

Praktisk gjennomføring av forhandlingsprosesser

Artiklene 11-12 i serien presenterer en gjennomføringsmodell for forhandlinger, der de ulike virkemidlene fra tidligere artikler anvendes inn mot trinnene i en forhandlingsprosess.

Forhandlingskraft og forhandlingsprosesser

Denne artikkelserien inneholder en rekke konsepter for å systematisere forståelsen av forhandlingskraft.

Den viktigste enkeltstående erkjennelsen er oppsummeringen av konseptet for forhandlingskraft i artikkel #7:

Din totale forhandlingskraft er summen av:

1. din **forhandlingsstyrke** – som uttrykker sannsynligheten for at du oppnår *din foretrukne løsning*
2. ditt **forhandlingsrom** – som består av *dine alternativer* (som er antall motparter X antall alternative løsninger)
3. din **fleksibilitet** mht. å kunne *navigere i forhandlingsrommet* mellom dine alternativer

Du skal styre forhandlingen, og ikke selv bli styrt. Det oppnår du bl.a. gjennom en riktig trinnvis tilnærming.

Med dette som et grunnlag presenterer jeg nå en anbefalt faseinndeling og gjennomføringsmodell for forhandlingsprosesser:

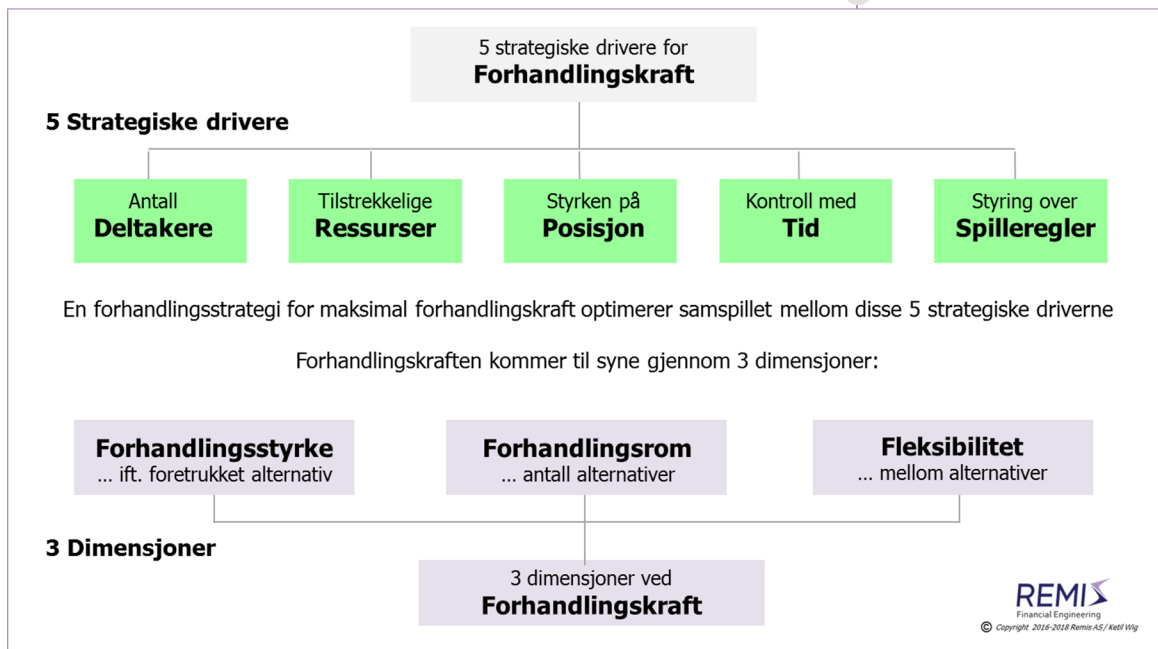
Trinn 1: Forstå dine egne behov for å forhandle

Dette høres trivielt ut, men er likevel et godt eksempel på relevansen av det engelske uttrykket: "the devil is in the details".

Hvor viktig er forhandlingsresultatet for deg?

Hva er alternativene?

Er ingen løsning et OK alternativ? Noen ganger er det beste alternativet ingen forhandling – simpelthen å ignorere pressfaktorene du er utsatt for.



Figur 1: En modell for forhandlingskraft – fra artikkel #1 og #7

Benytt rammeverket i artiklene #8 og #9 til å innledningsvis analysere dine egne behov og ulike typer av interesser.

Se på kombinasjoner av løsningselementer som samlet sett representerer en god totalløsning for deg selv. Denne innledende forståelsen gir deg grunnlag for å tenke alternativer.

Trinn 2: Skaff deg alternativer og forstå dine motparters behov og handlingsrom

Basert på artiklene #1, #3-4 og #7 burde det være åpenbart at du må skaffe deg alternativer i alle forhandlingssituasjoner der dette er mulig, f.eks. gjennom flere *deltakere*. Hvis ikke vil du bli styrt av motparten.

Fordi det å fremskaffe alternativer tar tid, må du starte med det tidlig i prosessen.

Det samme gjelder for *ressurser*, f.eks. i form av alliansepartnere.

Dine alternativer er antall motparter ganger antall løsningsalternativer. Har du ikke alternative motparter, så start å tenke på alternative løsninger så tidlig som mulig (artikkel #8).

Du må skaffe deg **alternativer** i alle forhandlings-situasjoner der dette er mulig

Dine alternativer er antall motparter ganger antall løsningsalternativer. Har du ikke alternative motparter, så start å tenke på alternative løsninger så tidlig som mulig

Der det er relevante motparter, legg arbeid i å analysere deres reelle behov (se artikkel #8 og #9). Sett deg inn i din motparts situasjon og vurder *deres* strategi for flere alternativer: Hva er dine hypoteser mht. hvordan din motpart vil tenke rundt *sitt* forhandlingsrom?

Trinn 3: Sjekk bakgrunn og personligheter til de du skal treffe

Mye av forhandlingsstrategien din og spesielt din planlegging av taktikk (se artikkel #5-6) og kommunikasjonsstil kan baseres på de mennesketypene du møter. Personligheter kan klassifiseres på mange måter, men det viktigste å forstå er om du møter en "resultatorientert beslutningstaker", en "konsensusorientert prosessperson", eller en "faktabasert byråkrat", og hvordan motpartens team er sammensatt. Dessuten trenger du å forstå om dine motparter er taktisk orienterte eller om de styrer unna denne verktøykassen.

Du bør sjekke personenes historikk i organisasjonen, og du bør snakke med noen som har truffet dem. Dersom dette ikke er mulig, så blir trinn 4 avgjørende (se etterfølgende). Still åpne spørsmål av typen: Hvordan er han eller hun å samarbeide med?, Hva med forholdet til fakta?, Hvordan reageres det på forslag til løsninger?, Opptre de taktisk?.

Du trenger ikke svar på mange slike spørsmål før du har et bilde og vet hvordan du bør opptre og *ikke* opptre.

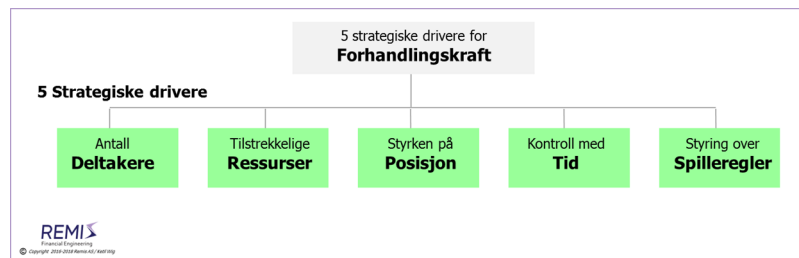
Jeg er som regel tidlig i en forhandlingsprosess mer opptatt av personlighetstypene enn jeg er av situasjonen. Selve situasjonen kan jeg alltid resonnerer rundt senere. Personlighetene trenger jeg input fra andre for å forstå. Derfor er dette spesielt viktig på et tidlig stadium.

Trinn 4: Utarbeid en foreløpig forhandlingsstrategi

Alle snakker om forberedelse til forhandlinger, men hva er riktige forberedelser?

Tenk på artikkel #3-4 om de strategiske driverne *deltakere*, *ressurser*, *posisjon*, *tid* og *spilleregler*. Utarbeid en hypotese for 3 alternative kombinasjoner av disse driverne som kan maksimere din forhandlingskraft.

Ta deretter frem artikkel #8 og skriv ned hvilke *ytelser* og *løsningselementer* (spesielt *forutsetninger* og *påvirkere*) som er konsistente med de 3 kombinasjonene du valgte. Hva er logiske krav



Figur 2: De 5 strategiske driverne i forhandlinger fra artikkel #3-4

og motkrav?

Husk artikkel #9: Hva er din oppfatning om de *motstridende*, *sammenfallende*, *komplementære* og *uvesentlige* interessene? Hva er dine foreløpige tanker om *vinn-vinn kombinasjoner*? Hva er kjernen i de motstridende interesser der det kanskje må inngås kompromisser?

Gjør en foreløpig vurdering av *rekkefølge*: Lag en skisse for en tenkt sekvens av krav og motkrav slik jeg beskrev det i artikkel #8.

Trinn 5: Treff de du skal treffe

Dette er et annet vesentlig og undervurdert punkt.

Det er aldri noen god erstatning for å treffe dine forhandlingsmotparter *før selve forhandlingen*. I et uformelt formøte kan du få verdifull informasjon om motiver, hvilken bakgrunn dine motparter har, hvilken tidsplan de jobber etter, etc.

Den offisielle begrunnelsen for å be om et slikt møte vil typisk være hvordan forhandlingene skal legges opp, hvor mye tid som skal settes av til ulike tema, rekkefølge, etc. – altså ren logistikk og praktiske forhold.

Men dette kunne dere også bitt enige om pr. telefon. Ved å møte dem personlig lærer du å kjenne deres personligheter på en helt annen måte, og du får et grunnlag for å kunne tolke deres adferd og taktikk.

Hva er viktig for dem? Hvorfor er det viktig for dem? Hva slags personligheter har du med å gjøre?

Dette vil gi deg et grunnlag for å forstå deres *erkjente interesser* og *reelle behov* (se artikkel #9), og du kan spesielt teste dine inntrykk i forhold til den innledende forhandlingsstrategien du utarbeidet før møtet.

Du vil også ønske å forstå hvordan de tar beslutninger og hvem som tar dem. Dette er et legitimt spørsmål som altfor ofte ikke blir stilt.

Hva er dine hypoteser mht. hvordan din motpart vil tenke rundt *sitt* forhandlingsrom?

Du trenger å forstå om dine motparter er taktisk orienterte eller om de styrer unna denne verktøykassen

Hva er kjernen i de motstridende interesser der det kanskje må inngås kompromisser?

Treff de du skal treffe! Dette er et vesentlig og ofte undervurdert punkt

Et formøte er derfor et helt avgjørende trinn for å skape forhandlingskraft. Husk betydningen av posisjon (se artikkel #3-4).

Hopp aldri over dette trinnet. Ikke la deg overtale av «forståsegpåere» til å droppe det, og ha alltid nok tid til å gjennomføre det.

Trinn 6: Revurder forhandlingsstrategien

Det er først nå du kan utarbeide en kvalifisert forhandlingsstrategi, men trinn 4 var nødvendig for å ha hypoteser som du testet ut da du traff din motpart i trinn 5.

Har du samme oppfatning av situasjonen nå som før du traff dem? – sannsynligvis *ikke*.

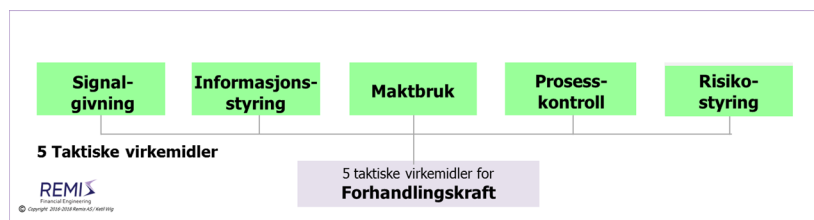
Still deg selv spørsmålet: Hva *vet* du nå som du *trodde* før møtet med dem? Hvilken informasjon er *ny*?

Revurder skissen til forhandlingsstrategi fra trinn 4, og tenk spesielt igjennom to forhold:

- Din motparts ulike interesser (artikkel #9) som basis for løsningsdesign
- Din motparts sannsynlige valg for fremskaffing av alternativer

Trinn 7: Lag 3 scenarier for forventet taktisk adferd fra motparten

Du har nå revidert forhandlingsstrategien din etter ditt møte (eller annen kommunikasjon) med de du skal treffe. Du har gjort dette for å bedre forstå deres personligheter og du har sjekket ut hva som er viktig for dem.



Figur 3: De 5 taktiske virkemidlene i forhandlinger fra artikkel #5-6

Men du kan ta feil, og derfor trenger du å sjekke din tolkning av hvordan de opptrer før det blir alvor. Viktigheten av å kunne tolke signaler skulle fremgå med all tydelighet av artikkel #5-6 om bruk av taktiske virkemidler.

Lag derfor nå 3 alternative scenarier for hva du tror din motpart vil spille ut, og hvordan han eller hun vil oppføre seg i de første møtene. Skriv ned minst 3 elementer fra hver scenario («jeg tror at dette vil skje ...») og dine begrunnelser for hvorfor du tror at din motpart vil velge å oppføre seg akkurat slik.

Dette vil være nøkkelinformasjon for deg i prosessen fremover, og ta det derfor på alvor. Du skal bruke disse scenariene til å tolke fremtidig adferd: Har du vurdert situasjonen riktig? Må du revurdere hvordan din motpart sender ut signaler ift. hva han faktisk gjør?

Din egen bruk av taktikk er avhengig av at du tolker motparten din riktig. Derfor trenger du denne benchmarken å måle opp mot etter fremtidige møter.

Trinn 8: Lær deg ”overbevisende kommunikasjon”

Overbevisende kommunikasjon er et fag. Ingrediensene er 4 elementer som til sammen gir deg gjennomslagskraft og overbevisningsevne: *lytte- og dialogteknikk, retorikk, argumentasjonsteknikk* og *presentasjonsteknikk*.

Du vet ventelig selv om du virkelig behersker dette faget. Sannsynligvis er du god på kun deler av repertoaret, så vær ydmyk og lær deg disse teknikkene, eller sørg for at det er en med i teamet som behersker dem.

Husk at i enhver forhandling er det kritisk både å kunne ”selge” dine bekymringer (ref. signaler i artikkel #5-6) og å selge inn løsningene (se artikkel #8 og #9).

Da må du beherske overbevisende kommunikasjon!

Trinn 9: Skaff deg posisjonsfordeler ved å styre rekkefølge ift. motparter

Dette er et tredje eksempel (ref. også trinnene 3 og 5) på prosesstrinn som er kraftig undervurdert.

Dersom du er i en forhandling med flere motparter er det kritisk at du vurderer hvilken rekkefølge som er optimal for deg selv – husk eksemplene på betydningen av posisjon fra artikkel #1 og #3-4.

Dersom du *ikke* er i en forhandling med flere motparter, er det tilsvarende viktig at du vurderer din ene motparts alternativer. Kan du skaffe deg en posisjonsfordel ved å forstå din motparts alternativer? Er det f.eks. noen god grunn til at du ikke kan sjekke direkte om de faktisk er reelle

Har du samme oppfatning av situasjonen nå som før du traff dem? – sannsynligvis ikke!

Lag 3 alternative scenarier for hva du tror din motpart vil spille ut, og hvordan han eller hun vil oppføre seg i de første møtene

Sørg for at det er en i teamet som behersker «overbevisende kommunikasjon»

Dersom du er i en forhandling med flere motparter er det kritisk at du vurderer hvilken rekkefølge som er optimal for deg selv

alternativer for ham? Er kanskje du hans eneste alternativ?

Så i hvilken rekkefølge bør møtene dine legges opp?

Normalt er den optimale logikken (dersom du selv har alternative motparter) at du først tar møte med mindre viktige motparter før du tar møte med din foretrukne. På denne måten samler du inn posisjonsinformasjon som skaffer deg forhandlingskraft før det viktigste møtet finner sted.

Trinn 10: Bli enige om rollefordelingen i teamet

Du trenger ulike roller i teamet ditt, så sørg for at du har tenkt igjennom en rollefordeling som er konsistent med forhandlingsstrategien din.

De viktigste egenskapene du trenger på din side av bordet er *empati*, *lytteevne*, *kommunikasjon* og *analyse*. Sørg for at teamet har alt dette.

En i teamet ditt bør også kunne spille på følelser og være komfortabel med det. Det finnes en rekke forhandlingsrammeverk der eksperter advarer mot å vise følelser i forhandlinger.

Jeg er uenig.

Følelser er et undervurdert verktøy, fordi følelsesutbrudd blir «trodd», og som vi har sett i artikkel #5-8, så er signalgivning et viktig taktisk virkemiddel som du kan bruke ved behov.

Tenk hvordan du selv reagerer når noen blir sint eller skikkelig frustrert ... Troverdige, ikke sant?

Trinn 11: Sørg for at første møte får en god start

Ta selv ansvaret for å definere agendaen i oppstartsmøtet. I tillegg til at du har kommunisert med dine motparter på forhånd (trinn #4), så bør du sørge for at det blir gitt nok grunninformasjon i det første møtet, f.eks.:

- Partene presenterer seg
- Partene presenterer motiver og bakgrunn for forhandlingen
- Individene presenterer seg

Ofte nedtoner man behovet for dette fundamentet, f.eks. fordi man kjenner (eller tror at man kjenner) bakgrunnen eller individene fra tidligere.

Det er sjelden særlig klokt, fordi denne presentasjonen er en del av selve forhandlingen: hva som blir sagt og spesielt *hvordan* det blir sagt vil sende ut verdifull informasjon om holdningene til dem det skal forhandles med.

Derfor, sørg for at dette kommer på agendaen.

Fallgruven er åpenbar: at man glemmer å samkjøre og trene slik at man sender ut feil signaler fra eget forhandlingsteam.

Så tren!

Og så er det selvsagt viktig at det første møtet får en grunnleggende positiv stemning, f.eks. ved at man starter med å spise et måltid sammen, med en omvisning, med en historiefortelling – eller et annet tiltak for å redusere spenningen og skape en avslappet atmosfære.

Trinn 12: Gå ut med en regi som etablerer et styrt inntrykk hos motparten

Skal du gå ut med et forlangende eller med et åpningskrav? Vanligvis ikke, fordi en åpningsposisjon kan bli tolket som et maksimum og fordi motpartene vil kunne misbruke det.

Hvilken adferd fra din side er det da som setter prosessen på det riktige sporet?

Tenk over hvilke inntrykk du ønsker å skape hos din motpart ... f.eks.:

- Dette blir ikke enkelt
- De er godt forberedt
- De vil klare å tolke taktisk adferd fra min side (så kanskje jeg skal legge bløffen til side ...)
- De vil nok se på mange alternativer (så kanskje jeg skal være litt ydmyk)
- De virker fair og saklige, men også tøffe
- De har en gjennomtenkt struktur for dette som jeg liker (jeg kan godt bruke deres struktur, den er bedre enn min egen!)

Derfor er din plan for hvordan du skaper disse inntrykkene i det første møtet svært viktige. Altfor ofte skjer dette på impuls. Alternativet er å vite hva du vil oppnå og hvorfor.

Da må du planlegge regien og *hvordan de riktige meldingene skal gis*.

Trinn 13: Vurder dine motparters bruk av taktikk etter det første møtet

Gjorde de det du forventet?

Brukte de taktikk – dvs. har de en adferd som er *ment å påvirke ditt teams oppfatning av fakta eller risiko*?

Normalt er den optimale logikken (dersom du selv har alternative motparter) at du først tar møte med mindre viktige motparter før du tar møte med din foretrukne

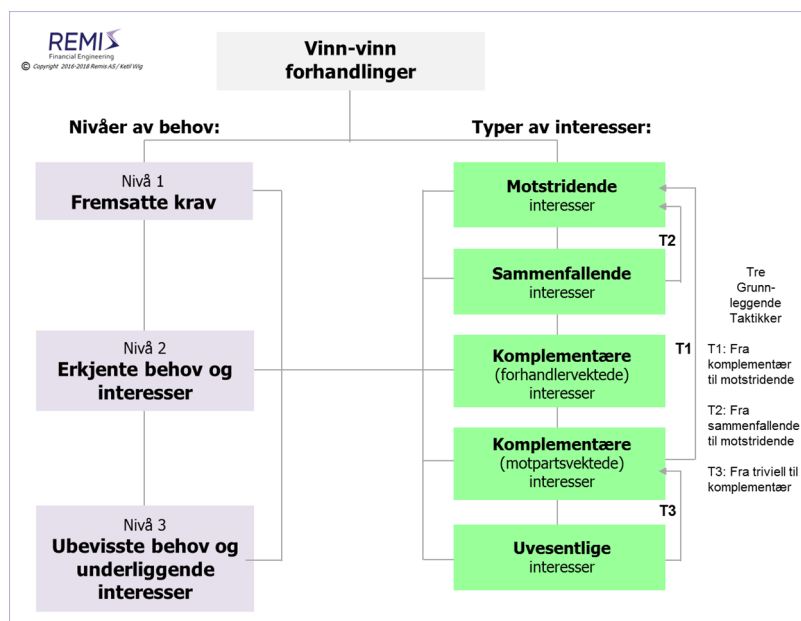
De viktigste egenskapene du trenger på din side av bordet er *empati*, *lytteevne*, *kommunikasjon* og *analyse*. Sørg for at teamet har alt dette

Følelser er et undervurdert verktøy, fordi følelsesutbrudd blir «trodd»

Gå ut med en regi som etablerer et styrt inntrykk hos motparten

Legger de opp til harmoni eller konfrontasjon?

Legger de opp til vann-vann eller til bruk av motstridende interesser? Tror du de er ærlige mht. hva de sier om hva som er viktig for dem (se artikkel #9)?



Figur 4: Modellen for ulike typer behov, ulike typer interesser og vann-vinn forhandlingsløsninger fra artikkel #9

Skriv ned din tolkning etter det første møtet, og sammenlikn inntrykkene med dine scenarier fra trinn 7. Fordi disse notatene er din tolkning av de signaler de sender ut, vil du få bruk for dem til å sjekke dine vurderinger av deres adferd i senere deler av prosessen.

Hvilken rollefordeling har de i teamet? Har du lest deres personligheter korrekt, slik at du ikke trenger å revurdere din kommunikasjonsstrategi?

Trinn 14: Ta føringen i all kommunikasjon og oppfølging

I forhandlinger får man – som i de fleste andre sammenhenger – gjennomslagskraft gjennom *kredibilitet*. De sterkeste driverne bak kredibilitet er at du blir oppfattet som *solid, konsistent, objektiv og upartisk*.

Så måten du styrer prosessen på bør være upartisk selv om forhandlingsstrategien din selvsagt ikke er det. Etterhvert som du får forhandlingserfaring blir dette naturlig adferd.

I forhandlinger blir deltakere "slitne" og de vil etter hvert synes det er behagelig at noen (med kredibilitet) tar ansvaret for innkallinger, oppsummeringer, agendaer, etc.

Det ligger mye innflytelse i denne rollen og det ligger *mye makt i utholdenhet*, så ta styringen når de andre er blitt slitne og ikke "orker". Gjennom å utøve rollen får du økt kredibilitet som gjør at deltakere inkludert motpartene lytter mer på dine løsningsforslag.

Start med å «ta agendaen». Fortsett deretter med å styre selve prosessen. Husk også betydningen av oppsummeringer underveis. *Delaksepter* er en overbevisningsteknikk i alt salg, også i forhandlinger. Gjennom oppsummeringer får du testet ut om noen «prøver seg» på taktisk «smartness». Det er f.eks. krevende for din motpart å endre sin oppfatning om en innrømmelse dersom de nettopp har bekreftet din oppsummering av hvor forhandlingen står og hva posisjonene faktisk er.

Trinn 15: Bruk "vinn-vinn" løsningsdesign dersom din motpart bruker det ...

Vinn-vinn løsningsdesign er et svært kraftig verktøy (se artikkel #8 og #9) for å skape minst mulig kompromisser og størst mulig verdi i forhandlingen. Men du kan kun bruke det dersom din tolkning er at motparten også tenker på denne måten og ikke manipulerer deg.

Det finnes interessant forskning som viser at forhandlingsadferd er sterkt preget av hva man blir «møtt med». En konfronterende linje bør derfor ofte møtes med en tilsvarende konfrontasjon fra din side – ikke fordi du skal gå til krig – men fordi det kan få din motpart til å legge seg over på en mer samarbeidsorientert tilnærming (de «prøvde» seg).

Det å kopiere motpartens stil er derfor en strategi som kan skape en basis for vann-vinn løsninger. Dette er ren taktikk og på ingen måte opplagt.

Trinn 16: Veien til det enkle går igjennom det kompliserte

Dette har du sannsynligvis ikke hørt før, men det er en observasjon jeg har ca. 35 års erfaring med.

En enkel og rask løsning er det du sannsynligvis ønsker, men det er

Legger de opp til harmoni eller konfrontasjon?

De sterkeste driverne bak kredibilitet er at du blir oppfattet som *solid, konsistent, objektiv og upartisk*

I forhandlinger blir deltakere "slitne" og de vil etter hvert synes det er behagelig at noen (med kredibilitet) tar ansvaret for innkallinger, oppsummeringer, etc.

Vinn-vinn løsningsdesign er et svært kraftig verktøy, men du kan kun bruke det dersom din tolkning er at motparten også tenker på denne måten og ikke manipulerer deg

svært sjelden at det er veien å gå. Dersom det er slik, så er det vanligvis et unntak.

Problemet med enkle løsninger tidlig i en ellers krevende forhandling er at deltakerne *ikke er modne for det*. Situasjonen har ikke vært bearbeidet nok til at et slikt tankesett slår igjennom. Det kommer for mange motforestillinger: «men hva med ...».

Veien til en enkel løsning er gjennom å komplisere. Ved å gå systematisk igjennom alle detaljer skaper du et grunnlag som ... etter et antall møter ... ofte resulterer i en langt enklere løsning.

Så kommer det alltid noen forståelsepåere etterpå som sier: «dette kunne vi jo startet med».

Nei, det kunne vi *ikke!*

Det var *fordi* vi gjorde det komplisert at vi endte opp med noe enkelt!

Trinn 17: La ting få kjøre seg fast

Ikke være redd for å la ting gå i stå. Det er ofte bra i en forhandling at deltakerne ser at enkelte saker er svært krevende.

Derfor skal du ikke løse alle slike situasjoner med en gang. La enkelte saker få kjøre seg fast, det myker opp posisjonene.

Når det så er blitt en høyere forståelse rundt bordet for at man har et felles problem – da kan du komme med en kreativ løsning på problemet. Se spesielt i artikkel #10 for hjelp i slike situasjoner.

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

Figur 5: Oversikt over verktøyene for konfliktløsning fra artikkel #10

Denne type adferd bygger din kredibilitet som problemløser, og partene blir mer ydmyke til å utvise fleksibilitet innen de områdene som gjenstår.

Dette gjør også at du vil få større gjennomslag for dine løsningsforslag i etterfølgende diskusjoner.

Neste gang ting står i stampe, vil sannsynligvis også motparten se til deg for hvilke kreative ideer du har *denne* gangen.

Det er akkurat det du ønsker!

Trinn 18: Få på plass delaksepter underveis, men ikke i regi av andre

Det er ikke lett å vri seg unna en felles aksept rundt bordet på det man hittil har blitt enige om. Det er årsaken til at dette kan være en effektiv strategi – når den er iscenesatt av deg selv.

Men dette kan også bli gjort av motparten og kanskje som et forsøk på å styre taktisk slik at du ikke kommer til å gå tilbake på noe du sa tidligere.

Dette er en farlig situasjon, så vær på vakt. Sannsynligvis vil noen på teamet ditt ikke gjenkjenne fordi de leser dette som en «konstruktiv oppsummering» og ikke som en bevisst taktikk for å låse fast posisjonen din.

Din riktige type respons bør være noe langs: «vel, jeg hører hva du sier, men alt er avhengig av alt. La oss se hvor vi er når vi også har behandlet de punktene som gjenstår»..

Trinn 19: Skap inntrykk av misnøye i egen leir

Politikere er svake på "vinn-vinn" forhandlinger, fordi de alltid har en trang å fremstå offentlig som seierherrer.

Denne type adferd er uklok i forhandlinger. Hvis du etter din egen oppfatning har "vunnet" en forhandling, skal du da markedsføre en seier?

Du skal gjøre det motsatte!

Du skal markedsføre din misnøye over at du ikke fikk til mer, din bekymring over at det kanskje ikke er godt nok for de du jobber for, og at motparten fikk til mye. Det er *det inntrykket* du vil de skal ta med seg til sine overordnede.

Du vet aldri når «mottrekket» kommer. Jo mer fornøyd du virker, jo mer sender du ut signaler om at «der er det nok mer å hente».

Veien til en enkel løsning går igjennom å komplisere!

Ikke være redd for å la ting gå i stå. Det er ofte bra i en forhandling at deltakerne ser at enkelte saker er svært krevende

Bruk delaksepter underveis, men ikke i regi av andre!

Du skal markedsføre din misnøye over at du ikke fikk til mer, din bekymring over at det kanskje ikke er godt nok for de du jobber for, og at motparten fikk til mye. Det er det inntrykket du vil de skal ta med seg til sine overordnede

Vær også varsom med å være for positiv i egen leir. Det er fristende å fremstå som «flink», men vær forsiktig.

Ofte kommer det et tilbakeslag i siste fase, og da er det viktig at du ikke har skapt for høye forventninger i egne rekker.

Gode forhandlere markedsfører skepsis og delvis misnøye, ikke seire. Ikke før helt til slutt.

Og helt til slutt er normalt langt senere i en forhandling enn de fleste tror.

Trinn 20: Hold alltid dine alternativer åpne

Vi er tilbake der vi startet: I artikkel #7.

Din totale forhandlingskraft er summen av de 3 F'ene:

1. din **forhandlingsstyrke** – som uttrykker sannsynligheten for at du oppnår *din foretrukne løsning*
2. ditt **forhandlingsrom** – som består av *dine alternativer* (som er antall motparter X antall alternative løsninger)
3. din **fleksibilitet** mht. å kunne *navigere i forhandlingsrommet* mellom dine alternative løsninger

Du skal styre forhandlingen, og ikke selv bli styrt. Det oppnår du bl.a. gjennom en riktig trinnvis tilnærming.

Aldri gi fra deg forhandlingsrom i form av å miste frihetsgrader. Ikke slipp opp for tid.

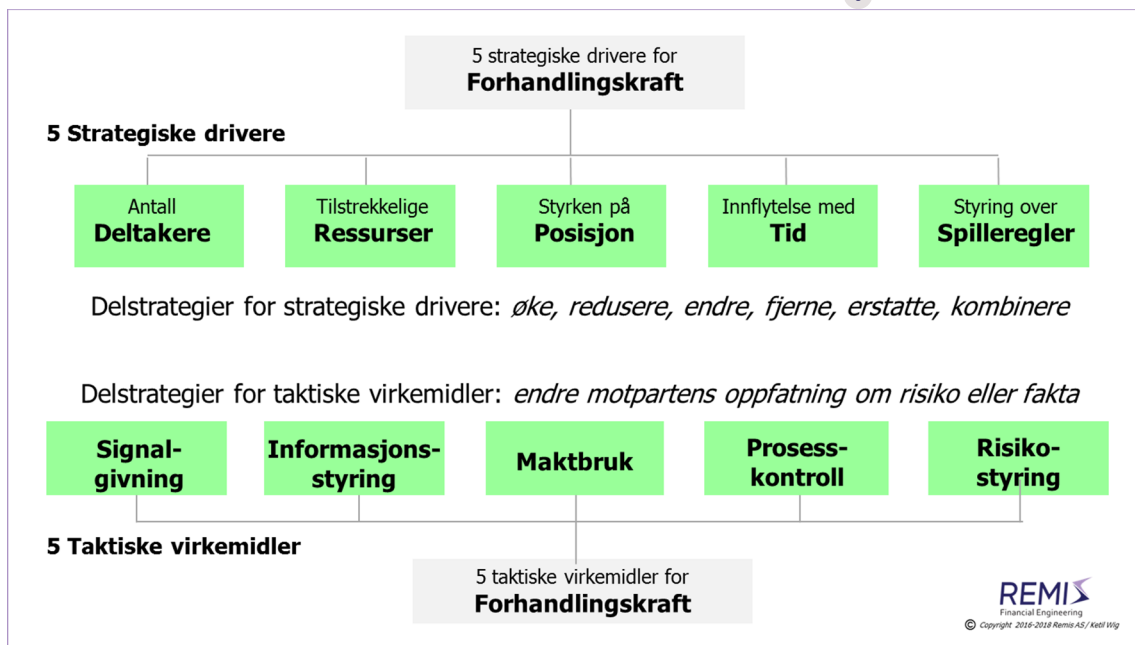
Ikke brenn broer mot alternativer du tidligere konkluderte med ikke var gode nok. Ikke før du er endelig i mål.

Ikke skriv under på eksklusivitetsavtaler unntatt dersom du *må*. Hvis du har nok alternativer, så *må* du *ikke!*

Hold alternativene varme og hold dem åpne: både mht. forhandlingsmotparter og mht. mulige løsninger. Jo mer erfaren du blir, jo mer kommer du til å erkjenne viktigheten av dette prinsippet.

Det er *dine faktiske alternativer som er den viktigste enkeltstående motoren bak høy forhandlingskraft.*

Alt annet er egentlig verktøy som understøtter dette!



Figur 6: Forhandlingskraft og sammenhengen mellom de 5 strategiske driverne og de 5 taktiske virkemidlene – som er drøftet i artiklene #3-4 og #5-6

I siste artikkel i denne artikkelserien #13: **Oppsummering av strategi og taktikk i forhandlingssituasjoner**, oppsummerer jeg alle konsepter og nøkkelpunkter i artiklene 1-12, og artikkel #13 inneholder også en vurdering av konseptene ift. alternative forhandlingsrammeverk – spesielt Harvards: Program on Negotiation.

Utbytte av den siste artikkelen i serien forutsetter kjennskap til forutgående artikler.

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 sivilingeniør 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

Det er dine **faktiske alternativer** som er den viktigste motoren bak høy forhandlingskraft.

Alt annet er egentlig verktøy som understøtter dette!

