

Innhold

Forord til tredje utgave	7
Innledning	25
I	
PROBLEMET	29
1	
Unngå stillingskrig	30
Posisjonsforhandlinger resulterer sjelden i fornuftige avtaler	31
Stillingskrig er ineffektivt	33
Posisjonsforhandlinger kan virke skadelig på vennskapsforhold	34
Posisjonsforhandlinger er enda verre når de berører mange parter	34
Vennlighet er ikke noe svar	35
Det finnes et alternativ	37
II	
METODEN	43
2	
Skill mellom sak og person	44
Forhandlere er først og fremst mennesker	45
Alle forhandlere har to interesser: Saken og forholdet til motparten	46
<i>Problemet kompliserer ofte samarbeidsforholdet</i>	47
	15

<i>Posisjonsforhandlinger skaper unødvendige konflikter mellom samtalenes innhold og partenes forhold til hverandre</i>	47
Skill mellom sak og person. Gå rett på de personorienterte problemene	48
Oppfatninger	49
<i>Sett deg i deres sted</i>	50
<i>Trekk ikke forhastede slutninger om deres intensjoner på bakgrunn av din egen frykt</i>	51
<i>Gjør ikke dem ansvarlig for problemene dine</i>	52
<i>Diskuter hverandres oppfatninger</i>	52
<i>Kom med overraskende utspill</i>	53
<i>Sørg for at de tar aktivt del i forhandlingsprosessen</i>	54
<i>Fremsett forslagene i overensstemmelse med deres verdier</i>	55
Følelser	56
<i>Forstå motparten og egne følelser</i>	56
<i>Vær oppmerksom på «kjerneinteresser»</i>	57
<i>Ha i tankene identitetens funksjon</i>	58
<i>Tillat motparten å ha følelser</i>	58
<i>La motparten få anledning til å av reagere</i>	59
<i>Ikke reager på følelsesutbrudd</i>	60
<i>Bruk symbolspråk</i>	60
Kommunikasjon	60
<i>Vær en aktiv lytter og få med deg det som blir sagt</i>	62
<i>Snakk for å bli forstått</i>	63
<i>Snakk om deg selv, ikke om dem</i>	64
<i>La det være en mening bak det du sier</i>	64
Forebygging virker best	65
<i>Bygg opp et godt samarbeidsforhold</i>	65
<i>Rett oppmerksomheten på problemet, ikke menneskene</i>	66
3	
Rett oppmerksomheten på interesser, ikke posisjoner	68
Når du skal finne en løsning på et problem, bør du konsentrere deg om interesser, ikke posisjoner	68
<i>Det er partenes interesser som bestemmer problemet</i>	69
<i>Motstridende posisjoner skjuler både felles og motstridende interesser</i>	70

Hvordan avdekker man interesser?	72
<i>Spør «Hvorfor?»</i>	72
<i>Spør «Hvorfor ikke?» Finn ut hvilke valg de har</i>	73
<i>Vær klar over at begge parter har flere interesser</i>	75
<i>De sterkeste interessene er grunnleggende menneskelige behov</i>	76
<i>Lag en liste</i>	78
Snakk om interesser	78
<i>Beskriv interessene dine så detaljert som mulig</i>	79
<i>Anerkjenn deres interesser som en del av problemet</i>	80
<i>Forklar problemstillingen før du foreslår en løsning</i>	80
<i>Se fremover, ikke bakover</i>	81
<i>Vær konkret, men fleksibel</i>	82
<i>Utvis forsiktighet, vær saklig</i>	83
4	
Skap muligheter for gjensidige fordeler	85
Diagnose	86
Forhastede slutninger	87
Jakt etter det eneste riktige svaret	88
Forestillingen om den uforanderlige kaken	88
«Det er deres problem å løse sitt eget problem»	89
Resept	89
Skap mulighetene først, vurder dem etterpå	90
Før idémøtet	90
Under idémøtet	91
Etter idémøtet	92
<i>Overvei et idémøte med motparten</i>	93
Finn frem til så mange muligheter som det går an	96
<i>Øk antallet muligheter gjennom å veksle mellom det spesifikke og det generelle: Sirkeldiagrammet</i>	96
<i>Se med forskjellige ekspertøyne</i>	99
<i>Tenk ut forskjellige avtaler på forhånd</i>	100
<i>Vær ikke redd for å endre rekkevidden av en avtale</i>	101

INNHOLD

Let etter gjensidige fordeler	101
<i>Finn frem til felles interesser</i>	102
<i>Sammenfall av forskjellige interesser</i>	104
<i>Finnes det interesseforskjeller?</i>	105
<i>Forskjellige oppfatninger?</i>	105
<i>Forskjeller med hensyn til tidsperspektiv?</i>	106
<i>Forskjellige utsikter?</i>	106
<i>Forskjeller med hensyn til risikovilje?</i>	106
<i>Spør hva motparten foretrekker</i>	107
Gjør motpartens beslutning så lett som mulig	107
<i>Hvis sted</i>	108
<i>Hvilken beslutning</i>	108
<i>Det er ikke nok å true</i>	110
5	
Krev bruk av objektive kriterier	112
Beslutninger bør ikke baseres på vilje	112
Når bør objektive kriterier brukes?	113
<i>Prinsippforhandlinger fører til fornuftige avtaler på en rask og grei måte</i>	114
Kartlegging av objektive kriterier	116
<i>Rettferdige kriterier</i>	116
<i>Rettferdige fremgangsmåter</i>	118
Forhandlinger med objektive kriterier	120
<i>Let i fellesskap etter objektive kriterier for hvert spørsmål</i>	120
<i>Be motparten grunngi sine tilbud</i>	120
<i>Bli først enige om prinsippene</i>	120
<i>Vær åpen, og lytt til motpartens argumenter</i>	121
<i>Gi aldri etter for press</i>	123
«Det er selskapets politikk»	125
III	
JA, MEN ...	127

6

Hva om de er sterkere?	128
(Finn ditt BATNA – best alternative to a negotiated agreement)	
Selvbeskyttelse	129
<i>Hva en nedre grense koster</i>	129
<i>Finn ditt BATNA (best alternative to negotiated agreement, norsk: beste alternativ til en forhandlingsløsning)</i>	131
<i>Usikkerheten ved et ukjent BATNA</i>	132
<i>Lag en snubletråd</i>	133
Hvordan utnytte mulighetene dine?	134
<i>Jo bedre ditt BATNA er, desto større makt har du</i>	134
<i>Tenk ut alternativene på forhånd</i>	135
<i>Finn motpartens BATNA</i>	137
Når den andre parten er mektig	138

7

Hva om de er vanskelige?	139
(Bruk forhandlingsjudo)	
Forhandlingsjudo	140
<i>Ikke angrip deres standpunkter. Finn i stedet ut hva som ligger bak dem</i>	141
<i>Ikke forsvar ideene dine, inviter heller til kritikk og råd</i>	143
<i>Gjør et angrep på deg om til et angrep på problemet</i>	144
<i>Still spørsmål og vent</i>	144
Vurder ett-avtaleutkast-metoden	145
Hvordan du skal få motparten med deg: Tilfellet Jones'	
Eiendom og Frank Turnbull	150
Konfliktens bakgrunn	150

8

Hva om de bruker skitne knep?	163
(Hvordan den tøffeste kan temmes)	
Hvordan skal man forhandle om spillereglene?	164
<i>Skill mellom sak og person</i>	165
<i>Fokuser på interesser, ikke posisjoner</i>	166
<i>Skap muligheter for gjensidige fordeler</i>	166
<i>Krev bruk av objektive kriterier</i>	166
Noen vanlige knep	167
<i>Feilaktig informasjon</i>	167

INNHold

<i>Uklare fullmakter</i>	167
<i>Tvilsomme intensjoner</i>	168
<i>Motvilje mot å røpe hva du dypest sett mener, er ikke det samme som å forsøke å føre den andre parten bak lyset</i>	169
<i>Stressende situasjoner</i>	170
<i>Personangrep</i>	171
<i>Skuespill</i>	171
<i>Trusler</i>	172
<i>Forhandlingsuvilje</i>	174
<i>Grovt ubeskjedne krav</i>	175
<i>Nye krav</i>	175
<i>Krisemaksimering</i>	176
<i>Gjenstridige partnere</i>	177
<i>Bevisste forsinkelser</i>	177
<i>«Gjør som du vil, du kan godta det eller la være.»</i>	178
<i>La deg ikke overkjøre av motparten</i>	179
IV	
TIL SLUTT	181
Til slutt	182
Du visste alt fra før	182
Lær av egne erfaringer	182
Om å «vinne»	183
V	
TI VANLIGE SPØRSMÅL OM HVORDAN MAN SKAL KOMME FRA NEI TIL JA	185
Ti vanlige spørsmål om hvordan man skal komme fra nei til ja	186
Spørsmål om rettferdighet og prinsippforhandling	186
Spørsmål 1: «Er posisjonsforhandling <i>aldri</i> noen egnet metode?»	186
<i>Hvor viktig er det å unngå et tilfeldig resultat?</i>	187
<i>Hvor vanskelige er spørsmålene?</i>	187
<i>Hvor viktig er det å bevare samarbeidsforholdet?</i>	187

<i>Hva venter den andre parten seg av forhandlingene? Og hvor vanskelig vil det være å forandre deres måte å forhandle på?</i>	188
<i>Hvor langt er du kommet i forhandlingene?</i>	188
Spørsmål 2: «Hva om motparten har et annet rettferdighetsbegrep?»	189
<i>Finn ut hvordan de motstridende kriteriene har oppstått</i>	189
<i>Enighet om det «beste» sammenligningsgrunnlaget er ikke nødvendig</i>	190
Spørsmål 3: «Bør jeg være rettferdig, selv om det ikke er nødvendig?»	191
<i>Hvor mye betyr forskjellen for deg?</i>	192
<i>Vil det urettferdige resultatet være holdbart i lengden?</i>	192
<i>Hvilke konsekvenser kan det urettferdige resultatet få senere forhandlinger?</i>	193
<i>Kommer samvittigheten til å plage deg?</i>	193
Spørsmål om hvordan man skal hankses med mennesker	194
Spørsmål 4: «Hva skal jeg gjøre hvis menneskene er problemet?»	194
<i>Bygg opp et godt forhold til den andre parten, uavhengig av om dere blir enige eller ikke</i>	194
<i>Snakk med motparten om forholdet</i>	196
<i>Skill mellom måten du behandler dem på og måten de behandler deg på</i>	196
<i>Vær fornuftig, selv om ikke motparten er det</i>	197
Spørsmål 5: «Bør jeg forhandle med terrorister, eller med en person som Hitler? Når bør man ikke forhandle?»	198
<i>Forhandle med terrorister?</i>	198
<i>Forhandle med en person som Hitler?</i>	200
<i>Forhandle med folk som handler ut fra sin religiøse overbevisning?</i>	201
<i>Når bør man ikke forhandle?</i>	202
Spørsmål 6. «Hvordan skal jeg tilpasse min forhandlingsmetode til forskjeller med hensyn til personlighet, kjønn, kultur og så videre?»	203
<i>Tilpass deg</i>	204
<i>Tilpass våre generelle råd til hver enkelt situasjon</i>	205

<i>Vær oppmerksom på forskjeller med hensyn til skikker og overbevisninger, men ikke plasser folk i båser</i>	205
<i>Lytt med oppmerksomhet, uten å trekke forhastede slutninger</i>	206
Spørsmål om taktikk	206
Spørsmål 7. «Hvordan skal jeg finne det riktige svaret på spørsmål som 'Hvor skal vi møtes?', 'Hvordan bør vi kommunisere?', 'Hvem skal komme med det første tilbudet?', og 'Hvor høyt bør jeg begynne?」	206
<i>Hvor skal vi møtes?</i>	207
<i>Hvordan bør vi kommunisere?</i>	207
<i>Hvem skal komme med det første tilbudet?</i>	209
<i>Hvor høyt bør jeg begynne?</i>	210
<i>Forberedelsene avgjør strategien</i>	211
Spørsmål 8. «Hvordan skal jeg takle overgangen fra å skape muligheter til å gi bindende tilsagn?」	212
<i>Tenk på avtalen helt fra begynnelsen</i>	212
<i>Overvei muligheten for en rammeavtale</i>	213
<i>Gi ikke bindende tilsagn for tidlig</i>	214
<i>Hold fast ved interessene dine, men vær åpen for løsninger</i>	215
<i>Kom med et tilbud</i>	215
<i>Vær rundhåndet mot slutten</i>	216
Spørsmål 9. «Hvordan kan jeg prøve ut disse ideene uten at jeg risikerer for mye?」	217
<i>Begynn i det små</i>	217
<i>Se fremover</i>	217
<i>Vær selvkritisk</i>	217
<i>Forbered deg</i>	218
Spørsmål om forhandlingsstyrke	219
Spørsmål 10. «Kan måten jeg forhandler på, virkelig spille noen rolle hvis den andre parten er mektigere?」 Og: «Hvordan skal jeg øke <i>min</i> forhandlingsstyrke?」	219
<i>Det ligger styrke i å utvikle et godt forhold til den andre parten</i>	222
<i>Det ligger styrke i effektiv kommunikasjon</i>	223
<i>Det ligger styrke i å forstå motpartens interesser</i>	227
<i>Det ligger styrke i å skape en elegant mulighet</i>	227

<i>Det ligger styrke i å bruke objektive kriterier</i>	228
<i>Det ligger styrke i å utarbeide et godt BATNA</i>	229
<i>Det ligger styrke i veloverveide forpliktelser</i>	230
<i>Presiser hva du vil gjøre</i>	230
<i>Overvei å forplikte deg til noe du ikke vil gjøre</i>	231
<i>Presiser hva du vil at de skal gjøre</i>	232
Tilleggsopplysninger om Harvard Negotiation Project	235