

Utforming av forhandlingsløsninger

I artikkel 8 i serien introduseres et rammeverk for å forstå design av forhandlingsløsninger, inkludert ulike typer av ytelse, motytelse og deres karakteristika.

Hva er en forhandlingsløsning?

I de siste 7 artiklene har vi analysert hva som skaper og taper forhandlingskraft. Men vi har foreløpig i liten grad diskutert "hva du skal vinne", dvs. hva forhandlingskraften skal brukes til og hvordan forhandlingsløsningen skal skrues sammen.

Nå bygger vi videre på dette med prinsipper for utforming av forhandlingsløsninger – altså hva det skal forhandles om.

Før vi ser nærmere på hvordan f.eks. en vinn-vinn løsning kan designes (tema for neste artikkel #9), trenger vi et begrepsapparat for å forstå ulike typer av løsningselementer i typiske forhandlingsituasjoner og hva som karakteriserer dem.

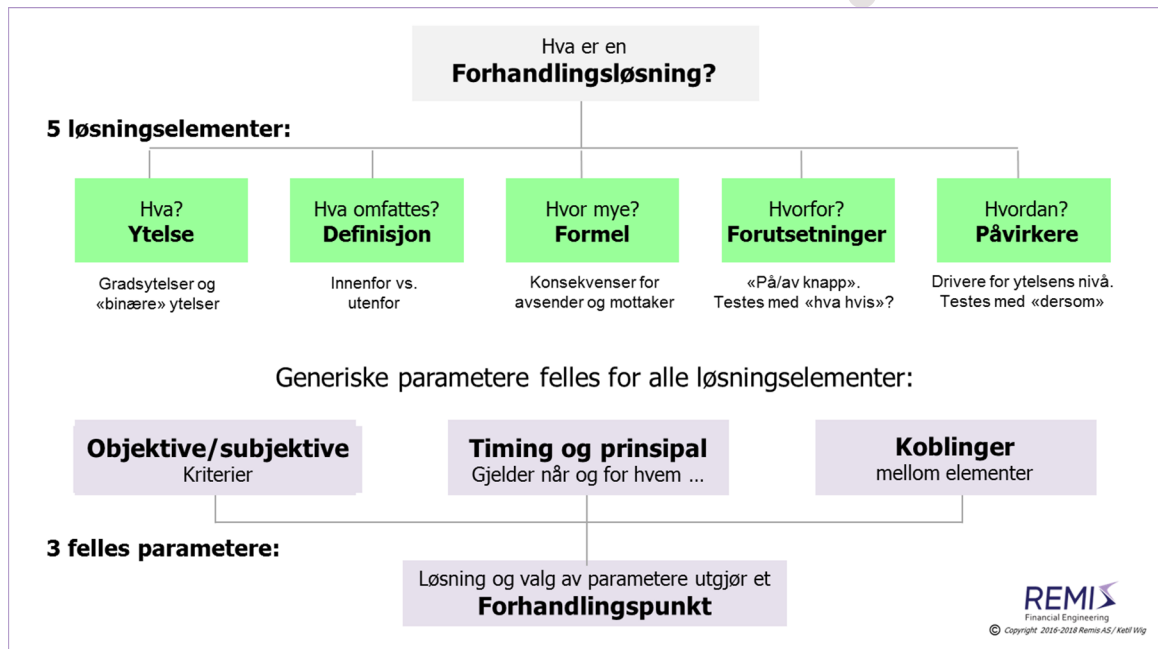
En «løsning» i en forhandling består av en kombinasjon av 5 løsningselementer:

- *Ytelsen* (det som skal «leveres»). Ytelse kan være av «gradskarakter» eller de kan være «binære» (på/av)
- Til en ytelse er det knyttet 4 andre elementer, som alle kan forhandles: *ytelsesdefinisjon*, «*formel*», *forutsetninger* og *påvirkere*

I tillegg er det objektive eller subjektive *kriterier* knyttet til fastsettelsen av et løsningselement – som også kan forhandles.

En forhandling er en prosess der man stort sett ubevisst (pga. mangel på struktur) «prater seg gjennom» ovennevnte i form av krav om ytelse og motytelse.

Formålet med denne artikkelen er å gjøre denne prosessen bevisst og styrt!



Figur 1: En modell for sammensetting av forhandlingsløsninger

Et systematisk forhold til løsningsutforming i forhandlingsituasjoner

Ytelse: Ytelsen er det primære du ønsker å ha med ut av forhandlingen: en bedring av lønnen, en bonus, en pris på et selskap eller noe du vil kjøpe.

De fleste ytelse er enten "gradsyttelse", eller de er binære. Lønn er en gradsyttelse – den kan være 430' eller 420'. 430' er litt bedre for lønns-mottaker og litt dårligere for arbeidsgiver. Det samme gjelder for en pris på en vare eller på en aksje, nivået på en pensjonsytelse, lommepenger, pris pr. time for en håndverker eller for tidspunktet når noe skal begynne å gjelde fra.

Andre ytelse er binære, dvs. enten er de der eller så er de der ikke. En bonus kan være av denne typen.

Forhandlingsløsninger av typen "dersom du gjør dette for meg, så gjør jeg dette for deg" er også eksempler på binære (mot)ytelse.

I nesten alle forhandlinger kan man komme opp med tilleggsytelse som er binære og som er knyttet til kriterier som det ikke var tenkt på på forhånd: "jeg kan godta prisen, men da skal jeg ha ... det og det" er et eksempel på en forhandlingsstrategi som benytter denne metoden.

En «løsning» i en forhandling består av en kombinasjon av 5 løsningselementer: en ytelse og 4 tilhørende tilleggs elementer: ytelsesdefinisjonen, «formelen», forutsetningene og påvirkere

Ytelsesdefinisjon: Enhver ytelse har en definisjon (ytelsens «hva som er omfattet»). Ingenting er opplagt, hverken hva lommepenger dekker eller ikke dekker; eller hvordan en «lønn» er definert (f.eks. utbetalingstidspunkt, arbeidstid, ferieordning, etc.).

Fordi det nesten alltid ligger mer «tåke» i en ytelsesdefinisjon enn det de fleste antar, så er denne definisjonen godt egnet for forhandlinger.

Ytelsens «formel»: er ytelsens «hvor mye» – som utgjør den sentrale beskrivelsen av ytelsens konsekvenser for avsender og for mottaker.

Bak en ytelse ligger det også to andre løsningselementer som er mindre opplagte, men som er til stor nytte i design av forhandlingsløsninger.

Ytelsens forutsetninger: Forutsetningene er de utløsende faktorene for at ytelsen blir noe av – ytelsens «av/på» knapp. Forutsetningene er knyttet til spørsmålet om hvorfor det i det hele tatt er en ytelse (ytelsens «hvorfor»). Forutsetningene for lønn er at det er arbeid og at arbeidet er definert ("hva er arbeid, hva er ikke arbeid") – fordi det er «arbeidet» man betaler for.

Forutsetningen for en bonus er vanligvis noe annet, nemlig resultatet av arbeidet (f.eks. høy kvalitet, kort tidsforbruk, besparelser, etc.). I tillegg er det en vanlig forutsetning (men ikke alltid) for en bonus at du fremdeles er i stillingen når bonusen utbetales.

Forutsetninger kan testes med «hva hvis» logikk. Dersom forutsetningene faller bort, så faller også ytelsen bort, fordi «formelen» ikke kan anvendes. Det er derfor presisering av forutsetningene er så viktige i forhandlinger.

Ytelsens påvirkere: Det andre bakenforliggende løsningselementet er de påvirkere som driver *nivået* på ytelsen (ytelsens «*hvordan* påvirkes nivået»). Typiske påvirkere bak lønn er eksempelvis ansiennitet, utdannelse, inflasjon og bransjenormer.

Påvirkere er annerledes enn forutsetninger. Påvirkere kan også testes med «hva hvis», men effekten av en endring i en påvirker er at selve formelen endres (heller enn at den skrues på eller av).

Altså:

- Enhver *ytelse* har en tilhørende *ytelsesdefinisjon* og et løsningselement som vi kan kalle en *formel*. Definisjonen bestemmer hva som skal ytes. Formelen bestemmer hvor mye.
- Ytelsen er knyttet til *forutsetninger* («hvorfor»). Forutsetningene bestemmer når formelen anvendes og testes med "hva hvis".

- Ytelsen er også knyttet til *påvirkere* («hvordan»). Påvirkere bestemmer hvordan formelen (ytelsesnivået) endres under ulike omstendigheter.

Bruk av løsningselementer i forhandlinger

Alle forhandlinger inneholder ulike løsninger som kan deles opp på denne måten i løsningselementer: *ytelser – definisjoner – formler – forutsetninger – påvirkere*.

Taktisk riktig håndtering av disse løsningselementene er kritisk mht. hva du kan oppnå i en forhandling. Det er nemlig like viktig å forhandle rundt definisjoner, forutsetninger og påvirkere som det er å forhandle om nivåer på ytelser (formler). Ofte er det viktigere. Står du i en fastlåst prisdiskusjon – så er det nesten alltid et alternativ å forhandle om disse andre løsningselementene.

- Du kan (åpenbart) forhandle om *nivået* (f.eks. prisen) på ytelsen
- ... men du kan også forhandle om definisjonen bak ytelsen – *hva den skal inkludere* og hva ikke
- ... og du kan forhandle om forutsetningene bak – dvs. *når det skal ytes noe* og når ikke
- ... og du kan forhandle om påvirkerne bak ytelsen og ulike «dersom ... scenarier» for *hvordan ytelsen endres når påvirkerne endres*

Vanligvis er det også enklere å forhandle om forutsetninger og påvirkere – normalt fordi din motpart ikke er godt nok forberedt eller ikke forstår rekkevidden av det man faktisk diskuterer.

Nok teori, la oss ta noen eksempler:

Eksempel 1: S selger til K2 for 2,6 mill. (fra vårt case eksempel)

Forhandlingsløsning: Kontrakten inneholder følgende hovedpunkter: Kjøper betaler til selger kr. 2,6" a) på dato <...> og på måte <...>. Dette forutsetter at selger har b) Slettet alle heftelser, c) har fjernet alt løssøre og rengjort innen <dato>, og d) Har skiftet elektrisk hovedtavle.

Dersom kjøper ønsker det, kan han e) overta hvitevarer for et ekstra beløp på kr. 10.000, og f) kjøper kan velge å forskyve overtakelsen i opptil 2 måneder ved å betale en rente på 6% p.a.

Ovennevnte er typisk blitt til i løpet av en forhandling, og ikke i første forsøk. a) er definisjonen av ytelsen, b), c) og d) er forutsetninger; e) og f) er påvirkere – her i form av opsjoner for den ene av partene.

Ytelsen er det primære du ønsker ut av forhandlingen: en bedring av lønnen, en bonus, en pris på noe du vil kjøpe

Enhver ytelse har en definisjon – ytelsens «hva som er omfattet»

«Formelen» er ytelsens «hvor mye» – som beskriver ytelsens konsekvenser for avsender og for mottaker

Forutsetningene er de utløsende faktorene for at ytelsen blir noe av – ytelsens «av/på» knapp

Påvirkere driver nivået på ytelsen – hvordan den påvirkes av andre faktorer

For kjøper så har f) en klar tilleggsverdi, f.eks. fordi han skal på et utenlandsopphold ifm. jobben og trenger fleksibilitet. For selger betyr dette mindre, f.eks. fordi han ikke har startet sin egen kjøpsprosess enda, osv.

Eksempel 2: Therese forhandler om en ny lønnsavtale

Forhandlingsløsning: Hun skal motta kr. 460' i fastlønn a) fom 1. juni med pensjonsinnskudd på <...>, bredbånd, 1 avis og treningstilskudd er inkludert, osv.

Lønnen forutsetter b) fulltid og c) at Therese fullfører et kveldsstudium på BI i løpet av året. Fordi Therese vurderer et utenlandsopphold, så kan hun d) få inntil 1 års permisjon uten lønn ilt de neste 5 årene; og e) dersom hun tar tilleggsutdanning utover BI, skal lønnsnivået revurderes neste år. Hun kan også velge å f) gå over på selskapets bonusordning i slutten av året.

a) er definisjonen, b) og c) er forutsetninger; d), e) og f) er påvirkere. Det var spesielt viktig for Therese med d) og det at hun *selv kan velge* mht. å gå over på et nytt lønssystem f) fordi dette har høyere risiko enn det hun er på nå.

Eksempel 3: Tenåringen Karl har forhandlet med pappa om lommepenger

Forhandlingsløsning: Karl skal motta kr. 200 i ukelønn på a) lørdager fom. sin <...> fødselsdag. Ukepengene dekker personlig underholdning og småinnkjøp, f.eks. kino; men dekker ikke klær eller skolemat. Betalingen forutsetter at b) Karl rydder rommet sitt daglig og at han vasker det en gang pr. uke. Dersom c) Karl ønsker, kan han også utføre <.. tilleggsarbeid ..> og han mottar da 100 kr. ekstra pr. uke. d) Dersom minst 2 av Karls venner har andre men sammenliknbare betingelser for sin ukelønn i sine familier, skal det gjøres en ny forhandling.

a) er definisjon, b) er forutsetning, c) og d) er påvirkere. Både Karl og pappa'n hans ønsket c). Pappa ønsket spesielt at Karl skulle ha en mulighet for å tjene mer.

Karl var selv svært opptatt av d).

De tok dette over et par kvelder, der Karl la frem det første forslaget. Legg merke til at det i d) står «andre» og ikke kun «bedre» betingelser. Det var pappas motforslag til Karls for å få forslaget mer balansert (og som et ledd i hans syn på fornuftig barneoppdragelse).

Bruk av objektive ift. subjektive kriterier i forhandlings situasjoner

Alle *ytelser, definisjoner, formler, forutsetninger og påvirkere* er gjenstand for tolkninger av partene i en avtale.

Disse vurderingene blir basert på ulike grunnlag. Noen er objektive – dvs. de er uavhengige av aktørene som forhandler, f.eks. inflasjon, eller de er subjektive – dvs. det er partenes skjønn som ligger til grunn for vurderingene.

Hvordan slike vurderinger skal skje er sentrale deler av de fleste forhandlingsløsninger selv om vi ofte ikke bevisst tenker over det.

La oss gå tilbake til lønnsseksempelet vårt. Arbeidstid som en forutsetning har normalt en objektiv definisjon, men selv her kan det være uklarheter. Om lunchpausen er inkludert i arbeidstiden er ofte objektivt definert for en lønsmottaker, men om en kunde betaler for lunchtid eller reisetid er ikke nødvendigvis like klart når du benytter en rørligger!

Hva med påvirkere? Inflasjon og ansiennitet er eksempler på nokså objektive påvirkere uten mye diskusjon. Men tilleggsutdanning og produktivitet er mer subjektive. F.eks. vil en arbeidstaker ønske å argumentere for at all nyttig kunnskap som er tilegnet utenfor jobben bør telle med, mens arbeidsgiveren kan ha et annet syn på dette.

I eksempel 3 med lommepengene inneholder påvirkeren d) et objektivt kriterium: Det er ikke hva Karls mening om sine venners betingelser som er kriteriet, det er fakta.

Et eksempel på en forhandlingsstrategi er å konvertere en subjektiv vurdering – skjønn – til en objektiv vurdering, f.eks. gjennom en offentlig tilgjengelig statistikk (f.eks. KPI) eller gjennom bruk av en tredjepart i form av en ekspert (eller fakta fra foreldrene til vennene av Karl). Dette løser mange dilemmaer i forhandlinger.

En objektiv vurdering kan også konverteres til en subjektiv (til egen fordel). Da er det normalt et motkrav i form av en gjenytelse for noe annet.

Dynamikken i utviklingen av forhandlingsløsninger

En forhandling følger normalt følgende utvikling:

- Partene utveksler innledende forslag til ytelser
- Partene utveksler deretter sine syn på ytelsene i form av krav og motkrav.

Alle ytelser, definisjoner, formler, forutsetninger og påvirkere er gjenstand for tolkninger av partene i en forhandling

Objektive ift. subjektive vurderinger er sentrale deler av de fleste forhandlinger selv om vi ofte ikke tenker over det!

Et eksempel på en forhandlingsstrategi er å konvertere en subjektiv vurdering (skjønn) til en objektiv vurdering

En objektiv vurdering kan også konverteres til en subjektiv (til egen fordel). Da er det normalt et motkrav og en gjenytelse for noe annet

En krevende ytelse («formel») kan f.eks. møtes med et motkrav:

- En bedring i definisjonen («hva som er inkludert») eller i forutsetningen («hva hvis dette skjer») for ytelsen
- En bedring i påvirkene («dersom») bak ytelsen
- En forbedring i kriteriene (f.eks. objektive vurderinger ift. subjektive)
- En forbedring i en annen ytelse
- En introduksjon av en ny (binær) motytelse med fordelaktige forutsetninger og påvirkere

Alle forhandlinger følger dette mønsteret, inkludert de dialoger som har endt opp i de ovennevnte 3 eksemplene på forhandlingsløsninger.

Betydningen av forberedelser til forhandlinger

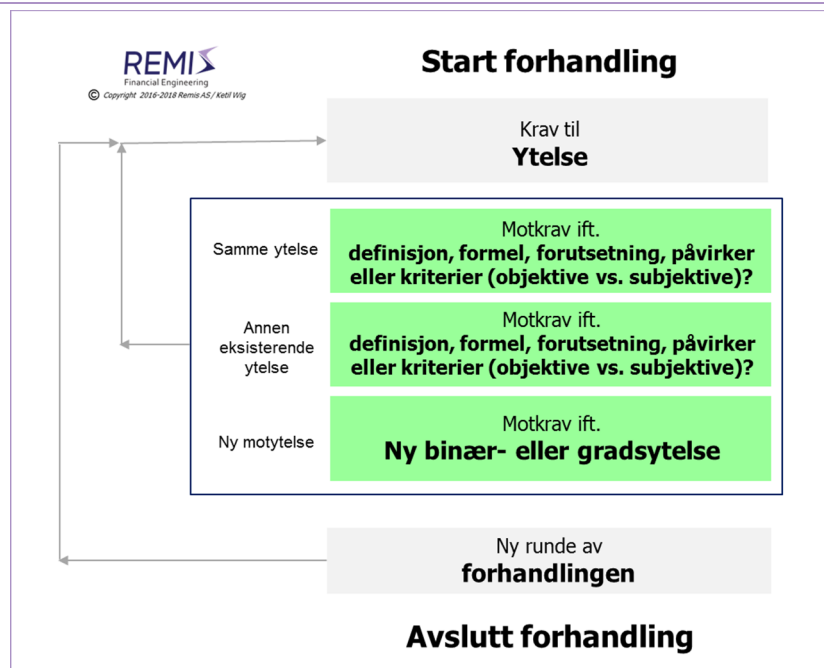
Den som får overtaket i en løsningsforhandling er den som er best forberedt.

Denne artikkelen beskriver hva en slik forberedelse av forhandlingen faktisk bør dreie seg om.

Spesielt er det viktig med forberedelse ift.:

- Forutsetningene og påvirkene bak din motparts forventede og prioriterte krav (i tillegg til dine egne)
- Hvilke sekundære ytelser som tilfører deg verdi, og som du kan introdusere som (binære) motparts krav

Forberedelser dreier seg selvsagt også om å analysere seg frem til hvilke ytelser som er de viktigste prioritetene for deg selv og for din motpart, og det er temaet i neste artikkel #9: **Konstruksjon av vinn-vinn forhandlingsløsninger**, der vi fortsetter drøftingen av utforming av forhandlingsløsninger med introduksjon av et rammeverk for forståelse av behov, partenes "bakenforliggende interesser", og vinn-vinn brobygging i forhandlingssituasjoner.



Figur 2: En modell for utviklingen av forhandlingsløsninger som krav og motkrav i form av ytelser og ytelseselementer

Et krav til en ytelse kan møtes med flere typer av motkrav: f.eks. en bedring i *definisjonen*, i *forutsetninger* eller i *påvirkere*; en bedring i *en annen ytelse*; eller en *ny motytelse* med *fordelaktige forutsetninger* og *påvirkere*

Forberedelser til en forhandling bør fokusere på:

- *Forutsetninger* og *påvirkere* bak motpartens forventede krav (i tillegg til dine egne)
- Hvilke *sekundære ytelser* som tilfører deg verdi, og som du kan introdusere som (binære) motparts krav

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

