

# Taktiske virkemidler i forhandlinger

I artikkel 5-6 i serien presenteres 5 klasser av taktiske virkemidler for å utløse ønsket adferd hos en motpart: *signalgivning, informasjonsstyring, maktbruk, prosesskontroll og risikostyring* – inkludert eksempler på de etiske dilemmaene som lett oppstår ved bruk av dem.

## Strategi i forhold til taktikk i forhandlinger

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

Forhandlingskraften er relativ – man kan bygge opp sin egen, men man kan også redusere andres. I artikkel #2: **Etiske grunnprinsipper i forhandlinger** drøftet jeg derfor etikk i forhandlingsituasjoner, og basert på dette diskuterte jeg i artikkel #3-4: **Bruk av strategiske drivere i forhandlinger** – en større bredde av virkemidler og mer avanserte delstrategier for hver enkelt av de strategiske driverne.

Vi har i eksemplene sett at det i mange situasjoner er *tolkningen av forhandlingsstyrke* som er bestemmende for hvilken handling deltakerne velger – ikke nødvendigvis fakta.

*Tolkningen blir de andre deltakernes opplevelse av fakta!*

Derfor blir forhandlerens valg av adferd et viktig verktøy, altså de virkemidlene som kan skape en oppfatning som utløser den ønskede reaksjonen hos motparten.

Forhandleren velger først strategien for økt forhandlingsstyrke, dvs. hvilken kombinasjon av strategiske drivere og delstrategier som er egnet – f.eks. å *øke antall deltakere* (øke = delstrategi; deltakere = strategisk driver). Deretter beslutter han om han skal gjennomføre delstrategien reelt: dvs. å faktisk øke antall deltakere – eller gjøre det taktisk: å skape inntrykket av å ha økt dem!

Et eksempel: Selgeren S i vårt grunn eksempel kan bringe inn flere kjøpere enn K1 og K2 for å øke konkurransen. Men dersom han ikke

## En enkel forhandlings situasjon ...?

- ✓ en selger (S) vil selge for minimum 2,2 mill.
- ✓ en kjøper K1 vil kjøpe, og har en maks grense på 2,5 mill.
- ✓ en kjøper K2 vil kjøpe, og har en maks grense på 3 mill.
- ✓ Forhandlingen har dermed 3 aktører (en selger, 2 kjøpere)
- ✓ Hva blir utfallet av forhandlingen?



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

har andre kjøpere kan han *la selgerne tro* at det skal bringes inn flere kjøpere, fordi dette vil akselerere forhandlingen. Eller han kan skape en oppfatning av at det *allerede* er flere kjøpere på banen.

Taktikk i forhandlinger er hvordan man utnytter adferdsvirkemidler for å få frem slike effekter. *Taktikk endrer aktørenes oppfatninger av fakta eller risiko.*

## Den taktiske verktøykassen

Alle de grunnleggende strategiske driverne kan realiseres taktisk heller enn faktisk. Her er noen typiske eksempler:

**Deltakere (redusere):** K1 truer med å trekke seg. Selgeren tar ikke sjansen på at dette er bløff, og velger å selge til K1.

**Ressurser (fjerne):** K1 sprer et rykte om K2's manglende finansiering som gjør at selgeren ønsker å selge til K1.

**Posisjon (redusere handlingsrom):** K2 skaffer seg informasjon om K1's maxgrense. Basert på dette byr K2 straks 2,5" og går heller ikke høyere.

**Tid (utsette):** K2 overtaler selgeren til å utsette fristen, og han vinner dermed forhandlingen med høyeste bud.

**Spilleregler (endre):** K2 omgår finansieringskravet ved å overbevise selgeren om at han har mer å vinne på å gjøre om budreglene.

Dette er bare noen eksempler på virkemidler. Det er mange delstrategier for hver strategiske driver (delstrategier er i parentes over), og hver delstrategi kan realiseres gjennom en kombinasjon av opptil 5 taktiske verktøy:

Det er i mange situasjoner tolkningen av forhandlingsstyrke som er bestemmende for hvilken handling deltakerne velger – ikke nødvendigvis fakta

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

- Signalgivning
- Informasjonsstyring
- Maktbruk
- Prosesskontroll
- Risikostyring

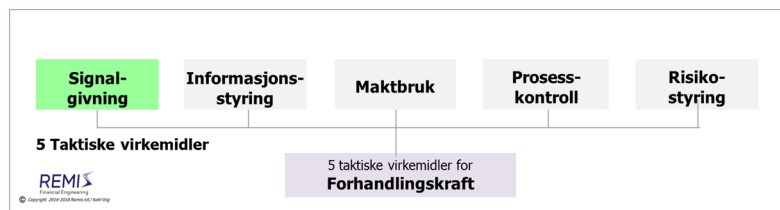
Figuren til høyre viser sammenhengen mellom de strategiske driverne og de taktiske virkemidlene.

Vi skal nå diskutere hver av disse taktiske verktøyene, som forhandleren kan bruke for å skape en styrt oppfatning av fakta eller risiko.

## Taktisk bruk av *signaler* i forhandlinger

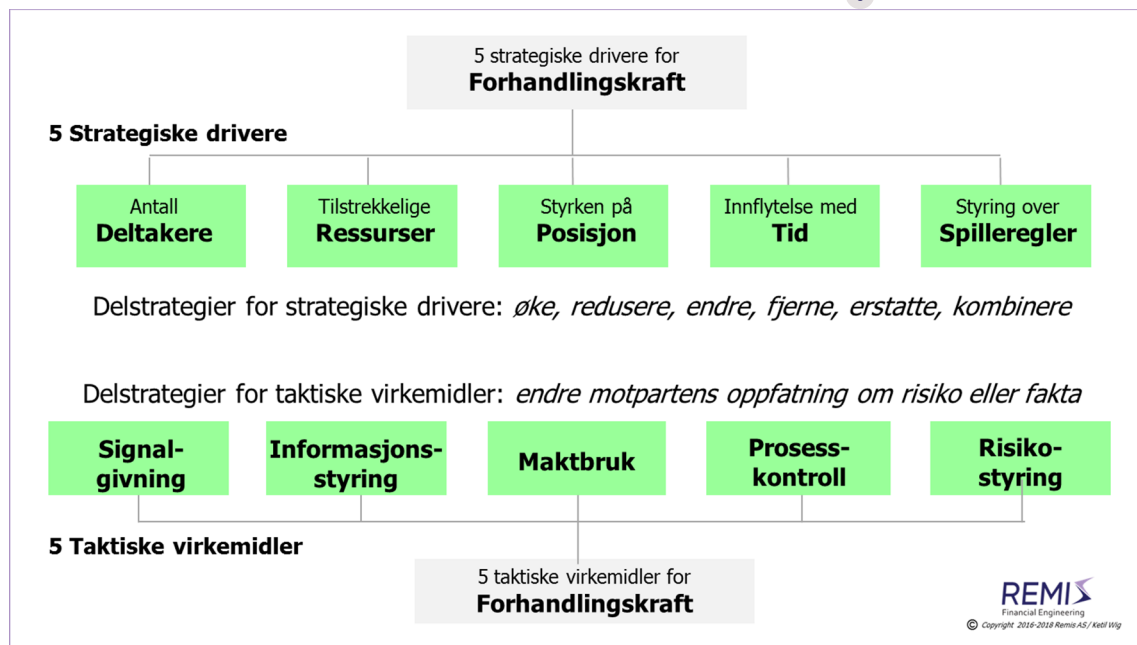
Vi har tidligere berørt signalgivning i eksemplet om å bevisst skape et inntrykk av flere kjøpere enn det faktisk er. Dette virkemiddelet er sammenliknbart med – og like sammensatt som bløff i poker.

En god pokerspiller benytter f.eks. signaler i måten han holder kortene på, simulert nøling, stemmeleie, kroppsspråk, øyekontakt, kontraster ift tidligere adferd, etc. Målet er å få frem en spesiell adferd hos motspillerne: få dem til å by høyere (hvis han sitter med fullt hus), å sé (dersom han ønsker å vise kortene sine som del av en taktisk plan), eller å kaste seg (fordi han selv sitter med par i toere).



Signalgivning i forhandlinger er et like rikt adferdsspill. For å skape inntrykk av større konkurranse i en forhandling kan forhandleren f.eks.: avlyse eller utsette møter, be om en annen "vinkling" på budet, si at prosessen må endres grunnet henvendelser fra andre kjøpere, sammenlikne en kjøper med en "virtuell" annen kjøper, si at kjøperen ikke når opp uten at han forbedrer budet etc. og et nesten ubegrenset antall andre alternativer. De er alle ment å gi en assosiasjon til at "det må være flere andre interessenter på banen".

Disse virkemidlene virker best dersom de kombineres på en troverdig måte – akkurat som i poker. Etikken i dette er ikke et ukomplisert tema,



Figur 2: Forhandlingskraft og sammenhengen mellom 5 strategiske drivere og de 5 taktiske virkemidlene

men det ble diskutert i artikkel #2: **Etikk i forhandlinger**, og gjentas derfor ikke her.

Det sentrale er å forstå at alle endringer av driverne for forhandlingskraft har sine taktikker og mot-taktikker i form av signalgivning. Anvendt i en næringslivssituasjon og mht. ressurser – så kan f.eks. K1 la K2 forstå at han kan stoppe eller forsinke K2's finansiering og således oppfordre K2 til å trekke seg.

Dersom K2 frykter at K1 kan sabotere finansieringen kan han på sin side skape et inntrykk hos K1 at han allerede har den på plass fra en kilde K1 ikke har aksess til – fordi dette kan få K1 til å nettopp droppe en slik plan.

## Taktisk bruk av *informasjon* i forhandlinger

Dette rammeverket skiller mellom *signaler* og *informasjon* i den forstand at vi med *informasjon* mener *kommunikasjon som partene normalt tolker som fakta*.

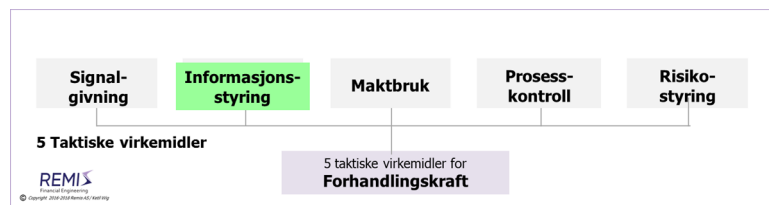
Poker har en parallell også her: Hvordan bløffmakeren faktisk byr (eksempel på faktisk informasjon) er noe annet enn hva slags kroppsspråk

Det sentrale er å forstå at alle endringer av driverne for forhandlingskraft har sine taktikker og mot-taktikker i form av signalgivning

## Strategi og taktikk i forhandlinger – fagartikkel #5-6 (av 13): Taktiske virkemidler i forhandlinger

han bruker (eksempel på signalgivning), selv om alt er i samme verktøykasse.

En forhandlings situasjon har en rekke situasjoner med utveksling av formell, faktabasert informasjon. Format, form, innhold og stil i dette materialet påvirker motpartene. Materialet inkluderer f.eks. invitasjoner og forpostfektingsnotater, oppfølgingsmailer, prospekter, prosessbeskrivelser, agendaer for møter, møtereferater, innspill til løsninger, etc.



For å forfølge vårt tidligere eksempel med "virtuell konkurranse", så la oss ta noen eksempler:

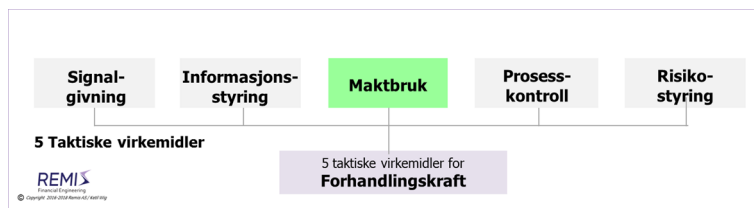
Dersom språket er engelsk, så inviterer det til tolkning av at det er utenlandske aktører med. Dersom det er satt av en uke til "innledende møter" i en prosessbeskrivelse, så signaliserer dette et titalls interessenter etc.

Informasjonsverktøy kan være utspekulerte. F.eks. er det vanlig i forhandlinger at man etter et presentasjonsmøte etterspør oppfølgingsinformasjon. La oss si at du ikke sender ut noe. Motparten ringer derfor og etterlyser "det vi ble enige om". Du svarer at "det kommer, men vi tar det for alle aktørene samlet for å behandle alle likt". Når du så sender ut materialet en (unødvendig) uke senere, så inkluderes også informasjon som ingen har spurt etter. Effekten er at motparten opplever at "noen andre må ha spurt om å få dette".

Denne taktikken kalles "the-missing-link" og er i prinsippet av samme kategori som den gamle spøken om å slippe løs 3 mus i et klasserom – merket, 1, 2 og 4. Alle vil desperat lete etter nr. 3 etter at de andre musene er fanget.

### Taktisk bruk av *makt* i forhandlinger

Maktbruk er et kontroversielt virkemiddel fordi det er *knyttet til en trussel*. Dette har to sider: Hvordan den ene parten fremfører en trussel; og hvordan motparten oppfatter at makt kan eller vil bli brukt.



La oss ta noen eksempler:

K2 kan true med å trekke seg. Han kan f.eks. si til selgeren S: "Dersom du ikke aksepterer mitt bud innen 2 dager, faller det bort". I realiteten vil K1 gjøre klokt i å krydre trusselen med kraftigere signaler som vi diskuterte i tidligere. En variant kan være å si: "Jeg føler at du drar ut prosessen, og nå er jeg definitivt lei av det. Derfor så ...". En sterkere variant er å si: "Jeg har funnet et annet objekt som jeg ønsker å se på, og jeg har et første møte vedr. dette på onsdag. Dersom du ikke har bestemt deg innen tirsdag, så ...".

Hvilken taktikk skaper den ønskede adferden hos selgeren?

Det er åpenbart at en riktig formulert trussel knyttet sammen med en pakke av troverdige signaler er et mer effektivt verktøy enn uten slik kobling. K2 må også fremføre sitt budskap med et kroppsspråk som bygger opp under denne troverdigheten. *Sinne og irritasjon oppleves som uttrykk for ekte følelser* – og de er ikke enkle å simulere. Derfor oppfattes et taktisk signal som er gitt med disse virkemidler som mer ekte. Etik (se artikkel #2) er naturligvis et element også her.

I de 3 utsagnene over kan de to første beskrives som "forledning", mens den siste ("... på onsdag") godt kan være en løgn. Deltakernes spilleregler og deres syn etikk og "bløff" (inkludert om bløff inkluderer regelrett løgn), vil bestemme deres valg av akseptable virkemidler.

### Taktisk bruk av *prosess* i forhandlinger

Prosesskontroll er bevisst håndtering av *tidspunkt for -*, *vektlegging av -*, og spesielt *rekkefølgen* for de aktivitetene som er knyttet til forhandlingen. Riktig benyttet er dette et meget effektivt taktisk verktøy.

Dersom noen gjentatte ganger forskyver tidspunktet for et møte med deg, så sender dette ut et signal om at du er mindre viktig (og at din motpart bruker tid på andre). Samme effekt har lang tid mellom møter eller regelrett taushet – altså ingen oppfølging overhodet.

Dersom du ikke reagerer på slik adferd, kan din motpart velge å tolke dette

En forhandlings situasjon har en rekke situasjoner med utveksling av formell, faktabasert informasjon. Format, form, innhold og stil i dette materialet påvirker motpartene

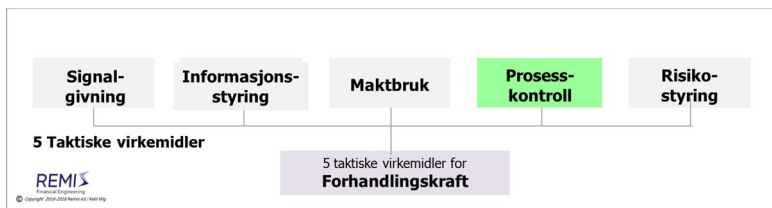
Sinne og irritasjon oppleves som uttrykk for ekte følelser – og de er ikke enkle å simulere

Bruk av absolutte tidsfrister i forhandlinger et tveegget sverd!

## Strategi og taktikk i forhandlinger – fagartikkel #5-6 (av 13): **Taktiske virkemidler i forhandlinger**

som et kraftig signal tilbake: "du er på defensiven, du finner deg i å bli presset ...". Snudd rundt på dette, så er endring av møter, tidsplaner etc., en måte å teste din egen forhandlingsstyrke på. Møtes du med aggressivitet tilbake kan det være et signal om at "her må jeg trå varsomt". Men ... det kan også være en bløff fra en erfaren forhandler.

Derfor er f.eks. bruk av absolutte tidsfrister i forhandlinger et tveegget sverd. Som forhandler kan du prøve å være "tøff" og si at "dersom du ikke har kommet med et tilbud innen kl. 12 fredag så er du ute". Imidlertid kan du like gjerne bli møtt med taushet tilbake fra en dreven forhandler, og da bør du helst ha tenkt over hva du svarer med. Hvis du ikke har noen god reaksjon i slike situasjoner, så er det du selv som kommer på defensiven.



Det viktigste motivet bak bruk av prosess som taktisk verktøy er imidlertid ikke nødvendigvis å teste muligheten for å utøve press, men heller å skaffe en posisjonsfordel. Dersom vi tenker tilbake på forhandlingen vår, så ligger det en klar posisjoneringsfordel for selgeren S i å forstå K3's smerteterskel.

Her er resonnetet: S har forhandlet med K1 og K2. Budene er på 2,5". S vil ha budet opp med minst 200', så han innleder kontakt med flere kjøpere (K3). Som vi tidligere har sett, bør K3 tenke på at K1 og K2 har et forsprang (*posisjonsfordel*), og kreve innledende møter med S for å utlikne dette forspranget.

Men hvordan bør selgeren S tenke?.

For S er det kritisk å forstå K3's smerteterskel. Dersom S har grunn til å tro at K3 kan gå til 3 mill. eller over, vil han oppføre seg annerledes overfor de andre enn dersom han tror at svaret er 2,5". Derfor bør også S ta møtet med K3, men med en helt annen agenda enn å likestille K3 med de andre kjøperne. For eksempel kan S sende ut signaler til K3 ved å si: "Jeg synes det er flott at du vil være med, men er det noen vits? Jeg har indikative bud på 2,7 mill. Hvis du er innstilt på å gå over dette nivået, så la oss bruke tid på å få deg inn i prosessen".

Det blir selgerens oppgave å tolke svaret han får. Dersom det gir grunn til å anta at K3 vil by f.eks. 2,8", så bør S snu seg rundt og eksempelvis si til de andre at han ikke selger under 2,65". Da vil K1 trekke seg, og han kan spille K2 opp mot K3.

Et annet eksempel på bruk av taktisk rekkefølge er den fusjonen som ble nevnt i artikkel #4 ifm. drøftingen av den strategiske driveren *Posisjon*, der grunnlaget for å avvise motpartens strategi var at jeg visste at de ikke hadde gode alternativer. Grunnen var at jeg hadde vært hos deres alternativer først. Årsaken til den rekkefølgen var å skaffe meg en asymmetrisk informasjonsfordel og dermed en bedret posisjon vis-a-vis de jeg egentlig ønsket å fusjonere med.

Det er god prosesstaktikk i praksis!

### Bruk av *risikostyring* i forhandlinger

Risikostyring er sammen med prosesskontroll det sterkeste verktøyet i kassen.

*Risiko er sannsynlighet x negativ konsekvens.*

Derfor er risiko knyttet til usikkerhet. Hvis jeg vil, kan jeg skape usikkerhet for motpartene, eller jeg kan alternativt velge å fjerne den. Gjennom dette kan jeg påvirke motpartenes adferd til min fordel. Dersom det er to alternative løsninger på bordet og jeg introduserer en gjennomtenkt risiko for det ene alternativet, vil det styrke den andre. Dersom jeg kan få en 3. part til å bekrefte dette (fra en objektiv kilde eller fra en aktør jeg kontrollerer) så vil det styrke motpartens tolkning av den risikoen jeg introduserer.  *Dette* er taktisk risikostyring.



Erfaringsmessig er det også atskillig mer krevende for andre å gjennomskue en preferanse for ett alternativ gjennom å synliggjøre en risiko for det andre alternativet.

Jeg kan også *fjerne risiko*. Dette er mindre forstått, men like viktig. En våken motpart vil foreslå en alternativ løsning dersom de føler at det er

Det viktigste motivet med *prosess* som taktisk verktøy er ikke nødvendigvis å teste utøvelse av press, men heller å skaffe en posisjonsfordel

Risiko er sannsynlighet x negativ konsekvens

Hvis jeg vil, kan jeg skape usikkerhet for motpartene, eller jeg kan alternativt velge å fjerne den. Gjennom dette kan jeg påvirke motpartenes adferd til min fordel

Erfaringsmessig er det krevende for andre å gjennomskue din preferanse for ett alternativ gjennom at du synliggjør en risiko for det andre alternativet

høy risiko forbundet med et spesielt utfall. Dersom du foretrekker basisalternativet, så bør du sørge for fjerne risikoen heller enn å akseptere den.

I vår forhandling kan f.eks. S velge å skape risiko overfor en ny deltaker K3 for å få ham på banen fort nok. F.eks. kan S si "Jeg forstår at du er interessert, men jeg har allerede et bud som kun står til i morgen. Dersom du virkelig er interessert, så må jeg ha et alternativt bud fra deg idag". Dette presser K3 til å reagere. Dersom S i virkeligheten har en lengre tidsfrist fra K1 og K2, så har S skapt en asymmetrisk risiko – kun med oppside for seg selv og med ensidig risiko for K3. Avhengig av med hvilken innlevelse S overleverer dette budskapet (*signalgivning*), vil K reagere positivt eller avslå. Dersom han avslår, har S likevel fått vite at K3 ikke er et reelt alternativ, og han kan gå videre med K1 og K2. Og ja, etikk er et forhold i denne situasjonen (se artikkel #2 i denne serien).

K3 kan tilsvarende velge å fjerne risiko, f.eks. ved å forsikre S uoppfordret om at han har finansiering slik at S slipper å bekymre seg om kvaliteten på budet hans. Han kan f.eks. si "Jeg forstår at jeg er på etterskudd her, og at det er viktig for deg å stole på at jeg virkelig kommer med et kvalitetsbud. Derfor oversender jeg en finansieringsbekreftelse til deg i forkant".

Normalt er den mest ubehagelige risikoen i en forhandling at det "ikke blir til noe", fordi det i løpet av en forhandlingsprosess er skapt forventninger som ikke vil bli møtt. Disse forventningene blir vanligvis kommunisert bakover for å innhente aksept, for å sikre mandater til fortsatte forhandlinger, og for å heve statusen til forhandleren – alle liker å kunne si "det går bra".

Denne psykologiske effekten øker med den tiden som er investert i forhandlingen. Høyt tidsbruk øker også sannsynligheten for at andre aktører faller fra eller ligger etter i prosessen. Du skal være en erfaren forhandler for å holde alle alternativene dine åpne over lang tid.

Dette er årsaken til at erfarne forhandler kan velge å introdusere nye krav eller løsninger langt ute i en forhandling. Man skaper "villet risiko".

Når så presset øker fordi en motpart skaper risiko like før en dead-line, så får de fleste et krevende dilemma. En vanlig reaksjon er derfor å gi etter på noe, finne en kompromiss-løsning og så forsvare det negative avviket bakover i kjeden. "Det gikk lenge bra, vi fikk riktignok et tilbakeslag i slutfasen – men vi fikk da ballen i mål til slutt".

Vel, det er sjelden nødvendig å akseptere dette utfallet fordi dette handlingsmønsteret vanligvis er ren taktikk. Motparten skaper bevisst.

risiko og antar at det pga. investert tid og ressurser i forhandlingen vil være mulig å presse ut noe mer uten at forhandlingen brytes.

Den som vinner dette spillet er den av aktørene som har tenkt igjennom denne scenarionen på forhånd og er best forberedt.

Forsvarstaktikker faller i to klasser: Den første er å alltid ha alternativer klare – altså å ha holdt de andre deltakerne varme og å la din motpart kontinuerlig få vite dette (*signalgivning*). Det siste er kritisk fordi det nettopp er denne kunnskapen som får motparten til å *avstå fra* å introdusere taktikk med bruk av økt risiko.

Det andre alternativet er å ha låst fast de betingelsene som er kritisk viktige for deg tidlig i prosessen. Dette kan du f.eks. ha gjort gjennom en skriftlig bekreftelse, intensjonsavtale etc.

Imidlertid kan som vi har sett, spilleregler og formater brytes, så det sikreste er å gjøre begge deler og ha alternativer i bakhånd uansett.

## Samlet forhandlingskraft

Vi har gjennom de 6 første artiklene analysert forhandlingskraft: *hvordan den skapes og hvordan den tapes*.

Strategien for forhandlingskraft er din plan for hvordan du kombinerer de 5 strategiske driverne (se artikkel #3-4) for å skape maksimal relativ avstand til dine motparter.

Taktikken er hvordan du gjennom systematisk anvendelse av de 5 adferdsvirkemidlene understøtter realisering av denne planen.

*Taktikk endrer oppfatningen av fakta eller av risiko.*

I neste artikkel i denne serien skal vi nå gå tilbake til starten (artikkel #1) og fortsette diskusjonen om hvordan den totale forhandlingskraften ikke bare består av de strategiske drivernes optimering av forhandlingsstyrken mot én løsning, men også omfatter antall løsninger og forhandlerens frihet til å navigere mellom dem.

*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)*

**Man kan også fjerne risiko. Dette er mindre forstått, men like viktig. Dersom du foretrekker et alternativ, så bør du sørge for fjerne risikoen heller enn å akseptere den**

**Strategien for forhandlingskraft er din plan for hvordan du kombinerer de 5 strategiske driverne for å skape maksimal relativ avstand til dine motparter.**

**Taktikken er hvordan du gjennom anvendelse av de 5 adferdsvirkemidlene understøtter denne planen.**

**Taktikk endrer oppfatningen av fakta eller av risiko!**

