaretatt?*

I analysen knytt til interesser identifiserte eg at fylkeskommunen hadde ei viktig separat interesse som gjekk på å tilfredsstille politikarane ved å oppfylle mandatet dei var gjeve. Dette lukkast dei med. I tillegg var realisme i tilboda viktig for fylkeskommune. Etter mitt syn er desse interessene godt ivaretatt. Dei felles interessene la grunnlaget for at konfliktinteressene realisme og pris vart løyst, og at fylkeskommunen tilfredsstilte si separate interesse.

### *Er interessene til den andre parten ivaretatt på ein akseptabel måte*

Det eg veit er at risikodeling og pris var viktig for motparten, og pris var ei sentral konfliktinteresse. Tilbydarane ynskte ein kontrakt dei kunne tene pengar på, og dei ynskte at fylkeskommunen tok på seg risiko . Tidligare har ferjesambanda vore drifta på nettokontraktar, der tilbydarane har tap store pengar. Denne kontrakten er ein bruttokontrakt, som vil sei at fylkeskommunen tok på seg all risiko knytt til inntekter. Dermed kan me sei at dei interessene eg har identifisert, dei har fylkeskommunen ivaretatt på ein akseptabel måte.

### *Vil utanforståande bli skadelidande?*

Som fylkesdirektøren påpeika var det ei kjennsgjerning at anskaffinga vart dyr:

*"Det var inga bombe at det vart dyrt, det var ein varsla katastrofe, men konsekvensane av det er jo tunge. Det første tunge driftsåret er neste år der alle kontraktane er i gang. Og då går det ut over det samla budsjettet til nye Vestland fylkeskommune altså, rett og slett. Her kan ein risikere å legge ned vidaregåande skular og kutte busstilbod for å få dette til å gå rundt."*

I fylkeskommunen sin Budsjett og Økonomiplan for 2019-2022 (Hordaland fylkeskommune, u.å. b) drøftast utfordringane knytt til meirkostnadane ved dei nye ferjekontraktane. Hovudtyngda av dei nye ferjekontraktane startar frå 2020, og desse medfører sterke kostnadsvekst. I følge fylkeskommunen er auka i driftskostandane så store at det ikkje er mogeleg at samferdselssektoren i fylket klarar å dekke desse åleine. Tilpassinga av driftsbudsjettet for nye Vestland fylkeskommune må difor løysast med ein kombinasjon av tiltak i samlede sektorar og innanfor den fylkeskommunale økonomien totalt (Hordaland fylkeskommune, u.å. b, s. 6).

*"Dei nye ferjekontraktane, der hovudtyngda startar frå 2020, medfører sterke kostnadsvekst. Ingen vekst i dei frie inntektene, kombinert med auka kapitalkostnader, gjer det svært krevjande å tilpasse det nye driftsnivået innanfor tilgjengelege rammer."*

(Hordaland fylkeskommune, u.å., s.6 )

*«Auken i driftsbudsjettet frå 2019 til 2020 på 285 mill. kr er så stor at den ikkje kan løysast innanfor samferdsels- sektoren åleine. Med så godt som ingen vekst i dei frie inntektene, vert det svært vanskeleg å makte den sterke auken innanfor den fylkeskommunale økonomien i det heile. I økonomiplandelen har fylkesrådmannen peika på mogelege måtar å finansiere veksten i driftsbudsjettet på. Sidan heile økonomiplandelen omfattar Vestland fylkeskommune, er det så langt skissert løysingar som det må arbeidast vidare med i budsjettet for 2020 når totaløkonomien for den nye fylkeskommunen er kjend.»*

(Hordaland fylkeskommune, u.å., s. 6)

*”Her er det to viktige hovudkomponentar. Den eine er etterslepet, at operatørane hadde tapskontraktar, så uansett om du berre hadde fortsatt å køyre dagens materiell på same måte utan å endre noko, så hadde du framleis fått dyre kontraktar. Det andre er fornyingsmomentet.” – Fylkesdirektøren*

Her kan det argumenterast for at utanforståande vil bli skadelidande, og fylkesdirektøren seier dette rett ut med ytringa ”her kan ein risikere å legge ned vidaregåande skular og kutte busstilbod for å få dette til å gå rundt.” I kor stor grad, og kva konsekvensar dette får for dei utanforståande, er vanskeleg å seie noko om på dette tidspunktet. Derimot er det på sin plass å setje spørsmålsteikn ved at fylkeskommunen har prioritert miljø og fornying over innbyggjaranes beste. Fylkeskommunen forventa at dette ville bli dyrt, og i følge dei sjølve har dei klaga på at det har blitt så dyrt å drive ferjer at dei vil ha meir pengar frå staten. Som fylkesdirektøren påpeikar i intervjuet var dette nytt for alle partar, og ein kunne ikkje vite resultatet på førehånd.

På den andre sida har du miljøperspektivet her, og eventuelle samfunnsøkonomiske fordelar ved innføringa av batteridrivne ferjer. Amundsen et al. (2018) laga i 2018 ein rapport på oppdrag for Samferdselsdepartementet der dei utreda dei bedrifts- og samfunnsøkonomiske kostnadane ved klimatiltak innanfor kollektivtransporten. For batteriteknologi på ferjer konkluderer dei med følgande:

*"For ferger anslås batteri å ha lavest samfunnsøkonomiske kostnader av de undersøkte teknologiene. Dette gjelder for gjennomsnittsanslagene over tidsperioden 2018-2030. Negativ kostnad betyr at tiltaket er samfunnsøkonomisk lønnsomt, også når klimagassutslipp holdes utenfor. Det følger av at gevinstene fra reduserte utslipp til luft av NOx, PM og SO2 overstiger effektivitetstapet av skattefinansieringskostnaden og de bedriftsøkonomiske kostnadene. De relativt lave bedriftsøkonomiske kostnadene i forhold til de positive eksterne nyttevirkningene av teknologien gjør at tiltaket anslås som samfunnsøkonomisk lønnsomt over perioden. Elektrifisering anses som den mest modne teknologien på kort sikt."*

(Amundsen et al., 2018, s. 5)

#### *Er avtalen betre enn dine alternativ til ei forhandla løysing?*

Ut i frå min analyse er det tydeleg at det beste alternativet har blitt valt. Fylkeskommunen sin evalueringsmodell bidrog sterkt til dette.

*"Det var så bra det tilbodet. Det var ein milliard billigare, men me følte oss trygge på det."*

#### *Er dette den beste løysinga som det er mogleg å oppnå med den andre parten?*

Jamfør spørsmålet om utanforståande vil bli skadelidande kan ein argumentere for at løysinga kunne vore betre, men her må ein hugse på kva formålet med forhandlingane var. Det var å inngå den beste kontrakten i lys av dei tre tildelingskriteria miljø, energibruk og pris.

Fylkeskommunen er tydelege på at dei visste at dette kom til å bli dyrt – innovasjon kostar. Dersom dette skulle blitt betre for ein av partane, så hadde den andre parten mest sannsynleg blitt påverka negativt. Dersom fylkeskommunen skulle hatt det billigare, hadde motparten tapt pengar. Dersom tilbydarane skulle tent meir pengar på dette, vil det gått endå hardare ut over fylkeskommunen. Til dømes seier fylkeskommunen at dei ikkje pressa hardare på miljø, fordi dei kunne ende opp med ein kontrakt der operatøren tapte pengar, noko dei ikkje ville.

#### *Hadde dykk ein effektiv kommunikasjonsprosess?*

Analysen av møtereferata tyder på at fylkeskommunen hadde ein effektiv kommunikasjonsprosess. Forhandlingane vart gjennomført på ein strukturert måte. Først ved kunngjerings av konkurransen, deretter ved invitasjon til å levere tilbod. Som referata viser har tilbydarane fått konkrete tilbakemeldingar på fleire aspekt ved deira tilbod i kvar forhandlingsrunde. Desse tilbakemeldingane er tydelege, strukturerte og gjedde på ein informerande måte. Ut over dette syner referata at fylkeskommunen har vore dyktige til å informere om innleveringsfristar og anna viktig informasjon kring konkurransen. I tillegg vart

det skrivi utfyllande referat etter kvart forhandlingsmøte, og dette var noko forhandlingsleiar la stor vekt på. I tillegg påpeika forhandlingsleiar at forhandlingsteamet hadde fokus på god kommunikasjon med motparten:

*"Var veldig tydelig i forhold til forhandlingsteamet at vi skal alltid behalde roen, og vi skal alltid være respektfulle. Og vi skal ha veldig respekt på at sjølv om vi synes at vi jobbar veldig hardt no, så jobbar dei 10 gonger meir enn oss. Husk det. Og dei kan være kjempeslitne. Det er noe med det der og skjønne at her ... her er det noen som strekker seg langt altså. Så, men eg opplevde totalt sett at det var god kommunikasjon. Og viss det var på måte .. litt sånn bad moments, så etter kvart så ordna ting seg og"*

#### *Ynskjer partane å forhandle på nytt med kvarandre ein gong i framtida?*

Fylkesdirektøren seier følgande:

*"Syretesten er jo korleis man kan snakke med de tapande partane etterpå. Og så lenge du har fleire konkurransar gåande så vil de jo bite ting i seg, men vi har jo noen som tapte alt her som hadde store marknadsandelar i Hordaland som er heilt ute no"*

Som fylkesdirektøren seier er korleis ein kan snakke med dei tapande partane etterpå ein god test på korleis forhandlingane har gått føre seg. Dei tapande partane vil jo alltid vere litt missnøgde med å ikkje ha fått tilboda, men dette er jo trass alt innkjøpsmakta til fylkeskommunen, at dei kan velje mellom fleire alternativ. Alle tapande partar, bortsett frå den parten fylkesdirektøren nemner i førre utsegn, fekk seinare kontraktar på dei andre sambanda i fylket (Andersen, 2017). Førringane som vert lagt på ein slik prosess verker å ha fordra ein transparent og rettferdig forhandlingsprosess, som begge partar er nøgde med. Som oppdragsgjevar kan du rekne med at motparten ynskjer å forhandle på nytt når desse kontraktane går ut, men dette har eg ingen informasjon som underbygger. Fylkeskommunen har som kjent monopol på all ferjekøyring i fylket, og Hordaland er eit av dei største ferjefylka i landet. Difor er det rimeleg å anta at partane vil forhandle med kvarandre seinare.

#### *Er partane motivert til å etterleve avtalen lojal?*

Som sagt vart det utarbeidd ein sanksjonsmodell som skulle sikre realisme i tilboda. Denne modellen sikrar at motparten kjem til å etterleve avtalen på ein lojal måte, elles ventar det

kraftige bøter. Fylkeskommunen sit med ansvaret for anskaffinga, og dei verkar motiverte til å etterleve avtalen. Dette er eksemplifisert av følgande utsegn frå fylkesdirektøren:

*"Kundane og kommunane der ute som er avhengig av ferjetilbod, kjenner ikkje reiaren, dei kjenner oss. Det er me som får peparen dersom ting ikkje fungerer. Det er me som sit med ansvaret for leveransa til slutt."*

I tillegg vart det påpeikt frå fylkeskommunen si side at mykje av Enova-stønaden er knytt til det arbeidet som skjer no i etterkant av kontraktsinngåinga. Dette er endå eit insentiv til å etterleve avtalen. Utan den stønaden vert det frykteleg dyrt for begge partar.

### 6.6.3 Oppsummering forhandlingsresultat

I denne delen av analysen har eg sett på korleis fylkeskommunen vurderte forhandlingsresultat. Dette kan sjåast på som ei «subjektiv» vurdering. I tillegg har eg føretatt ei «objektiv» vurdering av resultatet, basert på Rognes (2008) sin systematiske test av forhandlingsresultat og mine eigne vurderingar rundt dette.

Fylkeskommunen sin eigen vurdering av resultatet, altså den subjektive vurderinga, viser at dei var nøgd med resultata på to av dei tre tildelingskriteria (CO2-utslepp og energibruk). Her hadde forhandlingane god effekt, og til slutt enda dei opp med 87 prosent reduksjon av CO2-utslepp og 60 prosent reduksjon i energiforbruk. Derimot påpeikar fylkeskommunen at dette vart dyrt, men at det var *"ein varsla katastrofe"*. Alt i alt syner dei å ha ei god *sjølvfølelse* kring resultatet. I tillegg følte dei at prosessen gjekk ryddig for seg, og dei var *tilfreds med prosessen*. Anskaffingsprosedyren la som nemnt viktige føringar på korleis forhandlingane vart gjennomført, ved prinsippa om likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt.

Fylkeskommunen meinte at *relasjonen til motparten* var god i etterkant. Derimot påpeika dei at ein av motpartane hadde tapt alle marknadsandelar i Hordaland. Ut over dette sa dei ikkje meir om relasjonen til motparten. Som Rognes (2008) påpeika, legg menneske stor vekt på subjektive vurderingar av forhandlingane, og basert på fylkeskommunen sine ytringar verker dei nøgde med resultatet.

Vidare føretok eg ei «objektiv» vurdering av resultatet, ut i frå dei opplysningane eg har avdekka gjennom analysen min. Denne vurderinga baserer seg på Rognes (2008) sin

systematiske test av eit forhandlingsresultat. Fylkeskommunen sine *interesser* vart godt taka vare på. Deira viktigaste interesse var å redusere CO<sub>2</sub>-utsleppa med 60 prosent og redusere energiforbruket med 25 prosent ut i frå togradersmålet som vart gjeve i mandatet . Til slutt enda dei opp med ein reduksjon på høvesvis 87 prosent og 60 prosent på dei nemnde miljøkriteria. I tillegg fekk dei inn realistiske tilbod til fungerande og innovative løysingar.

Ut i frå det eg veit om *motpartens interesser*, vart desse også tatt godt vare på. Tilbydarane ynskte ein kontrakt dei kunne pengar på, og dei ynskte at risikoene vart fordelt på ein føremålstenleg måte. Fylkeskommunen tok på seg all risiko knytt til inntekter ved hjelp av ein bruttokontrakt. I tillegg var det i begge partars interesse at tilbydarane ikkje skulle tape pengar på kontrakten.

Basert på fylkeskommunen sin evaluatingsmodell var det tydeleg at den inngåtte avtalen var *betre enn fylkeskommunen sine alternativ til ei forhandla løysing*. I følge fylkeskommunen var det vinnande anboden ein milliard billigare enn nest beste. Ut i frå dei tildelingskriteria som vart sett for anskaffinga, kan ein også sei at dette var *den beste løysinga*.

Gjennom analysen av møtereferata frå forhandlingane, og med utgangspunkt i anskaffingsprosedyren *konkurranse med forhandlingar*, ser det ut som at partane hadde ein effektiv *kommunikasjonsprosess*. Fylkeskommunen har gitt tydelege tilbakemeldingar til tilbydarane basert på ein strukturert og informativ tilbakemeldingsmodell. I tillegg vart det skrivi møtereferat frå kvart forhandlingsmøte, og dette vart sendt over til motparten for verifisering.

Basert på den informasjonen eg sit med er det vanskeleg å seie noko konkret om *partane ynskjer å forhandle på nytt med kvarandre ein gong i framtida*. To av tre tapande partar fekk etterkant tildelt kontraktar på andre samband, mens den siste tapte alle marknadsdelane den hadde i Hordaland. I og med at fylkeskommunen har tilnærma monopol på ferjekøyringa i fylket, og at Hordaland er eit av dei største ferjefylka i landet, er det rimeleg å anta at partane ynskjer å forhandle på nytt med kvarandre ein gong i framtida. Det er også verdt å nemne at alle partar, både fylkeskommunen og tilbydarane, har nytte av denne anbodsprosessen. Alle partar har opparbeida seg kunnskap om meir miljøvennleg ferjedrift, og saman har dei bidrege til at den norske ferjesektoren har utvikla seg i ei betydeleg «grønare» retning.

Basert på innføringa av ein omfattande sanksjonsmodell, samt det faktum at begge partar har investert mykje tid i denne prosessen, er det rimeleg å anta at partane er *motivert til å etterleve avtalen lojalt*. I tillegg påpeikar fylkeskommunen at dei er avhengig av eit fungerande ferjetilbod, og mykje av Enova-stønaden er knytt opp til det arbeidet som skjer i etterkant av kontraktsinngåinga. Det er altså fleire insentiv for begge partar til å etterleve avtalen lojalt.

Det største diskusjonsmomentet i denne analysen kom på spørsmålet *vil utanforståande bli skadelidande*. Som fylkeskommunen påpeika, både i intervjuet og i den nye budsjett og økonomiplanen (Hordaland fylkeskommune, u.å. b), vart dette dyrt. Basert på budsjett og økonomiplanen kunne eg lese at auka i driftskostnadane er så store at det ikkje er mogleg for samferdselssektoren til fylkeskommunen og dekke desse åleine. Driftsbudsjettet for nye Vestland fylkeskommunen må difor løysast med ein kombinasjon av tiltak i samlede sektorar. Difor kan det argumenterast for at utanforståande kan bli skadelidande av denne anskaffinga. Her er det på sin plass å stille spørsmålsteikn til korleis anskaffinga kunne bli så dyr, når pris var det tildelingskriteriet som vart vekta mest (70 prosent). Politikarane sa at miljø og fornying var viktigast, men tildelingskriteria tilseier at pris er viktigast. Med første augekast samsvarer ikkje politikaranes ambisjonar med tildelingskriteria. Forklaringa på dette kan vera at pris vart veklagt mest, fordi fylkeskommunen på førehand visste at anskaffinga vart dyr. Dermed handla det om å avgrense kostnaden mest mogleg. Som tabell 4 viser hadde forhandlingane «liten» effekt på pris (totalt 3,2 prosent). Ser ein derimot dette resultatet i samband med reduksjonen av CO<sub>2</sub>-utslepp og energibruk, så kan ein argumentere for at fylkeskommunen har fått ein enorm miljøgevinst til ein «rimeleg» penge, sjølv om det vart dyrt.

Basert på den «subjektive» og den «objektive» vurderinga av forhandlingsresultatet kan ein sei at dette var eit godt resultat. Fylkeskommunen har oppnådd store reduksjonar i CO<sub>2</sub>-utslepp og energibruk, samstundes som dei har pressa prisane ned gjennom forhandlingsrundane. Likevel kan ein argumentere for at fylkets innbyggjarar vert skadelidande.

## 7.0 KONKLUSJON

I dette kapittelet skal eg først presentere mine viktigaste funn med ei kopling mot teori, basert på oppgåvas problemstilling og tilhøyrande forskingsspørsmål. Funna vert samanfatta i ein konklusjon som baserer seg på analysemodellen. Vidare skal eg drøfte sterke og svake sider ved oppgåva, før eg avslutningsvis ser på implikasjonar og moglegitetene for vidare forsking.

### 7.1 Empiriske funn

For å svare på problemstillinga mi utarbeida eg seks forskingsspørsmål. Eg skal no gjere greie for dei empiriske funna knytt til kvart forskingsspørsmål

#### 7.1.1 Forskingsspørsmål 1

*”Korleis førebudde fylkeskommunen seg til forhandlingane?”*

Fylkeskommunen sin førebuingsprosess var prega av fleire trinn med politisk avklaring, ei grundig evaluering av løysningsmogleheter, og mykje førebuingsarbeid. Det gode, og omfattande, arbeidet som har blitt gjort i førebuingsprosessen har utan vil vore avgjerande for korleis forhandlingane vart gjennomført.

Basert på Rognes (2008) sine fire ulike mandattypar, argumenterte eg for at fylkeskommunen hadde fått eit mandat som var ei blanding av eit *resultatorientert- og fleksibelt mandat*.

Gjennom analysen av den *interne organiseringa* fann eg ut at fylkeskommunen organiserte eit forhandlingsteam beståande av fem personar. Forhandlingsleiar leia forhandlingane og hadde koordineringsansvaret. Dette argumenterte eg for at fall innanfor Rognes (2008) sine to roller *forhandlingsleiar* og *prosesskonsulent*. Vidare bestod teamet av ein referent og tre *ekspertar* med variert kompetanse. Funn tyder på at ekspertane spelte ei viktig rolle i forhandlingane, stikk i strid med Rognes (2008) sin påstand om at ekspertane ofte spelar ei avgrensa rolle i forhandlingane.

### *7.1.2 Forskingsspørsmål 2*

*"Korleis vart forhandlingane gjennomført, og bar desse mest preg av konkurranse eller samarbeid mellom partane?"*

I samband med dette forskingsspørsmålet identifiserte eg at anskaffingsprosedyren *konkurranse med forhandlingar* la viktige premissar for korleis forhandlingane vart gjennomført. Jamfør definisjonen av prosedyren (Difi, 2018), må prinsippa om *likebehandling, reelle forhandlingar* og *teieplikt* takast omsyn til. Fylkeskommunen gjennomførte forhandlingane på same måte for alle tilbydarane. Dermed fekk alle lik informasjon, og same moglegheit til å leve sitt beste tilbod. I tillegg fekk alle tilbydarane konkrete tilbakemeldingar på tilboda gjennom tilbakemeldingsmodellen, og denne modellen avslørte ikkje informasjon om dei andre tilbydarane sitt tilbod. Dette viser at forhandlingane vart gjennomført med utgangspunkt i prinsippa om likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt (Difi, 2018). Fylkeskommunen har difor gjennomført ei forhandling i tråd med anskaffelsesloven (2016). Prosedyren fungerte, etter mitt syn, som eit godt prosess-styrande rammeverk (Rognes, 2008).

Funna i analysen tyder på at det var eit *integrasjonspotensiale*, som vart utnytta til å gjere tilboda best mogleg. Forhandlingane viste at det var *potensiale* til å kome fram til betre løysingar enn reine kompromissar, ved at det vart forhandla om tre ulike dimensjonar i form av pris, CO<sub>2</sub>-utslepp og energibruk. I tillegg viste begge partar *motivasjon* til å finne betre løysingar enn reine kompromissar. Partane jobba saman for å auke *kompetansen* rundt noko som var nytt for begge sider. Dette tilfredsstiller Rognes (2008) sine tre føresetningar for integrasjonsforhandlingar. Basert på dette argumenterer eg for at forhandlingane bar preg av samarbeid.

### 7.1.3 Forskingsspørsmål 3

*"Korleis påverka partane interesset forhandlingane?"*

I analysen av interesser identifiserte eg fleire *felles interesser*, ei viktig *separat interesse* og to avgjerande *konfliktinteresser*.

Fylkeskommunen sitt ynskje om å *tilfredsstille politikarane ved å oppfylle mandatet* er ei avgjerande separat interesse i desse forhandlingane. Dette er fylkeskommunen sitt utgangspunkt for forhandlingane, og difor den viktigaste grunnen til at forhandlingane skjer.

Vidare identifiserte eg fleire *felles interesser* mellom partane. For det første var det ei gjennomgående felles interesse for *samarbeid mot fungerande løysingar*. I tillegg hadde begge partar interesse av ein føremålstenleg *risikofordeling*. Begge sider var også opptatt av *levedyktige kontraktar*, samt maksimal utnytting av *stønadsordningane* frå Enova og NOx-fondet.

Eg identifiserte to sentrale konfliktinteresser i forhandlingane. Fylkeskommunen var mest opptekne av *realisme*, mens tilbydarane var mest opptekne av *pris*.

Som Rognes (2008) påpeikar er konfliktinteresser utgangspunktet for utvikling av konstruktive løysningar, og dei felles interessene om samarbeid, fungerande løysingar, jamn risikofordeling og maksimal utnytting av stønadsordningane la grunnlaget for at konfliktinteressene vart løyst, og at fylkeskommunen tilfredsstilte si separate interesse.

#### 7.1.4 Forskingsspørsmål 4

*"Hadde fylkeskommunen ein maktfordel i forhandlingane?"*

I tilknyting til dette forskingsspørsmålet identifiserte eg fleire typar makt som var i spel under forhandlingane

For det første vart det identifisert ei *relasjonsbasert makt* av typen *gjensidig målavhengighet* i forhandlingane. Denne var basert på partanes felles interesser om samarbeid og fungerande løysingar. Dette støtta opp under Lewicki et al. (2010) si *makt med* orientering, og talar for at fylkeskommunen delte maka med motparten. Dette er ein avgjerande faktor for å oppnå integrative forhandlingar (Lewicki et al., 2010).

For det andre identifiserte eg at fylkeskommunen hadde nytta sin posisjon til å innføre ein sanksjonsmodell i forhandlingane, for å betre realismen i tilboda. Dette samsvarer med ei *posisjonsbasert makt* av typen *legitimeringsmakt* (Lewicki et al., 2010).

For det tredje identifiserte eg ein klar maktfordel i favør fylkeskommunen i form av den *informative* kjelda dei har til makt ved å inneha posisjonen som oppdragsgjevar. Dette støttar opp om Lewicki et al. (2010) som seier at informasjon kan nyttast som eit verktøy til å utfordre motpartens posisjon. Dette vert støtta opp gjennom identifiseringa av ei *kontekstuell* kjelde til makt, i form av å ha fire ulike alternativ å velje mellom. Som Rognes (2008) seier vil ein forhandlar med eit godt alternativ inneha ein maktfordel i forhandlingar.

Analysen viser at fylkeskommunen, gjennom sin posisjon som oppdragsgjevar, har ein *maktfordel* som har påverka resultatet av forhandlingane. Denne fordelen har dei, etter mitt syn, nytta til å betre tilbydarane sine tilbod, samt sikre realisme i tilboda.

### *7.1.5 Forskingsspørsmål 5*

*"Korleis var tilliten mellom partane i forhandlingane?"*

I samband med dette forskingsspørsmålet identifiserte eg at forhandlingane bar preg av ei *gjensidig tillit*. Anskaffingsprosedyren (Difi, 2018) og anskaffelsesloven (2016) er faktorar eg identifiserte som tillitsskapande i forhandlingane.

I tillegg kom det fram at tilbydarane hadde stor tillit til ein av ekspertane i forhandlingsteamet. Dette eksemplifiserte viktigheita av ei føremålstenleg organisering av forhandlingsteamet, og funnet står som nemnt i kontrast til Rognes (2008) sin påstand om at ekspertane spelar ei avgrensa rolle i forhandlingane.

I tillegg stilte eg spørsmål ved om innføringa av sanksjonsmodellen kunne forklarast av at fylkeskommunen hadde manglande tillit til tilbydarane, jamfør kalkuleringsbasert tillit. Dette har eg derimot ikkje grunnlag for å sei noko konkret om.

### *7.1.6 Forskingsspørsmål 6:*

*"Korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?"*

I analysen knytt til mitt siste forskingsspørsmål såg eg på fylkeskommunen sin eigen vurdering av forhandlingsresultatet. I tillegg gjennomførte eg ei «objektiv» vurdering, basert på Rognes (2008) sin systematiske test av forhandlingsresultat.

Fylkeskommunen si subjektive vurdering viste at dei var nøgd med resultata på to av tildelingskriteria (CO2-utslepp og energibruk), men middels nøgd med tildelingskriteriet pris. Totalt oppnådde dei ei 90 prosent reduksjon i utsleppa og 60 prosent reduksjon i energibruk, i kontrast til minstekrav på høvesvis 55 prosent og 25 prosent. Fylkeskommunen si vurdering samsvarer bra med tre av Curhan et al. (2006) sine kriterier for korleis det er vanleg at folk vurderer resultat. Dei var tilfredse med *utfall* og *prosess*, og dei hadde ei god *sjølvfølelse* rundt forhandlingsresultatet. Eg har derimot lite grunnlag for å vurdere korleis *relasjonen til motparten* er i etterkant.

Den «objektive» vurderinga av resultatet viste at fylkeskommunen har teke godt vare sine *eigne interesser*, samstundes som at *motpartens interesser* om ein god pris vart tilfredsstilt. I tillegg er den inngåtte avtalen *betre enn den alternative*. Anskaffingsprosedyren gav ein *effektiv kommunikasjonsprosess*. Basert på at tre av dei fire tilbydarane no har blitt tildelt kontraktar i fylket er det grunn til å tru at *partane ynskjer å forhandle på nytt ein gong i framtida*, men eg har ingen grunnlag for å seie noko konkret om dette punktet. Basert på partanes investerte tid og innsats, samt innføringa av sanksjonsmodellen og forpliktingar ovanfor Enova, er det grunn til å tru at partane *er motivert til å etterleve avtalen lojalt*. Derimot identifiserte eg ei problemstilling knytt til om *utanforståande vil bli skadelidande*, då det viser seg at kostnadane knytt til anskaffinga vart så store at det ikkje er mogleg for fylkets samferdselssektor å dekke desse åleine. I tillegg argumenterte eg her for at politikarane ambisjonar ikkje samsvarer med tildelingskriteria.

Totalt sett er dette eit godt resultat, der fylkeskommunen har oppnådd store reduksjonar i CO2-utslepp og energibruk, samstundes som dei har pressa prisen ned gjennom forhandlingsrundane.

## 7.2 Konklusjon

Denne oppgåva har blitt gjennomført med mål om å svare på følgande problemstilling:

*"Korleis gjennomførte Hordaland fylkeskommune forhandlingane ved denne offentlege anskaffinga, kva faktorar påverka resultatet av desse forhandlingane, og korleis kan me vurdere det endelege forhandlingsresultatet?"*

Forhandlingane til fylkeskommunen starta med ein grundig førebuingsprosess, som var prega av fleire trinn med politisk avklaring før eit endeleg mandat vart gjeve. Mandatet som vart gjeve var eit *resultatorientert / fleksibelt mandat* der minstekrava til anskaffinga var å redusere ferjenes CO<sub>2</sub>-utslepp og energibruk med høvesvis 55 prosent og 25 prosent. Som ein del av førebuingsarbeidet satt fylkeskommunen saman eit forhandlingsteam beståande av ein *forhandlingsleiar/prosesskonsulent, ein referent og tre ekspertar*.

Fylkeskommunen gjennomførte tre forhandlingsrundar med kvar av tilbydarane, der den siste var skriftlig. Anskaffingsprosedyren *konkurranse med forhandlingar* la premissar for korleis forhandlingane vart gjennomført, og fylkeskommunen var pliktige til å følgje prinsippa om *likebehandling, reelle forhandlingar og teieplikt*. Prosedyren vart i tillegg identifisert som ein *tillitsskapande* faktor som har påverka forhandlingane.

Analysen av gjennomføringsfasen viser vidare at det eksisterte eit *integrasjonspotensiale* i forhandlingane, og forhandlingane bar preg av ei samarbeidande innstilling og ei grunnleggjande tillit mellom partane. Basert på tre forskjellige forhandlingsdimensjonar, og fleire *felles interesser* knytt til samarbeid, fungerande løysingar og levedyktige kontraktar, la partane grunnlaget for å løyse dei to sentrale *konfliktinteressene* knytt til realisme og pris. Analysen viser også at fylkeskommunen, gjennom sin posisjon som oppdragsgjevar, har ein *maktfordel* som har påverka resultatet av forhandlingane. Denne fordelen har dei, etter mitt syn, nytta til å betre tilbydarane sine tilbod, samt sikre realisme i tilboda.

Totalt sett viser både den «subjektive» og den «objektive» vurderinga av forhandlingsresultatet til eit godt resultat som tilfredsstiller fylkeskommunen sitt mandat. Derimot påpeikar fylkeskommunen at dette vart dyrt, og underteiknande argumenterer for at *utanforståande (fylkets innbyggjarar) vil bli skadelidande* som følger av dette.

### 7.3 Sterke og svake sider

I denne oppgåva har eg skildra korleis fylkeskommunen forhandla fram innovative ferjekontraktar. Det er lite forsking på forhandlingar mellom offentlege- og private aktørar, og særskilt lite på forhandling ved innovative anskaffingar. Eg har prøvd å belyse begge desse tema, og dette ser eg på som ei sterk side ved oppgåva.

Eg har skildra forhandlingane ved hjelp av ein metodisk grundig framgangsmåte, men denne metoden set også avgrensingar for forskinga. Eg valte å ta utgangspunkt i ei kvalitativ studie med caseanalyse som metode. Resultatet vart eit holistisk enkeltcasestudie. Valet om eit einsidig casestudie er ei svak side med oppgåva. Det hadde vore føremålstenleg å undersøkt begge sider av forhandlingane, og dette valet gav klare avgrensingar med tanke på tal på respondentar og moglegheita til å generalisere. Eg har fokusert på å skildre forhandlingane frå fylkeskommunen si side. Gjennom intervjuet med fylkeskommunen, i kombinasjon med fleire sekundærkjelder, fekk eg samla eit godt datagrunnlag for å svare på problemstillinga mi. Desse data kom frå sentrale og truverdige kjelder i fylkeskommunen, som var direkte involvert i forhandlingane. Eg ser i etterkant at eg burde gjennomført eit oppfølgingsintervju med fylkeskommunen, då datagrunnlaget vart litt lite utfyllande på enkeltfaktorar.

I tillegg bør det nemnast at oppgåva vart i overkant lang. Grunnen til dette er nok mitt ambisiøse ynskje om å studere fleire enkeltfaktorar for å gje ei grundig skildring av forhandlingsprosessen.

### 7.4 Implikasjonar

Oppgåva bidreg til å auke kunnskapen rundt korleis offentlege organisasjonar gjennomfører forhandlingar, og kva faktorar som påverkar desse forhandlingane og forhandlingsresultatet. Oppgåva gjev ei skildring av korleis fylkeskommunen førebur seg til forhandlingar, korleis dei gjennomfører forhandlingar, og kva faktorar som påverkar forhandlingsresultatet.

Oppgåva kan bidra med viktige læringsmoment for andre offentlege oppdragsgjevarar, og synliggjere tydinga av godt, strategisk forhandlingsarbeid ved offentlege anskaffingar. I tillegg kan oppgåva gje framtidige tilbydarar ein introduksjon til korleis det offentlege vil oppføre seg i ein forhandlingssituasjon.

## 7.5 Vidare forsking

Undervegs i arbeidet har eg identifisert fleire relevante spørsmål og problemstillingar knytt til temaet forhandlingar og offentlege anskaffingar.

For det første ville det vore interessant å utvide min studie, ved å studere begge sider av forhandlingssituasjonen. Ei oppgåve som tok for seg både fylkeskommunen, og dei fire tilbydarane, ville høgst sannsynleg avdekkja faktorar som mi oppgåve ikkje klarte å avdekke, samstundes som ein kunne gått djupare ned i enkeltfaktorane.

For det andre kunne det vore interessant å studere korleis det offentlege har forhandla fram innovative løysingar ved anskaffingar i ferjesektoren samanlikna med andre sektorar der Noreg er ein mindre aktør, som til dømes buss. Det grøne skiftet er for alvor i gang, både nasjonalt og internasjonalt.

I tillegg introduserte fylkeskommunen meg for ei mogleg problemstilling. I følge dei bør det gjennomførast forsking som ser spesifikt på korleis det offentlege gjev tilbakemeldingar ved forhandlingar.

## REFERANSELISTE

- Aarseth, T. (2019). *Lønnsoppgjøret: Brudd i forhandlingene mellom LO og NHO. Nå må de til Riksmekleren.* Henta 20.april frå: <https://frifagbevegelse.no/nyheter/lonnsoppgjoret-brudd-i-forhandlingene-mellom-lo-og-nho-na-ma-de-til-riksmekleren-6.158.617216.685885c328>
- Amundsen, A., Bruvoll, A., Fridstrøm, L., Hagman, R., Handberg, Ø.N., Langli, A., ... Gulbrandsen, M.U. (2018). *Klimatiltak innenfor kollektivtransport* (Menon-publikasjon nr. 79/2018). Henta frå: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2018-79-Analyse-av-klimatiltak-innenfor-kollektivtransport.pdf>
- Andersen, S.R. (2017). *Nå er alle Hordalands-sambandene tildelt.* Henta frå: <https://sysla.no/maritim/na-er-alle-hordalands-sambandene-tildelt/>
- Anskaffelsesforskriften. (2016). *Forskrift om offentlige anskaffelser.* Henta frå: [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974/KAPITTEL\\_1-5#§5-4](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974/KAPITTEL_1-5#§5-4)
- Anskaffelsesloven. (2016). *Lov om offentlige anskaffelser.* Henta frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>
- Christensen, T., Lægreid, P., & Roness, P.G. (2010) *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* (2.Utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2016). *Kunngjering om konkurranse.* Henta frå: <https://www.doffin.no/Notice/Details/2016-586355>
- Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2018). *Konkurranse med forhandlinger.* Henta frå: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/konkurranse-med-forhandlinger>
- Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2019a). *Anskaffelsesprosessen steg for steg.* Henta frå: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>
- Direktoratet for Forvaltning og IKT. (2019b). *Konkurransepreget dialog.* Henta frå: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/konkurransepreget-dialog>
- Direktoratet for Forvaltning og IKT. (u.å.). *Om Doffin.* Henta frå: <https://www.doffin.no/Home/About>
- Direktoratet for IKT og fellesjenester i høyere utdanning og forskning. (2018). *Norsk APA-manual: En nasjonal standard for norskspråklig APA-stil.* Henta frå: <https://www.unit.no/sites/default/files/media/filer/2019/01/APA-norsk.pdf>

- DNV GL. (u.å.). *Om DNV GL*. Henta frå: <https://www.dnvglo.no/om/index.html>
- Enova. (u.å. a). *Om organisasjonen*. Henta frå: <https://www.enova.no/om-enova/om-organisasjonen/>
- Enova. (u.å. b). *Om Enova*. Henta frå: <https://www.enova.no/om-enova/>
- Enova (u.å. c). *Miljøferger i Hordaland*. <https://www.enova.no/om-enova/om-organisasjonen/teknologiportefoljen/miljofegeger-i-hordaland/>
- Fischer, R., Ury, W. & Patton, B. (1992). *Fra nei til ja. Kreativ forhandlingsteknikk*. (R. Sørensen, Overs.). Oslo: Hjemmets bokforlag A/S.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Hansen, T. & Berg, O.T. (2019, 20. mars). *Fylkeskommune. I Store norske leksikon*. Henta 3. juni 2019 frå: <https://snl.no/fylkeskommune>
- Hernes, G. (1978). *Makt og avmakt: En begrepsanalyse* (2. utg.). Universitetsforlaget
- Hordaland fylkeskommune. (2016a). *Samferdselsavdelinga*. Henta frå: <https://www.hordaland.no/nn-NO/om-oss/om-fylkeskommunen/meir-om-samferdel/>
- Hordaland fylkeskommune. (2016b). *Store miljøgevinstar i ny ferjekontrakt*. Henta frå: <https://www.hordaland.no/nn-NO/nyheitsarkiv/2016/store-miljogevinstar-i-ny-ferjekontrakt/>
- Hordaland fylkeskommune. (u.å. a). *Kollektivtransport*. Henta frå: <https://www.hordaland.no/nn-NO/vegogtransport/skyss/>
- Hordaland fylkeskommune. (u.å. b). *Budsjett 2019 – Økonomiplan 2019 – 2022*. Henta frå: [https://www.hordaland.no/globalassets/for-hfk/rapportar-og-statistikk/andre-rapportar--pdf/budsjett-2019\\_hordaland-fylkeskommune\\_web.pdf](https://www.hordaland.no/globalassets/for-hfk/rapportar-og-statistikk/andre-rapportar--pdf/budsjett-2019_hordaland-fylkeskommune_web.pdf)
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Knudtzon, S. (2006) *Å forhandle*. Hegnar Media AS
- Lewicki, R.J., Barry, B. & Saunders, D.M. (2010) *Negotiation* (6. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin
- Klimaloven. (2017). *Lov om klimamål*. Henta frå: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-60>

Klima- og miljødepartementet. (u.å.). *Klimaforliket*. Henta frå:

<https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kld/sak/klimaforliket/id2076072/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Innovasjon i offentleg sektor*. Henta frå:

[https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-](https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/)

[forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/](https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/)

Markussen, H.M. (2019) *For oss, har dette vært en revolusjon*. Henta frå:

<https://www.skipsrevyen.no/article/for-oss-har-dette-vaert-en-revolusjon/>

Mazzucato, M. (2015) *The Entrepreneurial State: Debunking Public Vs. Private Sector Myths*. Anthem Press. Henta frå:

[https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=Wro1DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=mazzucato&ots=Pmw0m\\_YUUH&sig=VJcPpuh\\_6ylaIbD19VxxaS67H1Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=mazzucato&f=false](https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=Wro1DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=mazzucato&ots=Pmw0m_YUUH&sig=VJcPpuh_6ylaIbD19VxxaS67H1Q&redir_esc=y#v=onepage&q=mazzucato&f=false)

Miljødirektoratet. (2016). *Togradersmålet*. Henta frå:

<https://www.miljostatus.no/togradersmalet>

NOx-fondet. (u.å.). *Om NOx-fondet*. Henta 5.juni frå: <https://www.nho.no/samarbeid/nox-fondet/artikler/om-nox-fondet/>

Nærings- og Fiskeridepartementet. (2018). *Offentlige anskaffelser*. Henta frå:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/id2511781/>

Nærings- og Fiskeridepartementet. (2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser* (St.meld. nr. 22 (2018-2019)). Henta frå:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20182019/id2641507/sec1>

Rognes, J. (2008). *Forhandlinger* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Romstøl, A.K. (2013). *En eksplorativ studie av samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i et større norsk industrielt selskap* (Masteroppgåve). Henta frå:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/170066>

Skyss. (u.å.). *Handlingsprogram 2018-2021 - Kollektivstrategi for Hordaland*. Henta frå:

[https://www.skyss.no/globalassets/strategiar-og-fagstoff/strategiar-og-handlingsprogram/kollektivstrategi/handlingsprogram\\_kollektiv2018-2021.pdf](https://www.skyss.no/globalassets/strategiar-og-fagstoff/strategiar-og-handlingsprogram/kollektivstrategi/handlingsprogram_kollektiv2018-2021.pdf)

Statens vegvesen. (2019a). *Ferjesambandene er en del av vegnettet*. Henta frå:

<https://www.vegvesen.no/fag/trafikk/ferje>

- Statens vegvesen. (2019b). Hydrogenferje-avtale gir nullutslipp i ferjesektoren. Henta frå:  
<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/Pressemeldingsarkiv/Vegdirektoratet/hydrogenferje-avtale-gir-nullutslipp-i-ferjesektoren>
- Stray, S.F. (2016). *Forhandlinger – mellom offentlige og private aktører* (Masteroppgåve).  
Henta frå: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2433980>
- Subramanian, G. (2010). *Negotiauction: New Dealmaking Strategies for a competitive Marketplace*. Boston: W. W. Norton & Company.
- Tenders electronic daily. (2019). *About TED*. Henta 9.juni frå:  
<https://ted.europa.eu/TED/misc/aboutTed.do>
- Thorsnæs, G. (2019, 20. mai). *Hordaland. I Store norske leksikon*. Henta 01. juni 2019 frå:  
<https://snl.no/Hordaland>
- Utenriksdepartementet. (2018). *Virkemiddelapparatet*. Henta frå:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/virkemiddelapparatet/id2076241/>
- Verdens gang. (2019). *Ikke nær løsning i SAS-streiken*. Henta 3.juni frå:  
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/BRM87G/ikke-naer-loesning-i-sas-streiken>
- Yin, R.K. (2015). *Case Study Research – Design and Methods* (5.utg.). SAGE Publications
- Zero. (u.å). *Hordalands elferjer beste lokale klimatiltak i 2016*. Henta frå:  
<https://zero.no/hordalands-elferjer-bestе-lokale-klimatiltak-2016/>
- Åmodt, N.F. (2017). *Økt innovasjonseffekt gjennom offentlige anskaffelser - En studie av samhandlingens betydning for innovasjon mellom kommune og leverandør* (Masteroppgåve). Henta frå: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2459467>

## TABELL- OG FIGURLISTE

Tabell 1 - Førebuingar til integrasjonsforhandlingar (Rognes, 2008, s. 62) .....	27
Tabell 2 - Eit godt forhandlingsresultat (Rognes, 2008, s. 28) .....	38
Tabell 3 - Oppsummering av interesser (Eigenprodusert tabell) .....	87
Tabell 4 - Utvikling i tildelingskriteria (Skyss, personlig kommunikasjon, 10.april 2019)...	102
Figur 1 - Anskaffelsesprosessen (Difi, 2019a) .....	9
Figur 2 - Forhandlarens dilemma (Subramanian, 2010, s. 25).....	16
Figur 3 - Fordelingsanalyse (Rognes, 2008, s. 42).....	24
Figur 4 - Analysemodell for forhandlingsprosess og utfall (Eigenprodusert figur) .....	40
Figur 5 - Fylkeskommunen sitt forhandlingsteam (Eigenprodusert figur).....	68
Figur 6 - Oppsummering av førebungsprosessen (Eigenprodusert figur) .....	71
Figur 7 - Gjennomføringsfasen (Eigenprodusert figur) .....	72

# **VEDLEGG**

## **Vedlegg 1 – Intervjuguide**

### **Intervjuguide Hordaland fylkeskommune**

Bergen, 12.april 2019

Fokus: Forhandlingane knytt til tildelinga av rutepakke 1

Tidsbruk: 60-90 minutt

- Introduksjon til oppgåva ved Eirik-Sondre Husby
- Avklaring lydopptak
- Avklaring rundt konfidensielle opplysningar

#### **Generell innleiing**

- 1) Kven har me oss i intervjuet?
- 2) Kva var deltakarane si rolle i denne prosessen?

#### **Tema 1: Behovsvurderinga**

- 3) Kor kom initiativet til prosessen frå? Kva mandat fekk dykk?

#### **Tema 2: Førebuingssprosessen**

- 4) Korleis førebusdye dykk dykkar til forhandlingane?
- 5) Korleis vart forhandlingsteamet sett saman?
- 6) Kva var dykkar ynskjer/krav/posisjon på veg inn i forhandlingane?

#### **Tema 3: Den generelle forhandlingsprosessen**

- 7) Korleis gjekk forhandlingane føre seg?
- 8) Følgde dykk eit bestemt rammeverk?
- 9) Bar forhandlingane mest preg av samarbeid eller konkurranse?
- 10) I kva grad vart risikodeling vektlagt i forhandlingane? Var dette eit tema?
- 11) Vil dykk sei at beste alternativ vart aktivt brukt som eit strategisk verkemiddel i forhandlingane?
- 12) Korleis opplevde dykk kommunikasjonen med motparten undervegs i forhandlingane?

13) Kva vil dykk sei dei største utfordringane i forhandlingane var?

#### **Tema 4: Interesser**

14) Var det konfliktinteresser undervegs i prosessen? Dersom ja, korleis løyste dykk desse?

15) Måtte partane ofre eigne interesser for å kome fram til ynskja resultat?

#### **Tema 5: Tillit**

16) Opplevde dykk ein gjensidig tillit med motparten i prosessen?

17) Kor opne var dykk, og kor opne oppfatta dykk motparten?

18) Vart tilliten på noko tidspunkt svekka eller styrka under forhandlingane?

#### **Tema 6: Fylkeskommunens posisjon**

19) Korleis opplevde dykk at fylkeskommunen sin posisjon som anskaffar påverka styrkeforholdet i forhandlingane?

#### **Tema 7: Forhandlingsresultatet**

20) Korleis vurderte dykk det endelige forhandlingsresultatet?

*Som kjent har denne satsinga mottatt store tilskot frå både Enova og Nox-fondet.*

21) Kan dykk sei litt om dette, og korleis desse tilskota påverka prosessen?

#### **Tema 8: Etterstadiet**

22) Korleis vert kontrakten følgt opp i dag?

#### **Avslutning**

23) Har dykk noko å legge til? Eventuelle kommentarar til spørsmåla?