

Konstruksjon av vinn-vinn forhandlingsløsninger

I denne niende artikkelen i serien fortsetter drøftingen av løsningsdesign med et rammeverk for utvikling av vinn-vinn løsninger i forhandlings situasjoner.

Vinn-vinn forhandlinger er nødvendige i mange situasjoner

Jeg vinner, du taper!

Denne konvensjonelle måten å se på forhandlinger på er kynisk, men likevel tilstrekkelig i situasjoner der man ikke er avhengig av en langsiktig relasjon – f.eks. for et nybilkjøp eller en forhandling med en gateselger i syden.

Det er ingenting galt med denne tilnærmingen. Imidlertid er de fleste forhandlinger "alliansepreget" og med gjensidig avhengighet i tiden etter forhandlingen.

Mange situasjoner krever derfor en annen tilnærming, f.eks.: politiske forhandlinger, arbeidsgiver-ansatt eller arbeidsgiver-fagforening, leverandørforhandlinger, fusjonsforhandlinger eller forhandlinger i familiesituasjoner.

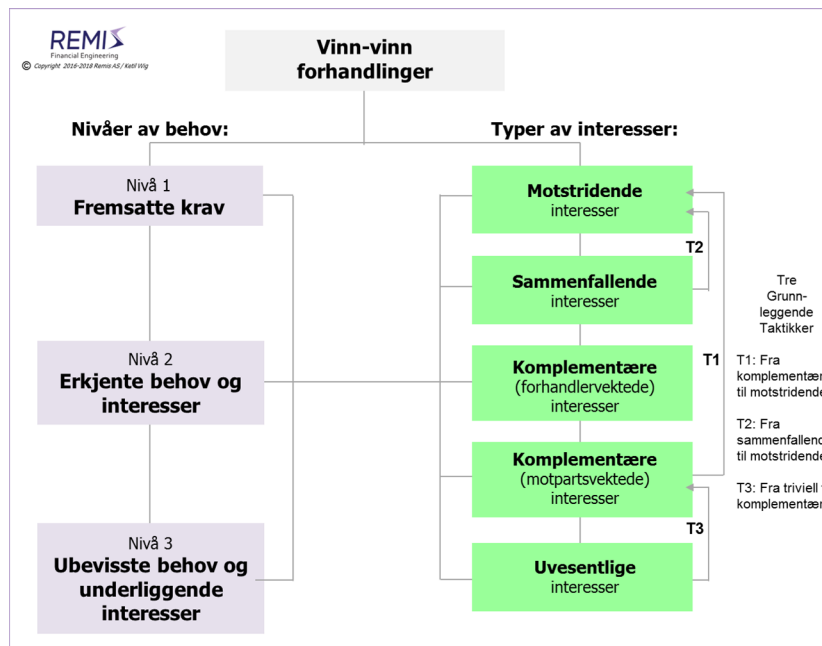
Men hva er egentlig en vinn-vinn forhandling?, og hvordan kan vi tilnærme oss systematisk til en vinn-vinn forhandlingsløsning uten å være naive?

Om uttrykte krav, erkjente interesser og reelle behov i forhandlingssituasjoner

Fordi en vinn-vinn forhandling handler om å se verdi også for motparten, vil de fleste rammeverk om forhandlinger skille mellom:

- De krav som faktisk fremsettes ... ift. ...
- Partenes bevisste og erkjente behov og interesser

Jeg argumenterer for at det også er et 3. nivå:



Figur 1: En modell for vinn-vinn forhandlingsløsninger

- Partenes ubevisste, men reelle bakenforliggende behov og interesser

Årsaken til å skille mellom de to første nivåene, er at et bakenforliggende behov nesten alltid kan møtes på mer enn en måte, hvilket gir mulighet for å forslå andre løsninger som bedre kan matche de erkjente interessene.

Formålet med nivå 3 er å gå enda dypere, og å leve seg inn i *motpartens egentlige interesse* og å forstå hans behov bedre enn han selv gjør: Hva *burde* være i hans interesse? (Motparter tar ikke sjeldent feil om det som skaper størst verdi for dem selv).

I eksempelet 2 om lommepengene i artikkel 8: **Utarbeidelse av forhandlingsløsninger**, så fremsatte Karl et ønske om å få 100 kr. pr uke i lomme penger.

Men Karls bakenforliggende interesse var å tjene mer penger, og samtidig ikke virke for frekk. Han ønsket ikke samtidig å forplikte seg til å måtte jobbe mer. Det er sannsynlig at Karl ikke selv tenkte på at arbeidet kunne være frivillig. Men pappa'n hans så dette i situasjonen, og foreslo derfor at Karl kunne *velge* å tjene mer ved å gjøre en tilleggs jobb som tilførte verdi til familien. Det var pappa'n til Karl som «oversatte» Karls erkjente

En motparts bakenforliggende behov kan nesten alltid møtes på mer enn en måte, hvilket gir mulighet for å forslå andre løsninger som bedre kan matche de erkjente interessene

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

Så glem kompromisser!

Kompromisser – når de er helt nødvendige – er derfor reservert for de *motstridende* (*vinn-tap*) *interessene*

interesse til en løsning som gikk i kjernen på de ubevisste og reelle behovene: å gjøre tilleggsarbeidet til en valgfri opsjon og ikke en plikt.

Denne dybdeforståelsen av partenes egentlige interesser og reelle behov er helt sentralt i alle krevende forhandlinger, og det å finne frem til disse interessene og behovene er en nøkkelegenskap hos alle dyktige forhandlere.

Det å være ekte opptatt av motpartens interesser er koblet til vinn-vinn forhandlinger fordi denne tilnærmingen også har en vesentlig bieffekt: Den *skaper kredibilitet og tillit mellom partene* – hvilket ofte er en forutsetning for å finne forhandlingsløsninger også innen de områdene der det egentlig er direkte interessemotsetninger.

Kompromisser skal unngås i vinn-vinn forhandlinger

En kartlegging av krav, erkjente interesser og ubevisste men reelle behov er en svært vesentlig del av forberedelsen til en vinn vinn forhandling. Se figur 1 på forrige side.

Gjennom en slik kartlegging vil det fremkomme *5 behovsklasser med ulike prioriteter* – som dermed kan oversettes til ulike typer av *krav til ytelser og motytelser* som ble forklart i forrige artikkel 8:

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

Av disse 5 kategoriene, vil det normalt kun være behov for kompromissløsninger der det er direkte interessemotsetninger – altså for 1. de *motstridende* interessene.

Så glem kompromisser!

Poenget med vinn-vinn forhandlingsløsninger (der de er mulige) er at man *ikke inngår kompromisser*, fordi kompromisser nesten alltid er

dårligere enn alternativet. Alternativet er å finne "mottrekket" gjennom noe annet: en annen (binær) ytelse som motparten ikke tenkte på; en *bedret ytelsesdefinisjon*, en *ny forutsetning*; en *forbedret påvirker*; en *endring i en annen (grads)ytelse* (for drøfting av dette rammeverket, se artikkel 8) – eller det mest åpenbare: å «bytte» ytelser basert på de behovene der noe er viktig for den ene part – men ikke for begge (de komplementerende interessene i punkt 3 og 4 i venstre kolonne).

Kompromisser – når de er helt nødvendige – er derfor reservert for de motstridende (vinn-tap) interessene.

Vinn-vinn løsningene er reservert for de sammenfallende og for de komplementerende interessene.

De uvesentlige interessene «løser seg selv»! ... dvs. det gjør de ikke helt likevel – når de vurderes i en *taktisk* sammenheng ...

Utvis varsomhet med å tilby informasjon om egne bevisste og erkjente interesser

En vesentlig del av poenget med en behovsanalyse av ovennevnte type er å utvikle forhandlingsstrategier, og spesielt vinn-vinn forhandlingsstrategier.

Derfor er det ikke åpenbart at din motpart vil dele egne tanker om sine erkjente interesser og behov, og det er heller ikke åpenbart at du skal dele dine egne.

Årsaken er risikoen for taktisk adferd fra motparten (se artikkel 5-6: **Taktiske virkemidler i forhandlinger**). Dette er en svært viktig, men på ingen måte en opplagt observasjon:

En effektiv vinn-vinn forhandlingsstrategi krever en bevisst taktisk adferd fra deg selv!

Det er tre hovedutfordringer med å legge «kortene på bordet»:

- Noe som er viktig for deg kan bli utnyttet ved at din motpart f.eks. *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
- Noe som egentlig er *en sammenfallende interesse, kan fremstilles som en motstridende interesse* med samme motiv som over
- En *uvesentlig interesse* (som normalt ville være mindre viktig for begge parter) *posisjoneres som ekstra viktig av din motpart* – igjen med motiv om å skape motytelser

En effektiv vinn-vinn forhandlingsstrategi krever en bevisst taktisk adferd fra deg selv ...!

Noe som er viktig for deg kan bli utnyttet ved at din motpart f.eks. fremstiller noe mindre viktig som svært viktig for ham

Noe som egentlig er en sammenfallende interesse, kan fremstilles som en motstridende interesse

En uvesentlig interesse (som normalt ville være mindre viktig for begge parter) posisjoneres som ekstra viktig av din motpart

Du ville selv tenke i retning av å kreve noe for å gi en motpart akkurat det som er spesielt viktig for ham, ikke sant?

Derfor skal man utvise varsomhet ved å være for åpen rundt sine erkjente interesser og behov.

Det er to effektive motstrategier for å parere denne typen taktikk:

- Å selv forstå motpartens reelle interesser så godt gjennom forberedelser at «bløff» ikke fungerer: det blir «opplagt» hva som bør være i hver av partenes interesse
- Å gå skrittvis frem mht. åpenhet, slik at informasjonen om preferanser blir krevende å misbruke for en motpart

Oppsummering av suksessfaktorer for vellykkede vinn-vinn forhandlinger

Det å gjennomføre en vinn-vinn forhandling dreier seg derfor om å:

- Forstå sine egne og motpartens bakenforliggende behov
- Klassifisere behovene i de 5 behovsklassene
- Planlegge forhandlingen iht. maksimal utnyttelse av komplementære og sammenfallende interesser
- Dekke flest mulig behov uten kompromisser
- Bruke taktikk for å skape motytelser
- Bruke rammeverket for løsningsdesign (se artikkel 8) innenfor ovennevnte rammer

For bruk av *taktiske virkemidler*, se artikkel 5-6. *Etikk i forhandlingssituasjoner* er drøftet i artikkel 2.

Håndtering av risiko og motstridende interesser i forhandlingssituasjoner

Nesten alle vanskelige diskusjoner i forhandlinger dreier seg enten om partenes ulike opplevelse av risiko, eller om ekte motstridende interesser. Det finnes noen generelle prinsipper og verktøy for å komme igjennom slike situasjoner.

Harde diskusjoner om håndtering av risiko er som regel et tegn på at man nærmer seg en forhandlingsløsning. Ofte er man igjennom hoved diskusjonene mht. ytelse (f.eks. verdien på noe), men det henger på «men hva hvis ...?».

For di risikodiskusjoner nettopp dreier seg om «men hva hvis ...?», er

dette bare andre ord på håndtering av *forutsetninger* og *påvirkere* som beskrevet i artikkel 8. Det å ha en systematisk tilnærming til hvilke scenarier hver av partene ønsker å beskytte seg mot («men hva hvis ...?») og så håndtere hver av disse scenariene separat, løser derfor de fleste utfordringer.

Ofte er risikodiskusjoner direkte knyttet til at en ytelse kan få et ekstremutslag – f.eks. at noe kan bli uforholdsmessig dyrt (problem for kjøper) eller uforholdsmessig rimelig (problem for selger). Problemet oppstår som regel fordi en *forutsetning* («av/på» bryteren) eller en *påvirker* («formelvalget») gjelder i en situasjon som burde vært begrenset i større grad enn det partene har avtalt.

Og her ligger også nesten alltid løsningen: å *begrense forutsetningen* – f.eks. ved å presisere under hvilke omstendigheter ytelsen *ikke* gjelder, eller ved å fastsette minimum eller maksimum i formelen for ytelsen.

Sistnevnte er et generelt prinsipp som løser overraskende mange dilemmaer i forhandlinger. Altså: dersom <...> ... så øker prisen med <...>, men den kan aldri overstige <...> er en mekanisme som ofte tilfredsstiller de fleste kjøperes krav til begrensning av risiko. En våken selger vil da normalt kreve en motytelse i form av en begrenset nedside, dvs. et tilsvarende minimum.

Så hender det at selv de beste forhandlere er fristet til å strekke hendene i været – forhandlingene synes å stå uløselig fast, eller en konflikt mellom to parter er i ferd med å bli en tilsynelatende uoverstigelig barriere.

Metodikk for håndtering av slike situasjoner er omhandlet i neste artikkel #10: **Verktøy for konfliktløsning**, som presenterer 5 konkrete metoder for å løse fastlåste forhandlingssituasjoner.

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

Harde diskusjoner om håndtering av risiko er som regel et tegn på at man nærmer seg en forhandlingsløsning

Diskusjoner om risiko er ofte knyttet til at en ytelse kan få et ekstremt utslag – f.eks. at noe kan bli svært dyrt (problem for kjøper) eller uforholdsmessig rimelig (problem for selger)

Løsningen er ofte å begrense forutsetningen – f.eks. ved å presisere i hvilke situasjoner ytelsen ikke gjelder, eller ved å fastsette minimum eller maksimum i formelen for ytelsen

