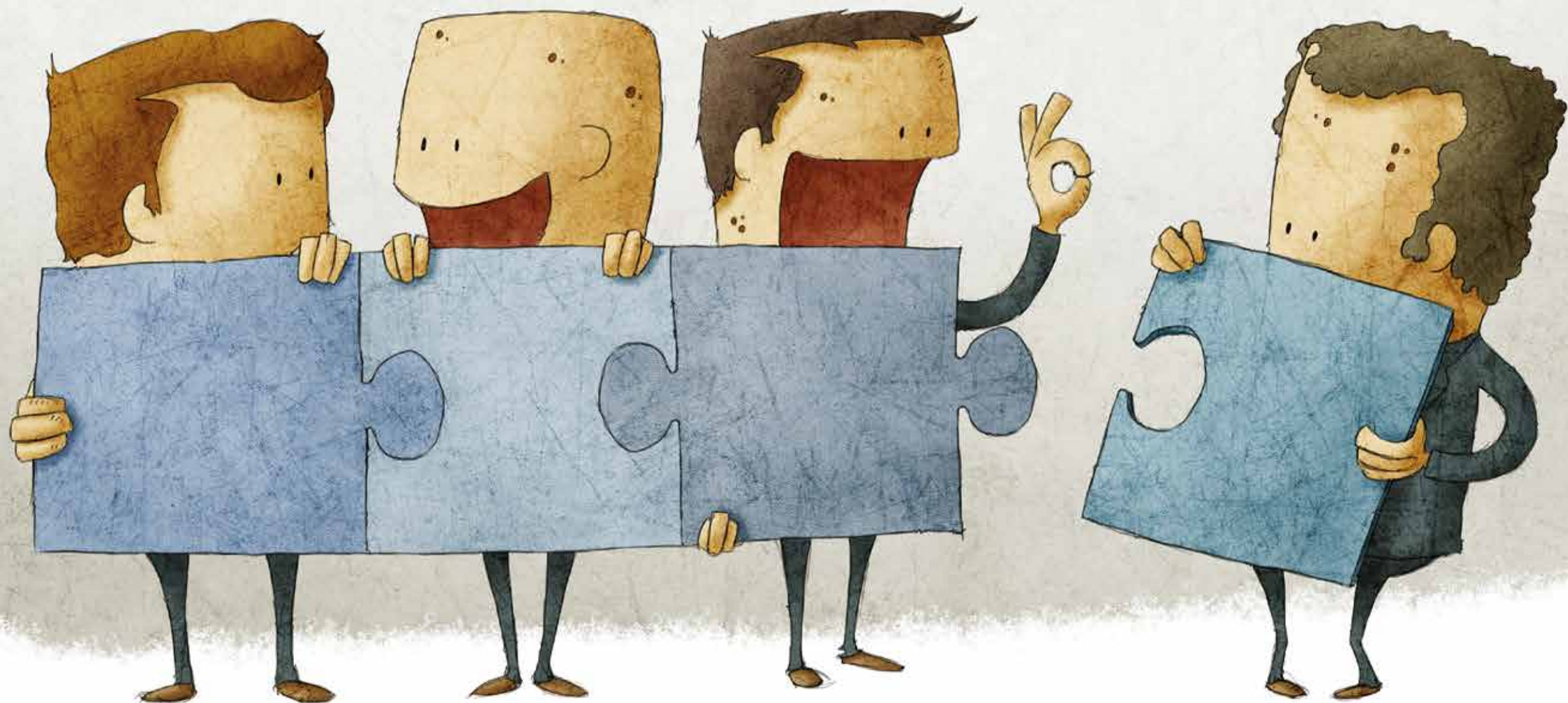
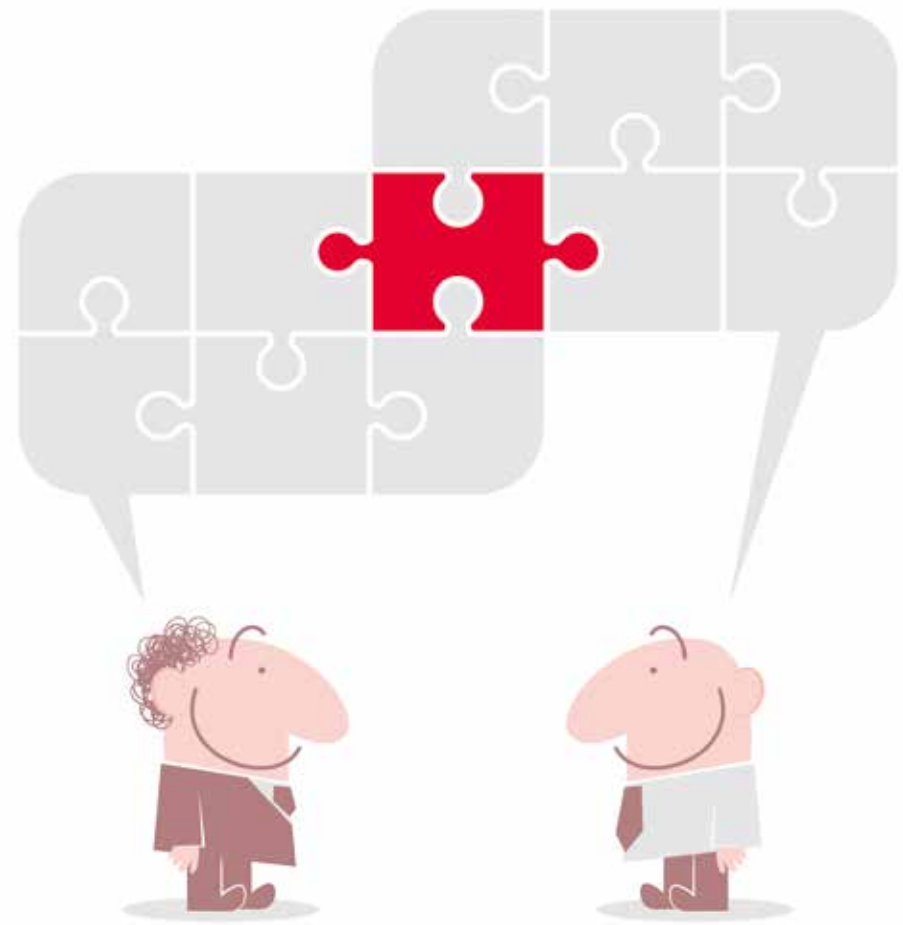


Suksessfaktorer i forhandlinger

Vi er oss selv nærmest! Forhandlingers natur bygger på at partene finner det mer fordelaktig, for seg selv, å gjøre byttehandel med andre enn å ikke gjøre det. Partene tilfører hverandre økt verdi gjennom byttehandelen. I en ideell situasjon vil den tilførte verdien være kjent for partene og det er full enighet om prisen. Men som regel er virkeligheten en helt annen.

TEKST: MORTEN ANDRESEN / FOTO: ISTOCK.COM





«
 En studie fra Carnegie Institute of Technology viser at 85 prosent av suksessen avhenger av evnen til å håndtere relasjoner. Kun 15 prosent avhenger av teknisk kompetanse eller fagkompetanse.

Se for deg at du skal kjøpe en bil og har sett deg ut et passende eksemplar. Begeistret begynner du å visualisere deg selv cruise av sted i den nye bilen. Når du så engasjerer selgeren i forhandling om pris, har begeistringen gått over i en argumentasjon som fokuserer på å snakke verdien av bilen ned. Du har nå startet en forhandling der du «kritiserer» bilen du er svært interessert i å kjøpe. Selgeren, på sin side, argumenterer verdien opp på en bil han ønsker å kvitte seg med. Begge sider argumenterer utelukkende ut i fra eget ståsted og behov. Dette er et bilde vi kan kjenne igjen i de fleste forhandlinger, være seg om det er mellom privatpersoner eller i næringslivet. Forhandlingsdialog er ofte sentrert rundt å, enten svekke motstanderens argumentasjon, eller å selge inn argumenter som skaper et forlokkende bilde for den andre, men som

har utgangspunkt i ens eget behov.

Hvilke faktorer har størst betydning?

En rekke faktorer påvirker våre forhandlinger. Eksempelvis; maktbalansen mellom partene, avhengighetsforholdet, personlighet, ferdigheter, kunnskap, mandat, følelser, forberedelser, tillit, relasjon, osv. Enkelte av disse faktorene har større betydning for resultatet enn andre. En studie fra Carnegie Institute of Technology viser at 85 prosent av suksessen avhenger av evnen til å håndtere relasjoner. Kun 15 prosent avhenger av teknisk kompetanse eller fagkompetanse. Dette betyr at faktorer som har betydning for hvordan vi håndterer interaksjonen med den andre parten, bør vektlegges i særlig grad.

Erfaringer vi har gjennom våre kursdeltakere i forhandlinger, viser at vi

er villige til å betale inntil 20 prosent mer for å handle med en part vi har tillit til. M.a.o. har tillit og evnen til å håndtere relasjonen avgjørende betydning for å lykkes i forhandlinger.

Hvordan bygge tillit?

Tillit er nok den enkeltfaktoren som har størst påvirkning på utfallet av en forhandlingsprosess. Så er spørsmålet; Hvordan får vi til dette i praksis? Her har vi forskjellig utgangspunkt som mennesker. Enkelte er de fødte relasjonsbyggerne, mens andre ikke er det. Heldigvis er dette noe de fleste kan lære seg med litt innsats.

Et godt verktøy kan være å benytte Elias Porter's (professor og psykolog) teorier om relasjonsbevissthet. Porter var opptatt av at jo mer en personlighetsteori er for en person og ikke om en person,

jo bedre vil det fungere for personen. Porter utviklet modellen SDI (Strenght Deployment Inventory) som et verktøy der menneskers motivasjon sier noe om hvilken adferd og tankemønstre man kan forvente å se. Porter designet SDI som et dialogverktøy snarere enn som et diagnoseverktøy. SDI bygger på at motivasjon og verdigrunnlag utgjør kjernen i hvem vi er som mennesker. Kjernen i hvem vi er styrer adferd. Porter mente at vi kan skille mellom motivasjon når ting går bra og når vi er i konflikt. Dette betyr at motivasjon og adferd endres når vi opplever konflikt.

SDI beskriver 7 ulike motivasjonssystemer. For enkelhets skyld velger jeg å beskrive de 4 mest sentrale slik at det blir enklere å se sammenhengen i hvordan verktøyet kan benyttes til å skape mer effektiv kommunikasjon i forhandlinger.

Porter delte opp de ulike motivasjonssystemene i farger.

Det røde motivasjonssystemet beskriver personer som er opptatt av å konkurrere for innflytelse, være oppmerksom på muligheter, gjøre krav på retten til å fortjene belønninger, strebe etter å handle raskt, liker utfordringer og risiko og er resultatorientert.

Det grønne motivasjonssystemet beskriver personer som er opptatt av objektivitet, prinsippfasthet, varsomme og grundige, opptrer korrekt og er rasjonelt besluttsomme. Disse personene har tilsynelatende kontroll på følelsene og liker å tenke gjennom saken før det handles.

Det blå motivasjonssystemet beskriver personer som er åpne og interessert i andres behov. Disse er opptatt av å

legge til rette for andre, ikke være til bry for andre, forsvare andres rettigheter, velferd og sikkerhet. Disse personene kjennetegnes av åpenhet, vennlighet, medfølelse, lojalitet og respekt.

Det HUB-orienterte motivasjonssystemet har mye av alle de andre fargene i sitt verdigrunnlag. Disse ligger i midten av modellen og kjennetegnes av å være nysgjerrig på hva andre tenker, åpne for nye ideer, er villige til å tilpasse seg og eksperimenterer med ulike måter å handle på. Å kjenne mange mennesker og å kjenne stolthet av å være et medlem i gruppa, er viktige motivasjonsfaktorer for de HUB-orienterte. Vennlighet, demokrati, fleksibilitet og samspill er viktige elementer i verdigrunnlaget til disse.

Gjennom SDI blir det tydelig at uli-



«
Erfaringer vi har gjennom våre kursdeltakere i forhandlinger, viser at vi er villige til å betale inntil 20 prosent mer for å handle med en part vi har tillit til.

Morten Andreassen, Adm. Dir. og partner i Solid Utvikling AS og Negotum AS. Kursinstruktør og rådgiver i forhandlinger og forretningsutvikling.

ke mennesker krever ulik tilnærming i forhandlingsprosesser. Dersom vi er kjent med vårt eget utgangspunkt blir det enklere å tilpasse kommunikasjonen og adferden til mennesker vi har ovenfor oss ved forhandlingsbordet. De som ikke er bevisst på denne dimensjonen kjører sin «væremåte» uansett hvem de møter. Litt som; «ta meg som jeg er, eller la være».

Et eksempel på tilpasset kommunikasjon og adferd

For enkelhets skyld bruker vi farebetegnelsene for å skissere en forhandlings-situasjon. Se for deg en «rød» forhandler som møter en «grønn» forhandler. For den «røde» forhandleren ligger det naturlig å fokusere på å komme i mål med et godt resultat. Gjerne akkompagnert av tydelig språk, emosjonalitet, utålmodighet og uten nødvendigvis å måtte ha analysert alle sider av saken.

Den «grønne» forhandleren er opptatt av grundighet, dokumentasjon og drives av å få tenke gjennom tingene før beslutning fattes. For de «grønne» forhandlerne er saken viktigere enn personene og dette synes tydelig gjennom deres beskjedne interesse for relasjonen

til motparten.

Uten en viss tilpasning av adferd og kommunikasjon vil det være mer tilfeldig om disse to kommer til enighet om en avtale. Kommunikasjonen blir mer effektiv mellom partene dersom partene fokuserer på hva som er viktige drivkrefter hos den andre. Eksempelvis bør den «røde» forhandleren anerkjenne at den «grønne» forhandleren trenger tid til å analysere. Den «grønne» forhandleren må anerkjenne den «røde» forhandlerens stadige nye innspill og pådriv i forhandlingsdialogen. Felles språk og mer effektiv kommunikasjon bygger tillit mellom partene.

I tillegg til å tilpasse kommunikasjonen med ulike mennesker kan vi adoptere enkle grep for å bygge tillit og dermed relasjon. Anerkjennelse er en kraftig tillitsbygger. For eksempel kan vi anerkjenne den andre parts synspunkter, måte å tenke på og finne verdi i hvordan den andre part tenker og føler uten å nødvendigvis «gi etter» i forhandlingen. Her er det viktig at ord og adferd henger sammen, slik at ikke munnen sier en ting mens adferden viser noe annet.

Hvordan påvirkes offentlige forhandlinger av dette?

I offentlige anskaffelser er prosessene bl.a. styrt av et lovverk som skal ivareta prinsipper om likebehandling, forutberegnelighet og etterprøvbarehet. Grunnprinsippet bygger på å fremme objektivitet, forretningsmessighet og hindre forfordeling. Allikevel viser intervjuer vi har gjort med en rekke offentlige innkjøpsorganisasjoner at faktorer som tillit, relasjon og følelser kan påvirke utfallet av forhandlingsprosesser. Dette er kanskje ikke så overraskende på mange. Allikevel er det flere offentlige innkjøpsorganisasjoner som ikke bruker regelverket på en slik måte at de skaper seg fleksibilitet til å komme i forhandlingsposisjon med sine tilbydere.

Oppsummert

Tillit og relasjon er avgjørende faktorer for gode forhandlingsresultat. Tilpasset kommunikasjon og anerkjennelser bygger tillit. Det er fullt mulig å lære seg dette gjennom forståelse og trening. ❖