

# Oppsummering av strategi og taktikk i forhandlings situasjoner

Gjennom 13 artikler drøftes ulike strategier og taktiske virkemidler i forhandlinger. I denne trettende og siste artikkelen i serien oppsummeres konseptene og nøkkelpunktene fra de forutgående artiklene 1-12.

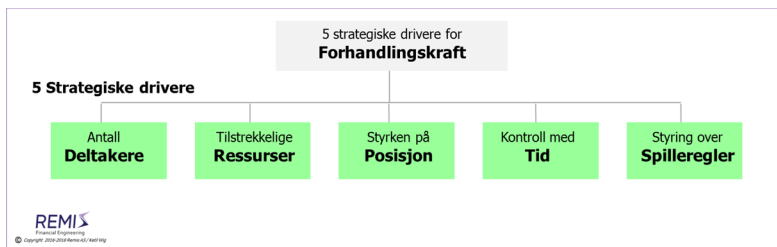
## Forhandlingskraft – hvordan den skapes og hvordan den tapes!

Følgende oppsummerer konseptene fra artikkel 1-12 i denne serien:

### Artikkel 1: Grunnleggende om forhandlingskraft

Forhandlingskraft skapes eller tapes ved å kombinere 5 strategiske drivere: *deltakere*, *ressurser*, *posisjon*, *tid*, og *spilleregler* på en optimal måte ift. forhandlingens øvrige deltakere.

En strategi for maksimal forhandlingsstyrke består i å optimere samspillet mellom disse driverne.



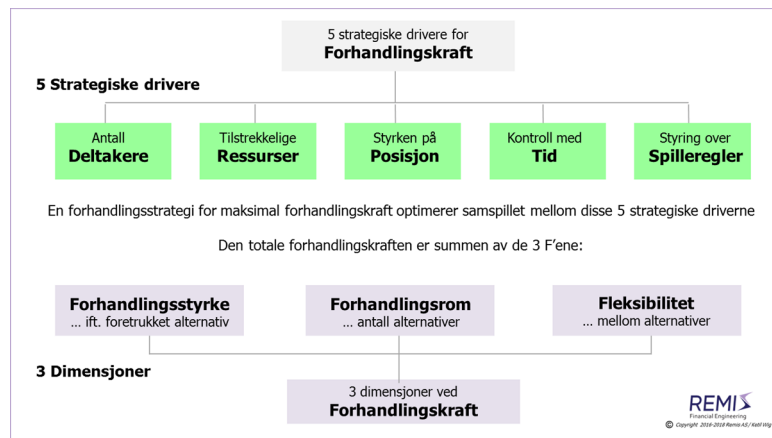
Figur 1: De 5 strategiske driverne for forhandlingskraft

Den samlede forhandlingskraften 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* (antall motparter X antall alternative løsninger)

1. din **fleksibilitet** mht. å kunne  *navigere i forhandlingsrommet mellom dine alternativer*

Figuren under viser modellen for forhandlingskraft:



Figur 2: En modell for samlet forhandlingskraft

Det er 3 sentrale egenskaper ved forhandlingskraft:

- Forhandlingskraften er *relativ* – Det er *forskjellen* mellom egen og andres forhandlingskraft som er utslagsgivende for hva utfallet blir
- Fordi forhandlingskraften er relativ, så er det like aktuelt å *redusere andres forhandlingskraft* som å øke vår egen!
- Det er deltakernes *tolkning av de andre deltakernes forhandlingskraft* – og ikke den faktiske situasjonen – som er utslagsgivende for reaksjonsmønstre og adferd

De to siste egenskapene er årsaken til at forhandlingsfaget utnytter et bredt sett med taktiske virkemidler. Dette er også den direkte årsaken til at en bevisst holdning til etikk er en grunnplanke i ledelse av forhandlinger.

### Artikkel 2: Etikk i forhandlinger

Jeg har liten sans for lettvinne kommentarer fra forståelse på en type: «du skal ikke manipulere andre», eller «du skal ikke forlede».

Dilemmaene går dypere fordi forhandlinger «er et spill», og det er ikke veldig ulikt 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.

Forhandlingsstyrke skapes eller tapes ved å kombinere 5 strategiske drivere: *deltakere*, *ressurser*, *posisjon*, *tid*, og *spilleregler* på en optimal måte ift. forhandlingens øvrige deltakere

Forhandlingskraften er summen av 3 F'er:

1. **Forhandlingsstyrken** – som er sannsynligheten for å vinne i forhold til ditt foretrukne alternativ
2. **Forhandlingsrommet** – som består av dine alternativer
3. **Fleksibiliteten** til å kunne navigere i forhandlingsrommet mellom dine alternativer

Problemstillingen er at spillereglene varierer med hvilke deltakere som er med fra forhandling til forhandling. Spillereglene er heller ikke eksplisitt uttrykte og de er derfor gjenstand for løpende *tolkning*.

Det sentrale poenget er derfor:

- Du må bestemme deg for hvilke spilleregler som (du tror) vil gjelde i akkurat denne forhandlingen
- Du må deretter bestemme deg for hvilke spilleregler du skal benytte og ... hvilke forhandlinger du faktisk ønsker å delta i

Og ugreie virkemidler blir faktisk benyttet av respekterte selskaper. Det er et viktig premiss i vurderingen av hvitt vs. svart.

Min vurdering er at det er etisk (akseptabelt) når:

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

Det er uetisk (neppe akseptabelt) når:

- Motparten åpenbart har andre spilleregler og ikke kjenner dine
- Motstanderen er ukvalifisert eller ressursvak
- Virkemidlene ville bitt kraftig og velbegrunnet kritisert blant profesjonelle kolleger

## Artikkel 3/4: Bruk av strategiske drivere for forhandlingskraft

Det er et ubegrenset antall kombinasjoner av de 5 strategiske driverne:

**Deltakere** kan økes, reduseres, endres, erstattes og kombineres. Et eksempel er en kjøperallianse som reduserer selgers alternativer.

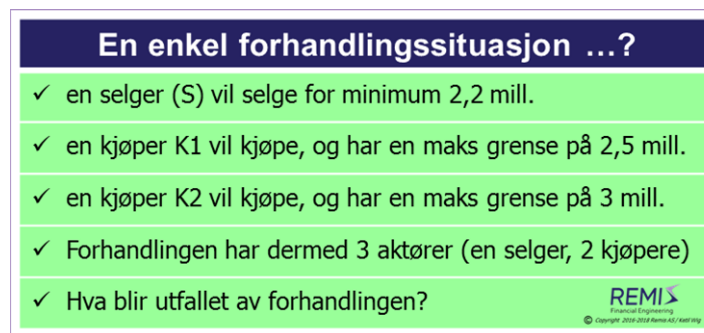
**Ressurser** kan skaffes, stoppes, økes, reduseres og kombineres. Et eksempel er å sperre for en annen deltakers finansiering.

**Posisjonen** kan forbedres og forverres. Prosess og informasjon kan endres, økes, reduseres og stoppes. Et eksempel er å skaffe informasjon om andre deltakers alternativer eller maksimumsgrenser.

**Tidselementer** kan akselereres, forsinkes, økes og reduseres. Et eksempel er å endre en budfrist.

**Spilleregler** kan defineres, overholdes, brytes, tolkes og endres. Et eksempel er å inngå en intensjonsavtale om eksklusivitet som sperrer for andre kjøpere.

I vårt innledende eksempel kan S skaffe en *ny kjøper* K3 som han vet har en høyere terskel (*posisjon*) enn K1 og K2 – og han kan f.eks. definere *budregler* og *tidsfrister*.



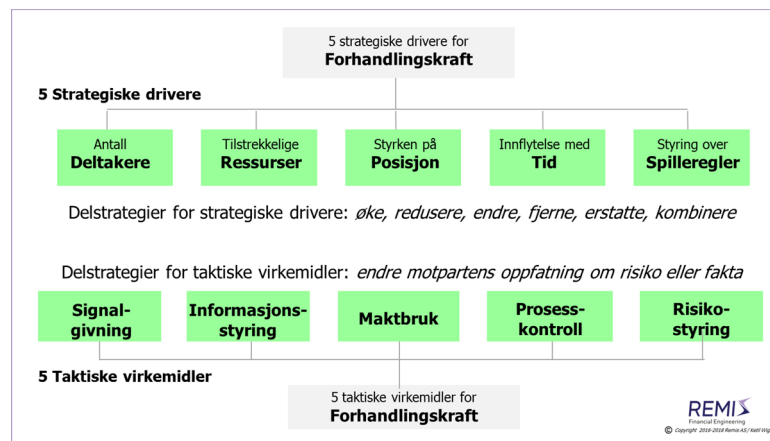
Figur 3: Forhandlings situasjonen fra artikkel #1. Kanskje ikke så enkel likevel?

K3 kan bli kvitt K1 og K2 (f.eks. ved å tilby betaling), han kan *omgå budreglene* ved å "kjøpe" eksklusivitet og han kan skaffe seg en *ny tidsfrist* ved å la S få vite (*posisjon*) at han vil gå høyt.

Forhandlingskraften som skapes gjennom de strategiske driverne er ikke kun bestemt av fakta, men også av hvordan motpartene *tolker* situasjonen.

*Taktikk* er derfor viktig og er de kortsiktige adferdsvirkemidlene som aktørene til enhver tid kan benytte seg av for å påvirke denne tolkningen.

Sammenhengen mellom strategiske drivere og taktiske virkemidler:



Figur 4: Forhandlingskraft og sammenhengen mellom 5 strategiske drivere og de 5 taktiske virkemidlene

Tre sentrale egenskaper ved forhandlingskraft:

1. Den er relativ – det er *forskjellen* ift. andre som er utslagsgivende;
2. Man kan derfor også *redusere* andres forhandlingskraft;
3. Det er *tolkningen* av forhandlingskraft som driver adferd vel så mye som fakta

Det er uetisk (neppe akseptabelt) når:

- Motstanderen har andre spilleregler og ikke kjenner dine
- Motstanderen er ukvalifisert eller ressursvak
- Virkemidlene ville bitt velbegrunnet kritisert blant profesjonelle kolleger

## Artikkel 5/6: Taktiske virkemidler for å bygge forhandlingskraft

Taktikk endrer aktørens oppfatninger av fakta eller risiko.

Forhandleren velger først strategien for økt forhandlingskraft – f.eks. å øke antall deltakere. Deretter beslutter han om han skal gjennomføre delstrategien reelt: dvs. faktisk øke dem – eller gjøre det taktisk: skape inntrykket av å ha økt dem.

Det er 5 taktiske verktøy i form av *adferdsvirkemidler*.

**Signalgivning** er inntryksmanipulasjon, f.eks. å få kjøpere til å tro at det snart kommer en ny budrunde for å akselerere en beslutning.

**Informasjonsstyring** er manipulasjon av faktabasert informasjon, f.eks. å skrive en anbudsinvitasjon på engelsk for å skape inntrykk av at det er utenlandske deltakere med.

**Maktbruk** er bruk av trusler, f.eks. at en kjøper truer med å trekke budet hvis selgeren ikke aksepterer.

**Prosesskontroll** er manipulasjon av f.eks. rekkefølge for å skaffe en fordel – eksempelvis å bevisst starte med en aktør som vet mye om andre deltakere.

**Risikostyring** er å skape eller fjerne usikkerhet, f.eks. ved å skape risiko rundt et alternativ man ønsker at motparten selv skal velge bort.

Taktiske virkemidler er ikke direkte alternativer til de strategiske driverne – de er støtteverktøy for å styrke de strategiske driverne fordi de endrer andre deltakeres tolkning av situasjonen.

## Artikkel 7: Forhandlingskraft og betydningen av alternativer

*Maksimal forhandlingskraft* oppnås når:

- Du har en foretrukket løsning, og din forhandlingsstyrke er høy for dette alternativet (kombinasjonen av *deltakere*, *ressurser*, *tid*, *posisjon* og *spilleregler*)
- Du har mange alternative løsninger (til ditt foretrukne), fordi du kan forhandle med flere andre motparter om din foretrukne løsning, eller/og fordi du har andre akseptable løsningsalternativer
- Du har fulle frihetsgrader til å navigere mellom dine alternativer

Du har *minimal forhandlingskraft* når:

- Du har en foretrukket løsning, men din forhandlingsstyrke er svak for dette alternativet
- Du har kun én forhandlingsmotpart, og alle andre løsninger (inkl. det å ikke forhandle) er langt dårligere
- Du er låst – det er ingen «vei ut» – du er «tvunget» til å forhandle om denne éne løsningen med din éne motpart

Forhandlingskraften kan bli raskt og voldsomt svekket av mangel på alternativer og av press-faktorer som begrenser handlefriheten.

Ditt *forhandlingsrom* er antall motparter x antall løsningsalternativer. Dersom fleksibiliteten til å navigere mellom motparter er lav – f.eks. pga. *mangel på tid*, *eksterne trusler*, eller en *binding*, f.eks. i form av en eksklusivitetsavtale – så øker følgelig betydningen av å skape forhandlingskraft gjennom flere og bedre løsningsalternativer.

## Artikkel 8: Utforming av forhandlingsløsninger

En løsning er en samling av *ytelser* (og motytelser) som til sammen møter partenes interesser.

En løsning består av løsningselementer:

**Ytelsen** er det primære du ønsker å ha med ut av forhandlingen, f.eks. en (økt) lønn.

**Ytelsesdefinisjonen** er en presisering av hva ytelsen omfatter, f.eks. en definisjon av arbeidstid.

**Ytelsens «formel»** er beskrivelsen av «hvor mye» og hvordan dette nivået beregnes, f.eks. utbetalingsregler, inflasjonsjustering etc.

**Ytelsens forutsetninger** er «hva hvis» utløsende faktorer for at ytelsen blir noe av – ytelsens «av/på» knapp, f.eks. krav om minimumskompetanse.

**Ytelsens påvirkere** er det som driver nivået på ytelsen (ytelsens «dersom»), f.eks. ansiennitet i en jobbsituasjon.

Alle forhandlinger inneholder løsninger som kan deles i slike løsnings-elementer: *ytelser* – *definisjoner* – *formler* – *forutsetninger* – *påvirkere*.

Det er like viktig å forhandle rundt definisjoner, forutsetninger og påvirkere som det er å forhandle om nivåer på ytelser (formler), ofte er det viktigere.

Alle løsningselementer har også kriterier som bestemmer hvilke data man faktisk bruker i vurderinger. Slike kriterier er *subjektive* eller *objektive*.

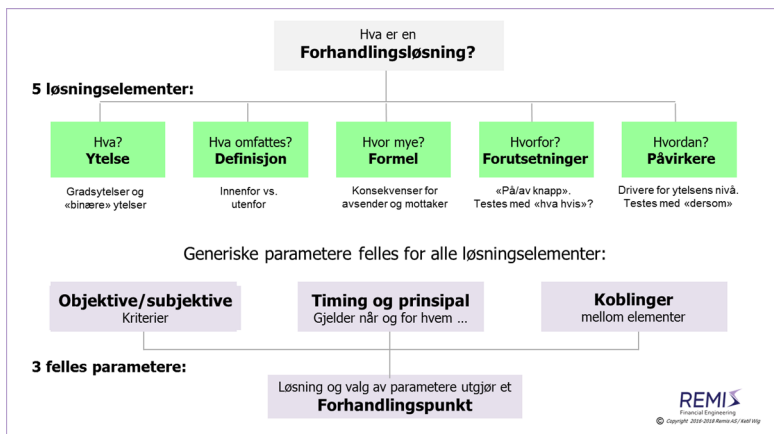
Vår forhandlingskraft er ikke bestemt av hva fakta er for hver av de 5 strategiske driverne, men av hvordan motpartene *tolker* situasjonen

Taktikk er *adferdsvirkemidler* som endrer aktørens oppfatninger (dvs. *tolkninger*) av fakta eller risiko

Forhandlingsstyrken kan bli kraftig svekket av mangelen på alternativer og fordi man ikke kan utnytte de alternativer man ellers ville hatt

Det vil normalt kun være behov for kompromissløsninger der det er direkte interesse-motsetninger – altså for de *motstridende interessene*.

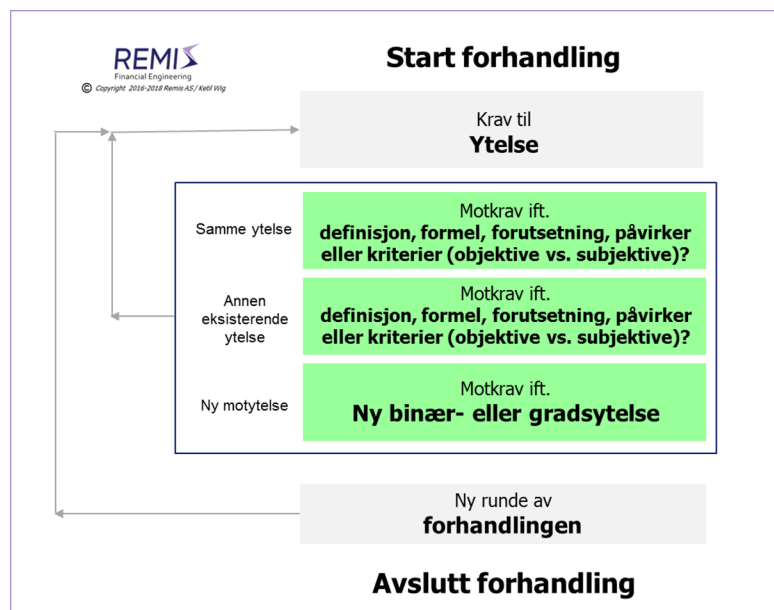
*Så glem kompromisser!*



Figur 5: En modell for sammensetting av forhandlingsløsninger fra artikkel #8

Disse kriteriene er også gjenstand for forhandlinger.

En forhandling følger normalt følgende utvikling:



Figur 6: En modell for utviklingen av forhandlingsløsninger som krav og motkrav i form av ytelser og ytelselementer fra artikkel #8

1. Partene utveksler innledende forslag til ytelser
2. Partene utveksler deretter krav og motkrav. Et krav til en ytelse («formel») kan møtes med:
  - En bedring i *definisjonen* («hva som er inkludert») eller i *forutsetningen* («hva hvis dette skjer»)
  - En bedring i *påvirkere* («dersom»)
  - En forbedring i *kriteriene* (f.eks. objektive vurderinger ift. subjektive)
  - En forbedring i en *annen* (eksisterende) ytelse
  - En introduksjon av en *ny ytelse* med fordelaktige forutsetninger og påvirkere

Alle forhandlinger følger dette mønsteret.

## Artikkel #9: Konstruksjon av vinn-vinn forhandlingsløsninger

Det å skape en vinn-vinn løsning er å unngå kompromisser og å maksimalt utnytte partenes ulike *erkjente interesser* og *reelle behov*.

Interesser og ytelser analyseres og deles inn i:

1. **Motstridende interesser:** Ytelser som er viktige for begge parter, men med vinn-tap karakter
2. **Sammenfallende interesser:** Ytelser som er viktige for begge parter, og som ikke er i konflikt fordi «kaken øker» - altså med vinn-vinn karakter
3. **Komplementerende interesser,** forhandlervektet: Ytelser som er viktige for deg (forhandleren), men ikke for din motpart
4. **Komplementerende interesser,** motpartsvektet: Ytelser som er viktig for din motpart, men ikke for deg
5. **Uvesentlige interesser:** Ytelser som er ikke er særlig viktige for noen av partene

Kompromisser – når de er helt nødvendige – er reservert for de motstridende interessene. Vinn-vinn konstruksjonene er reservert for de sammenfallende og for de komplementerende interessene. De uvesentlige interessene «løser seg selv».

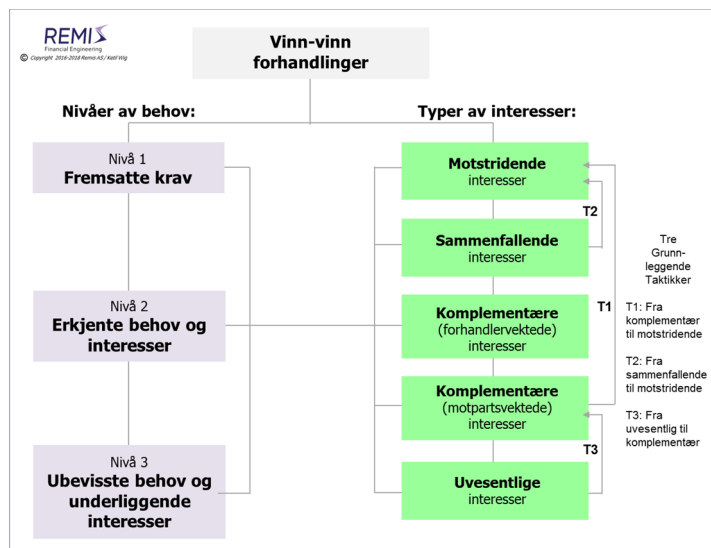
En effektiv vinn-vinn strategi krever en bevisst taktisk adferd fra deg selv! Det å legge kortene på bordet mht. egne interesser innebærer tre hovedutfordringer:

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



Figur 7: En modell for vinn-vinn forhandlingsløsninger fra artikkel #9

: Disse 3 utfordringene er illustrert som taktikk T1-T3 i figur 7 over:

- **T1:** Noe som er viktig for deg kan bli utnyttet ved at din motpart fremstiller noe mindre viktig som svært viktig for ham (**skaper en motstridende interesse av en komplementær interesse**). Hensikten er å skape en motytelse uten at det er et reelt behov.
- **T2:** Noe som egentlig er en **sammenfallende interesse**, **fremstilles som en motstridende interesse** (samme motiv som over).
- **T3:** En **uvesentlig interesse** (som normalt ville være mindre viktig for begge parter) **posisjoneres som ekstra viktig (komplementær)** av din motpart – for å skape motytelser.

Derfor skal man utvise varsomhet ved å være for åpen rundt sine interesser og behov, og åpne opp gradvis med et våket øye til motpartens intensjoner.

Diskusjoner om håndtering av risiko er som regel et tegn på at man nærmer seg en forhandlingsløsning. Fordi risikodiskusjoner nettopp dreier seg om «men hva hvis ...?», er dette bare andre ord på håndtering av *forutsetninger og påvirkere*.

En spesiell type risiko er ekstremutslag i ytelser – f.eks. at noe kan bli uforholdsmessig dyrt (problem for kjøper) eller uforholdsmessig rimelig (problem for selger). Dette løses gjennom å begrense forutsetningen – f.eks. ved å fastsette minimum eller maksimum i formelen for ytelsen.

## Artikkel 10: Verktøy for konfliktløsning

Konfliktnivået reduseres gjennom å:

- Forhandle om forutsetninger og påvirkere
- Håndtere risiko («men hva hvis...?») som scenarier for forutsetninger og påvirkere
- Utnytte vinn-vinn filosofien til å løse alt som ikke er direkte, motstridende interesser

Fastlåste situasjoner mht. motstridende interesser knyttet til ytelser eller mangel på tillit mellom partene, kan løses ved bruk av spesielle verktøy:

**Ekstern taksering:** Bruk av en uavhengig tredjepart kombinert med mekanismer som fjerner taktiske utspill fra partene («avstandsprinsippet») fordi det blir en økonomisk ulempe å være urealistisk.

**Auksjon:** Intern budgivning i tilfeller der ekstern taksering ikke er egnet (f.eks. i situasjoner med mye følelser). Også her kan man bruke verktøy som fjerner taktikk – f.eks. en «kinesisk auksjon».

**Reversering:** Mekanismer for å «gjøre om» på ytelsen med en «bot», f.eks. i tilfeller der man av mangel på tillit ønsker å forsikre seg om at en intensjon virkelig blir fulgt opp.

**Reparasjon:** Teknikker for å «korrigere» et oppstått problem uten at det får irreversible konsekvenser for hele avtaleforholdet.

**Eskalering:** Prinsipper for å heve en tvist oppover i et beslutningshierarki – og designet på en måte som gjør det dyrt og uforutsigbart for partene å ikke løse konflikten selv innen rimelig tid.

Oversikt over konfliktløsningsmekanismer					
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	unnlåte å løse problem
Supplerende metodikk	«avstandsprinsippet» maks./min. grenser	«kinesisk auksjon» pris-trinn	«bot» for misbruk	frister kriterier	flere nivåer økende ubehag

Figur 8: Metoder for konfliktløsning i forhandlinger fra artikkel #10

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

## Artikkel 11-12: Praktisk gjennomføring av forhandlingsprosesser

Flere av trinnene og fokusområdene i den angitte 20 trinns modellen er hverken intuitive eller opplagte. Spesielt gjelder dette de etterfølgende aktivitetene som er angitt i uthevet skrift under:

1. Forstå egne behov for å forhandle
2. Skaff alternativer og forstå motparters behov og handlingsrom
- 3. Sjekk bakgrunn og personligheter på de du skal treffe**
4. Utarbeid en foreløpig forhandlingsstrategi
- 5. Treff de du skal treffe!**
6. Revurder forhandlingsstrategien
- 7. Lag 3 scenarier for motparters taktiske adferd**
8. Lær deg "overbevisende kommunikasjon"
- 9. Skaff deg posisjonsfordeler ved å styre rekkefølgen ift. motparter**
10. Bli enige om rollefordelingen i teamet
11. Sørg for at første møte får en god start
- 12. Gå ut med en regi som etablerer et styrt inntrykk hos motparten**
13. Vurder dine motparters bruk av taktikk etter det første møtet
- 14. Ta føringen i all kommunikasjon og oppfølging**
15. Bruk "vinn-vinn" løsningsdesign dersom din motpart bruker det
- 16. Veien til det enkle går igjennom det kompliserte**
- 17. La ting kjøre seg fast**
18. Få på plass delaksepter underveis, men ikke i regi av andre
- 19. Skap inntrykk av misnøye i egen leir**
- 20. Hold alltid dine alternativer åpne**

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. Jo mer erfaring du blir, jo mer kommer du til å erkjenne viktigheten av dette prinsippet!

## Avsluttende kommentarer

Jeg nevnte i innledningen til denne artikkelserien at jeg startet arbeidet med dette rammeverket på 1990 tallet fordi jeg ikke fant alternativer i form av gode og komplette modeller for forhandlingsfaget i akademiske miljøer.

Det gjør jeg fortsatt ikke.

Jeg gikk selv på Stanford, men syntes ikke at deres konsepter hverken da eller pr. i dag fanger opp det jeg trengte eller trenger.

Jeg har stor sans for deler av Harvard's Program on Negotiation (f.eks. deres konsept BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement – som er en «walkaway» vurdering av minimumsposisjonen før forhandlingen starter) – men de fokuserer etter min vurdering for mye på «meglingsorienterte situasjoner» med 2 parter og mye prosess. Intet galt i det og det er viktig, men jeg har selv vært ute etter å utvikle modeller med en større totalforståelse for kombinasjonen av:

- harde (strategiske drivere)
- myke adferdsvirkemidler (taktiske verktøy)
- systematisk løsningsdesign og vinn-vinn konstruksjoner
- konfliktløsning
- optimert prosess-design

Vel, nå har jeg benyttet disse konseptene i flere tiår og gjennomført noen hundre krevende forhandlinger.

Modellene fungerer!

Dersom du som leser har innspill, refleksjoner, idéer – eller ønsker å diskutere innholdet i denne artikkelserien, så ta gjerne kontakt for en faglig erfaringsutveksling og diskusjon.

Forhandlingsfaget integrerer 4 ulike fagområder som alle er i dynamisk utvikling: *strategi, prosesskunnskap, adferdspsykologi og spill-teori*.

... man blir aldri utlært!

*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](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*

**Ikke 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.**

**Hold alternativene varme og hold dem åpne. Jo mer erfaring 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!**

