

Grette

Fra posisjoner til interesser i forhandling

Hvordan skape verdier i forhandlinger?

Advokatenes fagdager, 19. mai 2022
Herman Bruserud og Øystein Myre Bremset



*« Your real world is a giant negotiating table, and like it or not,
you're a participant »*

- Cohen 1980

Grette

Dagens mål:

Ikke bli som Fleksnes

Grette

Innhold

- 1) Overordnet om forhandlinger
- 2) Forhandlingsstrategi og -metode fra ulike perspektiver
- 3) Hvor sterk er egentlig saken (prosessrisikovurderingen)?
- 4) En oppgave for publikum
- 5) Et eksempel på en forhandling



Livet er en evig forhandling

- Vi forhandler hele tiden
 - Forhandlinger med kjæresten
 - Barn om leggetider
 - Kolleger om hvordan prosjekt skal utføres
 - Tilbydere av produkter og tjenester om pris og andre vilkår
- Dersom forhandlingspartene har helt sammenfallende interesser, er ikke forhandlinger nødvendig. Det er når interessene er ulike, at man må forhandle seg frem til mål.
- Forhandlinger i vid forstand handler om å ende opp med løsninger som er gode/akseptable så ofte som mulig
- Dersom man hele tiden ender opp der man egentlig ikke vil være, er man ikke særlig god til å forhandle
- Man trenger en strategisk tilnærming til sine forhandlinger



Advokaten som forhandler

- Forhandlinger er en viktig del av mange advokaters hverdag
- Likevel lærer man svært lite om hvordan man skal tilnærme seg en forhandling på jusstudiet
 - Men så er da også studiet en juristskole og ikke en advokatskole
- Overraskende nok, er det også lite systematisk opplæring i forhandlingsteknikk i advokatbransjen
- Mange advokater forhandler med utgangspunkt i sin egen personlighet:
 - Kranglefantene – de krangler seg fremover
 - Nevrotikerne – de tviler seg fremover
 - Bøllene – de bøller seg fremover (slår i bordet og løper ut av rommet)
 - De relasjonsorienterte – skaper god stemning i forhandlingene
- Vår påstand: De færreste advokater har en klar strategi og metodisk tilnærming til sine forhandlinger
- Har du en klar strategi når du forhandler?



Vår bakgrunn

- Forhandlingsteknikk kan anvendes i alle former for forhandlinger
- De fleste forhandlinger i forretningslivet dreier seg om å inngå dealer som er forretningsmessig gunstige for begge parter
 - Begge parter er i ønsket farvann – og ønsker å gjøre dealen
 - Klientene er normalt selv drevne i slike forhandlinger, og advokatens rolle er mer i bakgrunnen
- Vi har hovedsakelig erfaring med forhandlinger i tvist – hvor partene er i uønsket farvann
 - Dynamikken er annerledes i slike forhandlinger
 - Klienten er mindre drevne i slike forhandlinger, og advokatens rolle blir viktigere
- Vi vil forsøke å fremheve metoder som er allmenngyldige i alle typer av forhandlinger, men vi henter eksemplene våre fra tvisterelaterte forhandlinger

Grette

Poker og forhandlinger



Pokerspillerens perspektiv

Likhetstrekk

- Poker kan sees på som en løpende forhandling mellom spillerne om å få potten
- Poker handler om å anvende strategier som vinner over tid
- Poker handler om å vurdere styrken i både sin egen posisjon og motpartens posisjon
- I poker kan du vinne potten basert på din egen håndstyrke, eller ved å få motstanderen til å kaste hånden.
- Poker handler om å håndtere risiko
- Poker handler om å holde sine egne følelser i sjakk, og opptre rasjonelt

Pokerspilleren

Grette

En god forhandler (og en god pokerspiller) har alltid en plan og en strategi

«Show up on time with a plan, a commitment to carry it out, and then execute it- and you'll beat the competition 100% of the time.»

- Harvey Mackay

- God planlegging er en suksessfaktor på mange av livets områder – også i forhandlinger
- I evaluering etter et gjennomført prosjekt: «Var det planlagt sånn, eller ble det bare sånn?»
 - At man følger en plan er ingen garanti for et vellykket resultat, men det øker sannsynligheten for det
 - En solid plan motvirker urasjonelle og spontane valg som tas «in the heat of the moment»
- På vei inn i en forhandling – typisk en megling – hva er din plan?
- Og hva hører hjemme i en slik plan?

Forhandlingsplanen

- Forhandlingsmandat - forankring i organisasjonen
 - De som forhandler må føle seg trygge på hvilke resultater de kan komme tilbake med. Justering av forventninger internt i organisasjonen
 - Alternativt må man stille med toppledelsen i forhandlingene
 - Et klart mandat gir selvtillit i forhandlingene
- Breaking point – hvor langt strekker vi oss?
- Hva vet vi allerede om motpartens posisjon. Og hvordan kan vi finne ut mer?
 - Hva er motpartens interesser?
 - Hva er motpartens prosessvilje?
- Forhandlingsstrategi – hvordan skal vi gå frem?

«Harvard-metoden»

- Harvard Law School har utviklet en sjustegsmodell for forberedelser til forhandling.
- **Første steg: Interesser og behov**
 - Hvilke interesser og behov har du i forhandlingen? Hvilke interesser og behov har motparten? Det er viktig å gå en god runde på dette når du forbereder deg. Sett gjerne opp en rangert liste over dine og motpartens interesser. På denne måten får du en bedre forståelse av hvor viktige de ulike faktorene i forhandlingen er for deg - og for motparten. I tillegg vil du få en god oversikt over hvorvidt dere har noen sammenfallende interesser.
- **Andre steg: BATNA**
 - Neste steg er å ta for seg hvilke alternativer til forhandlingen som finnes. Hvis du ikke har noen alternativer til den forestående forhandlingen blir du veldig avhengig av å komme til en løsning. Dette svekker forhandlingsstyrken din. Derfor er det viktig å finne ut hva som er ditt beste alternativ til en framforhandlet avtale. Det kaller vi BATNA, *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. Ved å vite hva ditt beste alternativ er før du starter forhandlingene, vil du i stor grad vite hvor avhengig du er av å komme til enighet og hvor langt du kan strekke deg.

The program on Negotiation

- **Tredje steg: Tradables**

- En hver forhandling omfatter en del forskjellige faktorer. Ofte er disse faktorene fastsatt på forhånd. I tillegg til disse faktorene vil det nesten alltid være en del andre elementer du *kan* inkludere i forhandlingen. Å inkludere disse vil kunne være med på å øke verdien av avtalen. Mange har lett for å gi fra seg disse gratis. Det bør du ikke gjøre. For selv om en ting kan ha liten verdi for deg *kan* det ha stor verdi for motparten. Dette kalles tradables. Forut for hver enkelt forhandling er det viktig å skaffe seg en oversikt over hvilke tradables du har tilgjengelig og hvordan du skal bruke dem.

- **Fjerde steg: Ekstern validering**

- Hvordan skal du argumentere for ditt syn i den kommende forhandlingen og hva bygger du argumentene på? Du bør så langt som mulig tilstrebe å bygge opp eksternt validerte argumenter. Et eksternt validert argument er et argument som underbygges av en uavhengig tredjepart. Eksempler kan være argumenter som bygger på statistikk fra Statistisk Sentralbyrå, Norges Lover, sedvane og tilsvarende avtaler.

- **Femte steg: Forventinger**

- Noe det ofte syndes mot er å avstemme forventningene til forhandlingen. Har du opplevd å komme tilbake fra forhandlinger med et relativt godt resultat for så å bli møtt med skuffelse? Da har du nok ikke sørget for å justere forventningene til de rundt deg forut for forhandlingene. Hvis du hadde tatt deg tid til å realitetsorientere de rundt deg, ville de ha justert forventningene sine og vært i stand til å vurdere resultatet på en riktigere og mer fornuftig måte.

The program on Negotiation

- **Sjette steg: Samarbeidsklima**

- En grei læresetning er at «Du får som oftest det samarbeidsklimaet du fortjener». Når du forhandler med personer du er avhengig av å ha et godt forhold til, bør du legge til rette for at forholdet kan ivaretas. Hvis du ikke skal ha noe mer med personen å gjøre etter forhandlingen stiller det seg annerledes. Men husk at det går an å bevare et godt forhold selv om man er uenige. Det er viktig å forholde seg til uenigheten på en ryddig måte.

- **Sjuende steg: Kommunikasjon**

- Hvordan skal du kommunisere i forhandlingen? Hvilken informasjon skal du dele? Hvilken informasjon skal du ikke dele? Og hvilken informasjon er det du er avhengig av at motparten deler med deg? Når du i første steg av forberedelsene så på motpartens interesser og behov gikk det kanskje opp for deg at det er begrensninger i hva du vet om motparten. Hvilken informasjon er det du mangler? Det kan lønne seg å notere ned konkrete spørsmål du vil stille motparten for å få på plass denne informasjonen.

Betydningen av å ha en klar strategi

Strategisk tilnærming

- Klare strategier som er basert på noen enkle og overordnede prinsipper, gjør at det blir enklere å ta beslutninger – og man blir mer selvsikker (som i seg selv leder til bedre resultater)
- Drillo-fotball var basert på en enkel analyse: De aller fleste scoringer i fotball kommer etter 2-3 pasninger, kort tid etter at man har mistet ballen på egen halvdel
- Strategi:
 - Ikke mist ballen på egen halvdel
 - Gjennombruddshissighet når vi selv vinner ballen
 - Ballen skal fremover, ikke bakover eller på tvers

Drillo-fotball

Egen metode

To kjernespørsmål:

- 1) Hva er min forhandlingsposisjon? (hvor sterk er hånden min)
- 2) Hva er motpartens forhandlingsposisjon? (hvor sterk er motstanderens posisjon)

- Sun Tzu: *“If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles. If you know yourself but not the enemy, for every victory gained you will also suffer a defeat. If you know neither the enemy nor yourself, you will succumb in every battle.”*
- Strategi: Hvordan skal jeg gå frem for å optimalisere forhandlingsresultatet basert på det jeg vet om 1 og 2?
 - I poker kan du vinne både basert på styrken i din egen hånd – men også basert på at motpartens hånd er svak
 - I en forhandling må du tenke gjennom om det er din egen styrken i din egen posisjon eller svakheten i motpartens du ønsker å spille på

Grette

Poker og forhandlinger

Kjente pokersitater:

«The key to no limit hold'em is to put a man to a decision for all his chips» - Doyle Brunson

«In order to live, you must be willing to die» - Amir

Kjent sitat om forhandlinger:

«The single most powerful tool for winning a negotiation is the ability to walk away from the table without a deal» - Harvey Mackay

Barn kan være ganske gode til å forhandle

Den gyldne regel

- Hvordan er det mulig at et lite barn kan vinne en forhandling med en voksen?
- Barnet er regelmessig villig til å forlate forhandlingene, og skape en svært ubehagelig situasjon for den voksne
- For den voksne er det fristende å gi etter, fordi alternativ B (trassanfall i butikken) blir for ubehagelig
- Den gyldne regel: Viljen til å bryte forhandlingene er et mektig våpen!
- Men husk: Barn er jo helt irrasjonelle, og derfor ikke våre forbilder i forhandlingsteknikk

Forhandlingsteknikk

Det helt avgjørende spørsmål i forhandlinger

- Hva er ditt breaking point? Når er du villig til å forlate bordet og gå for alternativ B?
- Når er det *rasjonelt* å forlate forhandlingene?
- I en tvist er alternativet til en utenrettslig forhandlingsløsning at man tar sjansen på en dom:
 - Hvilke forlik er totalt sett bedre enn en dom?

Grette

1) Hvor sterk er din egen
forhandlingsposisjon?

1) Hvor sterk er din forhandlingsposisjon?

- I en tvist er din forhandlingsposisjon en kombinasjon av to faktorer:
 - Den objektive styrken i saken (prosessverdien)
 - Din subjektive tro på egen sak + subjektive vilje til å ta saken til retten (prosessviljen)
- Sterk forhandlingsposisjon = Objektivt sett sterk sak + sterk prosessvilje
- Middels forhandlingsposisjon = Middels sterk sak + sterk prosessvilje eller sterk sak + middels prosessvilje
- Svak forhandlingsposisjon = Svak sak eller svak prosessvilje

- Sterk prosessvilje styrker din forhandlingsposisjon, men er ikke et ubetinget gode

Prosessverdi vs. prosessvilje

- Fordelen med høy prosessvilje:
 - Hvis du har et krav på 100 millioner kroner som objektivt sett er en klar tapersak, men er villig til å prøve spørsmålet for retten uansett med mindre du får minst 50% av kravet, kan du i prinsippet ende opp med at en lite prosessvillig motpart betaler deg 50 millioner kroner
 - Du vil som regel kunne presse motparten helt til yttergrensen med høy prosessvilje
- Ulempen med høy prosessvilje:
 - Du vil ende opp med mange tvister
 - Du kan ende opp med å si nei til forlik som du burde ha valgt i stedet for rettssak (overkonfidens)
 - Overkonfidens er svært vanlig i tvist
 - Hovedårsaken til tvister som ender i retten er at minst en av partene (ofte begge) overvurderer styrken i egen sak
- Det optimale er at man har et realistisk syn på styrken i egen sak (prosessverdien) og at man har høy prosessvilje dersom motparten ikke tilbyr et forlik som er bedre enn den forventede verdien over tid av en rettssak

Avgjørende faktorer

- Hva avgjør den objektive styrken i din hånd?
 - En prosessrisikovurdering (mer om dette etterpå)
- Hva avgjør prosessviljen til parten?
 - Økonomisk *evne* til å stå i en tvist
 - Subjektiv *vilje* til å stå i en tvist
 - En søkkrik og påståelig kverulant har maksimal prosessvilje

2) Hvor sterk er motpartens posisjon?

- Den *objektive* styrken i motpartens sak er et speilbilde av styrken i din egen sak
- Det er partenes *prosessvilje* som avgjør om man finner en minnelig løsning eller ikke
 - Partenes subjektive tro på styrken i egen sak + viljen til å ta saken til retten
 - Hvis begge parter vurderer styrken i egen sak omtrent likt, bør fornuftige forhandlinger gi en løsning
 - Men hvis begge parter overvurderer styrken i egen sak, blir avstanden stor
 - En hovedoppgave for megleren er å få partene til å vurdere styrken i egen sak mer likt
- Avstanden mellom to overkonfidente parter kan også lukkes av at en av partene ikke er villig til å ta saken til retten. Da blir forhandlingsresultatet i favør av den som er mest prosesshungrig.

2) Om å forstå motparten

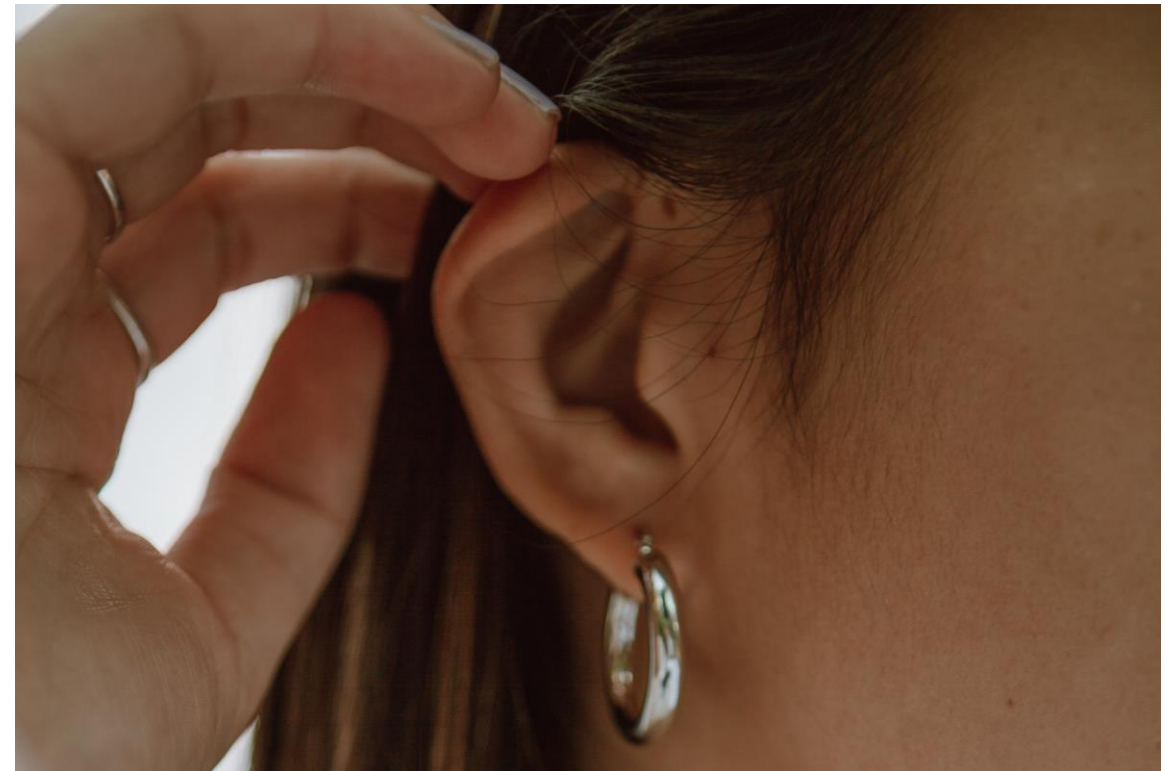
- I poker tolker man all tilgjengelig informasjon for å forsøke å lese sine motspillere.
- I forhandlinger kan man gjøre noe lignende. Eksempel:
 - Tidsmomentet: Hvilken part har størst behov for en rask løsning? Jobber tiden for deg eller mot deg?
 - Økonomi: Har motparten råd til å stå i en langvarig tvist?
 - Prosesserfaring: Hvor ofte havner motparten i retten?
 - Hvis ofte: Har motparten nylig tapt noen saker? (da synker typisk prosessviljen)
 - Hvis aldri: Kan tyde på lav prosessvilje
 - Taler motpartens opptreden for ta man ønsker å prøve saken for retten, eller ikke?
 - Noen motparter spiller med veldig åpne kort, og sier for eksempel: «Vi ønsker absolutt ikke tvist i denne saken». Da er prosessviljen avdekket 100% - og denne informasjonen er nyttig i forhandlingene
 - Andre motparter forsøker å bløffe: «Dette er mitt siste tilbud. Take it, or leave it»
 - Hva er egentlig motpartens interesser?

2) Om å forstå motparten

Betydningen av å lytte til motparten

- For mange går inn i en forhandling med en plan om hvordan man skal overbevise motparten om at man selv har rett, og at motparten tar feil. Planen er å få motparten «til å se lyset»
- En bedre plan er å gå inn i en forhandling med en plan om å forstå motparten bedre
 - Hva er motpartens behov og interesser?
 - Hva er motpartenes prosessvilje?
 - Kan jeg tilby motparten noe annet enn det motparten kan oppnå ved dom?
- Det er begrenset hvor mye du ved å snakke vil kunne påvirke motpartens tro på egen sak
- Men ved å lytte kan du kan avdekke mye om motpartens posisjon som kan være nyttig i forhandlingene

Forhandlerens viktigste organ



2) Om å forstå motparten

- Motpartens prosessverdi er ikke den samme som klientens
- Dersom partene kunne avgjøre tvisten uten advokatkostnader, ville prosessverdien vært lik for begge parter
- Men advokatkostnadene gjør at prosessverdien blir ulik
 - Eksempel: Krav på NOK 1 000 000. Sannsynlighet 50/50. Advokatkostnader per side NOK 500 000
 - Saksøkte: $0 \cdot 0,5 + (0,5 \cdot -2\,000\,000) = -\text{NOK } 1\,000\,000$
 - Saksøker: $0,5 \cdot 1\,000\,000 - 0,5 \cdot 1\,000\,000 = 0$
- Differansen mellom partenes ulike prosessverdier kan kalles for et «forhandlingsrom»
- Dersom man strekker seg helt til yttergrensen av sin egen prosessrisikovurdering, tar man selv hele «advokatkostnadsrisikoen»
- Det optimale forlik er at partene deler «advokatkostnadsrisikoen»

Hva er ditt alternativ? (BATNA)

- Alternativet til en forhandlingsløsning er en rettssak (eventuelt å akseptere motpartens standpunkt 100%)
- Hvis du feilvurderer styrken i din egen posisjon i tvist, vil du over tid tape masse penger
 - Du vil velge tvist når forlik er mer lønnsomt
 - Og av og til velge forlik når tvist hadde vært mer lønnsomt
- Prosessrisikovurderingen er helt avgjørende for å forhandle optimalt

Forlik bør velges når det er mer lønnsomt enn videre prosess

- Oppgave basert på poker:
- Du har den best tenkelige hånden, AA, og ender all in med en annen spiller før et eneste felleskort har kommet i bordet
- Potten er 1000 kroner (500 fra hver spiller)
- Motspilleren fremsetter så et forlikstilbud uten at du får se motspillerens hånd...

Grette

Motspilleren

Grette

Dine kort



«Forlikstilbudet»

- Motspilleren tilbyr å dele potten på 1000 kroner slik:
 - Du får 850 kroner
 - Jeg får 150 kroner
 - Uansett hva felleskortene måtte vise
- Bør du inngå et forlik når du har den best tenkelige hånden i poker?
 - Hva er riktig resonnement?

Svar:

- Riktig resonnement: Det beror på hva *sannsynligheten* er for at AA fortsatt er best etter at felleskortene har kommet i bordet
- Utregning
 - For å kunne svare, må man vite hva som er sannsynligheten for at AA ender opp med å tape mot en random hånd
 - Sannsynligheten for å vinne med AA mot en random hånd er omtrent 84%, altså omtrent 16% for å tape
 - Motpartens hånd er sannsynligvis litt bedre enn random siden man har gått all in.
 - La oss si ta sannsynligheten for å vinne er omtrent 80%
 - Hvis du tar sjansen på å la felleskortene avgjøre, vil du vinne 1000 kroner omtrent 80% av gangene. Du vil vinne 0 kroner 20% av gangene.
 - I snitt vil du vinne 800 kroner per gang du lar felleskortene avgjøre
 - Forliket gir deg en bedre økonomisk forventning over tid enn risikoen med videre spill

Overføringsverdi til prosess

- Spørsmål: Skal vi akseptere motpartens forlikstilbud?
- Feil svar: Nei, vi har en god sak (best hånd).
- Riktig resonnement: Det beror på *sannsynligheten* for å vinne saken og størrelsen på kostnadene forbundet med saken, samt andre interesser klienten måtte ha i saken eller utfallet.
- Det er uforståelig for en pokerspiller hvordan man kan ta stilling til et forlikstilbud uten å ha et bevisst forhold til sannsynligheten for å vinne saken
- «*Du får aldri en advokat til å gi prosenter.*» - Advokat i VG 29. april 2022

Utregning av prosessverdi – et enkelt utgangspunkt

- Tre elementer:
 - 1) Størrelsen på oppsiden om man vinner (best case)
 - 2) Størrelsen på nedsiden dersom man taper (worst case)
 - 3) Sannsynligheten for å oppnå 1 og 2
- Forutsetter at man setter en sannsynlighet i prosent. Man kan ikke lage regnestykker med ord som «du har en god sak, men det foreligger jo en viss risiko...», «saken er absolutt prosedabel», «vår vurdering er at det er sannsynlig at...»

Grette

Prosessrisiko: Hva vil disse tre sannsynligvis komme frem til?

Metode: Hva er det egentlig man vurderer?

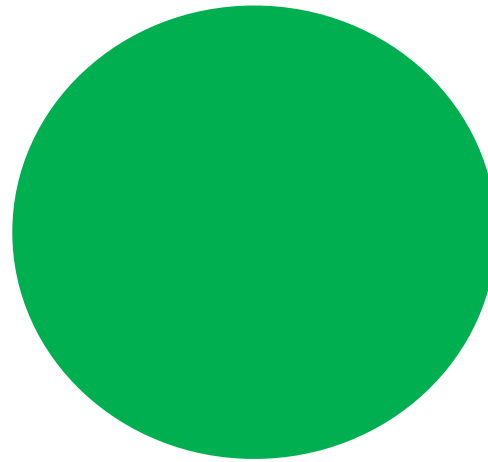
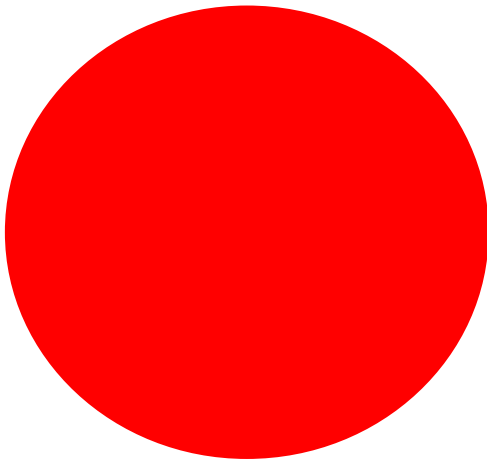
- Den vanligste «metoden» er nok at man tar utgangspunkt i sin egen vurdering av hvor god saken er, og trekker fra 10-20%
- Men man skal jo ikke vurdere hvordan man se/v vurderer saken, men hvordan en eller flere dommere vil vurdere saken
- Man glemmer at man selv er en betydelig feilkilde. Det samme gjelder klienten.
 - Husk at motparten har vurdert saken stikk motsatt.
- Når oppgaven er å vurdere hvordan andre mennesker vil vurdere saken, bør man søke andre holdepunkter enn sin egen vurdering
- Flest mulig objektive holdepunkter

Om sannsynligheter og magefølelser

- 50/50
 - 66/33
 - 75/25
 - 80/20
 - 90/10
 - 100/0
-
- Har det noen praktisk betydning om sannsynligheten for å vinne er 75 % eller 90 %?

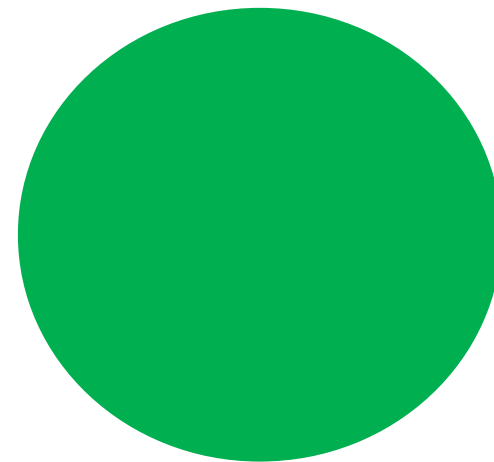
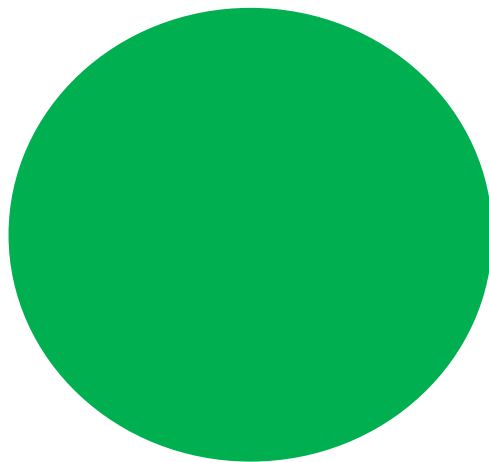
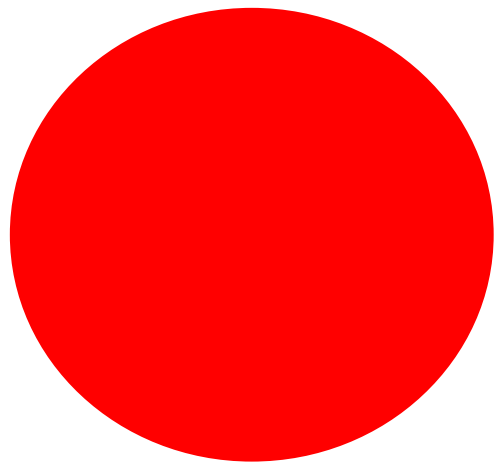
Grette

50 %



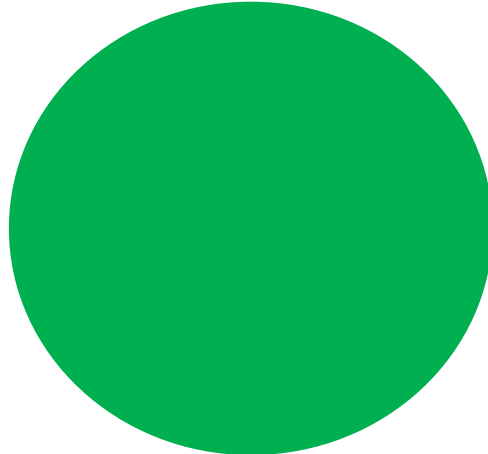
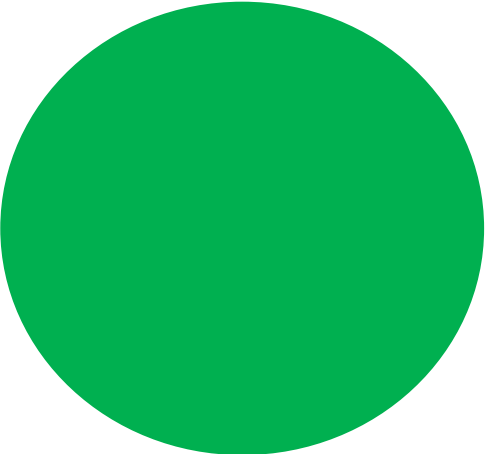
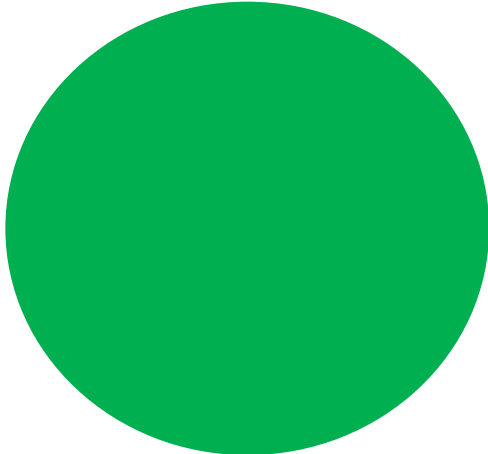
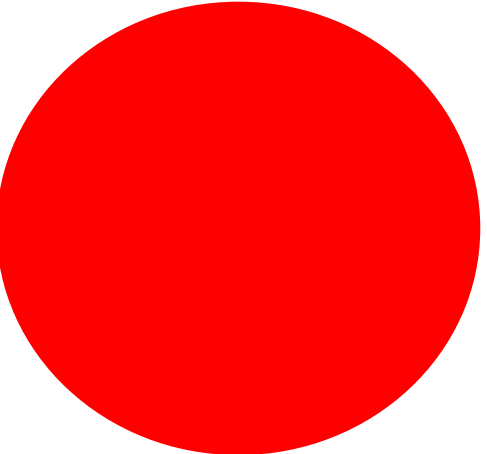
Grette

66 %



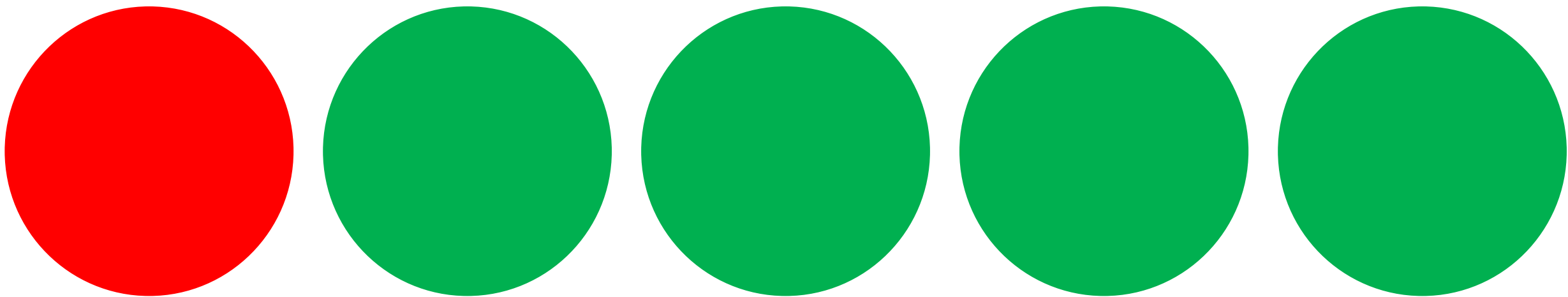
Grette

75 %



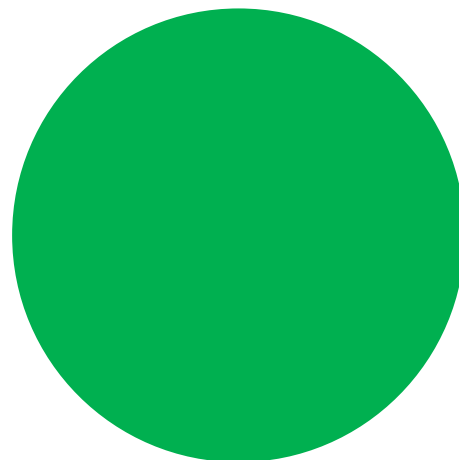
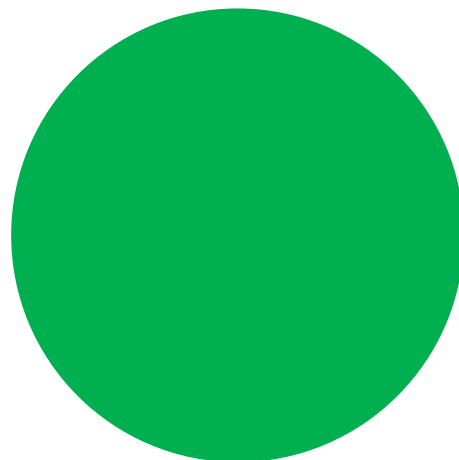
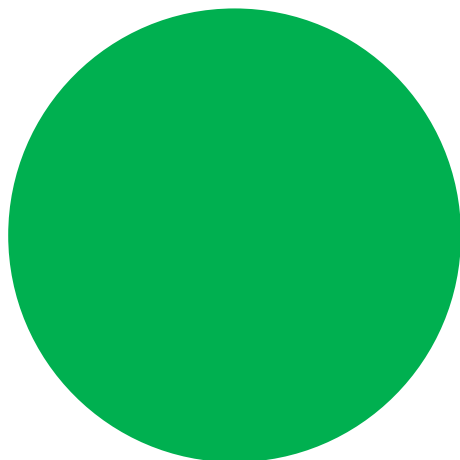
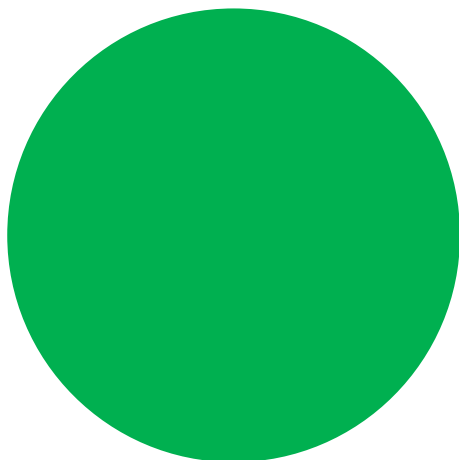
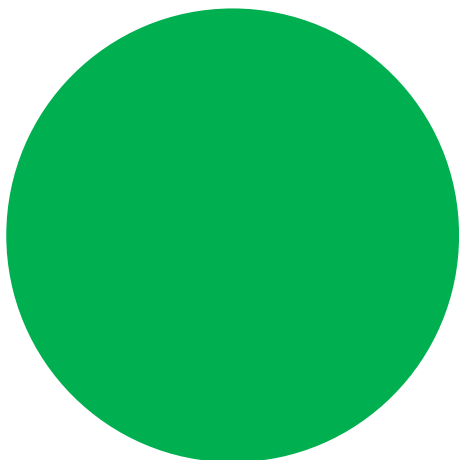
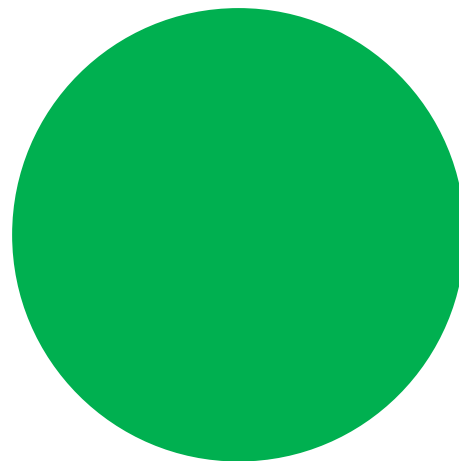
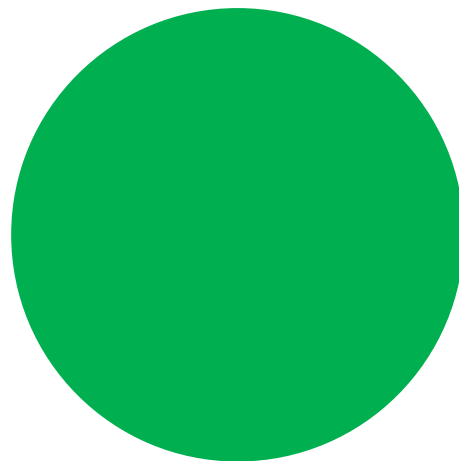
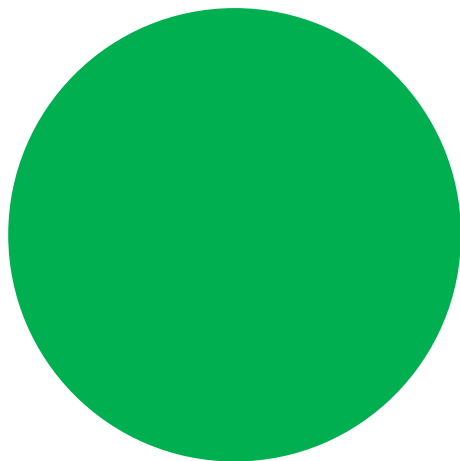
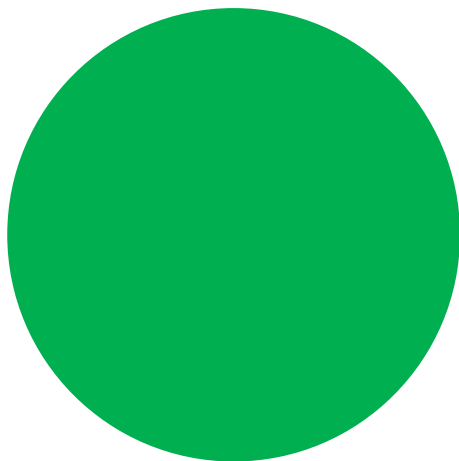
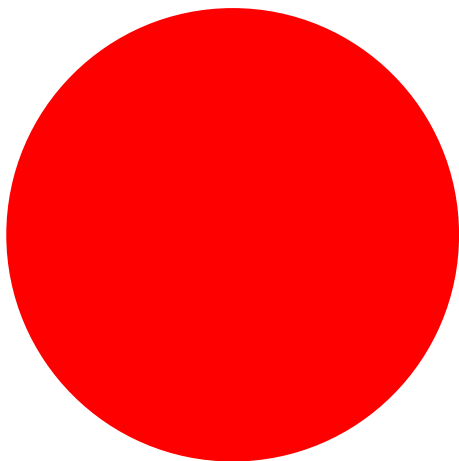
Grette

80 %



Grette

90 %



Men kan en sak være gjennomsnittlig 66 % god?

- *«Jeg har aldri vunnet enn sak jeg har vurdert til 30 % vinningsjans»*
- *«Det hjelper jo ikke at 6 av 10 saker vinnes, når denne ene saken enten vinnes eller tapes. Det blir jo enten 100 eller 0.»*
- Hva betyr det i virkelighetens verden at sannsynligheten for å vinne en sak er 66,6 %?

Grette

66 % i teorien –
8 av 12 er vinnerkuler

Grette

66 % i *virkeligheten* –
8 av 12 dommere gir deg
medhold

66 % sannsynlighet i virkeligheten

- Tankeeksperiment:
 - Meningsmåling blant 100 dommere som ser samme sak på TV
 - 66 gir saksøkeren medhold, mens 34 frifinner
 - Gir et konkret bilde på at utfallet i saken er usikkert, og at du er avhengig av å trekke riktige dommere i «lotteriet»
- Grunnleggende premiss: Ulike mennesker vurderer det samme beslutningsgrunnlaget ulikt
 - Politikk og juss har mange fellestrekk
 - I politikken har vi samme beslutningsgrunnlag – men helt ulike konklusjoner
 - AP: 25 %, H: 20 %, SP: 15 %, FrP: 8 %, MDG, 7 %, SV: 6 %, KrF: 4 %, V: 4 %, R: 4 %
 - Ulike dommere vil vurdere samme *faktum* ulikt
 - Ulike dommere vil vurdere de samme *rettskildene* ulikt
 - Ulike dommere vil vurdere hva som er en *rimelig* løsning ulikt

5) En oppgave (logg inn på www.slido.com – kode: Prosessrisiko)

§ 5-15 Skattefri arbeidsinntekt

(1) Som inntekt regnes ikke

q. arbeidsgivers dekning av følgende **merkostnader** for skattyter som av hensyn til arbeidet må bo utenfor hjemmet (pendlere):

1. Kostutgifter opp til satser fastsatt av departementet eller høyere kostutgifter dersom disse dokumenteres. Det gis ikke skattefritak for dekning av kost dersom det kan oppbevares og tilberedes mat i pendlerboligen.
2. Dokumenterte utgifter til losji.
3. Utgifter til besøksreiser til hjemmet etter tilsvarende regler som i skatteloven § 6-44.

- Alternativ A: Ordet «merkostnader» oppstiller et krav om årsakssammenheng: Det er bare kostnader som er *forårsaket* av pendlingen som er merkostnader. Ordet avgrenser mot boutgiftene skattyteren hadde fra før. Skattyteren får skattefritak selv om skattyteren bodde gratis på hjemstedet.
- Alternativ B: Ordet «merkostnader» krever at skattyteren *må* ha hatt kostnader i utgangspunktet. Hvis man bodde gratis forut for pendlingen, får man bare kostnader ved pendlingen – ikke «merkostnader». Skattyteren får ikke skattefritak dersom skatteyteren bodde gratis på hjemstedet.

Hermans vurdering

§ 5-15 Skattefri arbeidsinntekt

(1) Som inntekt regnes ikke

q. arbeidsgivers dekning av følgende **merkostnader** for skattyter som av hensyn til arbeidet må bo utenfor hjemmet (pendlere):

1. Kostutgifter opp til satser fastsatt av departementet eller høyere kostutgifter dersom disse dokumenteres. Det gis ikke skattefritak for dekning av kost dersom det kan oppbevares og tilberedes mat i pendlerboligen.
2. Dokumenterte utgifter til losji.
3. Utgifter til besøksreiser til hjemmet etter tilsvarende regler som i skatteloven § 6-44.

- Hva ville *du* sette sannsynligheten for å vinne frem med ditt syn til?

Øysteins vurdering

§ 5-15 Skattefri arbeidsinntekt

(1) Som inntekt regnes ikke

q. arbeidsgivers dekning av følgende **merkostnader** for skattyter som av hensyn til arbeidet må bo utenfor hjemmet (pendlere):

1. Kostutgifter opp til satser fastsatt av departementet eller høyere kostutgifter dersom disse dokumenteres. Det gis ikke skattefritak for dekning av kost dersom det kan oppbevares og tilberedes mat i pendlerboligen.
2. Dokumenterte utgifter til losji.
3. Utgifter til besøksreiser til hjemmet etter tilsvarende regler som i skatteloven § 6-44.

- Hva ville *du* sette sannsynligheten for å vinne frem med ditt syn til?

Grette

Publikums vurdering

- Hva gir best uttrykk for hva ukjente dommere sannsynligvis vil komme frem til?
- Hermans vurdering?
- Øysteins vurdering?
- X antall publikummers samlede vurdering?

Et eksempel på en forhandling

- Krav fra motparten på flere hundre millioner kroner basert på en lang rekke enkeltkrav med ulik styrke
- Prosessrisikovurdering: Klienten kan betale omtrent 30 % av kravet. Det er bedre med en rettssak enn å betale mer enn dette. Klienten tar heller en dom, enn å strekke seg langt for å få på plass et forlik
- En forhandlingsløsning forutsetter at motparten strekker seg *vesentlig* lenger enn klienten
- Er egentlig avhengig av at motparten selv skjønner at kravet er urealistisk høyt
- Når man selv vet at man har lite å gi, blir selve forhandlingsteknikken ganske enkel
 - Man må være svært tydelig på at man er villig til å ta sjansen på en dom fremfor å honorere svake krav
 - Man må være villig til å forlate forhandlingene dersom det blir klart at et resultat i samsvar med prosessrisikovurderingen ikke er oppnåelig
 - Man må få ned motpartens krav vesentlig før det er aktuelt å hestehandle
 - Forlik ville være en likviditetsmessig fordel for motparten. Langvarig tvist motsatt. Påvirker motpartens prosessvilje.
 - Man må være tålmodig – og gi lite i lang tid
 - Man må lytte til motparten, og avdekke motpartens interesser og behov

Et eksempel fra en forhandling

- Meklerne brukte sannsynligheter på «knagg» og «utmåling» aktivt under meglingen
- Noe man må være forberedt på som advokat
 - «*Man får aldri en advokat til å gi proserter...*»
 - Vel, i mekling må du kanskje forholde deg til dette om du vil eller ikke
- Etter tre dager fant partene et forlik som var innenfor rammen av prosessrisikovurderingen
- Hvis man ikke hadde nådd en forhandlingsløsning, så ville man i det minste vite at det var fordi det ikke var noen mulige forliksløsninger som var bedre enn den forventede verdien av en rettssak
- Man ville ha takket nei til et forlik basert på en gjennomtenkt og rasjonell metode

Oppsummering

Hva gjorde Fleksnes feil?

Fleksnes har høy prosessvilje, men han forhandler likevel svært dårlig:

- 1) Han feilvurderer styrken i sin egen sak (han var nærmest snuplassen)
- 2) Han er helt fastlåst, og lytter ikke til sin rådgiver (Moder'n)
- 3) Han mener han har en «prinsippsak», men saken er vel bare viktig for ham selv?
- 4) Han lytter ikke til motparten. Hvis Fleksnes hadde spurt hvor motparten skulle, kunne man kanskje ha oppklart at motparten egentlig skulle motsatt vei og hadde tjent på å snu.

Vår antihelt

Takk for oppmerksomheten!

(Og lykke til med forhandlingene om når du må komme hjem fra kveldens advokatfest! 😊)



Herman Bruserud

Foto: Thomas Haugersveen/Juristkontakt



Øystein Myre Bremset

oybre@grette.no

(+47) 415 62 122