

Etiske grunnprinsipper i forhandlinger

I denne andre artikkelen i serien drøftes forhandlinger som et "spill" og konsekvensene av dette ift. et anbefalt etisk rammeverk for forhandlings situasjoner.

I artikkel #1: **Grunnleggende om forhandlingskraft** så vi hvordan forhandlingskraft skapes og tapes gjennom aktørenes kombinasjon av de 5 strategiske driverne: *deltakere*, *ressurser*, *posisjon*, *tid*, og *spilleregler*.

For di forhandlingskraften er relativ ift. andre aktørers, er handlingsrommet ikke kun hva du gjør selv, men også hva du gjør mot andre.

Vi avsluttet forrige artikkel med å gi eksempler på at det er *aktørenes opplevelse av forhandlingsstyrken* som er utslagsgivende – ikke nødvendigvis fakta. Dette bringer oss over til temaet etikk som det er nødvendig å ha et forhold til før vi går videre.

Etikk i forhandlinger

Vi så allerede i artikkel #1 eksempler på adferd i "grenseland".

Selgeren S kan eksempelvis si at han vurderer en ny visning neste helg for å avslutte forhandlingen (han skaper økt forhandlingsstyrke ved å benytte de strategiske driverne *tid* og *deltakere* som virkemiddel).

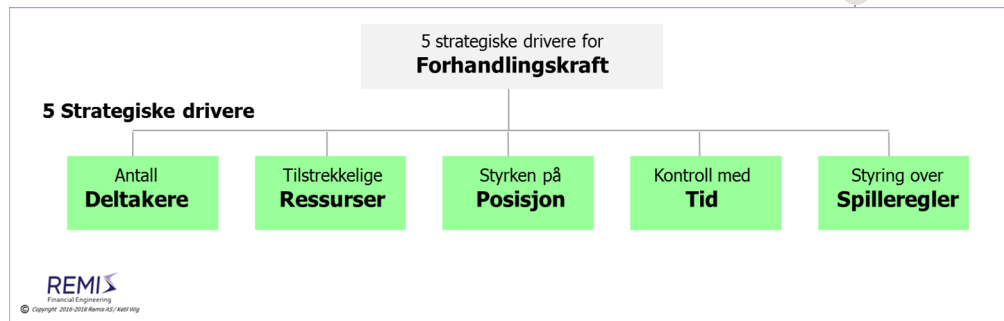
Greit, ikke sant?

Men hva hvis selgeren bevisst lyver, han kommer definitivt *ikke* til å ha en slik ny visning. Fremdeles OK?

Eller hva hvis K1 øker sin forhandlingsstyrke ved å gi selgeren et insitament for å avslutte handelen raskt, slik at K2 ikke rekker å få finansiering på plass. Greit det også, ikke sant?

Men hva hvis K1 gir banken en "god grunn" til ikke å gi K2 finansiering eller å forsinke den, f.eks. ved å spre et rykte om K2's svake finansielle situasjon. Soleklart ugreit sier du nok.

Selv om det kan være enkelt å vurdere akkurat disse eksemplene, så er det i praksis krevende når kompleksiteten øker. Vi trenger derfor en



Figur 1: De 5 strategiske driverne for forhandlingskraft

bedre og mer systematisk tilnærming til etikk i forhandlinger enn hva vi selv til enhver tid mener om enkelte eksempler.

Forhandlinger som et spill

Forhandlinger kan ses på som et "spill", og inneholder mange av de samme spillereglene som f.eks. i poker. Det betyr at en bløff, dvs. det å skape en spesiell oppfatning som påvirker adferden hos en motpart, er tillatt og er en del av de aksepterte spillereglene.

Nok om etikk?

På ingen måte.

Bløff høres greit ut, men bløff er *ikke klart definert* (er det å "forlede" greit, mens det å "lyve" er ugreit?) og det gir opplagt ikke legitimitet hva gjelder salg av strukturerte produkter til naive pensjonister i tiden før finanskrisen.

Så her er en tilnærming til etikk som fungerer bedre. Det er akseptabelt når:

- Spillereglene er antatt akseptert av aktørene (ref. bløff i poker)
- Motstanderen er verdig, dvs. oppegående og ressurssterk
- Virkemidlene ville tåle dagens lys blant profesjonelle kolleger

Det er uetisk (neppe akseptabelt) når:

- Motstanderen har andre spilleregler og ikke kjenner til dine
- Motstanderen er ukvalifisert eller ressurs svak
- Virkemidlene ville blitt velbegrunnet kritisert blant kolleger

Ovennevnte retningslinjer inneholder noen kvalifiseringer:

Antatt akseptert: Du får ikke vite om spillereglene i en forhandlings situasjon er akseptert fordi det i forhandlinger ikke er en åpen tolkning av spilleregler. Derfor er dette en "beste skjønn" situasjon.

Bløff høres greit ut, men bløff er ikke klart definert – er det å "forlede" greit, mens det å "lyve" er ugreit?

Det er uetisk (neppe akseptabelt) når:

- Motstanderen har andre spilleregler og ikke kjenner dine
- Motstanderen er ukvalifisert eller ressurs svak
- Virkemidlene ville blitt velbegrunnet kritisert blant profesjonelle kolleger

Verdig motstander: Du må også bruke beste skjønn for å vurdere om din motpart er kvalifisert og derfor forstår hva som er normale spilleregler i den aktuelle forhandlingssituasjonen.

Profesjonelle kolleger: Det er ikke rimelig å teste etiske eksempler i forhandlinger på "hvem som helst" like lite som det har noen hensikt å diskutere etikken i en bløff med noen som er imot spill og aldri har spilt poker. Men du kan diskutere det med andre profesjonelle forhandlere – for å teste innenfor vs. utenfor. Det er således en viss logikk i at det er Pressens Faglige Utvalg som diskuterer presse-etikk, og ikke "5 på gaten".

Ovennevnte retningslinjer vil kunne håndtere den nevnte "salg av strukturerte produkter" testen, men vær oppmerksom på noen fallgruver:

Fallgruve #1:

Som vi har sett i forrige artikkel så er opplevelsen av regler ett av de primære virkemidlene aktørene har til rådighet. Tror du dansker forhandler som nordmenn og svensker? Tro om igjen. F.eks. vil de fleste norske forhandlere se på det som upassende eller uetisk å være enige om en sak på kvelden, for så å starte neste morgen med å erklære at man har ombestemt seg. Eller å forlate en forhandling like før en tidsfrist for å legge press på motparten. Mange danske forhandlere gjør begge deler som en selvfølgelig del av spillereglene.

Spilleregler er altså i høy grad et spørsmål om hvordan deltakerne definerer og tolker dem. Det er få absolutter å støtte seg til her.

Et annet eksempel er at norsk jus vektlegger intensjonen i avtalen som en del av tolkningen. Mellomeuropeisk rett gjør det ikke i særlig grad, og anglosaksisk rett gjør det absolutt ikke – der er det eksakt det man har formulert som gjelder, og dersom intensjonen bak avtalen blir tapt i språket så er det "tough luck". Dette påvirker derfor forhandlingsstrategier i ulike land.

Fallgruve #2:

Relevansen mht. spilleregler i forhandlinger er følgelig at du må velge (eller la være) å spille med de samme reglene som dine motstandere.

Det er enkelt å velge bort korrupsjon eller "smøring" som virkemiddel for å fremme en forhandlingsposisjon, men ikke fullt så enkelt å velge bort "en uskyldig løgn" dersom de andre aktørene åpenbart benytter det og det faller innenfor spilleregelen bløff. F.eks. så synes det åpenbart OK basert på min spill definisjon for en selger i en forhandling å gi inntrykk av at det er flere deltakere enn det er. Men om det er like OK å si at det er 5 når det faktisk er 2 – *det* er en annen sak.

Fallgruve #3:

Jeg nevnte tidligere som eksempel at K1 kunne sabotere K2's finansiering.

Åpenbart ureit?

Kanskje det, men jeg har opplevd et antall ganger i norsk næringsliv at kjente selskaper i overtakelsessituasjoner har brukt sin bankforbindelse og direkte makt for å sperre for et konkurrerende bud. Jeg har også opplevd at de har løyet til media for å sette ut et falskt rykte om en motstander.

Så poenget er at disse svært ureie virkemidlene faktisk blir benyttet. De blir også benyttet av velrennomerte selskaper.

Etikk blir derfor raskt et spørsmål om hvilke spilleregler du vil spille med, og hvilke ikke. Derfor blir det også et spørsmål om hvilke forhandlinger du faktisk vil delta i, og hvilke ikke.

Dilemmaene oppstår fordi de ulike aktørene spiller med ulike regelsett sett opp mot at forhandlingene er viktige og involverer store verdier. Selv om reglene måtte være veldefinerte for deg, så er det dessuten ikke opplagt at tolkningen er den samme for de andre aktørene (f.eks. om en direkte løgn ligger innenfor en bløff-definisjon eller ikke).

Derfor er det forholdsvis få etiske absolutter å støtte seg til i forhold til forhandlerrollen. Det krever av forhandleren at han balanserer sin adferd opp mot tolkningen av forhandlingssituasjonens spilleregler, motpartens kompetanse, rettsoppfatning (f.eks. mht. hva "smøring" er) og sin egen etiske referanseramme ift. profesjonelle kolleger.

La oss etter denne diskusjonen om etiske spilleregler gå tilbake til vår enkle forhandlingssituasjon – som er i ferd med å bli atskillig mer komplisert.

Vi skal nå gå dypere inn i de 5 strategiske driverne og i neste artikkel #3: **Bruk av strategiske drivere for forhandlingskraft (del 1)** ser vi på mer aggressive strategialternativer hvorav enkelte vil reise krevende dilemmaer ift. forhandlerens etiske grensesetting.

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

Spilleregler er i høy grad et spørsmål om hvordan deltakerne definerer og tolker dem

Poenget er at svært ureie virkemidler faktisk blir benyttet. Etikk blir derfor et spørsmål om hvilke spilleregler du vil spille med, og hvilke ikke!

Forhandleren må balansere sin adferd opp mot tolkningen av forhandlings-situasjonens spilleregler og sin egen etiske referanseramme

