



MINE 52 BESTE FORHANDLINGSRÅD

STEIN-ERIK MELLEMSETER

E-boken «Mine 52 beste forhandlingsråd» inneholder *praktisk anvendbare forhandlingsråd*.

Dette er råd jeg formidler når jeg holder kurs på BI eller i egen regi. Kursdeltakere kommer bl.a. fra de største aktørene innen dagligvare, advokatbransjen, eiendomsmegling og industri.

Forhandlingsrådene i boken er basert på en kombinasjon av godbiter fra:

- To-tre dusin bøker om forhandlinger.
- Fem internasjonalt anerkjente forhandlingskurs.
- Egne forhandlinger fra internasjonal bank og finans.
- Matnyttige råd fra noen av Norges dyktigste forhandlere.

Forhandlingsrådene i boken er inndelt i seks hovedkategorier:

- Hvordan skaffe verdifull info som gir deg makt?
- Hvordan benytte forhandlingsteknikk?
- Hvordan bygge sterke relasjoner?
- Hvordan skape mer verdi?
- Hvordan kapre verdi?
- Hvordan påvirke?

Har du noen kollegaer, samarbeidspartnere eller andre som vil like boken? Du står i så fall helt fritt til å videresende den til dem.

Jeg tilbyr kurs, foredrag og konsulenttjenester gjennom selskapet mitt, Alpha Negotiations. Vil du & dine kollegaer ha stor nytte av å forhandle fram bedre avtaler? Jeg bistår gjerne.

- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/stein-erik-mellemseter/>
- Epostadresse: sem@AlphaNegotiations.com
- Nett: www.AlphaNegotiations.com
- Telefon: (+47) 99 39 81 82

God lesning & lykke til med dine forhandlinger!

Oslo, 30. november 2023.

Stein-Erik Mellemseter
Daglig leder



INNHALDSFORTEGNELSE

Introduksjon	2
Innholdsfortegnelse	3-4

Hvordan benytte forhandlingsteknikk?

1. Vær godt forberedt. Det betaler seg!	5
2. Tilfredsstill interesser. Det skaper mer verdi!	5
3. Tenk strategisk. Utnytt dine konkurransefortrinn!	6
4. Styrk argumentene dine. Få større gjennomslag med autoriteters utsagn!	6
5. Kommuniser effektivt. Det er mer overbevisende!	7
6. Forhandle om prosessen. Ikke la andre bestemme 'spillereglene'!	7

Hvordan skaffe verdifull info som gir makt?

7. Skaff deg verdifull info. Det gir deg mer makt!	8
8. Vær en god lytter. Det gir deg verdifull info!	8
9. Vær mer kommersiell. Alt har sin pris!	9
10. Foreslå to løsninger samtidig. Det hjelper deg med å få viljen din!	9
11. Utnytt kunstig intelligens. Tjen på nye og effektive verktøy!	10
12. Ha rett innstilling. Forhandlinger er ikke kaffeslabberas!	10
13. Øv på å forhandle. Øvelse gjør mester!	11

Hvordan bygge sterke relasjoner?

14. Bygg sterke relasjoner. Det er en god investering!	12
15. Unngå ultimatum. Det svekker relasjoner!	12
16. Avis på en positiv måte. Ikke svekk relasjoner!	13
17. Skap tillit. Få bedre resultater og relasjoner!	13
18. Hensynta følelser. Du forhandler ikke med ChatGPT!	14
19. Vær mer ydmyk. Beskytt deg <i>mot deg selv</i> !	14
20. Forebygg konflikter. Det er mye lettere enn å løse dem!	15

Hvordan påvirke andre?

21. Påvirk andre. Få dem til å gjøre det du vill!	16
22. Påvirk andres oppfatninger. Forbedre din forhandlingsposisjon!	16
23. Ta den andre partens perspektiv. Gjør som gisselforhandlere!	17
24. Legg fram forslag først. Påvirk andre mye!	17
25. Virk rettferdig. Det er overbevisende!	18
26. Sammenlign med noe dårlig. Alt vurderes relativt til noe annet!	18
27. Fremhev tap, ikke gevinst. Fordoble argumenters effekt!	19

Hvordan skape mer verdi?

28. Skap mer verdi. Unngå nullsumspill!	20
29. Vær mer empatisk. Det gjør det lettere å påvirke andre!	20
30. Utnytt ulikheter. Bruk det til å skape verdier!	21
31. Slutt å prute. Det er bedre å forhandle!	21
32. Vær samarbeidsvillig. Ikke gjør som Donald Trump!	22
33. Løs andres problemer. Få betalt for å skape mer verdi!	22

34. Elsk de kravstore. De er mer betalingsvillige!	23
35. Unngå kompromiss. Gjør heller gode byttehandler!	23
36. Ikke vær selvsentret. Få makt ved å skape verdi for andre!	24
37. Samarbeid, så konkurrer. Rekkefølgen er avgjørende!	24
38. Tilby betingede avtaler. Belønn andre for å gjøre det du vil!	25
39. Selg først, så forhandle. Ikke bland de to oppgavene!	25
40. Vær fleksibel. Ikke bare bry deg om pris!	26
41. Vær løsningsorientert. Forvandle et 'Nei' til et 'Ja'!	26

Hvordan kapre mer verdi?

42. Kapre mer verdi. Sikre deg din rettmessige andel!	27
43. Avslå første tilbud. De har mer å gå på!	27
44. Vær ukomfortabel. Ellers koster det skjorta!	28
45. Vær bevisst ordvalg. Folk røper seg ofte!	28
46. Ta deg godt betalt. Få belønning for verdiene du skaper!	29
47. Inngå allianser. Få mer forhandlingsmakt!	29
48. Ikke gi bort noe. Bytt det bort i stedet!	30
49. Ikke undervurder deg selv. Du kan ha mer makt enn du aner!	30
50. Sett tidsfrister. Flytt presset over på andre!	31
51. Vær modig. Det er verdt å overkomme frykten!	31
52. Del verdiskapingen likt. Det øker den & er rettferdig!	32

Kontaktinformasjon	33
--------------------------	----

HVORDAN BENYTTE FORHANDLINGSTEKNIKK?

1. Vær godt forberedt. Det betaler seg!

- ✓ **Tenk på begge parter.** Mange som forhandler er selvsentrerte. De går glipp av muligheter til å skape verdi. Du bør derfor tenke vel så mye *den andre parten* før forhandlinger.
- ✓ **Lag en spørsmålsliste.** Ikke bare forbered gode argumenter. Prøv spesielt å få innsikt i den andre partens interesser, preferanser og alternativer.
- ✓ **Vær empatisk.** Tenk på hva du ville sagt hvis du var de du forhandler med. Få dem til å føle seg forstått. Det skaper tillit og forbedrer relasjoner. Som gjør det lettere å påvirke dem.
- ✓ **Planlegg prosessen.** Vær bevisst på at du forhandler langs to parallelle spor. Ikke bare sett søkelys på mulige forhandlingstemaer. Vurder også på hvordan du kan styre *prosessen*.
- ✓ **Forbered løsningsforslag.** Tenk på forslag du kan legge fram først, for å påvirke den andre parten. Det vil fungere som et 'anker' som styrer hva de tror de kan oppnå.

2. Tilfredsstill interesser. Det skaper mer verdi!

- ✓ **Kartlegg interesser.** Identifiser partenes viktige interesser, både felles-, motstridende-, og særinteresser. Sistnevnte er saker av betydning for bare den ene parten.
- ✓ **Inkluder særinteresser.** Husk at forhandlingsmakten din øker desto mer verdi du skaper for andre. Avtaler bør derfor inneholde alt som er verdifullt for de du forhandler med. Selv om noe av det er uten verdi for deg.
- ✓ **Bry deg om immaterielle interesser.** De du forhandler med verdsetter at du respekterer, anerkjenner og lytter til dem. Det gjør at du kan betale dem litt mindre i kroner og øre.
- ✓ **Hensynta tredjeparter.** Parter som *ikke* deltar i forhandlinger, kan likevel bli påvirket av et forhandlingsresultat. Tredjeparter – som for eksempel sluttbrukere – kan ha negativ innvirkning på din virksomhet hvis du ikke bryr deg om deres interesser.
- ✓ **Kommuniser dine interesser.** Hensikten med forhandlinger er å tilfredsstille egne interesser. Sannsynligheten for at du klarer det øker - dersom du gjør det klart hva som er viktig for deg.

3. Tenk strategisk. Utnytt dine konkurransefortrinn!

Strategi handler som kjent om å skape verdier, nettopp ved å utnytte konkurransefortrinn. Og for å kartlegge hvilke fortrinn du har, må du vurdere dine sterke sider *relativt* til dine konkurrenters.

En god strategi krever altså kunnskap om *både* interne forhold og om omgivelsene. Det er derfor utbredt å rette blikket utad mot andre i forbindelse med posisjonering i et marked.

Også i forhandlinger er innsikt i det konkurransemessige landskapet en forutsetning for å lykkes. Likevel er mange for selvsentrerte. Det viser videoopptak av flere hundre forhandlinger jeg har analysert.

Husk at desto svakere dine konkurrenter er, desto dårligere alternativer har de du forhandler med. Vær derfor bevisst at dine konkurransefortrinn forbedrer din forhandlingsposisjon.

Søk alltid å få mest mulig innsikt i alternativene til de du forhandler med. Kartlegg dine fortrinn relativt til dine konkurrenters. Det gir deg verdifull innsikt i hvor langt du kan 'strekke strikken'.

4. Styrk argumentene dine. Få større gjennomslag med autoriteters utsagn!

Det er mye lettere for andre å gi etter for forslag som anses rettferdige. Vis derfor til autoriteter som deler ditt syn. Det øker sjansen for at forslagene dine aksepteres.

Du oppnår lite hvis argumentasjonen din bare bygger på et egoistisk ønske om mer til deg. Det er mye lettere å overtale andre når du legitimerer forslagene dine.

I stedet for å si «Jeg mener at ...», så siter autoriteter som deler ditt syn. Det vil typisk være mye vanskeligere å argumentere mot dem enn mot deg.

Det finnes mange autoriteters utsagn som kan styrke argumentene dine. For eksempel hva Høyesterett har uttalt i en relevant sak. Eller hva hodejegere mener lønnsnivået for en stilling bør være.

Selv benyttet jeg sistnevnte eksempel da jeg fikk et jobbtilbud fra HSBC i London for 20 år siden. Europas største bank tilbød meg 48.000 pund for å arbeide blant 450 ansatte på bankens gigantiske meglergulv.

Da sa jeg at tre hodejegere hadde fortalt meg at normal grunnlønn for en stilling som aksjederivatmegler var 60.000 pund. Det viste seg å være tre lønnsomme telefonsamtaler ...

5. Kommuniser effektivt. Det er mer overbevisende!

✓ **Lytt først.** Prøv å forstå hvordan de du forhandler med tenker. Det gir deg innsikt til å besvare spørsmålet «*What's in it for me?*» - som om det ble stilt deg. Da kan du lettere påvirke dem.

✓ **Unngå antagelser.** Det er normalt at info tolkes ulikt. Det kan i verste fall lede til mistillit. Derfor bør du ikke anta noe, men i stedet dobbeltsjekke at du forstår hva andre mener.

✓ **Vær åpen om preferanser.** Det gjør dine prioriteringer tydelige, og kan også åpne opp den andre parten. Gjensidig åpenhet gjør det lettere for dere å inngå verdiskapende byttehandler.

✓ **Vær ærlig.** Troverdighet er et svært verdifullt forhandlingskort. Det kan overvinne mistillit, en stor barriere mot at du kan oppnå det du vil. Bygg derfor et renommé for å holde ord.

6. Forhandle om prosessen. Ikke la andre bestemme 'spillereglene'!

Du forhandler i realiteten langs to parallelle spor i mange forhandlinger: Om forhandlingstemaer– eller 'spillet', og om forhandlingsprosessen – eller 'spillereglene'.

Forhandlingsprosessen omhandler blant annet agendaen, og når og hvor du skal forhandle. Og eventuell tidsfrist for når avtaler skal inngås. Disse 'reglene' bør du være med å bestemme, ellers lar du i realiteten andre diktere dem.

Forhandlingene til TV-serien *Friends* er et godt eksempel på styring av prosessen. Det endte med at skuespillerne oppnådde rekordhøye 1 million dollar hver, per episode (!).

De seks 'vennene' fikk langt bedre betalt enn de fire komikerne i *Seinfeld*. Og det til tross for at *Friends* ikke var like populært, samt at de var flere skuespillere – og at serien dermed i utgangspunktet ikke var like avhengig av hver av dem.

Men med et sjakktrekk endret 'vennene' spillereglene: De lot ikke NBC forhandle med dem individuelt, men insisterte på at TV-selskapet måtte ansatte alle seks for at de skulle være med i en ny sesong. Dermed måtte NBC bare bla opp for å holde serien gående.

HVORDAN SKAFFE VERDIFULL INFO SOM GIR DEG MAKT?

7. Skaff deg verdifull info. Det gir deg mer makt!

✓ **Ha riktig innstilling** når du forhandler. Du bør ikke oppføre deg som når du går på café med venner. Ikke bare vær opptatt av å ha det hyggelig. Fokuser på å skaffe deg dyrebar info.

✓ **Verdifull informasjon** i forhandlinger omhandler spesielt partenes interesser, alternativer, begrensninger og mulige løsninger. Derfor er det så nyttig for deg å ta den andre partens perspektiv.

✓ **God kommunikasjon** er alfa og omega. Det handler ikke bare om å snakke til andre, men også *lytte* til dem. Hvis du vil skaffe deg god info, bør du prate mindre og lytte mer.

For den som prater mest, har ikke nødvendigvis mest makt. For eksempel benytter ikke politiet forhør til å prate mest mulig selv. De stiller i stedet spørsmål for å tilegne seg ny informasjon.

8. Vær en god lytter. Det gir deg verdifull innsikt!

I forhandlinger er det spesielt nyttig å kjenne til den andre partens interesser, preferanser og begrensninger. For da kan du foreslå løsninger som er akseptable for dem og svært gode for deg.

Desto mer verdifull innsikt du har om dem, desto lettere kan du *skape* verdi («bake en større kake»). Og desto lettere kan du *kapre* verdi (sikre deg flest mulig «kakestykker»).

Selv noen av Norges beste forhandlere kan bli bedre til å tilegne seg verdifull innsikt. Det ser vi i praktiske forhandlingsøvelser jeg har arrangert på blant annet Handelshøyskolen BI.

✓ **Lag en spørsmålsliste.** De fleste mennesker liker å prate om seg selv og sitt. Du kan få mye nyttig innsikt om andre, bare ved å vise genuin interesse for dem.

✓ **Still åpne spørsmål.** Start setninger med spørreordene 'Hvem?', 'Hva?' og 'Hvordan?' Da får du mer utfyllende svar enn 'Ja', 'Nei' eller 'Kanskje'.

✓ **Unngå 'Hvorfor?'** Akkurat det spørreordet kan få folk på defensiven. Omformuler derfor for eksempel «Hvorfor er det viktig?» til «Hva er grunnen til at det er viktig?».

✓ **Lytt aktivt.** Ikke prat og argumenter mest mulig selv. For eksempel gisselforhandlere ser stor verdi i å få ny innsikt om dem de har med å gjøre. Derfor har noen av dem utelukkende én oppgave: å lytte.

9. Vær mer kommersiell. Alt har sin pris!

- ✓ **Aldri avvis forespørsler kategorisk.** Ikke la det første du sier være 'Nei, den type oppdrag påtar vi oss ikke' eller 'Nei, for alle kunder må få akkurat samme service'.
- ✓ **Undersøk andres betalingsvilje.** Finn ut hva det de spør om, er verdt for dem. Hvor mye mer kan du få betalt for å utføre det uvanlige oppdraget, yte VIP service eller levere ekstra raskt?
- ✓ **Kartlegg egne kostnader.** Regn på utgiftene dine for å tilfredsstille en kunde. Hva koster deg om du må ansette flere, flytte ressurser fra andre prosjekter, eller nedprioritere andre kunder?
- ✓ **Sikre deg kompensasjon.** Kartlegg om kundens betalingsvilje er større enn dine kostnader. I så tilfelle må du sørge for at den ekstra betalingen er større enn dine ekstrakostnader.

Eksempel: Nylig spurte en kunde om råd innen et tema jeg ikke lenger jobber med. Jeg kunne blankt avvist forespørselen. Men siden de betalte tilstrekkelig mye for det, takket jeg ja til forespørselen.

10. Foreslå to løsninger samtidig. Det hjelper deg med å få viljen din!

Du bør på samme tid legge fram *to* forslag som i dine øyne er like attraktive. Det er spesielt nyttig mot slutten av forhandlinger.

- ✓ **Reduser konfliktnivået.** *To* samtidige forslag skaper et bedre forhandlingsklima. Det bærer ikke preg av et ultimatum. Og du viser vilje til å finne en løsning som kan være akseptabel for begge parter.
- ✓ **Skaft mer verdifull info.** Hvis de ikke aksepterer ett av forslagene, kan du spørre hvilket de liker best. Det gir deg info om deres preferanser, som du ellers kanskje ikke ville fått ut av dem.
- ✓ **Oppnå større 'anker'-effekter.** Dine førsteutspill har stor påvirkningskraft. Fordi det er vanskelig for andre å justere seg nok bort fra dem. Med *to* forslag gjør du det enda vanskeligere.

11. Utnytt kunstig intelligens. Tjen på nye og effektive verktøy!

Bruk KI / AI til å spare tid og oppnå bedre resultater i forhandlinger. Bare legg inn spørsmål som du vil ha svar på – som for eksempel disse:

- ✓ **Avdekk behov:** «Lag fem spørsmål jeg kan stille i en forhandling. Hensikten min er å bedre forstå de jeg forhandler med, særlig deres interesser og alternativer.»
- ✓ **Styr forhandlingsprosesser:** «Skriv seks forslag for hvordan jeg kan styre en forhandlingsprosess. Det skal både lede til at jeg både skaper og kaprer mer verdi.»
- ✓ **Skaff verdifull info:** «Lag en liste over sju spørsmål jeg bør stille i en forhandling. Hensikten er å vise genuin interesse for de jeg forhandler med og å skaffe meg verdifull informasjon.»
- ✓ **Spill rollespill:** «La oss spille et rollespill i forkant av en forhandling med en leverandør. Temaer er pris, varesortiment, kvalitet, service, lager, transport og betalingsbetingelser.»

12. Ha rett innstilling. Forhandlinger er ikke kaffeslabberas!

Mine analyser av flere hundre forhandlinger viser at selv svært dyktige forhandlere ofte ikke er nok 'påskrudd'.

- ✓ **Ikke bare ha det hyggelig.** Din førsteprioritet bør ikke være at det alltid er god stemning. Husk at de du forhandler med ikke er dine venner. Derfor bør du ikke oppføre deg som når du går på café.
- ✓ **Takle å være ukomfortabel.** Vær forberedt på at du til tider kan oppleve et fysisk ubehag. Ikke vær den som da for enhver pris søker mot det trygge. Det blir fort kostbart.
- ✓ **Still flere spørsmål.** Informasjon er makt i forhandlinger, så vis genuin interesse for den andre parten. Forbered en spørsmålsliste. Da kan du skaffe deg mer verdifull info og skape mer verdier.
- ✓ **Ikke del for mye informasjon.** Tenk både på hva du sier og kroppsspråket ditt. Ikke røp deg og del informasjon som bare gir den andre parten mer forhandlingsmakt.

13. Øv på å forhandle. Øvelse gjør mester!

- ✓ **Vektlegg erfaringer.** Det er fint hvis du vet hvordan du *bør* forhandle. Men vær bevisst at forhandlinger er et praktisk fag. Sørg derfor for å skaffe deg verdifulle *ferdigheter*.
- ✓ **Forhandle mest mulig.** Husk at de samme prinsippene gjelder for en liten avtale som for en stor. Benytt derfor enhver anledning til å forberede deg til viktige forhandlinger.
- ✓ **Øv med rollespill.** Be kollegaer tørrtrene med deg. La dem innta rollen som de du skal forhandle med. Da kan du lære av nye erfaringer, uten at det står noe på spill.
- ✓ **Praktiser forhandlingsråd.** Nå leser du e-boken «Mine 52 beste forhandlingsråd». Plukk ut de tre aller mest matnyttige rådene for deg. Bruk dem så ofte du kan.

HVORDAN BYGGE STERKE RELASJONER?

14. Bygg sterke relasjoner. Det er en god investering!

Dette er hvordan du kan skape verdifulle relasjoner.

- ✓ **Tenk langsiktig.** Ikke tenk på avtaler kun som enkelttransaksjoner. For folk er mer tilbøyelige til å samarbeide igjen hvis de føler seg verdsatt. Det åpner opp for flere muligheter på sikt.
- ✓ **Vær likandes.** Mange inngår heller en mindre god avtale med folk de liker, enn en bedre avtale med folk de *ikke* liker. Sørg derfor for at du er lett å like.
- ✓ **Skap tillit.** Det er som et fundament for gode relasjoner. For det får andre til å stole på deg og dele informasjon. Det er avgjørende for at dere skal oppnå mer verdiskaping i forhandlinger.
- ✓ **Forhandle flere temaer samtidig.** Unngå at den ene partens gevinst automatisk blir den andres tap. Søk derfor etter gode byttehandler i stedet for å kompromisse på sak etter sak.
- ✓ **Oppnå både-og.** Du kan *både* inngå en god avtale *og* ha en sterk relasjon med de samme menneskene. Fordi folk vurderer både avtaler og relasjoner subjektivt. Derfor bør du påvirke deres oppfatninger av begge deler.

15. Unngå ultimatum. Det svekker relasjoner!

Mange avviser ultimatum, selv når det egentlig er rasjonelt å akseptere dem. Det skyldes at de anser rettferdighet som viktigere enn det rent økonomiske.

- ✓ **Virk rettferdig.** Ikke tving andre til å akseptere noe, for at du skal få viljen din. Bytt ut «Jeg må ha minst 800.000 kr» med «Jeg slår til dersom du tilbyr 800.000 kr!».
- ✓ **Gi valgmuligheter.** Foreslå to løsninger samtidig, hvor begge tilfredsstiller dine interesser. Folk flest responderer mye mer positivt på forslag, når de selv får velge fritt.
- ✓ **Overhør andres ultimatum.** Ikke prat om det, fordi da fester det seg. Det gjør det vanskeligere for den andre parten å gå tilbake på ultimatumet - uten at de taper ansikt.
- ✓ **Omformuler andres ultimatum.** For eksempel kan «Jeg må ha et prisavslag på ytterligere 1 million kroner», besvares med det lite forpliktende «Jeg forstår at pris er veldig viktig for deg.»

16. Avvis på en positiv måte. Ikke svekk relasjoner!

Ingen liker å bli avvist. Det er ekstra ille hvis det oppleves personlig, og fører til tap av ansikt. For å ivareta gode relasjoner, bør du derfor være veldig bevisst hvordan du sier Nei til andre.

For hver gang du egentlig bør avvise noen, står du overfor et dilemma: Hvordan kan du ivareta både egne interesser og relasjonene til de du avviser?

Hvis du blankt avfeier andres ønsker, ivaretar du ikke relasjonen din til dem. Og hvis du uten gjenværelser imøtekommer deres ønsker, ivaretar du ikke egne interesser. Prøv derfor dette:

❶ **Uttrykk dine egne interesser.** Dette er fanesaker som du brenner for. Det kan for eksempel være lave priser, fornøyde kunder eller bærekraftig drift.

❷ **Formidle avvisningen med en god begrunnelse.** Si Nei til noe, ved å si Ja til noe annet. Begrunn avvisningen med dine egne interesser. Da blir ikke avvisningen personlig.

❸ **Styrk relasjonen med et konstruktivt forslag.** Strekk ut en hånd for å vise at du ønsker å ivareta relasjonen. Foreslå en alternativ løsning som kan være akseptabel for de andre.

For eksempel kan et hotell slutte å skrive «Røyking forbudt!». I stedet kan det skrive: «For våre gjesters komfort, er det ikke tillatt å røyke på rommet. Ta kontakt dersom du ønsker å vite hvor du kan røyke».

17. Skap tillit. Få bedre resultater og relasjoner!

✅ **Verdsett relasjoner.** Vis at du ikke anser avtaler bare som enkeltstående transaksjoner. Gi bort noe nå, som du ikke får noe igjen for på en stund.

✅ **Lytt aktivt.** Få de du forhandler med til å føle seg hørt og forstått. Vær genuint interessert i dem. Vis at du forstår deres behov, og at du verdsetter deres meninger.

✅ **Vær samarbeidsorientert.** Vis at du er opptatt av gjensidig suksess, ikke bare egne interesser. Del informasjon, og forsøk å skape mer verdier sammen med de du forhandler med.

✅ **Vær pålitelig.** Vern om ditt rennømmé for å oppføre seg ansvarlig. Gjør det du har sagt du skal gjøre. Benytt alle anledninger til å vise at du er til å stole på.

18. Hensynta følelser. Du forhandler ikke med ChatGPT!

Det er to psykologiske begreper som er viktige i alle mellommenneskelige forhold: 'varme' og 'kompetanse'. De forklarer til sammen mer enn 90% av folks førsteinntrykk av deg.

Viktigst av de to er 'varme', som er om du har gode intensjoner. -Virker du vennlig og empatisk? Mens 'kompetanse' omhandler evnene dine til å følge opp intensjonene. -Er du ressurssterk?

I Steinalderen vurderte mennesker raskt om fremmede var 'venn' eller 'fiende'. Denne evnen var avgjørende for å overleve. Det gjaldt å først vurdere andres motiver, og etterpå om de var i stand til å handle på dem.

Rekkefølgen er fortsatt kritisk den dag i dag: Du blir nemlig først vurdert på 'varme', så på 'kompetanse'. Før folk vurderer hva du sier, så vurderer de hva de synes om *deg*. Mange bommer stygt på dette.

Vær bevisst at 'varme' er nøkkelen til å lede og påvirke. Sørg derfor for å *først* overbevise andre om at du forstår og vil dem vel. *Deretter* kan du fortelle hvordan du kan bistå dem.

19. Vær mer ydmyk. Beskytt deg *mot deg selv*!

På ett vis er folk ofte *for* selvsikre når de forhandler. Det viser video-opptak av flere hundre forhandlinger jeg har analysert. Mange som forhandler *antar* mye - og tar ofte feil.

Overdreven selvtilit kan lede til konflikt og tapt verdiskaping. Det påvirker vår dømmekraft til å *ikke* maksimere våre egeninteresser. Vi er derfor tjent med mer ydmykhet og mindre selvsikkerhet.

✅ **Still flere og åpne spørsmål.** Du bør ta høyde for at det er mye du ikke er kjent med. For å tilegne deg ny og verdifull info, kan du bruke spørreordene Hva, Hvem, Når, Hvor, Hvorfor og Hvordan.

✅ **Dobbeltsjekk antakelser.** List opp dine antagelser om vesentlige forhold. Spør om du har forstått riktig. Det er bedre å føle seg midlertid dum, enn å forbli uvitende om noe viktig for all fremtid.

✅ **Finansmarkedet som eksempel.** Både de som kjøper og de som selger aksjer tror prisen er feil. Og at de vet bedre enn andre. Men de aller fleste som handler aksjer ofte, oppnår *mindre* totalavkastning pga aksjekurtasje.

20. Forebygg konflikter. Det er mye lettere enn å løse dem!

Ta grep for å unngå at konflikter slår rot. Det sparer deg for tid, penger – og bekymringer.

✓ **Kartlegg partenes interesser.** Det er 'råmaterialet' du har å jobbe med. Desto flere saker dere forhandler om, desto lettere er det å gi og ta. Med gode byttehandler unngår du at den enes gevinst blir den andres tap.

✓ **Lytt aktivt.** Du bør stille flere spørsmål, ikke bare argumentere. Fordi det er lettere for andre å akseptere en avgjørelse, hvis de først føler seg lyttet til og forstått.

✓ **Vær empatisk.** Å forstå andres følelser gjør det lettere å påvirke dem - og dermed løse konflikter. Men det er krevende. Fordi det er mest å hente ved å være empatisk med dem du føler fortjener det aller minst.

HVORDAN PÅVIRKE ANDRE?

21. Påvirk andre. Få dem til å gjøre det du vil!

- ✓ **Vis til autoriteter.** De samme ordene fra en ekspert, veier mye tyngre enn hvis de kommer fra din munn. Du bør derfor vise til utsagn fra autoriteter som underbygger dine synspunkter.
- ✓ **Vær ekstra hyggelig.** Vi sier helst ja til forespørsler fra folk vi liker. Og alle vil gjerne føle at noen er interessert i dem. Du kan derfor få andre til å like deg mer, bare ved å stille dem flere spørsmål.
- ✓ **Vis til knapphet.** Muligheter fremstår mer verdifulle når de er mindre tilgjengelige. Fordi vi misliker å miste valgmuligheter. Du kan derfor øke verdien av noe, ved å skape konkurranse om det.
- ✓ **Gi bort noe.** Etter å ha fått noe, føler vi et behov for å gi noe tilbake. Du kan få andre til å gjengjelde, ved å gjøre en liten ting for dem først. Som for eksempel ved å gi dem gratisprøver.
- ✓ **Få folk til å si at de skal gjøre noe.** Det øker sannsynligheten for at de faktisk gjør det. Fordi de liker å fremstå som konsistente. Du kan dermed spille på at folk gjerne gjør det de har sagt de skal gjøre.
- ✓ **Vis at mange liker det du selger.** Vi avgjør ofte hva som er riktig, ved å se på hva andre gjør. Du kan derfor påvirke ved å vise til sosiale bevis. Som for eksempel gode kundereferanser.

22. Påvirk andres oppfatninger. Forbedre din forhandlingsposisjon!

Det er fire viktige områder du bør påvirke andres oppfatninger om.

- ✓ **Mulighetene for verdiskaping.** Mange undervurderer dette potensialet. Derfor må du få dem til å forstå at samarbeid kan lønne seg.
- ✓ **Hvor interessert du er.** Ikke virk for ivrig og send ut sterke kjøpssignaler. Da vil de du forhandler med ikke føle et behov for å gi deg et godt tilbud.
- ✓ **Partenes beste alternativer.** Dette er 'smertegrensene' for hva en part kan gå med på. Fremhev *fordeler* ved ditt eget beste alternativ og *svakheter* ved den andre partens beste alternativ.
- ✓ **Forhandlingsresultatet.** Du kan oppnå *både* en god avtale og ha en god relasjon. Men det krever at du ikke røper deg når du er storfornøyd.

23. Ta den andre partens perspektiv. Gjør som gisselforhandlere!

Vi som forhandler i næringslivet, har mye å lære av gisselforhandlere.

✓ **Samarbeid.** I gisselforhandlinger har begge parter dårlige alternativer til å inngå en avtale. Også i andre forhandlinger er det ofte gjensidig avhengighet mellom partene. Da vil du dra stor nytte av å være samarbeidsvillig.

✓ **Lytt, ikke argumenter.** Gisselforhandlere anser det å lytte aktivt som nøkkelen til å oppnå innflytelse og adferdsendring. Noen av dem har derfor som hovedoppgave å lytte.

De vet at det er spesielt viktig å få gisseltakere til å føle seg hørt og forstått. Fordi det bygger relasjoner og skaper tillit. Du vil også få større påvirkningskraft, hvis du blir flinkere til å lytte.

✓ **Ikke undervurder egen posisjon.** Gislernes pårørende har også noe gisseltakerne desperat trenger, som ofte er penger. Husk at i alle forhandlinger har du makt, så lenge den andre parten ønsker dialog.

24. Legg fram forslag først. Påvirk andre mye!

I forhandlinger må alltid én av partene legge fram et forslag først. Det gjelder agendaen, hvor og når dere skal forhandle, mulige løsninger, pris osv., osv.

Slike førsteutspill har svært stor påvirkningskraft fordi de virker som et 'anker'. Det skyldes at den andre parten vanligvis ikke justerer seg nok bort fra det første utspillet.

Kunsten er å først referere til noe som er dyrere eller dårligere enn det du ønsker å oppnå. Dette 'ankeret' får det etterfølgende forslaget til å virke *relativt sett* attraktivt.

Da Steve Jobs lanserte iPad, sa han først at de vurderte å selge den for 999 dollar. Han hevet ut beløpet som et 'anker'. Det fikk den faktiske prisen på 499 dollar til å virke billig.

Selv eksperter blir veldig påvirket - også av helt irrelevante 'anker'. Det kommer bl.a. fram i en studie blant tyske dommere. Deres domsavsigelser ble påvirket av utfallet av terningkast (!).

NB! Du bør unngå førsteutspill når du har lite informasjon. Hvis du bommer stygt med forslaget ditt, kan du risikere å gå glipp av en god avtale eller miste verdifull troverdighet.

25. Virk rettferdig. Det er overbevisende!

Overbevis andre om at du ikke spør om mer enn det som er rettferdig. Det er svært effektivt i forhandlinger. Fordi rettferdighet er viktig for de fleste av oss.

Mange blir derfor satt i 'sjakk matt' hvis de blir overbevist om at andres forslag er rettferdig. Men det trenger ikke være slik. For det er ofte flere forslag du kan argumentere for at er rettferdige.

Se for deg eksemplet med studentene Ola og Kari: Han har råd til to pizzastykker, mens hun bare har råd til ett. Slår de slantene sine sammen, kan de derimot kjøpe en hel pizza med seks stykker.

Ola mener det er rettferdig at han skal få fire av pizzastykkene. Han la jo tross alt dobbelt så mye i den felles potten. Men Kari sier de to er gjensidig avhengige, og derfor bør dele stykkene helt likt.

En tredje og mer prinsipielt rettferdig variant tar høyde for både den gjensidige avhengigheten og at Ola betaler mer: De tre ekstra pizzastykkene deles likt og legges til Olas to og Karis ene stykke.

26. Sammenlign med noe dårlig. Alt vurderes relativt til noe annet!

Folk har ofte vanskelig for å vurdere verdien av et tilbud. Hva det er verdt i absolutte termer. Dermed får *hvordan* du presenterer forslag, betydning for hvor verdifulle andre synes tilbudene dine er.

✅ **Kartlegg dine sterke sider.** Det kan for eksempel være lavest pris, høyest kvalitet eller best service. Vit hvilke sider av det du tilbyr, som er relativt sterke.

✅ **Påvirk andres referansepunkter.** Trekk fram referanser som er dyrere eller dårligere enn det du selv fremmer. Relativt sett får det forslagene dine til å virke mer attraktive.

✅ **Et eksempel** er en arbeidsgiver som skal tilby noen en stilling. Hen bør vektlegge at tilbudet er bedre enn kandidatens betingelser i dag. Ikke at tilbudet er dårligere enn det jobbsøkeren forventet.

✅ **Spill på kontraster.** Mange butikker fremhever sine aller dyreste produkter. Det gjør at alle de andre produktene deres til sammenligning *virker* billige.

27. Fremhev tap, ikke gevinst. Fordoble argumenters effekt!

Dette er hvordan du kan utnytte andres tapsaversjon.

✓ **Prioriter dårlige nyheter.** I Steinalderen kunne konsekvensene av å tape én ukes mat være katastrofale. Mens gevinsten av å skaffe seg en tilsvarende *ekstra* mengde mat var begrenset.

✓ **Forsterk argumenter.** Vi har fortsatt aversjon mot tap. En gevinst må være om lag dobbelt så stor som et tap, før fordelene ved gevinsten anses like stor som ulempen ved tapet.

✓ **Utnytt tapsaversjon.** Fremhev derfor hva de du forhandler med vil tape, hvis de *ikke* inngår en avtale med deg. Da får du mye større gjennomslag enn hvis du vektlegger gevinsten deres ved å inngå avtalen.

✓ **Velg referansepunkt.** Det kan for eks. være *status quo* eller en fremtidig målsetning. Andre måler sin gevinst eller tap mot et referansepunkt. Velg derfor den referansen som får andres tap til å virke størst mulig hvis de *ikke* inngår en avtale med deg.

HVORDAN SKAPE MER VERDI?

28. Skap mer verdi. Unngå nullsumspill!

Nullsumspill er jo at den ene partens gevinst er lik den andre partens tap. Derfor bør du heller prøve å oppnå 'vinn-vinn'-løsninger.

- ✓ **Vis samarbeidsvilje.** Samarbeid først og fordel verdiskapingen siden. Rekkefølgen er viktig. Utsett konfliktfylte temaer til etter at dere har identifisert muligheter til å skape mer verdi.
- ✓ **Skaff deg og del informasjon.** Vær bevisst at informasjon er makt. Lytt aktivt. Kartlegg partenes interesser og alternativer, samt løsninger som kan være akseptable.
- ✓ **Løs andres problemer.** Evnen din til å skape verdi for andre, gir deg makt i forhandlinger. Vis hvordan du kan oppfylle andres ønsker, i bytte mot noe av stor verdi for deg.
- ✓ **Gjør gode byttehandler.** Unngå å 'møtes på midten' i sak etter sak. Forhandle heller flere temaer samtidig. Bytt bort det som har større verdi for dem du forhandler med enn det har for deg.

29. Vær mer empatisk. Det gjør det lettere å påvirke andre!

- ✓ Hvis du prøver å forstå andres synspunkter, vil de oppleve det som positivt. Og dersom du først lytter til dem, blir de mer villige til å lytte til deg. Da kan du lettere påvirke dem.
- ✓ Å være empatisk kan øke din tilgang av verdifull info. Det øker din forhandlingsmakt å kjenne til den andre partens interesser og alternativer. Da kan du foreslå en avtale som er akseptabel for dem og svært god for deg.
- ✓ Hvis du forstår andres emosjoner, vil det forbedre dine relasjoner med dem. Uten at det går på bekostning av noe annet. Sånn slipper du å velge mellom å ha en god relasjon eller å oppnå en god avtale.

Det er rett og slett verdifullt å ta den andre partens perspektiv i forhandlinger. Du gjør deg selv en tjeneste ved å være empatisk. Samtidig er det helt gratis!

I forhandlinger er det lett å bli selvsentrert og fanget av egne oppfatninger. Jeg vil påstå at empati er mangelvare hos mange både i næringslivet og det offentlige. Ikke vær blant dem.

30. Utnytt ulikheter. Bruk det til å skape verdier!

Store næringer er bygd på ulike preferanser. For eks. tar forsikringsselskap på seg risikoen for brann mot betaling, mens du kjøper brannforsikring for å bli kvitt den. Prinsippet gjelder også i mindre skala.

✓ **Let fram ulikheter.** Mange liker kun snakke om saker hvor de har samme syn som dem de prater med. Det kan derfor være kontraintuitivt å lete fram ulikheter i forhandlinger.

✓ **Skap verdi for andre.** Det er din evne til å skape verdi for andre, som gir deg forhandlingsmakt. Kan du for eks. sørge for billigere varetransport enn en leverandør kan gjøre selv?

✓ **Gjør gode byttehandler.** Bytt bort det som har større verdi for dem du forhandler med enn det har for deg.

Paradoksalt nok kan det derfor være best at du *ikke* får det du aller helst vil ha. Fordi andre verdsetter det enda mer enn du gjør.

31. Slutt å prute. Det er bedre å forhandle!

✓ **Forhandle flere temaer samtidig.** Når vi bare pruter på pris, er alltid den enes gevinst den andres tap. Du bør derfor unngå slike nullsumspill, fordi du da ikke kan skape mer verdi.

✓ **Del opp ett tema i flere.** «Pris» kan bli «priser». For eksempel kan «pris per enhet» endres til henholdsvis «enhetsprisen for de første 10 millioner enhetene» og «enhetsprisen utover det».

✓ **Vær åpen om preferanser.** Det klassiske eksemplet er to søsken som helt nødvendig slåss om appelsiner. Den ene trenger skallet til å lage kake, mens den andre bare trenger juicen.

✓ **Utnytt ulike preferanser.** Bruk ulikheter til å skape mer verdi. For eksempel kan du la parten som misliker risiko mest, kompensere den andre parten for å ta mer risiko.

✓ **Gjør gode byttehandler.** Bytt bort noe av liten verdi for deg (og stor verdi for andre), mot noe av større verdi for deg (og mindre verdi for andre).

32. Vær samarbeidsvillig. Ikke gjør som Donald Trump!

Det er enklere sagt enn gjort å være samarbeidsvillig. For hvordan skal du samarbeide med noen for å skape verdi - og *samtidig* konkurrere med dem om fordelingen av den?

Det gjelder å ikke bare se konflikt når du står overfor dette dilemmaet. Fordi forhandlinger trenger ikke være en konkurranse hvor den ene parten 'vinner' på den andres bekostning.

Men potensialet for å skape verdi realiseres ofte ikke. Så hva kan du konkret gjøre for å være samarbeidsvillig?

✓ **Utsett konfliktfylte temaer** til et stykke ut i forhandlingene. Rekkefølgen er avgjørende: først samarbeid for å 'bake en størst mulig kake', og deretter fordel 'kakestykkene'.

For når én forhandlingspart først går over i 'konfliktmodus', legger det nærmest lokk på videre samarbeid. Da blir det heller ikke skapt mer verdi.

✓ **Se på andres krav som noe positivt.** Løs deres problemer og innfri deres krav. For evnen din til å skape verdi for den andre parten, gir deg makt i forhandlinger.

Selv elsker jeg kravstore kunder – fordi jeg vet det er en sammenheng mellom høye krav og høy betalingsvillighet. Det er vann-vann: kundene får det de vil ha, og jeg får bedre betalt.

33. Løs andres problemer. Få betalt for å skape mer verdi!

Du tenker kanskje at andre får løse sine problemer selv. Fordi det er utfordrende nok å ivareta dine interesser. Men en avtale bør også inneholde alt som er verdifullt for dem du forhandler med.

For du er tjent med å bry deg om andres særinteresser. Selv om de er uten verdi for deg. Fordi forhandlingsmakten din øker desto mer verdi du skaper for andre.

Derfor bør du ikke se på noe som 'den andre partens problem'. Du bør tvert imot sørge for at en avtale også ivaretar din forhandlingspartners særinteresser. Da kan dere begge oppnå mer.

Et godt eksempel er det langsiktige partnerskapet Reitan Retail inngikk med Birgit Skarstein. Avtalen med gullvinneren fra Paralympics omhandler en fremtidig jobb i tillegg til sponsing.

Begge parter særinteresser ivaretas. Skarstein får økonomisk trygghet etter endt idrettskarriere. Og Ole Robert Reitan sikrer seg en suveren rollemodell som underbygger at bedriften er opptatt av inkludering og mangfold.

34. Elsk de kravstore. De er mer betalingsvillige!

Sørg for at du får godt betalt for å oppfylle andres krav.

- ✓ **Det er lett å bli frustrert** og irritert når andre stiller krav. Men se heller på det som noe positivt. For hvis andre stiller krav til deg, så kan du åpenbart gjøre noe som er verdifullt for dem.
- ✓ **Ethvert krav er en mulighet** for deg til å skape verdi. Folk krever det de gjør, nettopp fordi det betyr mye for dem å oppnå akkurat det. Det forteller deg at de er villige til å betale mye for det de krever.
- ✓ **Du bør oppfylle andres krav**, i bytte mot noe av stor verdi for deg. Selv elsker jeg kravstore kunder. Fordi det er en sammenheng mellom høye krav og høy betalingsvilje.
- ✓ **Et eksempel** er krav om dagbøter ved forsinkelser i byggeprosjekt. Slike krav tyder på at tid er penger. Som betyr at kunden kan være villig til å betale enda mer, dersom prosjektet blir ferdig *før* fristen.

35. Unngå kompromiss. Gjør heller gode byttehandler!

- ✓ **Unngå å 'møtes på midten' på sak etter sak.** Slike kompromiss er ikke tegn på gode forhandlingsferdigheter. Tvert imot legger det opp til nullsumspill hvor det ikke skapes mer verdier.
- ✓ **Forhandle flere temaer samtidig.** Det er konfliktskapende å forhandle bare ett tema av gangen. Fordi da blir den ene partens gevinst per definisjon den andre partens tap.
- ✓ **Kartlegg partenes preferanser.** Finn ut både hva som er svært viktig og mindre viktig. La parten som verdsetter et tema aller mest, få viljen sin - mot å kompensere den andre parten.

Ta for eksempel hvis betalingsvilkår er svært viktig for en leverandør. Da kan det være bedre for begge parter at kunden har kort betalingsfrist - i bytte mot litt lavere pris.

- ✓ **Del ett tema opp i flere.** For eksempel hvis spillere og klubber forhandler om én splitt av *alle* deres inntektskilder. Da kan de i stedet forhandle om ulike andeler av hhv. billettsalg, sponsorinntekter, TV-rettigheter osv.

36. Ikke vær selvcentrert. Få makt ved å skape verdi for andre!

✓ **Ikke vær navlebeskuende.** Du påvirker ikke andre ved å vise til hva *du* ønsker. Ingen gir deg et oppdrag bare fordi du har lyst på det. For det samme gjelder jo konkurrentene dine.

✓ **Tenk på de andre.** Vektlegg det som er av verdi for de du forhandler med. Besvar spørsmålet «*What's in it for me?*» – som om det ble stilt av dem.

✓ **Kartlegg interesser og preferanser.** Spør «Hva ønsker dere å oppnå?» og «Hva er aller viktigst for dere, og hva er mindre viktig?» Finn ut hva de virkelig ønsker, som du kan bistå dem med.

✓ **Skap verdi for andre.** Fortell hva du bringer til torgs av verdi for de du forhandler med. Desto mer verdi du kan skape for dem, desto mer motiverte - og betalingsvillige - blir de til å inngå avtaler med deg.

37. Samarbeid, så konkurrer. Rekkefølgen er avgjørende!

I enhver forhandling står du overfor dette dilemmaet: Hvordan samarbeide for å skape mer verdier, og *samtidig* konkurrere med de samme menneskene om å fordele verdiskapingen?

I teorien er håndteringen av 'forhandlerens dilemma' enkel. Nøkkelen til suksess er rekkefølgen: *Først* bak en størst mulig kake, *deretter* fordel kakestykkene: *Verdiskaping før verdikapring.*

I praksis er det mer utfordrende. Fordi så fort én part forsøker å kapre verdi, dras den andre over i 'konkurransmodus'. Det blir som å legge et lokk på videre samarbeid og verdiskaping.

Klimaet under forhandlings innledning er svært viktig. Fordi det setter tonen for hele dialogen. Hvis de første minuttene preges av konkurranse, blir det som oftest et gjennomgangstema under hele forhandlingen.

Du bør derfor utsette diskusjoner om prisbetingelser. Ta kampen om begrensede ressurser mot slutten av forhandlinger. Det gir deg tid i begynnelsen til å samarbeide for å skape mer verdi.

38. Tilby betingede avtaler. Belønn andre for å gjøre det du vil!

Betalinger ifm. betingede avtaler avhenger av fremtidige hendelser. Som en bonus for ekstra gode resultater. Du kan oppnå mye med betingede avtaler.

- ✓ **Reduser konfliktnivået.** Du unngår krangler om hva som er realistisk å oppnå i fremtiden. Det øker sjansen for å komme til enighet.
- ✓ **Styrk fellesskapet.** Du sørger for at den andre parten trekker hardt i samme retning som deg. Som når Michael Jordan promoterer Nikes *Air Jordan*-produkter han får prosenter av.
- ✓ **Reduser risiko.** Du minimerer faste kostnader. Fordi du betaler mer kun dersom du tjener mer, men ellers ikke.
- ✓ **Belønn sannferdighet.** Du kan teste om den andre parten virkelig har tro på fremtidig suksess. Går de med på en betinget avtale, er de åpenbart optimistiske.

39. Selg først, så forhandle. Ikke bland de to oppgavene!

Alle selger noe i forhandlinger, selv Innkjøp. De kan for eksempel selge tilgang til butikkhyller. Desto mer verdifull denne tilgangen virker for leverandører, desto billigere pris og bedre service går de med på.

- ✓ **Skap interesse.** Få fram hvilken verdi det du tilbyr har, for de du forhandler med. Men ikke øk etterspørselen ved å gi etter på pris. Da er du hverken en god selger eller god forhandler.
- ✓ **Lytt etter kjøpssignaler.** Det er viktig å forstå *når* du bør gå fra å selge til å forhandle. Taktskiftet bør skje i det du fanger opp klare kjøpssignaler fra de på den andre siden av bordet.
- ✓ **Adskill oppgavene.** Ikke begynn å forhandle *før* det er åpenbart at de andre vil inngå en avtale. For det kan provosere dem. Og ikke fortsett å selge *etterpå*, for da kan du gi unødvendig mye etter.
- ✓ **Unngå feil insentiver.** Ikke bli motivert til å inngå avtaler nærmest for enhver pris. Du er ikke tjent med at du gir etter i ett tilfelle, hvis det skaper en dårlig presedens for andre tilfeller.

40. Vær fleksibel. Ikke bare bry deg om pris!

- ✓ **Få betalt på flere måter.** Du bør for eksempel ikke bare tenke på fastlønn ifm. jobb. Vær også åpen for fleksitid, hjemmekontor, bedre pensjon, bonus osv.
- ✓ **Betal med noe annet.** De du forhandler med har en rekke andre interesser enn bare pris. Som de verdsetter, men som likevel *ikke* koster deg noe. Derfor bør du vise dem respekt, lytte til dem og anerkjenne deres roller.
- ✓ **Virk rettferdig.** Det kan være en *deal breaker* hvis et forslag ikke oppleves rettferdig. Du bør derfor alltid sørge for at dine forslag ikke virker urettferdige på andre.
- ✓ **Kartlegg fleksibilitet.** Noen har ikke myndighet til å forhandle på pris. Men det betyr ikke at de *ikke* kan forhandle om noe annet. Finn ut hvor de er fleksible, og forhandle om det.

41. Vær løsningsorientert. Forvandle et 'Nei' til et 'Ja'!

I en del forhandlinger har begge parter gode alternativer. Da er det spesielt krevende å lande en avtale.

- ✓ **Ikke ta et 'Nei' for et 'Nei'.** En god forhandler takker sjelden 'Ja' til det første tilbudet, så et 'Nei' bør ikke overraske deg. Det er ofte bare en midlertidig avvisning.
- ✓ **Ikke si 'Nei' til andre.** Ingen liker å få sine forslag blankt avvist. Legg derfor heller fram alternative løsningsforslag – det holder dialogen og relasjonen på rett spor.
- ✓ **Styr forhandlingsprosessen.** Ta initiativ for å påvirke agendaen og diskusjonen. Vær konstruktiv og fokuser på mulige løsninger, ikke bare på problemer.
- ✓ **Bygg relasjoner.** Skap deg et omdømme for å være en pålitelig forhandlingspart. Desto flere som har tillit til deg, desto flere muligheter kan du få i fremtiden.

HVORDAN KAPRE MER VERDI?

42. Kapre mer verdi. Sikre deg din rettmessige andel!

- ✓ **Ikke undervurder deg selv.** Husk at forhandlingsmakt er relativt. Din posisjon er også avhengig av den andre parten styrke. Hvis de har dårlige alternativer, har du gode kort på hånden.
- ✓ **Styrk argumentene dine.** Vis til utsagn fra autoriteter som underbygger dine poeng. Det gir deg mer gjennomslag. For nøytrale eksperters ord er mer tungtveiende enn de samme ordene uttrykt av deg.
- ✓ **Virk rettferdig.** Det er svært effektivt fordi rettferdighet er viktig for de fleste av oss. Derfor bør du overbevise andre om at du ikke spør om mer enn det som er rettferdig.
- ✓ **Legg fram forslag først.** Førsteutspill har svært stor påvirkningskraft. Ofte ender partene opp med en avtale nær det første utspillet. Vær derfor først ute med forslag til agenda, prosess og pris.
- ✓ **Vær ukomfortabel.** Krevende forhandling tilspisser seg ofte. Vær derfor mentalt forberedt på et fysisk ubehag. Tenk på at det vil koste deg dyrt å for enhver pris alltid være komfortabel.

43. Avslå første tilbud. De har mer å gå på!

- ✓ **Vær bevisst hvilke forhandlinger du deltar i.** Mange forstår ikke at de bør forhandle, eller at de faktisk gjør det. Husk at den verste forhandlingen du er med i, er den du *ikke* vet at du er med i.
- ✓ **Ha øye for forhandlingsmuligheter.** Du må ofte selv ta initiativet til å forhandle betingelser. For eksempel har selgere sjelden et insentiv til å nevne for kjøpere at det er muligheter til å forhandle.
- ✓ **Ta et eksempel** fra min tid som rente- og valutamegler. Alle kunder som aksepterte å betale fullpris, fikk lov til å gjøre det. De som forhandlet, fikk bedre betingelser.
- ✓ **Tren opp ferdighetene dine.** Hver gang noen vil ha noe fra deg, er en mulighet til å forhandle. Styrk denne refleksen, som om det var en muskel du vil gjøre stor og sterk.
- ✓ **Mange forventer frem-og-tilbake.** De blir paradoksalt nok *mer* fornøyde hvis de betaler mer etter flere runder. Ved å forhandle kan du med andre ord oppnå *både* bedre avtaler og bedre relasjoner.

44. Vær ukomfortabel. Ellers koster det skjorta!

Bestekameraten min fra Wharton vervet seg til militæret etter 11. september 2001. Tom Foldesi ble en Navy SEAL i USA. Ett av spesialsoldatenes mottoer er: '*Get comfortable being uncomfortable*'.

Navy SEAL-mottoet forbereder soldatene mentalt på ekstremt krevende oppdrag. Det gjør det litt lettere for dem å gjennomføre smertefulle kraftanstrengelser.

Selv om krevende forhandlinger sjelden er et forferdelig blodslit, er mottoet likevel relevant. Fordi du da ofte er under et stort press – blant annet pga. konflikter, tidsfrister og ultimatum.

Presset kan lede til fysiske reaksjoner du bokstavelig talt føler på kroppen. Pulsen øker, og du blir anspent og svett. Tenk da på at det vil koste dyrt å for enhver pris alltid være komfortabel.

I egne forhandlinger som megler gikk det ofte en kule varmt. Det var ikke uvanlig at vi ble røde i kinnene ved meglerbordene. Men det ble ansett som naturlig og et tegn på en godt utført jobb.

Du kan også forberede deg mentalt på å bli ukomfortabel. Når du får fysiske reaksjoner av presset, så tenk at det er sånn det *bør* være. Da klarer du lettere å stå i det – og det er veldig verdifullt.

45. Vær bevisst ordvalg. Folk røper seg ofte!

La oss ta et eksempel. En leverandør du forhandler med sier: «Jeg håper å få sånn cirka 100 millioner kroner». Hva er det vedkommende mellom linjene *egentlig* forteller deg?

✓ «**Jeg håper**» signaliserer at vedkommende ikke regner med å oppnå det hen ønsker.

✓ «**Å få**» sender et signal om en svak forhandlingsposisjon. Det er som om leverandøren underdanig ber deg om å gi hen noe.

✓ «**Sånn cirka**» er også et tegn på manglende fasthet. Vedkommende sier i realiteten at prisen langt ifra må være akkurat det hen foreslår.

✓ «**100 millioner kroner**» er i tillegg påfallende rundt. Tallet virker som et grovt anslag for hva hen kan akseptere, og at prisen godt kan bli en del lavere.

Du kan med fordel sende sterkere signaler. Du bør virke mer bestemt, og bruke tall som virker mer presist beregnet. For eksempel «Jeg er villig til å strekke meg til 99,7 millioner.»

46. Ta deg godt betalt. Få belønning for verdiene du skaper!

DN skriver at Norges dyreste advokater tar over 7000 kroner timen. Hvordan kan de – og du – forsvare høye priser?

✓ **Fokuser på verdi.** Investorlegenden Warren Buffet har sagt om aksjer at "*Price is what you pay, value is what you get*". Du bør tilsvarende unngå at andres innkjøp bare koker ned til et spørsmål om pris.

✓ **Hvis hvordan du skaper verdi.** Evnen din til å skape verdi for andre gir deg forhandlingsmakt. Besvar derfor spørsmålet «*What's in it for me?*» – som om det ble stilt av de du forhandler med.

✓ **Vis til gode referanser.** Mange andre kunder synes tydeligvis prisen din er verdt det. Fordi de kommer stadig tilbake og bestiller mer.

✓ **Ikke unnskyld prisen.** Da gir du andre en lisens til å prute den ned. Forklar hvorfor referansepunktene de viser til ('andre konkurrenter') ikke er helt relevante.

✓ **Vis til noe dårligere.** Folk vurderer tilbud *relativt* til noe annet. Få dem til å sammenligne det du tilbyr, med noe som koster mer eller som har dårligere kvalitet.

47. Inngå allianser. Få mer forhandlingsmakt!

Du er ofte ikke så attraktiv som kunde når du står alene. Hvis du derimot går sammen med andre, kan du etterspørre et større handelsvolum. Da kan du oppnå bedre betingelser.

Du kan inngå allianser både internt og eksternt. Dette er sjakktrekk som kan gi deg mye mer makt ved forhandlingsbord.

Konsern kan samle sine innkjøp under én paraply. For eksempel kan dagligvareaktører legge sammen handelsvolum fra Konserninnkjøp og Storhusholdning.

Prinsippet gjelder også for mindre aktører som må gå eksternt for å finne allierte. Et artig og imponerende eksempel på dette var da noen venner skulle lease biler.

Hele 17 naboer slo seg sammen i en 'leasing-allianse'. De innhentet tilbud på en Volvo og en Audi som de vurderte som likeverdige.

Alliansen ble en suksess fordi de agerte som én stor enhet, i stedet for mange små. Med økt forhandlingsmakt oppnådde de månedlige besparelser på flere tusen kroner per bil.

48. Ikke gi bort noe. Bytt det bort i stedet!

Du kan virke naiv eller desperat hvis du gir innrømmelser uten å kreve noe tilbake. Ingen forhandlingspart er tjent med å gi andre grunn til å bare forlange enda mer.

✓ **Gi betingede innrømmelser.** Det viser at du forstår behovet for gi-og-ta i forhandlinger, og får deg til å virke mer oppegående og løsningsorientert.

✓ **Ta deg betalt for det du tilbyr.** Selv om det er uten verdi for deg. Prinsippet gjelder så lenge det er snakk om noe verdifullt for de du forhandler med.

✓ **Bytt bort det du tilbyr andre.** Sikre deg en rettmessig kompensasjon ved å få betalt i noe av verdi for deg.

Et eksempel var da Nike forhandlet med SAP, og sistnevnte gjerne ville markedsføre at «*Nike runs on SAP*». Nike forstod at dette var av verdi for SAP, og tillot det i bytte mot bedre betingelser.

✓ **Formuleringen 'hvis... da'** sikrer deg gjensidighet av innrømmelser. Den sørger for at du får betalt for å være fleksibel.

✓ **Hvis de ikke kan gi deg noe** der og da? Sørg for at du får anerkjennelse for at du ga bort noe av verdi. Ifølge gjensidighetsprinsippet vil de da føle seg forpliktet til å gi noe tilbake på et senere tidspunkt.

49. Ikke undervurder deg selv. Du kan ha mer makt enn du aner!

✓ **Ha riktig innstilling.** Ikke tenk at du er i en elendig posisjon, bare fordi du føler deg svak. Husk at hvis noen vil forhandle med deg, så har du forhandlingsmakt.

✓ **Påvirk andres oppfatninger.** Din faktiske styrke er mindre viktig enn hva de du forhandler med *tror* om deg. Hvis de ikke kjenner til at du er desperat, er du ikke i en så svak posisjon likevel.

✓ **Vurder andres posisjon.** Prøv å kartlegg den andre partens forhandlingsposisjon. Hvis de er desperate etter en avtale, har du gode kort på hånden.

✓ **Forbedre egne alternativer.** Det gir deg mer makt. Du kan for eksempel skaffe deg et jobbtilbud hos en konkurrent. Da kan du lettere få bedre betingelser hos nåværende arbeidsgiver.

✓ **Bruk objektive standarder.** Din gjennomslagskraft øker hvis dine forslag virker legitime. Fordi de fleste du forhandler med gjerne vil oppfattes som rettferdige.

50. Sett tidsfrister. Flytt presset over på andre!

Tidsfrister medfører både fordeler og ulemper i forhandlinger. Derfor er det viktig hvordan du setter tidsfrister, samt tidspunktet du gjør det på.

- ✓ **Sett tidsfrister mot slutten.** Tidsfrister kan begrense kreative løsninger og svekke relasjoner. Du bør i mange tilfeller derfor unngå å sette tidsfrister tidlig i forhandlinger.
- ✓ **Ikke gi bort en gratis opsjon.** Noen ønsker å bruke tilbudet ditt som en brekkstang for å skaffe seg et bedre tilbud hos andre. Du bør derfor ikke gi dem ubegrenset tid til å bestemme seg.
- ✓ **Vis til knapphet.** Folk er generelt mer interessert i noe det er begrenset tilgang på. Fordi de verdsetter valgmuligheter. Du bør derfor spille på at tilbudet ditt snart forsvinner.
- ✓ **Utnytt andres tapsaversjon.** Tap oppfattes som mer smertefullt enn tilsvarende gevinster gir glede. Fremhev derfor hva andre vil tape hvis de *ikke* inngår en avtale med deg.

51. Vær modig. Det er verdt å overkomme frykten!

John F. Kennedy uttalte som kjent «*Let us never negotiate out of fear. But let us never fear to negotiate*». Hans ord understreker viktigheten av at du ikke lar frykt skremme deg bort fra forhandlingsbord.

- ✓ **Ikke ta et 'Nei' for et 'Nei'.** Et avslag er ofte bare en midlertidig avisning. Husk at en god forhandler sjelden takker Ja til det første tilbudet. Så et Nei bør hverken overraske eller avskrekke deg.
- ✓ **Ikke si Nei til andre.** Det er mer konstruktivt å gi et motbud enn å bare avvise andres forslag. La heller dem avvise deg. De vil oppleve det som bedre enn at du sier Nei til dem.
- ✓ **Vær villig til å gå.** Vær innstilt på å kunne forlate forhandlinger. Sikre deg et godt alternativ slik at du har en klar grense for hva du kan akseptere. Det gir deg en indre ro og trygghet.

52. Del verdiskapingen likt. Det øker den & er rettferdig!

Du kjenner trolig til mange måter å *skape* mer verdi på. Men har du klart for deg hvordan forhandlingsparter bør *dele* verdiskaping?

Tenk at du og en venn deler en taxi som totalt koster 800 kroner. Separate turer koster hhv. 400 kr til deg og 600 kr til vennen din. Dere bør da dele besparelsen på 200 kr likt, slik at du betaler 300 kr.

Denne metoden kan benyttes når alternativene kan beregnes. Som for eks. når Ionity lager felles el-ladestasjoner og bilprodusentene vet hva det ville kostet å lage egne hver for seg.

✅ **Øker verdiskapingen.** Metoden insentiverer til å inngå flere avtaler (som taxituren) partene er tjent med. For det er lettere å samarbeide for å skape mer verdi, når dere på forhånd er enige om å dele den likt.

✅ **Er rettferdig.** Partene er like gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå fordelene ved samarbeid. Begge bør derfor spare like mye (100 kr) sammenlignet med deres beste alternativ (å ta en taxi alene).

The end 😊

Vil du og dine kollegaer ha stor nytte av å forhandle fram bedre avtaler? Jeg bistår gjerne.

Jeg tilbyr kurs, foredrag og konsulenttjenester gjennom selskapet mitt, Alpha Negotiations.

Fortell meg gjerne hva dere trenger bistand til:

- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/stein-erik-mellemseter/>
- Epostadresse: sem@AlphaNegotiations.com
- Nettsted: www.AlphaNegotiations.com
- Telefonnummer: (+47) 99 39 81 82

