Forhandling og påvirkning

Olav Johansen, Katusha Otter Nilsen og Hanne Stavelie

Forhandling og påvirkning

Oppgavesamling med teori og løsningsforslag

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2021

ISBN 978-82-02-70693-7
1. utgave, 2. versjon 2021
E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, 2021

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen
Illustrasjoner: Ove Olsen
Alle foto Getty Images: s. 77 imaginima, s. 78 Chaay_Tee, s. 79 Daniel Balakov, s. 81 Laflor, s. 84 Damian Pankowiec, s. 86 RyanJLane, s. 87 vgajic, s. 89 Vm, s. 91 Bondariev, s. 92 Eloi_Omella, s. 95 Bbevren, s. 96 Solstock, s. 98 LumineImages, s. 99 CoffeAndMilk (modell), RomoloTavani (champagne), Nikada (glitter), s. 105 FG Trade
Sats: Bøk Oslo AS
Elektronisk tilrettelegging: Bøk Oslo AS

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no
akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.







Forord

Denne boken er en case- og oppgavesamling til fagområdet forhandling og påvirkning. Formålet er å bygge bro mellom teori og praksis, med spesiell vekt på å øke den praktiske forståelsen.

Samlingen er spesielt tilrettelagt for undervisningsopplegg og praktisk trening i forhandling og påvirkning ved universiteter, høyskoler og i arbeidslivet. Den er like aktuell for nettstudenter, campusstudenter, etter- og videreutdanningsstudenter og ledere, tillitsvalgte og fagpersoner som deltar på kurs i arbeidslivet.

Vi – Hanne, Katusha og Olav – har til sammen undervist omtrent 4 000 studenter, tillitsvalgte, ledere og fagpersoner i forhandling og påvirkning de siste årene 10 årene. Materialet i boken er utviklet, testet og brukt i klasserom ved Høyskolen Kristiania, Universitetet i Sørøst-Norge og på en rekke kurs- og konferanselokaler i regi av fagforeninger, arbeidsgiverforeninger, private bedrifter og offentlige virksomheter. Vi vil takke alle tidligere studenter og kursdeltakere som – bevisst eller ubevisst – har vært med på å utvikle, teste og kvalitetssikre innholdet i boken. Vi vil takke Jan Kåre Baumann for å ha bidratt med casen «Treningskjeden Flow» og Ståle Bjørnersen for casene «Pally skrivebord» og «Kim og reklamebyrået». Til slutt vil vi takke vår redaktør Åsne Lund Godbolt i Cappelen Damm for stødig styring og god hjelp underveis.

Innhold

Forord 5

Innledning 13
Vi er alle forhandlere og påvirkere 13
Hva er vitsen med å øve på caser og oppgaver? 15
Oppbygging og tips til hvordan du kan bruke boken 16

DEL I
SAMMENDRAG AV TEORI 19

Kapittel 1
Forhandlinger 21
1.1 Definisjon 21
1.2 Fordelingsforhandlinger 22
1.3 Integrasjonsforhandlinger 24
1.4 Flerpartsforhandlinger 27
1.5 Mekling 28
1.6 Internasjonale forhandlinger 30

Kapittel 2
Påvirkningspsykologi 35
2.1 Definisjon 35
2.2 Vi gjør systematiske feil når vi tar beslutninger 36
2.3 Seks psykologiske prinsipper for påvirkning 37
2.4 Påvirkningsprinsippene i bruk 39

Kapittel 3
Strategisk påvirkning 40
3.1 Definisjon 40
3.2 Strategisk påvirkning for å unngå nedleggelse av lokalskolen 41
3.3 MIRAKEL-metoden 41
3.4 Fundamentet i MIRAKEL-metoden 44

DEL II
OPPGAVER 47

Kapittel 4
Forhandlinger 49
4.1 Fordelingsforhandlinger 49
4.2 Integrasjonsforhandlinger 50
4.3 Flerpartsforhandlinger 51
4.4 Mekling 51
4.5 Mandat 52
4.6 Oppsummerende oppgave 52

Kapittel 5
Påvirkningspsykologi 53
5.1 Gjensidighetsprinsippet 53
5.2 Sympatiprinsippet 54
5.3 Sosiale bevis 56
5.4 Autoritetsprinsippet 58
5.5 Konsistensprinsippet 59
5.6 Knapphetsprinsippet 60
5.7 Bruk av flere prinsipper samtidig 61

Kapittel 6
Strategisk påvirkning 63
6.1 Mål 63
6.2 Interessenter 63
6.3 Relasjonsbygging 64
6.4 Aktiviteter 65
6.5 Konteksten 66
6.6 Evaluering 67
6.7 Læring 67
6.8 Etikk 67

6.9 Formål 68
6.10 Kommunikasjon 68
6.11 Helhetlig bruk av MIRAKEL-metoden 71

DEL III
CASE 75

Kapittel 7
Forhandlingscaser 77
7.1 Pally skrivebord 77
7.2 Kim og reklamebyrået (med lærerveiledning) 78
7.3 Regnbue Kystlag 79
7.4 Utsikten Borettslag (med lærerveiledning) 81
7.5 Destinasjonsutvikling i Guinea Bissau (med lærerveiledning) 84
7.6 Saktistan (med lærerveiledning) 86
7.7 Mekling i konflikt på arbeidsplassen: Aleris-saken 87

Kapittel 8
Påvirkningscaser 89
8.1 Cricketturnering i Slottsparken 89
8.2 Strikkhopp på Svolværgeita i Lofoten 91
8.3 Spillet om et OL – MIRAKEL-metoden i praksis 92
8.4 Luftens Agenter – innkjøp av nye jagerfly til Norge (med løsningsforslag) 95
8.5 Om å skape nye moter 96

Kapittel 9
Caser som kombinerer forhandling og påvirkning 98
9.1 Forhandlinger om kursavtale 98
9.2 Spark Cosmetics (med løsningsforslag) 99
9.3 Treningskjeden Flow 105

DEL IV
RESSURSER 109

Kapittel 10
Rollekort 111
10.1 Kjøp og salg av en jakke (kjøper) 111
10.2 Pally skrivebord (selger) 111

10.3 Forhandlinger om kursavtale (Senter for erfaringsbasert ledelse – leverandør) ... 112
10.4 Kim og reklamebyrået (Kim) ... 113
10.5 Destinasjonsutvikling i Guinea Bissau (forhandlingsteam Guinea Bissau) ... 115
10.6 Saktistan (HR-direktør) ... 117
10.7 Mekling i Aleris – Jørgen Krogstad (konsulent) ... 118
10.8 Saktistan (ekspert på kunstig intelligens fra Saktistan) ... 119
10.9 Forhandlinger om kursavtale (HRM Nettverk – kunde) ... 121
10.10 Destinasjonsutvikling i Guinea Bissau (Drømmereisen AS) ... 122
10.11 Kim og reklamebyrået (Haren & Skilpadda) ... 124
10.12 Mekling i Aleris – Karin Andersen (personalsjef) ... 126
10.13 Kjøp og salg av en jakke (selger) ... 127
10.14 Pally skrivebord (kjøper) ... 128
10.15 Mekling i Aleris – Anne Jensen (tredjepart og HR-direktør) ... 128

Kapittel 11
Løsningsforslag ... 131
11.1 Hva er de fire hovedtypene av avtalemuligheter som kan komme ut av interesseanalysen? (oppgave 4.2.3) ... 131
11.2 Internasjonale flerpartsforhandlinger (oppgave 4.3.1) ... 132
11.3 Helhetlig oppgave om forhandlinger (oppgave 4.6.1) ... 135
11.4 Endre menyen i kantina – kun vegetar (oppgave 6.11.2) ... 143
11.5 Helhetlig oppgave om påvirkning (oppgave 6.11.6) ... 146
11.6 Luftens Agenter (case 8.4) ... 157
11.7 Spark Cosmetics del 1 (case 9.2) ... 159

Kapittel 12
Lærerveiledninger ... 176
12.1 Kjøp og salg av en jakke ... 176
12.2 Gourmetmat av rester ... 176
12.3 Maktspråk for økt gjennomslag ... 176
12.4 Kim og reklamebyrået ... 177
12.5 Utsikten borettslag ... 178
12.6 Saktistan ... 180
12.7 Destinasjonsutvikling i Guinea Bissau ... 181

Kapittel 13
Klasseromsøvelser 183
13.1 Speed-dating 183

Kapittel 14
Skjema og verktøy 188
14.1 Verktøy for interesseanalyse 188
14.2 Verktøy for fordelingsanalyse 190

Litteraturliste 193

Innledning

Vi er alle forhandlere og påvirkere

Annonsen på Finn.no viste en lekker veske. Akkurat en sånn Liza hadde ønsket seg. «Kun kr 15 000, kjøpt på spesialvisning i Milano», stod det i overskriften. Merket var kjent, kvaliteten god, bildene viste sømmene og innsiden. Vesken var ekte, ingen tvil om det. Og i går fikk hun lønn. Javel, tenkte hun, jeg slår til. Hun sendte følgende melding til selgeren: «Jeg tar den, kan jeg vippse deg femten tusen?» Hun fikk svar, overførte penger, og veska kom i posten. Hvorfor følte Liza likevel ingen stor glede over forhandlingsresultatet?

Marco trenger cash. Han skylder «kompiser» både her og der. Noen av gutta kan bli hardhendte om de ikke får pengene sine. Marco eier en svart Audi Quattro. Han må selge den, det er det han må. Han kjøpte den brukt for kr 300 000, men med nye spoilere og sidespeil, legger han den ut for kr 400 000. Hvorfor er det ingen som byr? Han biter negler og banner, hvorfor er kjøperne så dumme?

Lønnsbudsjettet er sprengt, så svaret er nei, sier sjefen. Trine er skuffet. Hun har bedt om høyere lønn, noe hun synes hun fortjener – og fordi hun trenger penger til å betjene huslånet sitt. Det er slitsomt med to små barn og lang reisevei til jobben. Kanskje jeg må se meg om etter en ny jobb nærmere der jeg bor, tenker hun.

Den norske forhandlingsdelegasjonen er godt i gang i Wien. Hele uken har de forhandlet med østerrikske myndigheter om en stor leveranse kunstgjødsel. De håper å være ferdige på fredag. Onsdag ettermiddag spør plutselig lederen fra Østerrike om ikke den norske gruppen vil være med i operaen i kveld? Figaros bryllup i Wiener Staatsoper! Nei takk, sier Reidar som er leder for delegasjonen,

> han synes opera er noe bråk. Torsdag morgen stanser forhandlingene opp, det går så trått at det til slutt ikke blir noe avtale. Hva skjedde her? tenker Reidar, jeg har da ikke gjort noe galt?

Ingen av personene over gjør kanskje noe direkte galt i og for seg, men de snubler. Forhandlingsteorier og påvirkningsstrategier kunne ha hjulpet dem alle. Hva hvis Liza hadde begynt med et bud for veska et stykke under kr 15 000? Hvis hun hadde foreslått kr 10 000, ville hun gitt selger anledning til å komme med et mottilbud. Kanskje ville budene vært sånn: Liza kr 10 000, selger kr 14 000, Liza igjen kr 12 000, og selger kr 13 000, Liza kr 12 500, og selger: OK, solgt, veska er din for kr 12 500! Hadde det gjort noe med tilfredsheten til Liza? Motstand, små seire og følelsen av «gi og ta» i forhandlinger, skaper ofte en bedre følelse enn umiddelbar aksept. Forhandlingsteori lærer deg hva som er lurt å gjøre i forkant av en forhandling, blant annet å lage deg en makspris for hva du kan kjøpe for, slik at du ikke ser deg blind på spillet. Psykologi er viktig i forhandlinger, og det viser seg at både kjøper OG selger blir mer fornøyde hvis de har vært gjennom en budrunde. Liza satt igjen med en rar følelse da hun betalte kr 15 000 uten å prute. Selv selger, ved å få utsalgsprisen, kan ha tenkt: Hmm … kunne jeg ha fått mer? Gleden ved å gi og ta heter i teorien «gjensidighetsprinsippet», og selv om det er hypotetisk, er det grunn til å tro at selv selger ville ha vært mer fornøyd etter en budrunde – uansett sluttsum.

Marco har overdreven tro på sitt produkt og sin evne til å selge. Teorien derimot advarer mot å overdrive prutingen. Marco har rett og slett gått så hardt ut at ingen tar ham seriøst. Vær forsiktig med å fornærme dine forhandlingspartnere, med andre ord! I denne boken skal du øve på å finne et optimistisk aspirasjonsnivå og et realistisk reservasjonspunkt.

Trine må ikke gi seg med et nei om høyere lønn! Ved å tenke kreativt, kan Trine og sjefen finne midler på andre budsjetter, for eksempel ved å la arbeidsgiver betale for bil og mobil, samt gi en dag med hjemmekontor. Det vil bety mye for Trine, økonomisk og på andre måter. Hvis de får til dette, har de gjort en fordelingsforhandling om til en integrasjonsforhandling.

Internasjonale forhandlinger må ta høyde for visse kulturelle utfordringer. Kanskje liker heller ikke du opera, men hva hvis din gjest i Norge takket nei til kongelosjen i Holmenkollen under hoppuka? Ville du blitt skuf-

fet, irritert eller hva? Uansett, denne boken gir deg øvelser som illustrerer hvordan kulturelle utfordringer kan oppleves, og råd om hvordan man kan forberede og gjennomføre internasjonale forhandlinger.

Hva er vitsen med å øve på caser og oppgaver?

Teorier er forenklinger av virkeligheten. Virkeligheten er med andre ord mer kompleks enn teorien. Det er det mange som glemmer. For å bli en god forhandler og påvirker er det derfor lurt å øve seg på noe som er litt mer komplekst enn bare å pugge teorier. For erfaringens del er det lurt å sette seg inn i så mange virkelighetsnære situasjoner som mulig: Jo flere caser du har vært med på å diskutere, desto bedre rustet er du til å skape gode resultater i lignende situasjoner i det virkelige (arbeids-)livet. Denne boken hjelper deg med å få et større erfaringsgrunnlag. Kanskje vil en fremtidig forhandling minne om noe du har gjort i denne boken. Da vil du føle deg tryggere, og du vil bruke mindre krefter på å gjøre de riktige tingene. Vi har derfor fylt oppgavene og casene med tilstrekkelig mye innhold og tilstrekkelig mange faktorer til å gjøre det det mulig, interessant, lærerikt og litt krevende for deg å prøve deg frem.

Samtidig må vi også huske at ingen situasjoner er hundre prosent like. Det er ikke fullt ut mulig å generalisere fra hva du gjør i ett tilfelle til hva du bør gjøre i alle tilfeller som ligner. Ved å løse casene i denne boken og samle verdifull erfaring i hverdagen, vil du kunne utvikle din egen stil og din egen «teori» for hvordan du skal forhandle. Kanskje er det nettopp kjennskap til grunnoppskriftene som gjør at du våger å være enda mer kreativ og oppfinnsom?

Første gang på sykkel var du ganske ustø. Sånn er det med forhandlinger også. Alle kan bli bedre forhandlere og påvirkere. Ved gjentakelser blir man flinkere til å huske forberedelsene og gjenkjenne mulighetene. På samme måte som ved sykling vil du etter hvert mestre balansekunsten. Da kan du gi deg i kast med mer krevende traseer, eller rett og slett nyte reisen.

I samlingen har vi formulert øvingsoppgaver og caser som vi har erfaring med, og som vi har fått til å fungere godt i praksis. Samtidig har vi stor tro på at arbeidet kan bli både mer interessant og lærerikt hvis oppgavene tilpasses spesifikke studentgrupper, utdanningsløp, dagsaktuelle saker, tid,

klasserom og så videre. Vi vil derfor både tillate og oppfordre til at du som lærer og veileder eller dere som studenter gjør fornuftige tilpasninger for å øke relevansen og læringsutbyttet.

Oppbygging og tips til hvordan du kan bruke boken

I del I presenterer vi sammendrag av relevante *begreper og teorier* innen forhandling og påvirkning. Vi viser også til en rekke kilder for videre lesning og fordypning. Hensikten med teoridelen er å gi en kortfattet oversikt over sentrale teorier om forhandling og påvirkning. Den kan gjerne brukes for å få oversikt før man leser teoribøker og forskningsartikler. En slik oversikt vil gjøre det lettere å lese tyngre fagbøker. Den kan også brukes som repetisjon av stoff man har lest tidligere, for eksempel før man skal løse oppgaver eller før eksamen.

Del II består av *øvingsoppgaver*. Oppgavene er nokså korte og konsise spørsmål eller problemstillinger som skal besvares eller diskuteres. Noen er mer teoretiske, mens de fleste er satt inn i en praktisk kontekst. De vil derfor appellere til kreativ problemløsning og kreve at du bruker kunnskap om forhandling og påvirkning og gjør helhetsvurderinger i en enkel praktisk situasjon. Øvingsoppgavene er gruppert etter temaene forhandlinger, påvirkningspsykologi og strategisk påvirkning.

Del III består av *caser*. En case er en mer omfattende beskrivelse av en kompleks situasjon som ligger nær noe du sannsynligvis har opplevd eller vil komme til å oppleve når du skal praktisere forhandling og påvirkning i arbeidslivet. Casene i boken har forskjellig opprinnelse: Noen er hentet fra virkeligheten, noen er oppdiktede, og andre er en kombinasjon. Du vil se at casene er hentet fra mange forskjellige fagområder og bransjer, blant annet HR, ledelse, salg, markedsføring, reiseliv og innkjøp. Felles for casene er at de gjør det mulig for deg å bruke det du kan om forhandling og påvirkning i en kontekst. En case er derfor en beskrivelse av en konkret situasjon, hvor du skal bruke teori for å komme frem til ideer for hvordan du kan håndtere situasjonen best mulig. Casene er gruppert som rene forhandlingscaser, rene påvirkningscaser og caser som kombinerer forhandlinger og påvirkning.

I del IV presenterer vi en rekke *ressurser*. Eksempler på dette er rollekort til caseøvelsene, løsningsforslag til noen av oppgavene med kommentarer fra faglærere, komplette studentbesvarelser, utdrag fra studentbesvarelser, sensorveiledninger (som inneholder hva en sensor skal legge vekt på) og oversikt over hva en caseløsning kan inneholde. Det finnes også en del lærerveiledninger, klasseromsøvelser og verktøy til bruk i forhandling og påvirkning.

Den detaljerte innholdsfortegnelsen gjør det lett å bruke boken som et oppslagsverk eller til å gå målrettet til oppgaver innen spesifikke temaer.

DEL I

SAMMENDRAG AV TEORI

I denne delen skal vi presentere sammendrag av relevante begreper og teorier innen forhandling og påvirkning. Vi starter med begreper og teorier om forhandlinger. Det går et sentralt skille mellom konkurranseorienterte og samarbeidsorienterte tilnærminger. Vi skal også gjøre rede for hva som er spesielt når det er flere parter i en forhandling, hva du bør tenke på når du skal mekle mellom andre som er i en forhandling, og hva som lurt å ta hensyn til ved internasjonale forhandlinger. Vi ser deretter nærmere på hva sosialpsykologien kan bidra med av innsikt og verktøy om påvirkning. Vi oppsummerer først noen generelle betraktninger og går deretter inn i spesifikke påvirkningsprinsipper som vi kan observere og bruke ved påvirkning av andre. Til slutt løfter vi blikket og belyser strategisk påvirkning som innebærer utvikling av helhetlige og langsiktige strategier for forhandling og påvirkning. Her handler det om å sette mange små og konkrete teknikker og handlinger sammen til en totalplan for å nå mål gjennom påvirkning av andre.